

TAMPEREEN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU
Johtamistieteiden laitos/Yrityksen hallinto

**Strategisen mittausjärjestelmän kehittäminen Balanced Scorecardin periaatteita
hyödyntäen**

Case Peterson Packaging Oy

Yrityksen hallinto
Pro gradu –tutkielma
Syyskuu 2006
Ohjaaja: Marja Eriksson

Anna Petäinen

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos/Kauppakorkeakoulu, yrityksen hallinto

Tekijä:	Petäinen, Anna Inkeri
Tutkielman nimi:	Strategisen mittausjärjestelmän kehittäminen Balanced Scorecardin periaatteita hyödyntäen
Pro gradu –tutkielma:	97 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Syyskuu 2006
Avainsanat:	Suorituksen mittaaminen, mittausjärjestelmät, ohjausjärjestelmät, mittariston rakentaminen

Ohjaustiedon tuottaminen ja hallinta on jokaiselle yritykselle toiminnan johtamisen kannalta kriittinen osa-alue. Ilman toimivaa mittaus- ja raportointikäytäntöä yritysjohton on mahdotonta varmistua siitä, että he saavat oikeanlaista tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Suorituskyvyn mittaamisen suhteen on aiemmassa kirjallisuudessa melko yksimielinen näkemys siitä, että pelkän taloudellisen informaation seuraaminen ei nykyisin riitä toiminnan tehokkaaseen johtamiseen ja valvontaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeyritykselle strateginen mittaus- ja raportointijärjestelmä. Nykyisellään käytössä oleva suppea ja lähinnä numeeriseen tietoon perustuva raportointijärjestelmä oli koettu yrityksessä riittämättömäksi tukemaan johdon strategista päätöksentekoa. Tavoitteena oli myös täydentää nykyisellään käytössä olevia rahamääräisiä mittareita lisäämällä niiden rinnalle kriittisiä menestystekijöitä kuvaavia ei-rahamääräisiä mittareita jolloin yrityksen toiminnasta muodostuu nykyistä monipuolisempi kuva.

Tutkimuksen teoriaosassa tarkasteltiin ohjausjärjestelmien merkitystä yrityksen johtamisessa sekä esiteltiin muutamia kirjallisuudessa esiintyviä ohjausjärjestelmämalleja. Teoriaosuudessa perehdyttiin myös mittariston rakentamisprosessiin. Ohjausjärjestelmämalleista Balanced Scorecard valittiin mittaus- ja raportointijärjestelmän kehittämisprosessin ohjenuoraksi.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kolmessa vaiheessa. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja, asiakirjojen analysointia sekä tutkijan havainnointia. Ensimmäisenä pyrittiin selvittämään tällä hetkellä käytössä olevan järjestelmän ongelmia. Nykyisen järjestelmän ongelmien selvittämisen kautta pyrittiin myös kartoittamaan uudelta järjestelmältä toivottavia ominaisuuksia. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kehitettävän mittaus- ja raportointijärjestelmään sisällytettäviä tekijöitä selvitettiin tutustumalla yrityksen sisäisiin asiakirjoihin sekä haastatteleamalla toiminnan avainhenkilöitä. Tutkimusmenetelmillä pyrittiin selvittämään yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat samalla myös niitä tekijöitä, joita uudella mittausjärjestelmällä pyritään seuraamaan. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa ehdotettiin ratkaisuja esiinnoisseiden ongelmien ratkaisemiseksi ja muodostettiin kohdeyritykselle strategisen tason mittaristo hyödyntäen Balanced Scorecardin periaatteita.

ABSTRACT

University of Tampere/Department of Management Studies, Management and organization

Author: Petäinen, Anna Inkeri
Title: Developing a Strategic Measurement System by utilizing the Principles of Balanced Scorecard
Thesis: 97 pages, appendix 1 page
Time: September 2006
Key Words: Performance measurement, measurement systems, management systems, constructing a measurement system

Producing and managing information is a critical aspect of business management for every company. Without a functioning measurement system it is impossible for management team to know whether they receive correct information to support strategic decision making. In regards to performance measurement there is a consensus in previous literature that merely monitoring financial information is no longer sufficient to effectively manage the company.

The objective of this research was to develop a strategic measurement system of the target company. The management team considered the present information system to be insufficient in supporting strategic decision making. Furthermore the objective was to supplement the financial information provided by the present system by adding non-financial factors to the system developed in this study. This was done in order to achieve more complete view of the business.

The theoretical part of this research consists of the role of measurement systems in management of a company and the implementation of measurement system. The Balanced Scorecard was presented among other measurement system models and chosen as a guideline for this research project. The empirical part of this research was completed in three phases. Various methods of research were used in this study. This included interviews, analyzing documents and researcher's observations. First phase consisted of the research of the present measurement system. By revealing problems related to the present system the attempt was also to clarify the desired characteristics of the new system. In the second phase of the study critical success factors were identified by analyzing company documents and interviewing key personnel. These critical success factors were included to the measurement system.

The final phase of the study consisted of recommendations for solving the problems revealed in the first phase. The new measurement system was constructed by utilizing the principles of the Balanced Scorecard and the causality of the factors included in the system was examined.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	6
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE	7
1.2 RAJAUKSET	8
1.3 KESKEISET KÄSITTEET	9
2. TALOUDEN OHJAUksesta TOIMINNAN OHJAUkseEN	10
2.1 PERINTEISEN TALOUDEN OHJAUksen KRITIIKKI	10
2.2 STRATEGIALÄHTÖINEN TOIMINNAN OHJAUS	12
2.3 OHJAUSJÄRJESTELMIEN MERKITYS YRITYKSEN JOHTAMISESSA	13
3. JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIÄ	15
3.1 TABLEAU DE BORD	15
3.2 SUORITUSPYRAMIDI	16
3.3 MAISELIN MALLI	19
3.4 DYNAAMINEN SUORITUSKYVYN MITTAUSJÄRJESTELMÄ	20
3.5 BALANCED SCORECARD	22
3.5.1 <i>Balanced Scorecardin periaate</i>	22
3.5.2 <i>Balanced Scorecardin rakenne</i>	27
3.5.3 <i>Kritiikkiä</i>	31
3.6 ERI MALLIEN VERTAILUA	35
4. MITTARISTON RAKENTAMINEN	38
4.1 MITTARISTON RAKENNUSPROJEKTI	38
4.2 MITTAUSTULOSTEN RAPORTOINTI	53
4.3 MITTAUS- JA RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄN RAKENTAMISEN HAASTEITA	55
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ	57
5.1 SUOMEN AALTOPAHVIMARKKINAT	57
5.2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	58
5.2.1 <i>Liiketoiminta-alueet</i>	59
5.2.2 <i>Organisaatio</i>	60
5.2.3 <i>Ydinprosessit</i>	61
5.3 TUTKIMUKSEN KULKU JA TUTKIMUSMENETELMÄT	63
5.3.1 <i>Tutkimusaineisto</i>	63
5.3.2 <i>Aineistonhankintamenetelmät</i>	64
5.3.3 <i>Teemahaastattelu kvalitatiivisen tutkimuksen muotona</i>	65
5.3.4 <i>Teemahaastattelu tässä tutkimuksessa</i>	66
5.3.5 <i>Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus</i>	66
5.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	67
6. NYKYISEN MITTAUS- JA RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄN ONGELMIA	69
6.1 TEKNISET ONGELMAT	69
6.2 SISÄLTÖONGELMAT	71
6.3 VIESTINTÄONGELMAT	73
7. UUDEN MITTAUS- JA RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	76
7.1 TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA	77
7.1.1 <i>Tuottavuus ja kannattavuus</i>	77
7.1.2 <i>Markkinaosuus</i>	78
7.2 ASIAKASNÄKÖKULMA	78
7.2.1 <i>Asiakastytyväisyys</i>	78
7.2.2 <i>Uusasiakashankinta</i>	79

7.3 SISÄISTEN PROSESSIEN NÄKÖKULMA	80
7.3.1 <i>Laatu</i>	80
7.3.2 <i>Toimitusvarmuus</i>	81
7.3.3 <i>Prosessien kustannustehokkuus</i>	81
7.4 OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA.....	81
7.4.1 <i>Investoinnit</i>	82
7.4.2 <i>Tuotekehittäminen</i>	82
7.4.3 <i>Henkilöstön tyytyväisyys</i>	82
7.5 MITTARISTON SYY-SEURAUSSYHTEYDET	84
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	90
LÄHTEET.....	94
LIITTEET.....	98

1. JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristön muuttumisen nopeutuminen lisää strategisen johtamisen merkitystä yrityksen johtamisessa. Menestyäkseen kilpailussa yritysten on kyettävä ennakoimaan olosuhteiden muuttuminen ja sopeuduttava muutoksiin kilpailijoitaan nopeammin. Strategisen johtamisen merkityksen kasvaminen lisää myös johtamisen tukena käytettävien apuvälineiden tarvetta. Keskeisiä johtamisen apuvälineitä ovat muun muassa yrityksen strateginen laskentatoimi ja ohjausjärjestelmät.¹

Ohjaustiedon tuottaminen ja hallinta on jokaiselle yritykselle toiminnan johtamisen kannalta kriittinen osa-alue. Ilman toimivaa raportointikäytäntöä yritysjohto on mahdotonta varmistua siitä, että he saavat oikeanlaista tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä menestykseen ei voi päästä ilman huolellisesti suunniteltua ja tasapainoista informaation tuotantoa. Viimeisen vuosikymmenen aikana laajempien suorituskyvyn kehittymistä kuvaavien muuttujien hyödyntäminen johtamisen apuvälineinä onkin saanut yritysmaailmassa enemmän jalansijaa perinteisen tuloslaskentaan pohjautuvan seurannan sijaan.

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen apuna. Suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä. Nykyään suorituskyvyn mittaus korostaa mittauksen vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen, jolloin tulosten lisäksi voi olla tärkeää mitata myös toimintatapaa ja samalla vaikuttaa siihen. Nykyään puhutaankin paljon tasapainotetusta mittaamisesta, jolloin valitut mittarit pyrkivät kuvaamaan tasapainoisesti, useasta näkökulmasta, organisaation kilpailuasemaan ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.²

¹ Toivanen 2001, 5-6

² Lönnqvist & Mettänen 2003

Yhä useammin yrityksen menestys riippuu tekijöistä, joiden seuranta ja raportointi eivät sisälly perinteisen kirjanpidon ja tilinpäätöskäytännön piiriin. Ei-rahamääräisiä, aineettoman pääoman kuvaamiseen liittyviä mittareita pidetään yhä tärkeämpinä organisaation menestyksen kuvaajina. Niiden merkitys on keskeinen, kun pyritään vaikuttamaan menestykseen myös tulevaisuudessa. Näistä tekijöistä tarvitaan tietoa paitsi selittämään taloudellisten tekijöiden historiallista kehitystä niin myös varmistamaan tulevaisuuden menestys.³

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimus tehdään toimeksiantona Peterson Packaging Oy:lle, joka on aaltopahvia valmistava ja jalostava yritys. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle järjestelmä, jonka avulla toiminnan kriittisistä tekijöistä kerätään ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä suppea, lähinnä numeeriseen tietoon perustuva raportointijärjestelmä, jonka käytössä hyödynnetään useita toisistaan erillisiä teknisiä sovelluksia. Yrityksessä on kuitenkin koettu, että nykyinen järjestelmä on riittämätön tukemaan johdon päätöksentekoa.

Tunnuslukuihin ja muuhun numeeriseen tietoon perustuvan järjestelmän yhdeksi ongelmaksi on koettu muun muassa sen reaktiivinen luonne. Tutkimuksen tavoitteena onkin lisätä keskeisen numeerisen tiedon rinnalle myös ns. pehmeitä arvoja sekä tekijöitä, jotka usein ennakoivat toiminnassa tapahtuvia muutoksia ennen kuin ne näkyvät taloudellisissa tunnusluvuissa. Monipuolisemman tiedon keräämisen avulla päätöksenteon toivotaan kehittyvän joustavammaksi, nopeammaksi ja niin sanotusti proaktiivisemmaksi kuin mitä se tällä hetkellä on. Lisäksi tavoitteena on pohtia strategisella tasolla sopivia mittareita tutkimuksessa kriittisiksi nousevien tekijöiden mittaamiseen. Näin ollen tutkimuksen pääongelmaksi muodostuu:

Kuinka mittaus- ja raportointijärjestelmää voidaan kehittää?

³ Määttä 2000, 26

Tutkimuksen eri vaiheita tukevat alaongelmat, joiden kautta haetaan vastausta varsin laajaan pääongelmaan:

Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan nykyiseen käytössä olevaan mittaus- ja raportointijärjestelmään. Tutkimusongelmana ensimmäisessä vaiheessa on

Mitkä ovat nykyisen järjestelmän ongelmat?

Toisessa vaiheessa perehdytään yrityksen liiketoimintaan ja selvitetään muun muassa haastattelujen avulla yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Nämä ovat samalla niitä tekijöitä joita pyritään sisällyttämään tutkimuksessa kehitettävään mittaristoon. Tutkimuskysymys toisessa vaiheessa on

Mistä asioista tulisi kerätä systemaattisesti tietoa päätöksenteon tueksi?

Tutkimuksen toteuttamisen kolmannessa vaiheessa vastataan tutkimuksen pääongelmaan. Aikaisempien vaiheiden tutkimuskysymyksiin vastaamalla muodostetaan strategisen tason mittaristo, joka kuvastaa yrityksen ydintavoitteita, ja joka toimii pohjana mittariston kehittämisessä organisaation muihin osiin.

1.2 Rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda koko organisaatiota ja kaikkia hierarkiatasoja kattavaa mittaus- ja raportointijärjestelmää, mikä on liian laaja tehtävä yhdessä tutkimuksessa suoritettavaksi. Tavoitteena on aloittaa mittaus- ja raportointijärjestelmän kehittämisprosessi kohdeyrityksessä kartoittamalla nykytilanteen suurimpia ongelmia sekä pohtimalla strategisella tasolla, mistä asioista organisaatiossa tulisi systemaattisesti kerätä tietoa, siis mitä asioita mittausjärjestelmään tulisi sisällyttää. Mittareiden johtaminen alaspäin organisaatiossa sekä tietoteknisen ratkaisun kehittäminen jätetään jatkotutkimusmahdollisuuksiksi.

Kappaleissa 2, 3 ja 4 perehdytään aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tutkimuksen toteuttamisen vaiheita kuvataan kappaleessa 5, minkä jälkeen siirrytään tulosten tarkasteluun ja johtopäätöksiin kappaleissa 6, 7 ja 8.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessaan ”Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä” tutkijat Lönnqvist ja Mettänen ovat määritelleet useita myös tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä⁴:

Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä asioita. *Kriittisiksi menestystekijöiksi* kutsutaan liiketoiminnan avainalueita, joilla erityisesti on saavutettava korkea suoritustaso, jos organisaatio haluaa menestyä.

Mittari tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Tässä tutkimuksessa mittaria käytetään myös synonyymina termille *tunnusluku*.

Mittaristomallit ovat viitekehyksiä, joiden avulla suorituskykymittaristo voidaan rakentaa organisaatioon. Tunnetuin mittaristomalli on Kaplanin ja Nortonin lanseeraama Balanced Scorecard.

Suorituskyky määritellään mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Suorituskykyä voidaan tarkastella eri näkökulmista ja eri organisaatiotasolla, jolloin se tarkoittaa eri asioita.

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen apuna.

⁴ Lönnqvist & Mettänen 2003, 14-15

2. TALOUDEN OHJAUKSESTA TOIMINNAN OHJAUKSEEN

Perinteistä talouden ohjausta on arvosteltu viime vuosikymmenen aikana yhä rajummin. Syykin on selvä: olosuhteet ovat nykyisin erilaiset kuin talouden ohjaamisen kehittämisen aikoihin 1900-luvun alkupuolella. Nykyään toiminnan suunnittelussa, päätöksenteossa, valvonnassa ja ohjauksessa tarvitaan uusien strategisten suuntausten takia uudenlaisia tietoja. Siksi talouden ohjauksessa on otettava huomioon myös ulkoiset tekijät ja tuotettava myös strategisia, toiminnan nykyisestä ja tulevasta kilpailukyvyistä kertovia tietoja. Toiminnan ohjauksella tarkoitetaan kaikkia niitä menetelmiä, joilla yritys varmistaa tavoitteidensa toteutumisen.⁵ Strategialähtöisyys toiminnan ohjauksessa on korostunut 1990-luvulla, sillä kyky seurata ja kyseenalaistaa strategiaa muuttuvassa toimintaympäristössä on edellytys yrityksen kilpailukyvyille.

2.1 Perinteisen talouden ohjauksen kritiikki

Perinteisellä talouden ohjauksella tarkoitetaan organisaation päätöksenteon ja toimintatapojen ohjausta kohti parempia tuloksia, kannattavuutta ja taloudellista asemaa.⁶ Perinteistä talouden ohjausta ja pelkkien rahallisten mittareiden seuraamista on kritisoitu monestakin syystä.

Perinteiset taloudelliset mittarit osoittavat jo tapahtuneiden toimintojen tulokset ja tällaisten tietojen perusteella voidaan päätyä toimenpiteisiin, jotka eivät vastaa strategisia päämääriä⁷. Lisäksi perinteinen talouden ohjaus ei ota huomioon nykyajan organisaation ja strategian asettamia vaatimuksia. Rahallisiin mittareihin keskittyminen saa yritykset unohtamaan ei-rahamääräiset mittarit, kuten tuotteen tai palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön osaamistason nostaminen, jotka voivat olla hyvin tärkeitä yrityksen kannattavuuden sekä kilpailullisen olemassaolon ja vahvuuden saavuttamisen kannalta.⁸ Perinteiset

⁵ Olve ym. 1998, 19-20

⁶ Olve ym. 1998, 242

⁷ Olve ym. 1998, 21

⁸ Olve ym. 1998, 21, Goold & Quinn 1992, 9-11, Fisher 1992

rahamääräiset mittarit eivät myöskään tunnista yrityksen arvon muutosta esimerkiksi tutkimuksen ja tuotekehityksen, henkisen pääoman tai liikearvon osalta⁹. Kaplanin & Nortonin¹⁰ mukaan taloudellinen suorituskyky on operatiivisten toimenpiteiden tulos ja taloudellinen menestyminen on looginen seuraus siitä, että perustyö tehdään hyvin. Kun operatiivisella puolella tehdään olennaisia parannuksia, pitävät rahamääräiset luvut huolen itsestään.

Perinteinen talouden ohjaus rohkaisee lyhytnäköiseen ajatteluun ja osaoptimointiin, eikä se kannusta pitkän tähtäimen kilpailuedun saavuttamiseen. Rahamääräinen valvonta ehkäisee pitkäjänteistä ajattelua, sillä se saa yritykset karsimaan kehitysinvestointeja, vähentämään koulutusta ja huonontamaan kannustusjärjestelyjä. Rahallisiin mittareihin liittyy lisäksi se heikkous, että ne ovat suurelle osalle organisaatiosta merkityksettömiä, koska työntekijät eivät näe, mitä yhteyttä heidän oman toimintansa ja erilaisten rahallisten lukujen välillä on. Lisäksi perinteisissä rahataloudellisissa mittausjärjestelmissä jätetään asiakkaiden ja kilpailijoiden näkökulma huomioimatta, joten ne eivät anna varoitussignaaleja yrityksen toimialan ja toiminnan muutoksista eivätkä seuraa yrityksen menestystä suhteessa sen kilpailijoihin. Jos tulosta seurataan kuukausitasolla ja investointipäätökset tehdään siksi lähinnä lyhyellä aikavälillä, rohkaisee lyhytnäköisyys jopa peukaloimaan rahataloudellisia tuloksia.¹¹ Pelkästään rahamääräisillä mittareilla ei myöskään voi viestiä yrityksen strategiaa organisaatiossa. Lisäksi useimmat tulostittarit kertovat sen, mitä tapahtuu toiminnon sisällä, mutta ei sitä, mitä tapahtuu toimintojen välillä.¹²

Kaplanin & Nortonin¹³ mukaan väitteet siitä, että taloudelliset mittarit olisivat tarpeettomia, ovat kuitenkin väärin kahdestakin syystä. Hyvin suunniteltu talouden ohjausjärjestelmä voi edistää kokonaisvaltaista laatujohtamisohjelmaa, mutta vielä tärkeämpää on kuitenkin se, että oletettu yhteys parantuneen operatiivisen suorituskyvyn ja rahamääräisen menestymisen välillä on tosiasiallisesti hyvin heikko ja epävarma. Mikäli esimerkiksi on tehty

⁹ Evans ym. 1996, Nörreklit, 2000

¹⁰ Kaplan & Norton, 1992

¹¹ Olve ym. 1998, 21-23, Goold & Quinn 1992, 9-11, Nörreklit 2000, Newing 1995, 22

¹² Kaplan & Norton, 1996b, 7

¹³ Kaplan & Norton 1992

huomattavia parannuksia valmistuksen puolella, mutta uusia tuotteita kehitetään hitaasti, epäonnistuu uusien markkinoiden valtaaminen ja rahamääräisen tuloksen parantuminen.

Perinteisiä rahamääräisiä mittareita käytetään kuitenkin yleisesti yrityksen toimintaa kuvaavina mittareina. Koska rahamääräiset mittarit syntyvät ulkoisen laskennan tuloksena, ovat ne nopeasti ja helposti saatavilla. Lisäksi nämä mittarit ovat yritysjohdolle tuttuja ja helppoja ymmärtää. Rahamääräiset mittarit näyttävät kuitenkin siis jo tehtyjen päätösten seuraukset eivätkä täten anna riittäviä pohjatietoja pitkän aikavälin strategisen suunnan valintaa varten.¹⁴ Kilpailukyvyn turvaamiseksi myös tulevaisuudessa yrityksissä tarvitaankin monipuolisempaa raportointia toiminnan eri osista.

2.2 Strategialähtöinen toiminnan ohjaus

Strategialähtöinen toiminnan ohjaus korostaa strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden tärkeyttä sekä selventää johdolle toiminnan painopistealueet. Strategian käyttöönotto on tällöin tehokkaampaa, koska harvemmin strategioita muokataan lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategialähtöisen toiminnan ohjauksen selvät tavoitteet kannustavat liiketoimintayksiköt laatimaan selkeät suunnitelmat ja keskittymään siihen, mitä pitää saavuttaa. Lisäksi strategiset välitavoitteet pakottavat johdon suunnittelemaan toimenpiteitä jatkuvasti, jotta pitkäntähtäimen päämäärät saavutetaan.¹⁵ Strategisen suunnittelun tulee tuottaa sellaisia suunnitelmia ja tavoitteita, joita voidaan mitata ja seurata. Suunnittelu ja seuranta eivät saa tapahtua toisistaan erillisinä, vaan ne on yhdistettävä johdonmukaiseksi ja järjestelmälliseksi kokonaisuudeksi.¹⁶

Strategisen toiminnanohjauksen kannalta on tärkeää oikeiden suoritusmittareiden tunnistaminen, sopivien tavoitetasojen määrittäminen ja päätös siitä, kuinka reagoidaan ei-saavutettuihin tavoitteisiin. Pitkäntähtäimen tavoitteet on pilkottava lyhyen tähtäimen tavoitteisiin, jotka mittaavat edistymistä kohti varsinaisia päämääriä.¹⁷ Toiminnan

¹⁴ Olve ym. 1998, 21-23

¹⁵ Goold & Quinn 1992, 19-20

¹⁶ Kellinghusen & Wubbenhorst 1990, 30-40

¹⁷ Goold & Quinn 1992, 12-13

ohjauksen tulisi keskittyä suhteellisen pieneen määrään päätavoitteita. Jos tavoitteita on liian paljon, niillä ei ole todellista motivoivaa vaikutusta. Tavoitteet voivat siis olla määriteltyjä pitkälle tähtäimelle, mutta niitä pitää mitata lyhyellä tähtäimellä.¹⁸

2.3 Ohjausjärjestelmien merkitys yrityksen johtamisessa

Yrityksen toiminnan ohjaaminen on yritysjohtoon keskeisimpiä tehtäviä. Ohjaus voidaan karkeasti jakaa palauteohjaukseen ja ennakoivaan ohjaukseen. Palauteohjauksella tarkoitetaan tulosten vertaamista haluttuihin tavoitteisiin. Jos tulokset eroavat tavoitteista, ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. Ennakoivassa ohjauksessa tehdään ennusteita tulevista tuloksista. Mikäli ennustetut tulokset poikkeavat halutusta, ryhdytään toimenpiteisiin eron minimoimiseksi. Ohjausjärjestelmä voi sisältää sekä palauteohjausta että ennakoivaa ohjausta¹⁹. Ohjaus voidaan jakaa myös sen mukaan, mitä ohjataan. Tulosohtauksessa pyritään ohjaamaan toiminnan tuloksia, toiminnan ohjauksessa keskitytään työntekijöiden toimintaan ja henkilöstöön kohdistuvassa ohjauksessa työntekijöihin²⁰.

Kasvava kilpailu, nopeasti muuttuvat markkinat, uudet organisaatiomuodot ja tiedon merkityksen kasvu kilpailutekijänä ovat siirtäneet strategisessa johtamisessa ja samalla myös johdon laskentatoimessa painopistettä kontrollista ja valvonnasta ohjaukseen. Vanhastaan valvonta ja kontrolli yhdistetään ylhäältä tapahtuvaan käskytykseen ja siitä seuraavien toimenpiteiden valvontaan ja tarkkailuun. Prosessin tarkoituksena on ollut varmistaa resurssien tehokas ja koordinoitu käyttö organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisältö on ollut standardoinnissa, tehokkuudessa, suunnitelmien mukaisissa tuloksissa, yllätysten välttämässä ja asioiden raiteillaan pitämässä.²¹ Käskytykset ja toteutuksen valvonta ovat käyneet riittämättömiksi ympäristössä, missä luovuus ja työntekijöiden aloitteellisuus ovat kriittisiä tekijöitä yrityksen menestykselle²².

¹⁸ Goold & Quinn 1992, 192-193

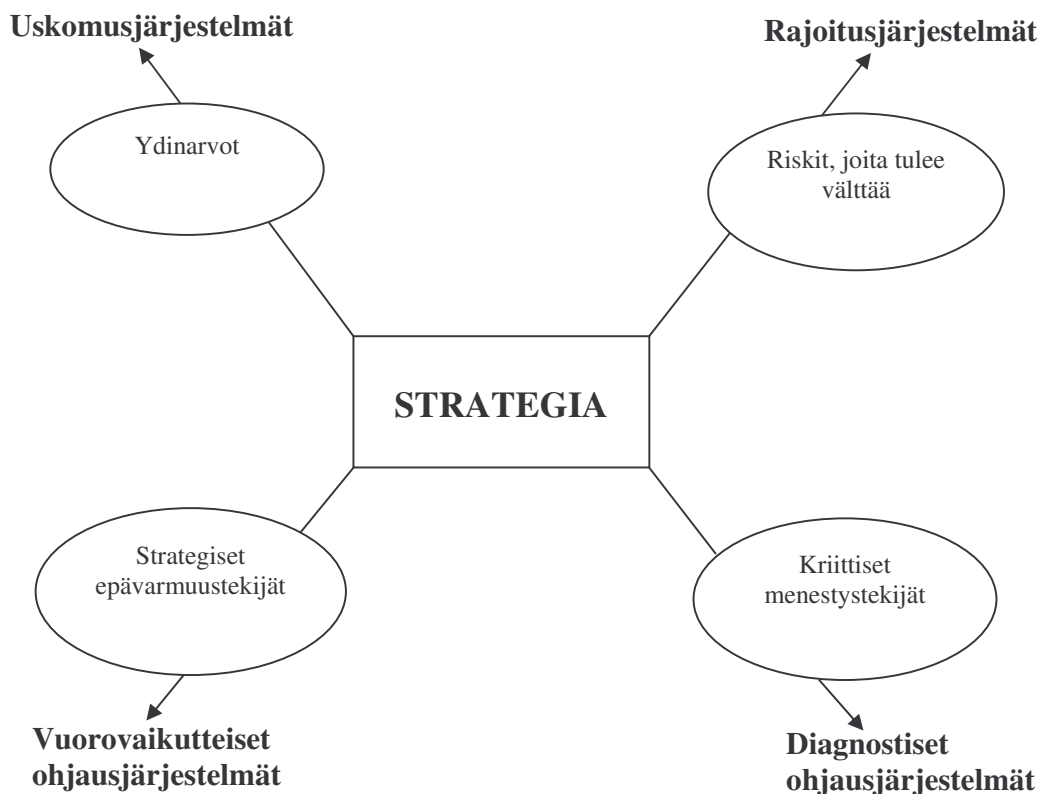
¹⁹ Drury 1992, 476

²⁰ Emmanuel ym. 1990, 112-113)

²¹ Toivanen 2001, 39

²² Simons, 1995b

Simonsin²³ mukaan ohjaus voidaan jakaa neljään kategoriaan: uskomusjärjestelmät, rajoitusjärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät (kuva 2.1). Uskomusjärjestelmät käsittävät joukon ylimmän johdon organisaatiolle tekemiä määritelmiä, jotka koostuvat lähinnä organisaation arvoista. Arvoja tukeva ohjaus motivoi organisaatiota etsimään uusia mahdollisuuksia. Rajoitusjärjestelmien tarkoituksena on liiketoimintariskin pohjalta määrittää rajat yksilöiden mahdollisuuksien etsinnälle. Diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia ohjausjärjestelmiä, joita johto käyttää organisaation toiminnan kriittisten menestystekijöiden mittaamiseen. Diagnostinen ohjaus muodostuu palauteohjauksesta, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation päämäärien saavuttaminen. Vuorovaikutteiset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia informaatiojärjestelmiä, jotka keskittävät organisaation huomion ja pakottavat organisaation jäsenet keskusteluun keskenään yhteistä viitekehystä hyväksi käyttäen.



Kuva 2.1 Muodolliset ohjausjärjestelmät (Simons 1995b)

²³ Simons, 1995b

3. JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIÄ

Moniulotteiseen strategian seurantaan ja ohjaukseen on kehitetty useita erilaisia menetelmiä, joista seuraavissa luvuissa esitellään muutamia tunnetuimpia.

3.1 Tableau de Bord

Tableau de Bord on Ranskassa ennen viime vuosisadan puoliväliä kehitetty suorituskyvyn mittaamisjärjestelmä. Se kehitettiin alun perin selittämään tuotantoprosessien syy-seuraussuhteita, ja painopiste olikin pitkälti ei-rahamääräisissä mittareissa. Vuosikymmenien kuluessa Tableau de Bord alkoi kehittyä systemaattisempaan sekä rahanmääräisiin, että ei-rahamääräisiin mittareita sisältävään mittausjärjestelmän suuntaan. Bourguignonin ym.²⁴ mukaan Tableau de Bordin määrittely onkin suhteellisen vaikeaa, sillä sen käyttötarkoitukset ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana, ja nykyään siitä on yhtä monta versiota kuin sillä on käyttäjiäkin.

Tableau de Bord on yrityksen johtajia palveleva hälytysjärjestelmä, jota verrataan usein lentokoneen ohjaamon kojelautaan. Kojelaudan mittareita seuraamalla pilotti näkee nopeasti tarvittavat tiedot koneen hallintaa varten. Samaa logiikkaa noudattaen hälytysjärjestelmän ajatellaan palvelevan Tableau de Bordia hyödyntäviä johtajia yrityksen suorituskyvyn seuraamisessa²⁵. Tableau de Bordin tuottaman informaation nähdään palvelevan pääasiassa neljää erillistä tarkoitusta²⁶:

- 1) Se ohjaa liiketoimintayksikön toimintaa.
- 2) Se tarkistaa, että delegoitua vastuuta käytetään organisaatiossa oikein.
- 3) Sen avulla tuetaan jaetun vastuun ajatusta siten, että relevanttia informaatiota jaetaan eri funktioiden välillä.

²⁴ Luft 2004, 60-61

²⁵ Epstein & Manzoni 1997, 29

²⁶ Luft 2004, 63

- 4) Se luo yhteisen vision ja tietopohjan tuottamalla kaikille johtajille informaatiota tärkeimmistä yritystason tuloksista.

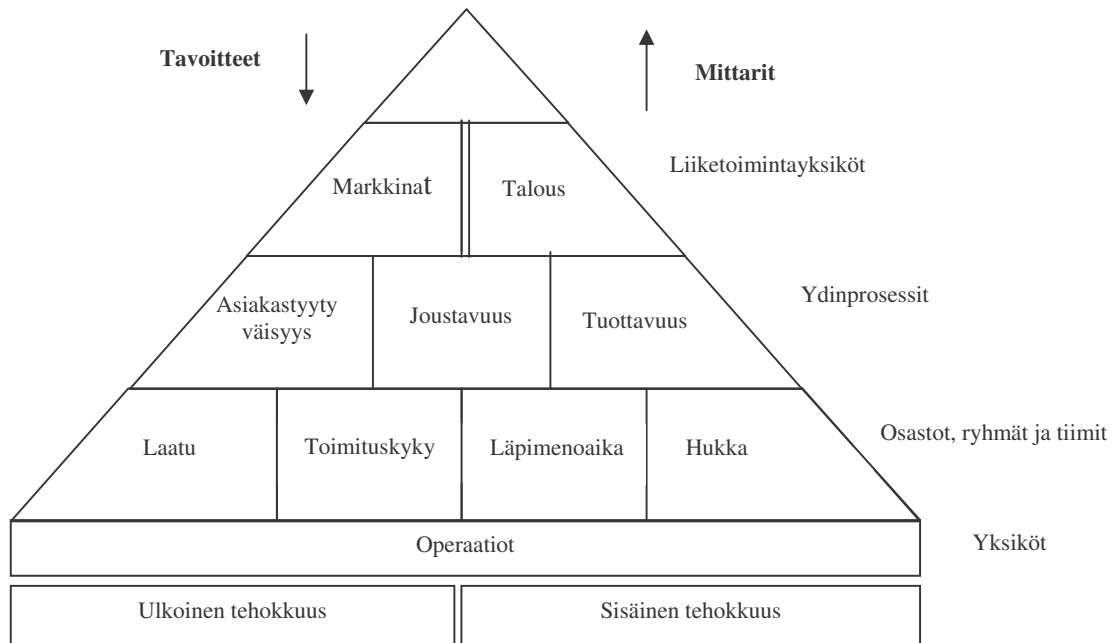
Tableau de Bord rakennetaan yleensä käyttäen eräänlaista matriisia, johon sisällytetään suoranaisia toimenpidemuuttujia, jotka puolestaan linkitetään yrityksen tavoitteisiin ja yksikön suorituskykyyn. Operatiivisen ja johtajatason tiedon tuottamisen lisäksi Tableau de Bord käsittää myös suorituskyvyn informaation valinnan, dokumentoinnin sekä tulkinnan²⁷. Koska yrityksen eri osastoilla on erilaiset työtehtävät ja tavoitteet, tulisi Tableau de Bord myös rakentaa erikseen jokaiselle alayksikölle. Lisäksi nämä erilliset mittaristot tulisi yhdistää toisiinsa sisäkkäisten rakenteiden avulla.

3.2 Suorituspyramidi

Lynch ja Cross²⁸ ovat kehittäneet suorituspyramidi (Performance Pyramid System, PPS) -nimisen mallin (kuva 3.1). Peruspyrkimyksenä on yhdistää yrityksen strategia ja toiminnot muuntamalla asiakkaiden preferensseihin perustuvat tavoitteet visiosta lähtien hierarkkisesti ylhäältä alas ja vastaavasti niihin liittyvät mittarit alhaalta ylös. Tässäkin tapauksessa pyritään täydentämään taloudellisia mittareita ei-taloudellisilla. Perinteisiä tietoja tarvitaan vasta melko korkealla hierarkiatasolla. Suorituspyramidin perustana ovat laatujohtamisen, kokonaisvaltaisen teollisen suunnittelun ja toimintolaskennan peruskäsitteet.

²⁷ Tuomela 2000, 92

²⁸ Lynch & Cross 1991



Kuva 3.1 Suorituspyramidi (Lynch & Cross 1991, 65)

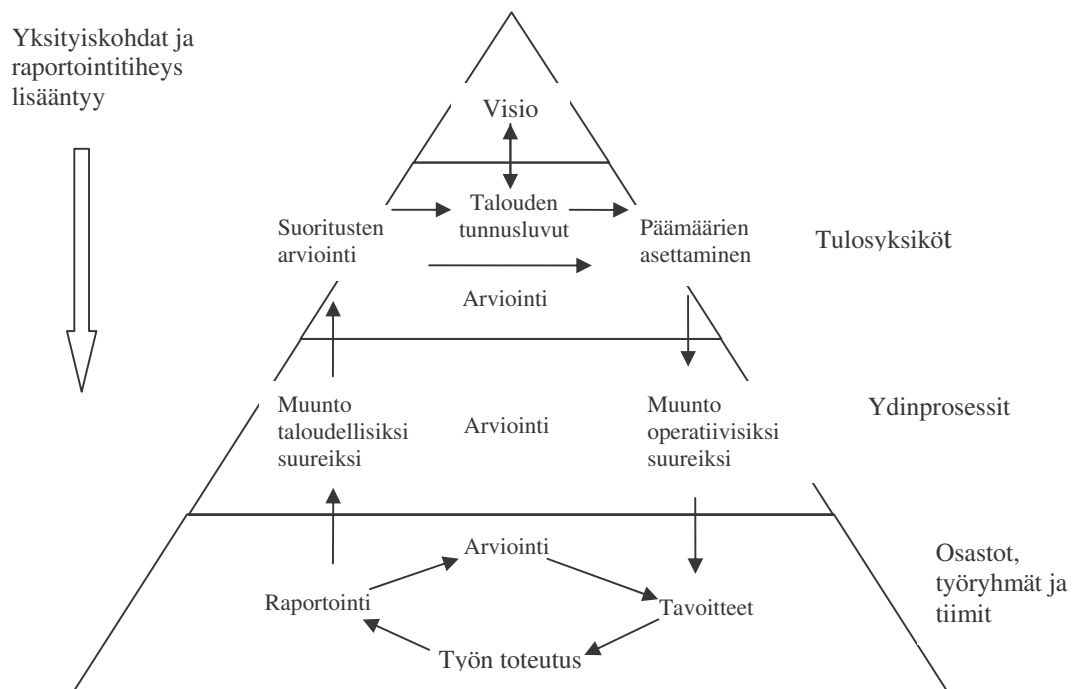
Yritys jaetaan suorituspyramidissa neljään eri tasoon. Kaksisuuntainen viestintäjärjestelmä on tarpeen, jotta yrityksen kokonaisvisio saadaan puretuksi yrityksen eri tasoille. Tavoitteista ja mittareista tulee yrityksen strategian ja sen toimintojen välinen lenkki. Toisin sanoen tavoitteet viedään yrityksessä alaspäin ja mittaustulokset ylöspäin.

Ylimmällä tasolla yritysjohto määrittää kokonaisvision, joka osoittaa toiminnan kehittämisen suunnan. Toisella tasolla määritetään yrityksen eri liiketoiminta-alueille tavoitteet sekä markkinoiden että talouden kannalta, koska ulkoapäin katsottuna asiakkaat ja osakkeenomistajat päättävät, mitä asioita on tarpeen mitata. Kolmannella tasolla määritetään mm. asiakastyytyväisyyteen ja tuottavuuteen liittyvät tavoitteet. Kolmas taso toimii myös pyramidin ylä- ja alaosan välisenä lenkinä. Neljännellä eli alimmalla tasolla kolmannen tason tavoitteet muunnetaan operatiivisiksi tavoitteiksi, jotka koskevat mm. laatua, toimitusaikaa, läpimenoaikaa ja hukkaprosenttia.

Pyramidin alaosassa tehdään mittauksia suhteellisen usein, esimerkiksi päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Pyramidin ylemmissä osissa mittauksia tehdään harvemmin ja

taloudellisten näkökohtien painoarvo lisääntyy. Lynch & Cross²⁹ esittävät, että mittausjärjestelmä on rakennettava niin, että alemman tason operatiiviset mittarit kytkeytyvät ylempänä pyramidissa oleviin taloudellisiin mittareihin. Tällöin yritysjohdon on mahdollista nähdä, mitä rahataloudellisten mittareiden takana on ja mitkä seikat niihin vaikuttavat.

Koko yrityksen kannalta on tärkeää, että kullakin ohjaustasolla liikuteltava tieto on päätöksenteon kannalta keskeistä. Lynch & Cross³⁰ käsittelevät toisiinsa liittyviä ohjausprosesseja kuvan 3.2 mukaisesti.



Kuva 3.2 Toisiinsa liittyvät ohjausprosessit (Lynch & Cross 1991, 176)

Kehittäjiensä mielestä PPS on käyttökelpoinen malli kuvaamaan sitä, miten yrityksen tavoitteet viestitään organisaation ylimmältä tasolta alimmalle tasolle asti ja miten vastaavasti mittarit kerrytetään alhaalta ylöspäin. Heidän mielestään malli on erityisen

²⁹ Lynch & Cross 1991

³⁰ Lynch & Cross 1991, 176

käyttökelpoinen yrityksen suorituskyvyn hierarkkiseen mittaamiseen, seurantaan ja kehittämiseen mallin neljällä hierarkiatasolla.

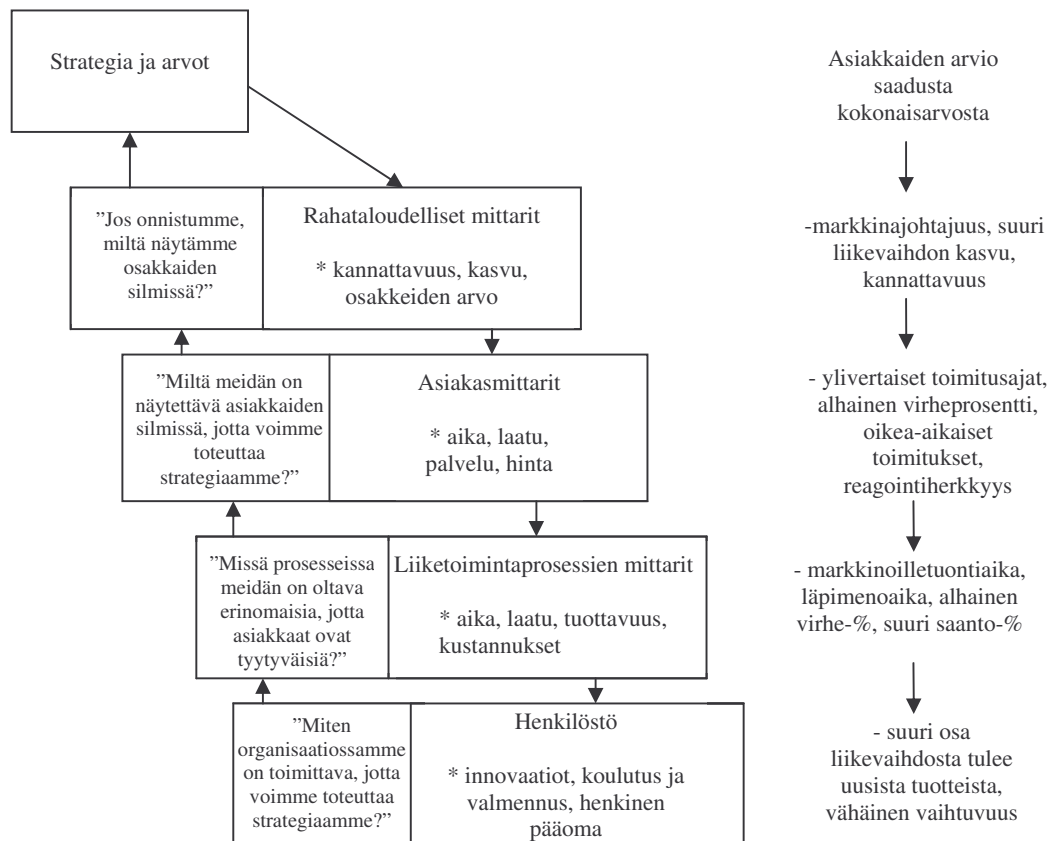
Suorituspyramidin mielenkiintoinen idea on siinä, että mittarit määritetään etulinjan toiminnoissa, eli siellä, missä asioita tehdään. Ylhäältä tulevat tavoitteet kuvaavat erilaisten tapahtumien ja ilmiöiden toivottavia tiloja, mutta eivät määrää valmiiksi sitä, miten ja millä kriteereillä toteutunutta todellisuutta mitataan. Mittarit määritetään ja valitaan toimintojen tasolla käytännön tekemisen etulinjassa. Organisaation eri tasojen välinen keskustelu perustuu tavoitteisiin ja mittareihin ja niiden yhteensovittamiseen, jossa korostetaan mittareiden välisten syy-seuraussuhteiden mallintamista. Suorituspyramidi muodostaa siten eritasoisten syy-seuraussuhteiden kautta rakentuvan organisaation hierarkkisen kokonaislogiikan mallin.³¹

3.3 Maiselin malli

Maiselin malli (kuva 3.3) muistuttaa Kaplanin ja Nortonin esittämää Balanced Scorecard -mallia, jota käytetään tämän tutkimuksen viitekehyksenä. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman sijasta Maiselin mallissa esiintyy henkilöstön näkökulma, jossa mitataan henkilöstöön liittyviä innovaatioita sekä muun muassa osaamista, tuotekehitystä, ydinosamisalueita ja yrityskulttuuria.³²

³¹ Määttä 2000, 137

³² Maisel, 1992



Kuva 3.3 Maiselin malli (Maisel 1992)

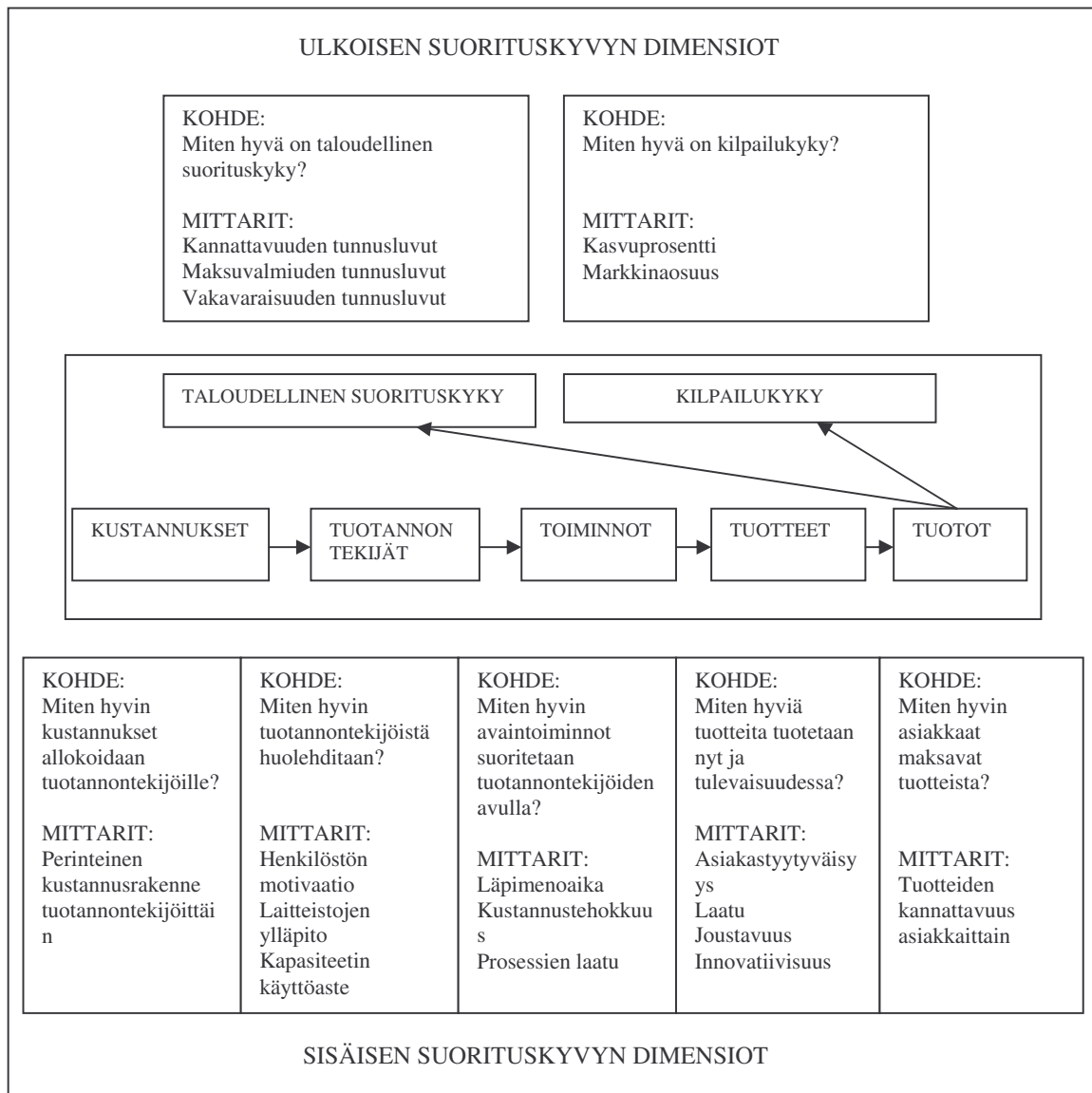
3.4 Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Erkki K. Laitisen³³ kehittämä dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Dynamic Performance Measurement System, DPMS) pyrkii seuraamaan yrityksessä vallitsevaa dynamiikkaa. Malli on alun perin kehitetty erityisesti pienten yritysten suorituskyvyn mittaamiseen ja parantamiseen. Malli (kuva 3.4) sisältää kaksi ulkoisen suorituskyvyn dimensiota, jotka ovat taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky, sekä viisi sisäisen suorituskyvyn dimensiota: 1) kustannukset, 2) tuotannon tekijät, 3) toiminnot, 4) tuotteet ja 5) tuotot. Mallin periaate on se, että siinä seurataan resurssien kulkua yrityksen sisällä ja niiden muuntumista yritysprosessissa tuotoiksi³⁴. Laitisen³⁵ mukaan suorituskyvyn

³³ Laitinen 1998, 299

³⁴ Laitinen 1998, 295

parantaminen on dynaaminen prosessi ja sellainen myös sen mittaamisen täytyy olla. Dynaamisen prosessin avulla yrityksen johto oppii systematiikan, millä tavalla eri toimenpiteet vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. Tämä oppimisprosessi mahdollistaa sen, että kausaalisuhteet tunnistetaan ja niitä voidaan hyödyntää suorituskyvyn parantamisessa.



Kuva 3.4 Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä (Laitinen 1998, 296)

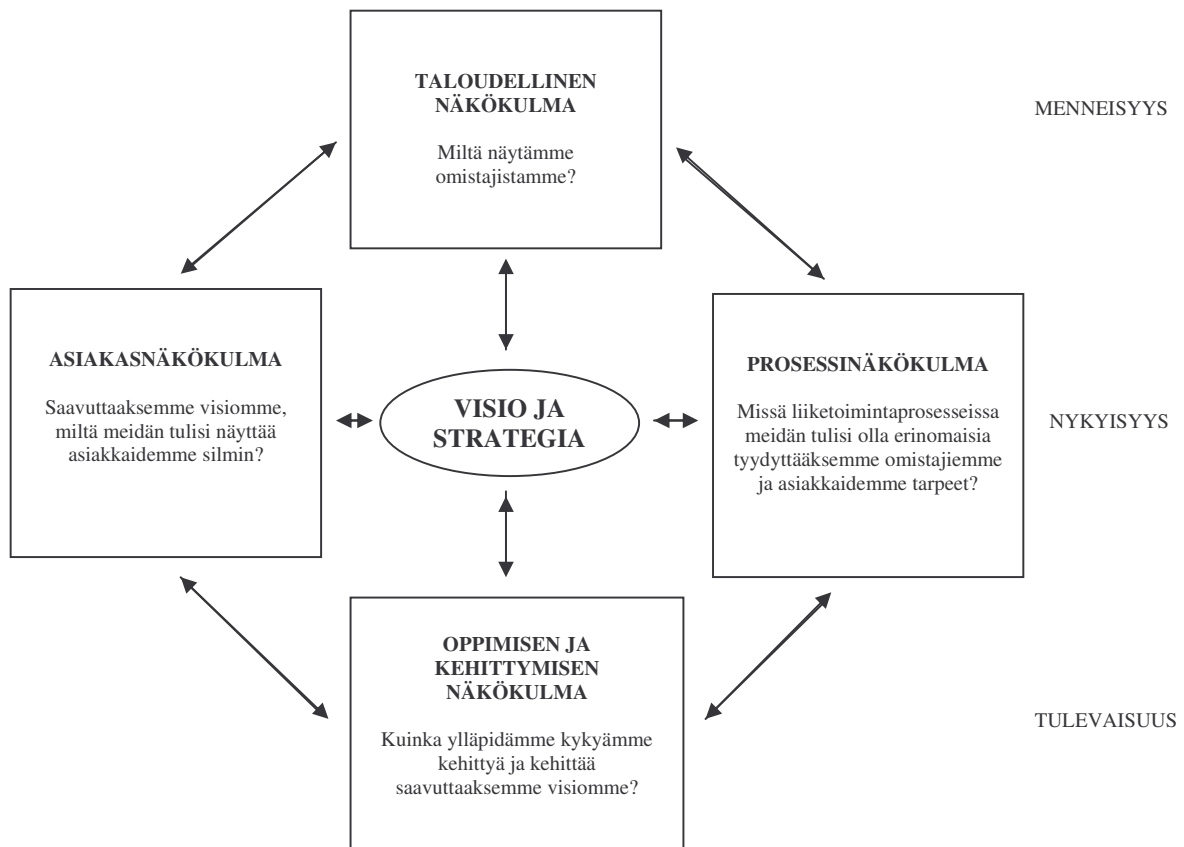
³⁵ Laitinen 1998, 299

3.5 Balanced Scorecard

Mittausjärjestelmämalleista suurimpaan suosioon on vuosien varrella noussut amerikkalaisten professorien Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard. Balanced Scorecardin periaatteita hyödynnetään myös tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Näin ollen siihen perehdytään seuraavaksi laajemmin kuin muihin mittaristomalleihin.

3.5.1 Balanced Scorecardin periaate

Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston tarkoituksena on auttaa muuntamaan visio ja strategia päämääriksi ja näitä päämääriä kuvaaviksi mittareiksi. Balanced Scorecardissa yrityksen päämäärät on jaettu neljään eri näkökulmaan (kuva 3.5). Näiden päämäärien saavuttamista on tarkoitus arvioida mittareilla, joille asetetaan tavoitearvot. Näkökulmat kuvaavat organisaatiota talouden, asiakkaiden, prosessien sekä oppimisen kannalta.



Kuva 3.5 The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992, 72 mukaellen)

Malli tarjoaa viitekehyksen strategiasta ja visiosta viestimiseen. Mittareiden kautta viestitään työntekijöille nykyisistä ja tulevaisuuden kriittisistä menestystekijöistä. Perimmäisenä tavoitteena on organisaation pitkän tähtäimen päämäärien saavuttaminen.³⁶ Perinteisesti yrityksen mittaristoa on käytetty valvonnan välineenä. Balanced Scorecardin tarkoituksena on käyttää mittaristoa kommunikointi-, tiedottamis- ja oppimisjärjestelmänä, eikä pelkästään valvontajärjestelmänä. Kaplanin ja Nortonin³⁷ mukaan neljä näkökulmaa mahdollistavat tasapainottamisen:

- Lyhyen- ja pitkätähtäimen päämäärien välillä
- Haluttujen lopputulosten ja niihin johtavien toiminnallisten ajureiden välillä
- Kovien mitattavien päämäärien ja pehmeiden subjektiivisempien päämäärien välillä

Edellä mainittujen lisäksi tasapainotusta tarvitaan sekä Balanced Scorecardin näkökulmien sisällä että näkökulmien välillä. Lyhyen tähtäimen taloudellisen näkökulman päämäärien ohella huomiota on kiinnitettävä pitkän tähtäimen oppimisen ja kehittymisen päämääriin. Tasapainotusta tarvitaan myös kokonaistilannetta kuvaavien päämäärien ja muutosta kuvaavien päämäärien välillä, sekä sidosryhmien ja omien näkemysten välillä.³⁸

Kaplanin ja Nortonin³⁹ mukaan yrityksen, joka haluaa luoda strategian mittareiksi muuntavan Balanced Scorecardin, täytyy mittaristoa luodessaan noudattaa kolmea periaatetta. Mittariston täytyy rakentua syy-seuraussuhdeketjuista, sisältää sekä tulostittareita että tuloksetkomittareita ja olla aina rakennettu siten, että kaikki mittariketjut ovat lopulta yhteydessä taloudellisiin tavoitteisiin.

Balanced Scorecardin tulee koostua tavoitteista ja mittareista, jotka nivoutuvat toisiinsa, ovat toisiaan tukevia ja johdonmukaisia. Koska Balanced Scorecard tulkitsee syiden ja seurausten olettamuksista muodostuvan strategian, tulee mittariston sisältää kriittisten muuttujien välisiä syy-seuraussuhteita. Jokaisen Balanced Scorecardille valitun mittarin

³⁶ Kaplan & Norton 1996a, 25

³⁷ Kaplan & Norton 1996a, 25

³⁸ Olve ym. 1998, 94

³⁹ Kaplan & Norton 1996a, 148-149

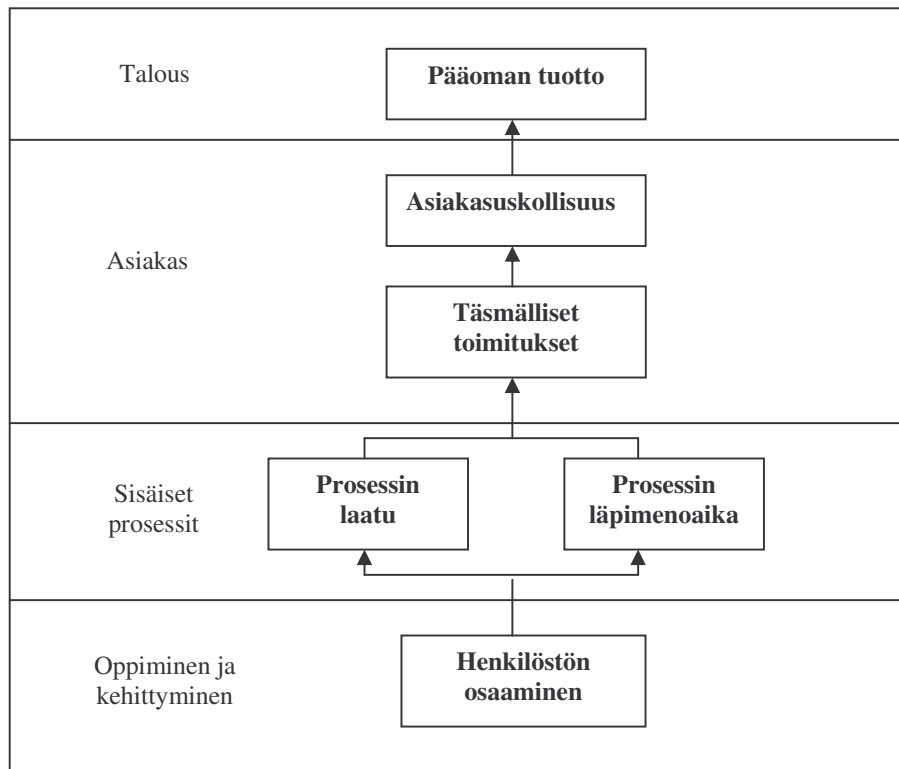
tulee olla osa syy-seurausketjua ja ketjujen tulee kulkea kaikkien tarkastelunäkökulmien kautta. Ketjun välityksellä Balanced Scorecard ilmentää strategian perusajatukset. Mittausjärjestelmän täytyy selkeyttää eri näkökulmien tavoitteiden ja mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita, jotta niitä voidaan hallita ja niiden paikkansapitävyys tarkistaa. Sen täytyy myös selkeyttää oletettuja syy-seuraussuhteita tulostittareiden ja kyseisiin tuloksiin vaikuttavien avaintekijöiden välillä.⁴⁰

Balanced Scorecard havainnollistaa yrityksen strategian syy-seuraussuhteiden kautta. Syy-seuraussuhteet on pyrittävä tunnistamaan sekä systemaattisesti hyödyntämään ja myös kyseenalaistamaan. Syy-seuraussuhteita voidaan löytää eri organisaatiotasojen ja eri näkökulmien välillä.⁴¹ Syy-seuraussuhteita on havainnollistettu kuvassa 3.6. Esimerkiksi jos talouden mittariksi on valittu pääoman tuotto, voidaan ajatella, että se saavutetaan olemassa olevien asiakkaiden myynnin avulla. Tämä taas saavutetaan asiakasuskollisuudella, jota voidaan parantaa täsmällisten toimitusten avulla. Jotta täsmälliset toimitukset onnistuvat, tarvitaan lyhyet läpimenoajat ja korkealaatuiset sisäiset prosessit. Nämä saavutetaan kehittämällä henkilöstön osaamista.⁴²

⁴⁰ Kaplan & Norton 1997, 5-6, 1996a, 29-31, 149

⁴¹ Kaplan & Norton 1996b, 149

⁴² Hannus ym. 1999, 88



Kuva 3.6 Balanced Scorecardin syy-seuraussuhteet (Kaplan & Norton 1996c, mukaellen)

Syy-seuraussuhteet ovat oleellisia Balanced Scorecardissa. Kannattavuus määräytyy oppimis-, prosessi-, ja asiakasnäkökulmien saaman arvon kautta; jos taloudellisia tuloksia ei saavuteta, syy-seuraussuhteet eivät ole hypoteesien mukaisia.⁴³ Otley⁴⁴ mielestä Balanced Scorecardin vahvuus on nimenomaan mittareiden linkityksessä strategiaan ja tästä johtuen syy-seuraussuhteiden selvittäminen mittariston rakentamisvaiheessa on erittäin tärkeää. Käytännössä tämä vaatii erittäin paljon työtä, sillä olemassa olevat esimerkit ovat karkeita yksinkertaistuksia monimutkaisesta todellisuudesta.

Strategiaan perustuva Balanced Scorecard on tulos- ja tuloksetkomittareiden yhdistelmä, joka on räätälöity yrityksen strategian mukaiseksi. Suorituskykymittaristot sisältävät aina yleisiä tulostittareita (esim. kannattavuus, asiakastyytyväisyys), jotka heijastavat useille

⁴³ Bantis ym. 1999, 396, Merchant 1997, 467

⁴⁴ Otley 1999, 374-375

strategioille yhteisiä tavoitteita. Näiden lisäksi tarvitaan kullekin yksikölle yksilöllisiä tuloksetkomittareita eli ajureita, joilla tulokset uskotaan saavutettavan. Tulos- tai tuloksetkomittarit eivät yksinään riitä. Tulostittarit ilman tuloksetkomittareita eivät kerro, miten tulokset aiotaan saavuttaa. Jälkikäteen tiedon antavina mittareina ne eivät myöskään anna riittävän varhaista selvitystä strategian toteuttamisen onnistumisesta. Toisaalta tuloksetkomittareilla voidaan saada aikaan lyhytaikaisen toiminnan kehitystä, mutta ilman tulostittareita ei tiedetä, onko toiminnan kehittyminen johtanut taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen.⁴⁵

Balanced Scorecardin taloudellinen näkökulma toimii muiden näkökulmien tavoitteiden ja mittareiden eräänlaisena polttopisteenä. Kaiken toiminnan täytyy olla osa syy-seuraussuhteiden verkostoa, joka tähtää lyhyt- ja pitkäaikaisen taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen⁴⁶. Taloudelliset tavoitteet ovat kaikista mittariston mittareista koostuvien syy-seurauspolkujen viimeinen askel. Näiden polkujen avulla voidaan testata oletettuja tuloksetko- ja tulostittareiden välisiä kausaaliketjuja, eli saadaanko taloudellista suorituskykyä parannettua oletetuilla menetelmillä. Mikäli toiminnan kehittyminen ei heijastu taloudellisen tuloksen paranemisena, strategian perusoletuksia ja toteuttamista sekä menestyksen avaintekijöitä on harkittava uudelleen. Erinomaisenkaan suorituskykymittaristo ei takaa menestyksestä strategiaa. Balanced Scorecard vain muuntaa strategian mitattaviksi tavoitteiksi.⁴⁷

Edellä mainittujen periaatteiden lisäksi Balanced Scorecardin rakenne tulee tarkistaa aina silloin, kun strategiaa muutetaan. Ainoastaan ajan tasalla oleva ja nykyistä strategiaa heijastava mittaristo voi olla yrityksen tehokas työkalu.

⁴⁵ Kaplan & Norton 1997, 6, 1996a, 149-150

⁴⁶ Chow ym. 1997, 22

⁴⁷ Kaplan & Norton 1996b, 67, 1992, 77-78

3.5.2 *Balanced Scorecardin rakenne*

Kaplan ja Norton määrittelivät Balanced Scorecardin mittareiden joukoksi, joka antaa ylimmälle johdolle nopean mutta kattavan yleiskuvan yrityksen tilanteesta. Kaplanin ja Nortonin perusmalliin sisältyy jo aiemmin mainitut neljä näkökulmaa:

1. Taloudellinen näkökulma. *”Miltä näytämme omistajistamme?”*
2. Asiakasnäkökulma. *”Saavuttaaksemme visiomme, miltä meidän tulisi näyttää asiakkaidemme silmin?”*
3. Prosessinäkökulma. *”Missä liiketoimintaprosesseissa meidän tulisi olla erinomaisia tyydyttääksemme omistajiemme ja asiakkaidemme tarpeet?”*
4. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma. *”Kuinka ylläpidämme kykyämme kehittyä ja kehittää saavuttaaksemme visiomme?”*

Kaikkien näiden näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle määritetään strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Kaplanin ja Nortonin⁴⁸ valitsevat näkökulmat ovat muodostuneet heidän kokemustensa kautta. He kuitenkin korostavat, että jos jokin muu osa-alue, kuten esim. toimittajat, työntekijät, yhteiskunta tai ympäristö, on keskeinen osa yrityksen strategiaa, niin silloin kannattaa harkita sen ottamista osaksi mittaristoa. Jotkut yritykset ovat kuitenkin lisänneet mittaristoon vielä viidennen näkökulman. Toivasen⁴⁹ mukaan neljä perusnäkökulmaa antavat hyvän lähtökohdan mittariston rakentamiselle. Ne on jopa nähty yhtenä Balanced Scorecardin vahvuutena. Näkökulmien poistaminen voi johtaa liian suppeaan kokonaiskuvaan yrityksen liiketoiminnasta. Vastaavasti näkökulmien lisääminen voi vaikeuttaa tavoitteiden fokusointia.

Mittariston tarkoituksena on kuitenkin vaikuttaa toiminnan suuntaviivoihin. Jos halutaan kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstöön tai tietotekniseen toimintaan, saattaa niiden kuvaaminen erikseen olla järkevää. Muita käytössä olevia näkökulmia ovat muun muassa ympäristö ja yhteiskunta sekä erityisesti julkishallinnossa vaikuttavuusnäkökulma, joka

⁴⁸ Kaplan ja Norton 1997, 148-150

⁴⁹ Toivanen 2001, 126

sisältää organisaation toiminnasta riippuen joko yhteiskunnallisen tai asiakkaan näkökulmasta tarkastellun vaikuttavuuden⁵⁰. Jos mittariston on määrä auttaa suuntaamaan yrityksen toimintaa, on luonnollista ajatella, että näkökulmia tai painopistealueita voidaan muuttaa.⁵¹ Näkökulmien valinta ei ole lopullinen päätös. Mikäli nähdään tarpeellisenä lisätä tai poistaa näkökulmia, se voidaan tehdä helposti myöhemminkin. Tärkeintä näkökulmien valinnassa on säilyttää sellainen toiminnan logiikka, jossa eri näkökulmat nivoutuvat selvästi toisiinsa.⁵²

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mittarit ovat kaikkien muiden näkökulmien perustana, huolimatta niihin kohdistuvasta kritiikistä. Taloudellinen näkökulma mittaa strategian onnistumista taloudelliselta kannalta ja määrittää toisaalta ne taloudelliset tavoitteet, joihin muilla mittareilla pyritään. Eri näkökulmien mittarit ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa, päätyen aina taloudellisiin mittareihin. Taloudellisilla mittareilla varmistetaan, että yrityksen visio, strategia ja sen toteuttamiseen valitut keinot lopulta parantavat yrityksen taloudellista tilannetta.⁵³

Taloudelliset tavoitteet ja mittarit saattavat vaihdella huomattavasti, riippuen siitä, missä elinkaarensa vaiheessa yritys on: kasvussa, kasvun tasaantumisvaiheessa vai liiketoiminnan alasajovaiheessa.

Kasvuvaiheessa eli tavallisesti yrityksen ollessa elinkaarensa alkuvaiheessa taloudellisen näkökulman mittareina käytetään esimerkiksi erilaisia kasvua kuvaavia prosenttilukuja. Yleiset taloudelliset mittarit, kuten sijoitetun pääoman tuotto (ROI) tai taloudellinen lisäarvo (EVA) eivät anna tällöin oikeaa kuvaa yrityksen tulevaisuuden taloudellisista päämääristä.⁵⁴ Ne soveltuvatkin paremmin kasvun tasaantumisvaiheen mittareiksi.

⁵⁰ Määttä 2000,72

⁵¹ Toivanen 2001, 60

⁵² Olve ym. 1998, 57

⁵³ Kaplan & Norton 1996a, 47, Newing 1995, 23

⁵⁴ Kaplan & Norton 1996a, 48

Yrityksen tuotteilla tai palveluilla saattaa olla huomattava kasvupotentiaali. Hyödyntääkseen tämän, yrityksen on tarpeen tehdä huomattavia taloudellisia uhrauksia yrityksen rakenteisiin ja toimintoihin.⁵⁵ Panoksia vaativat muun muassa tuotekehitys, jakelu, markkinointi ja myyninedistäminen. Näitä toimintoja varten voidaan myös kehittää aivan oma mittaristonsa.⁵⁶ Kasvuvaiheessa yritys joutuu usein toimimaan jopa negatiivisella kassavirralla.

Suurin osa yrityksistä toimii todennäköisesti kasvun tasaantumisvaiheessa. Yrityksen odotetaan ylläpitävän ja ehkä kasvattavankin markkinaosuuttaan vuosittain. Tämä houkuttelee yritystä investoimaan kasvua ylläpitäviin kohteisiin, kuten kapasiteetin kasvattamiseen. Tärkeimpänä tavoitteena voidaan tässä vaiheessa pitää kannattavuuden saavuttamista ja ylläpitämistä. Kannattavuuden mittaamiseen keskitytään esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotolla eli pyritään maksimoimaan investointien rahallinen tuotto.⁵⁷

Liiketoiminnan alasajovaiheessa yritys pyrkii vähentämään aikaisemmissa vaiheissa tehtyjä investointeja. Investoinneilla ylläpidetään tarvittavaa kapasiteettia ja niillä on oltava selkeä lyhyen aikavälin takaisinmaksuaikataulu. Mittareita voivat olla kassavirran maksimointia kuvaavat tunnusluvut, kuten vähennykset käyttöpääoman tarpeessa.⁵⁸

Asiakasnäkökulma

Tyytyväiset asiakkaat ovat avain yrityksen taloudelliseen menestykseen tulevaisuudessa. Asiakkaisiin ja asiakkuuteen kiinnitetään tänä päivänä yhä enemmän huomiota yrityksissä. Asiakasnäkökulma on myös Balanced Scorecardissa lähtökohtana tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa.

Määritettäessä asiakasnäkökulman mittareita lähdetään liikkeelle valitsemalla ne asiakas- ja markkinasegmentit, joilla yritys on päättänyt kilpailla. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet

⁵⁵ Kaplan & Norton 1996a, 48

⁵⁶ Libby ym. 2004, 1082-1083

⁵⁷ Kaplan & Norton 1996a, 49

⁵⁸ Kaplan & Norton 1996a, 49-50

voidaan selvittää esimerkiksi markkinatutkimuksella.⁵⁹ Kun asiakkaiden tarpeet on kartoitettu kullakin markkinasegmentillä on aika miettiä, mitä lisäarvoa yritys pystyy heille tuottamaan. Mittareiksi voidaan saatujen tulosten perusteella valita esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakkaiden pysyvyys, uusasiakashankinta, asiakkaiden tuottavuus tai markkinaosuus.⁶⁰ Asiakasnäkökulman muita mittareita voivat olla esimerkiksi tuotteiden lyhyet odotusajat ja oikea-aikainen toimitus. Myös uusilla innovatiivisilla tuotteilla ja palveluilla saavutetaan asiakasnäkökulman tavoitteita. Mittareiden avulla tulisi voida seurata tavoitteeseen johtavan prosessin etenemistä ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia.⁶¹ Voidaan siis seurata tuloksia prosessin aikana ja määritellä, mitkä osa-alueet toimivat ja mitkä eivät.

Sisäisten prosessien näkökulma

Näkökulman tarkoituksena on määrittää tavoitteet ja mittarit sisäisille liiketoimintaprosesseille siten, että asiakasnäkökulman tavoitteet voidaan saavuttaa. Yrityksen johdon tehtävänä on selvittää kriittiset sisäiset prosessit. Näiden prosessien toimivuus on edellytyksenä asiakkaiden ja osakkeenomistajien tyytyväisyydelle.⁶²

Perinteiset talouden ohjausjärjestelmät keskittyvät ainoastaan tutkimaan jo olemassa olevia prosesseja. Balanced Scorecardin lähestymistavassa taas lähdetään liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja luodaan uusia tai muokataan vanhoja prosesseja niiden mukaan. Näkökulman tavoitteena ei esimerkiksi voi olla pelkästään asiakastyytyväisyyden parantaminen. On lähdettävä liikkeelle siitä, mitä asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan. Tämän jälkeen voidaan miettiä, mitä taitoja työntekijät tarvitsevat parantaakseen asiakastyytyväisyyttä ja mitä taitoja heillä jo on.⁶³

Sisäisten prosessien näkökulma jakaantuu kolmeen osaan: innovaatio-, operaatio- ja jälkimarkkinointiprosessiin. Prosessit lähtevät asiakkaiden tarpeen havaitsemisesta ja

⁵⁹ Newing 1995, 22

⁶⁰ Kaplan & Norton 1996a, 26, 63-64

⁶¹ Kaplan & Norton 1996a, 26, 85

⁶² Kaplan & Norton 1996a, 26

⁶³ Kaplan & Norton 1996a, 115

päätyvät sen tyydyttämiseen. Innovaatioprosessilla on keskeinen asema, sillä se mahdollistaa uusien tarpeiden havaitsemisen ja niiden tyydyttämisen uusilla tuotteilla. Riittävä panostus tutkimukseen, suunnitteluun ja uusien prosessien kehittämiseen tuo uusia asiakkaita ja on edellytys menestykselle tulevaisuudessa. Operaatioprosessi keskittyy nykyisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja jälkimarkkinointiprosessi jo toimitetusta tuotteesta tai palvelusta saatujen kokemusten hyödyntämiseen.⁶⁴ Prosessit voidaan jakaa myös ydinprosesseihin sekä niitä tukeviin tukiprosesseihin.

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Neljäs näkökulma käsittää tavoitteet ja mittarit, jotka tähtäävät organisaation oppimiseen ja kehittämiseen. Näiden tavoitteiden toteutuminen on edellytyksenä menestymiseen kaikissa kolmessa edellä kuvatussa näkökulmassa. Oppimisen ja kehittymisen tekijöitä ovat työntekijät, tietojärjestelmät ja organisaatorakenne⁶⁵. Erittäin hyvään tulokseen tähtäävät strategiat vaativat panostuksia juuri näihin tekijöihin.

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma erottaa Balanced Scorecardin useista perinteisistä mittausjärjestelmistä. Malli painottaa tulevaisuuteen panostamista, mikä toteutuu investoimalla jatkuvasti uusiin välineisiin, tuotekehitykseen, ihmisiin ja järjestelmiin. Painopiste onkin pitkän aikavälin tuloksissa ja lyhytjänteistä tulosjohtajuutta pyritään välttämään.

3.5.3 Kritiikkiä

Kriittisin kysymys Balanced Scorecardin osalta on yrityksen strategia; jos mittariston pohjana on väärin valittu tai huonosti toimiva strategia, on selvää, ettei järjestelmän avulla saavuteta toivottuja tuloksia.⁶⁶ Erityisesti suurissa yrityksissä strategian määrittely on

⁶⁴ Kaplan & Norton 1996a, 115-116

⁶⁵ Kaplan & Norton 1996a, 146

⁶⁶ Kaplan & Norton 1992, 77

vaiketta ja sen toteuttaminen käytännössä vieläkin hankalampaa. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös yhteisymmärryksen puuttuminen strategian määrittelyssä.⁶⁷

Mintzbergin⁶⁸ mukaan puhtaasti aiottua strategiaa ei olekaan, vaan ainakin osittain strategia muotoutuu vaiheittain toiminnan ja kokemuksen kautta. Strategia on siten menneisyyden mallintamista ja tulevaisuuden suunnittelua; olennaista on, että organisaation on muututtava koko ajan. Tämän mukaisesti strategia on siis vain aiottua eikä Balanced Scorecardilla siten olisi edellytyksiä kehittyä kovin toimivaksi työkaluksi. Mintzberg määrittelee myös syitä aiottujen strategioiden epäonnistumiseen: johto tai muu henkilöstö ei sitoudu riittävästi ja organisaation ohjausjärjestelmät eivät toimi. Simons⁶⁹ yhtyy Mintzbergin käsitykseen nousevista strategioista, mutta tuo esiin myös aiottujen strategioiden merkityksen. Aiotut strategiat mahdollistavat toiminnanohjauksen ja nousevat strategiat oppimisen. Olennaista on löytää tasapaino aiottujen ja nousevien strategioiden välillä ja sitä kautta tasapaino ohjauksen ja oppimisen sekä tehokkuuden ja innovatiivisuuden välillä. Siten Balanced Scorecard voidaan nähdä ratkaisuna organisaation muutoksen hallintaan ja niiden epäjatkuvuuskohtien paljastamiseen, jotka tulevaisuudessa saattaisivat vaikuttaa negatiivisesti liiketoimintaan.

Hannus ym.⁷⁰ ovat esitelleet muun muassa seuraavia syitä muutosprosessin epäonnistumiseen, jotka voivat muodostua kynnyskysymyksiksi myös Balanced Scorecard – projektissa: tavoitteet ja lähtökohdat ovat epäselvät, projektilta puuttuu uskottavuus organisaatiossa, organisaatio vetäytyy puolustusasemiin eikä johto ole sitoutunut projektiin. Myös Kasurinen⁷¹ nostaa tutkimuksessaan merkittäväksi epäonnistumisen syyksi johdon sitoutumisen puutteen ja sitä kautta Balanced Scorecardin häilyvän roolin organisaatiossa.

Muutosvastarinta saattaa ilmetä Balanced Scorecard – projektissa esimerkiksi kyynisyytenä. Järjestelmää pidetään muoti-ilmiönä, jonka toivotaan unohtuvan, jos mitään ei tehdä. Silloin kun Balanced Scorecardin avulla saavutettavissa olevat hyödyt eivät ole

⁶⁷ Epstein & Manzioni 1998, 190-199

⁶⁸ Mintzberg 1987, 67-69

⁶⁹ Simons 1995, 21

⁷⁰ Hannus ym. 1994, 98

⁷¹ Kasurinen 1999, 115

selvillä, ei suunnittelu- ja rakentamisprosessiin haluta käyttää juurikaan aikaa.⁷² Muutosvastarintaa Balanced Scorecardia kohtaan saattaa esiintyä henkilöstön keskuudessa muistakin syistä. Muutosvastarintaan liittyy usein epävarmuus tulevasta ja ennakkoluulot uutta toimintatapaa kohtaan. Näihin ongelmiin on kuitenkin löydettävissä ratkaisu tehokkaan tiedottamisen, viestinnän, koulutuksen ja epävirallisten kanavien hyödyntämisen, mm. huhujen kumoamisen, avulla.⁷³ Myös Kasurinen⁷⁴ tuo esiin koulutuksen puutteen yleisenä Balanced Scorecard – projektin epäonnistumiseen vaikuttaneena tekijänä.

Muun muassa Laitinen⁷⁵ ja Mooraij ym.⁷⁶ ovat havainneet, että laskentajärjestelmien epäonnistumisen syy on usein myös se, että käyttäjät kokevat järjestelmän tarjoaman hyödyn pienemmäksi kuin sen ylläpidon vaatimat uhraukset. Balanced Scorecard - prosessissa työntekijöille on nimenomaan tärkeää, ettei järjestelmän implementointi lisää työmääriä.

Bantis ym.⁷⁷ näkevät Balanced Scorecardin osittain jäykkänä ja joustamattomana järjestelmänä, jossa neljä edellä esiteltyä näkökulmaa muodostavat erittäin rajoittavan tekijän organisaatiolle. Edelleen he kritisoivat, että mittaristo jättää toimintaympäristötekijät liian vähälle huomiolle. Nämä tekijät huomioidaan ainoastaan asiakasnäkökulman mittareissa.

Usein Balanced Scorecardin käyttöönottoprosessi on koko järjestelmän käytön kriittisin vaihe. Jos järjestelmän rakentamiseen ei suhtauduta riittävän perusteellisesti tai se suoritetaan ylimalkaisesti, jää mittausjärjestelmä vain sanahelinäksi johtajien juhlapuheissa, eikä sillä saavuteta haluttuja vaikutuksia yrityksen toimintaan. Vaivio⁷⁸ kyseenalaistaa myös sen, voiko organisaatio ei-rahamääriäisten mittareiden avulla todella muuttua yhdessä yössä jähmeästä, perinteisellä euro-ohjauksella johdetusta yrityksestä joustavasti toimivaksi, tasapainotetuksi kokonaisuudeksi.

⁷² Epstein & Manzioni 1998, 199

⁷³ Mooraij ym. 1999, 487, Kaplan & Norton 1992, 75

⁷⁴ Kasurinen 1999, 80

⁷⁵ Laitinen 1998, 129

⁷⁶ Mooraij ym. 1999, 487

⁷⁷ Bantis ym. 1999, 397

⁷⁸ Vaivio 1995, 14

On myös muistettava, että Balanced Scorecard ei välttämättä tuo esiin kaikkia toimintaan liittyviä ongelmia, ja ei-rahamääräiset mittarit saattavat jopa hävittää kriittistä informaatiota.⁷⁹

Väärin tai huolimattomasti määritellyt ja valitut mittarit Balanced Scorecardissa heikentävät sen kykyä toimia parhaalla mahdollisella tavalla ja liian subjektiiviset mittarit saattavat jopa johtaa päätöksentekijöitä harhaan. Ongelmia syntyy, mikäli mittarit eivät ole suorassa yhteydessä strategiaan.⁸⁰ Erityisesti oppimisnäkökulman mittareiden määrittäminen on vaikeaa ja helposti päädytään liian yksinkertaisiin mittareihin. Ei-rahamääräiset mittarit jäävätkin usein liian yleiselle tasolle, eivätkä kuvaa todenmukaisesti kohteena olevan organisaation toimintaa.⁸¹ Vaarana on myös valita sellaisia mittareita, joihin työntekijöillä ei ole todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi ympäristöstä riippuvaiset tekijät, kuten kansantaloudelliset suhdannevaihtelut tai työntekijöiden vastuualueen ulkopuolella olevat tekijät.⁸² Toisaalta Merchant⁸³ esittää, että sellaisiakin mittareita, joihin vaikutusmahdollisuuksia ei ole, voidaan sisällyttää mittausjärjestelmään sen varmistamiseksi, että niihin kiinnitetään riittävästi huomiota ja siten pystytään minimoimaan niiden aiheuttamia negatiivisia seuraamuksia.

Esiin nousee myös kysymys, ovatko eteenpäin katsoviksi tarkoitettut ei-rahamääräiset mittarit sittenkin liian historiallisia. Reaaliaikaisen tiedon kerääminen on todellisuudessa lähes mahdotonta tai ainakin erittäin työlästä ja kallista. Projektin onnistumiseksi on kuitenkin pyrittävä mahdollisimman reaaliaikaisen ja järjestelmällisen mittausjärjestelmän rakentamiseen.⁸⁴ Ongelmia aiheuttaa myös ei-rahamääräisten mittarien osalta mittaustradition puuttuminen sekä muut, useimmiten yrityksen informaatiojärjestelmiin ja tietotekniikkaan liittyvät mittaustekniset ongelmat. Juuri toimivan informaatiojärjestelmän

⁷⁹ Vaivio 1995, 76, 122

⁸⁰ Kasurinen 1999, 75

⁸¹ Vaivio 1995, 72, 121

⁸² Lynch & Cross 1995, 127, Kaplan & Norton 1992, 75

⁸³ Merchant 1998, 571

⁸⁴ Vaivio 1995, 42-43

rakentaminen saattaakin muodostua yhdeksi Balanced Scorecardin muodostamisen suurimmista haasteista.⁸⁵

Mittaristo tulisi pyrkiä pitämään suhteellisen yksinkertaisena. Liian suuri määrä mittareita tekee kokonaisuuden hahmottamisen vaikeammaksi. Balanced Scorecardin ajatus on tarjota tiivistetty kuvaus yrityksen toiminnan tuloksista. Jos mittaristo on liian monimutkainen, mukana on myös epäolennaisia mittareita ja ponnistelut tärkeiden mittareiden arvojen parantamiseksi eivät tule esiin.⁸⁶

Kausaliteetti ei-rahamääräisten ja taloudellisten mittareiden välillä ei ole itsestään selvä. Ei voida yksiselitteisesti sanoa, että kehitys ei-rahamääräisissä mittareissa heijastuisi automaattisesti taloudelliseen tulokseen.⁸⁷ Vaikka kausaliteetti olisikin löydettävissä, saattaa aikaväli tulosten saavuttamiseen olla todella pitkä. Syitä kausaliteetin puuttumiseen voidaan etsiä muun muassa edellisissä kappaleissa mainituista tekijöistä: väärästä tai puutteellisesta määrittelystä strategiasta, toiminnan tehostumisen kautta muodostuneesta ylikapasiteetista tai virheellisesti valituista mittareista.

Näyttää siis siltä, että Balanced Scorecardillakin on omat kannattajansa ja vastustajansa. Useimmat heistä kuitenkin myöntävät, että se on oikein käytettynä hyödyllinen ohjausjärjestelmä, mutta myös sen puutteet tunnustetaan. Voidaan sanoa, että yrityksen yksilölliset tarpeet ratkaisevat sen, miten hyvin Balanced Scorecard yrityksessä toimii. Parhaimmillaan se on silloin, kun yritys onnistuu muokkaamaan siitä oman näköisensä.

3.6 Eri mallien vertailua

Kaikissa edellä mainituissa menetelmissä lähtökohtana on toiminnan kokonaisvaltainen suunnittelu. Ne perustuvat yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Erot eri menetelmien välille syntyvät nimettäessä ja luokiteltaessa ulottuvuuksia ja kuvattaessa näiden kausaalisuutta.

⁸⁵ Vaivio 1995, 195, Kaplan & Norton 1992, 75

⁸⁶ Merchant 1998, 467

⁸⁷ Vaivio 1995, 81, Kaplan & Norton 1992, 77

Kaikki esitellyt mallit painottavat myös toiminnan monipuolisen kuvaamisen tärkeyttä, eli ei-rahamääräisten mittareiden nostamista perinteisten rahamääräisten mittareiden rinnalle.

Monissa tutkimuksissa Tableau de Bordia on verrattu Balanced Scorecardiin. Käytännössä toteutetut Tableau de Bord –mittaristot ovat tutkimusten mukaan keskittyneet enemmän taloudellisiin mittareihin kuin Balanced Scorecard. Mittaristolla ei kuitenkaan ole kyetty viestimään yrityksen strategiaa organisaatiolle.⁸⁸

Monet suorituspyramidin ideat ovat hyvin samanlaisia kuin Balanced Scorecardin. Eräs strategiseen ohjaukseen liittyvä ero on kuitenkin siinä, että suorituspyramidissa on lähtökohdiltaan määritetty jokaiselle organisaatiotasolle omat, erityiset strategiset näkökulmat, joiden perusteella mittarit määritellään. Ylin johto vastaa siten visiosta. Kuitenkin vasta liiketoimintayksikkötasolla määritetään mittarit markkinoille ja taloudelle, mutta ei esimerkiksi sisäisille prosesseille. Balanced Scorecard taas on lähtökohdiltaan jokaisella organisaatiotasolla samat näkökulmat sisältävä moniulotteinen ohjaus- ja johtamisjärjestelmä. Siten myös ylin johto osallistuu tavoitekeskusteluihin prosesseista ja osaamisen kehittämisestä. Suorituspyramidi ei myöskään ole visuaalisesti yhtä selkeä ja ymmärtämysyhteyksiä luova kuin Balanced Scorecard.⁸⁹

Maiselin malli on hyvin samankaltainen Balanced Scorecardin kanssa. Toimintaa mitataan neljästä näkökulmasta: rahataloudellisesta sekä asiakas-, liiketoimintaprosessi- ja henkilöstönäkökulmasta. Verrattuna Kaplanin ja Nortonin malliin Maisel on korvannut oppimisenäkökulman henkilöstönäkökulmalla. Hänen mielestään johdon on kiinnitettävä huomiota organisaation ja henkilöstön tehokkuuteen ja mitattava sitä. Henkilöstönäkökulmassa Maisel mittaa henkilöstöön liittyviä innovaatioita, osaamista, tuotekehitystä, ydinosaamisalueita ja yrityskulttuuria.⁹⁰

Kaikissa edellä esitetyissä mittaristoissa on lukuisia yhteisiä piirteitä. Strategian pohjalta johdetut taloudelliset mittarit ovat kaikkien perusajatuksena. Balanced Scorecard on

⁸⁸ Toivanen 2001, 66-67

⁸⁹ Määttä 2000, 138

⁹⁰ Toivanen 2001, 67

kehittynyt viime vuosien aikana suosituksi yritystoiminnan seuranta- ja ohjausjärjestelmäksi. Kehitys lähti alun perin liikkeelle ohjausjärjestelmien puutteellisuuksista. Balanced Scorecard on yksinkertainen ja helposti hahmotettava, mutta samalla koko liiketoiminnan kattava tekniikka, jonka avulla voidaan parantaa kilpailukykyä ja menestymistä ja laajentaa yritystoiminnan tarkastelua pelkästään lyhyen tähtäimen suunnittelusta pitkän ajanjakson suunnitteluun. Neljän näkökulman avulla tarkastelun kohteeksi saadaan menneisyyden lisäksi myös tämä hetki ja tulevaisuus.⁹¹ Balanced Scorecard on koettu hyväksi viitekehykseksi, kun kehitetään yrityksen kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää. Sen vahvuuksina pidetään yksinkertaisuutta ja joustavuutta erilaisten yritysten tarpeisiin sekä keskittymistä organisaation kriittisiin menestystekijöihin. Informaatiotulvasta saadaan nopeasti poimituksi olennainen tieto, jolloin johto pystyy keskittymään yrityksen menestymisen kannalta keskeisiin asioihin.⁹²

Mittariston tavoitteiden avulla voidaan koko yritysstrategia viestiä selkeinä tavoitteina koko organisaatiolle. Henkilöstö saa mittaristopakettien avulla käsityksen siitä, mitä yritysjohto pitää toiminnassa tärkeänä. Toisin sanoen työntekijöiden on helpompi hahmottaa, mihin toimintoihin päivittäisessä työnteossa tulee panostaa kaikista eniten.

⁹¹ Toivanen 2001, 67

⁹² Toivanen 2001, 67

4. MITTARISTON RAKENTAMINEN

Kirjallisuudessa on esitetty useita mittariston käyttöönoton malleja. Tässä tutkimuksessa esiteltäväksi on valittu Jouko Toivasen vuonna 2001 väitöskirjatutkimuksessaan esittelemä malli, joka on kehitetty yhdessä suomalaisten konsultointi- ja teollisuusyritysten kanssa. Toivasen mallissa on otettu lähtökohdaksi alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin malli, mutta sitä on sovellettu suomalaisten yritysten tarpeisiin kulttuurierot huomioiden. Kaplanin ja Nortonin malli on alun perin suunniteltu amerikkalaisten yritysten näkökulmasta, mikä tuo siihen erilaisen lähestymistavan verrattuna Toivasen malliin.

4.1 Mittariston rakennusprojekti

Kaplanin ja Nortonin mallin heikkouksina Toivanen⁹³ on maininnut mm. seuraavia seikkoja:

- Malli on kehitetty amerikkalaiseen yrityskulttuuriin
- Malli on kehitetty alun perin valvonta- ja seurantajärjestelmäksi
- Malli ei huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä, joten se sitoutuu projektiin heikosti
- Malli on liian raskas ja johtokeskeinen konsulttien kehittelemä tuote

Toivasen projektimalliin sisältyy kymmenen vaihetta (kuva 4.1), jotka muodostavat rungon tälle kappaleelle.

⁹³ Toivanen 2001



Kuva 4.1 Toivasen Balanced Scorecard –projektimalli (Toivanen 2001)

Selkeä päätös Balanced Scorecard –projektin käynnistämisestä

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään mittaristoprojektin vaatimat resurssit sekä arvioidaan sen tuomat hyödyt ja haitat. Yrityksen tärkeistä voimavaroista, joita ovat muun muassa avainhenkilöt ja kehittämiseen käytössä olevat rahat, kilpailee samanaikaisesti moni

kehittämisprojekti. Huolellinen voimavarojen priorisointi on siten tärkeää. Priorisointiperusteina voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia tekijöitä⁹⁴:

- projektin strateginen merkitys yrityksen kilpailuaseman kannalta
- projektin aikaansaamat konkreettiset kustannussäästöt lyhyellä aikavälillä
- mahdollisten akuuttien ongelmien ratkaisu
- organisaation muutosvalmius
- projektiin liittyvät riskit
- projektin edellyttämät kustannukset ja resurssit, eli mm. henkilöt, osaaminen, ulkoiset palvelut, laitteistot, ohjelmistot.

Yrityksen koon ja tilanteen mukaan on syytä harkita tarkkaan, kuinka nopeasti ja laajasti mittaristo otetaan käyttöön. Suurissa yrityksissä kannattaa toteuttaa ensin yksi tai useampi pilottiprojekti. Malmin ym.⁹⁵ mukaan pilottiyksikön valinnassa tulee kiinnittää huomiota sekä yksiköiden halukkuuteen että sopivuuteen, jotta jatkossa saadaan mahdollisimman suuri hyöty ensimmäisen vaiheen kokemuksista.

Mittaristoja on mahdollista rakentaa niin tulosityksikkö- divisioona- tai tytäryhtiötasolle kuin konsernitason tasollekin ja toisaalta myös osasto-, prosessi-, tiimi- ja yksilötasolle. Oleellista organisaatiotason valinnassa on se, että kohteella on omat tuotteet, markkinat, kilpailijat sekä kilpailustrategia. Näin ollen Malmin ym.⁹⁶ mukaan luontevin lähtökohta mittariston rakentamiselle on strateginen liiketoimintayksikkö (Strategic Business Unit, SBU). Mittaristoja voidaan kuitenkin suurissakin organisaatioissa ottaa käyttöön joko pyrkimällä linkittämään eri osastojen mittaristot toisiinsa tai antamalla kunkin tason määrittää itse tarpeellisiksi katsomansa mittarit. Jälkimmäisessä tapauksessa Balanced Scorecardin perusajatus kuitenkin kärsii, sillä hierarkian ylempi taso ei pyri ohjaamaan mittariston avulla alemmaa ja tavallisesti tämänkaltaisissa tapauksissa ohjausmekanismina toimii edelleen tulos.

⁹⁴ Hannus 1994, 277

⁹⁵ Malmi ym. 2002, 96

⁹⁶ Malmi ym. 2002, 70-71

Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen

Balanced Scorecard on johtamisen työkalu. Sen avulla yrityksen johto pystyy toteuttamaan ja seuraamaan laatimiaan strategioita. Yrityksen johdon pitää olla aidosti sitoutunut projektiin, jotta sillä olisi mahdollisuudet onnistua. Mittariston käyttöönotto merkitsee muutosta yrityksen toiminnassa. Enää ei voida keskittyä vain taloudellisiin mittareihin ja lyhyen aikavälin tulosten saavuttamiseen. Yritystä on johdettava siten, että sen arvo lisääntyy pitkällä aikavälillä. Johdon on annettava aikaa ja koulutusta koko organisaatiolle, jotta mittaristo voidaan ottaa käyttöön.

Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen

Koko Balanced Scorecard –prosessi perustuu koko yrityksen visioon. Tästä johtuen on jo prosessin alkuvaiheessa syytä selvittää, onko yhteinen näkemys olemassa. Lisäksi vision on oltava riittävän yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä organisaation eri osiin. Se on erittäin tärkeää siksi, että mittariston avulla on tarkoitus saada organisaatio keskittymään valitsemiinsa asioihin aiempaa tehokkaammin. Strategia kytkee yhteen yrityksen vision ja ne operatiiviset suunnitelmat, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjaukseen. Strategia kuvaa siis pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joilla päästään nykytilanteesta toivottuun tulevaan tilanteeseen. Yrityksen vision ja strategioiden tulee pohjautua yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin.

Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Projektin neljäs vaihe liittyy kiinteästi edelliseen vaiheeseen. Neljännessä vaiheessa selvitetään yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet ja asiakkaat. Mitkä ovat liiketoimintamme vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat? Mitkä ovat ydinprosessimme? Missä asioissa meidän tulee olla erinomaisia – eli mitkä ovat kriittiset menestystekijämme? Esimerkiksi SWOT-analyysia voidaan käyttää yhteenvetoanalyysina.

Toivasen mukaan yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden perusteella yritys menestyy. Yrityksen

menestystekijät ovat riippuvaisia mm. toimialasta, liiketoiminta-alueesta ja valitusta perusstrategiasta. Tämän vuoksi yrityksen on ensin selvitettävä, mitkä ovat toimialan tai liiketoiminnan menestystekijät. Tämän jälkeen voidaan verrata omia menestystekijöitä saman toimialan menestystekijöihin. Yleensä yritys ei pysty kehittämään kovin montaa muista erottuvaa menestystekijää. Vision ja strategioiden pohjalta on tehtävä päätökset siitä, mitä vision saavuttaminen vaatii ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen eniten. Toisin sanoen on määritettävä toiminnan kriittisimmät menestystekijät ja pantava ne tärkeysjärjestykseen.

Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Viidennessä vaiheessa valitaan mittaristoon näkökulmat ja mittarit sekä asetetaan valituille mittareille tavoitteet. Tämän jälkeen määritetään mittareiden syy-seuraussuhteet ja tasapainotetaan mittaristo.

Useimmiten Balanced Scorecardin neljä perusnäkökulmaa (talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen) antavat hyvän lähtökohdan mittariston rakentamiselle. Ne on nähty jopa yhtenä mallin vahvuutena. Näkökulmien poistaminen saattaa johtaa liian suppeaan näkemykseen yrityksen liiketoiminnasta. Vastaavasti näkökulmien lisääminen voi vaikeuttaa tavoitteiden fokuointia. Mikäli kuitenkin nähdään tarpeellisena muuttaa näkökulmien määrää, voidaan se tehdä helposti myöhemminkin.

Toivasan tutkimuksessa nousi esiin mm. seuraavia vaatimuksia mittaristolle:

- Mittareiden pitää olla päätöksenteon näkökulmasta olennaisia, oikeellisia, tarkkoja, uskottavia ja edullisia
- Mittareiden on oltava vahvasti yhteydessä kriittisiin menestystekijöihin
- Priorisoitava niitä mittareita, jotka parhaiten kertovat tavoitteiden täyttymisestä
- Saavutetaan tasapaino eri näkökulmien välillä
- Mittareiden pitää tukea muita tasoja, eikä niiden tarvitse olla kaikilla tasoilla samoja
- Se mikä kilpailijoille on tärkeintä, ei välttämättä ole meille tärkeintä
- Mittareiden tavoitteiden pitää olla haasteellisia, mutta realistisia

Eri organisaatiotasoille sopivat erilaiset mittarit. Strategisen johdon päätökset vaikuttavat pidemmälle kuin operatiivisen johdon päätökset. Ylimmälle tasolle sopivat pidemmän aikavälin kattavat, moniulotteiset mittarit, jotka yhdistävät useamman toiminnon tuloksen yhteen mittariin. Operatiiviselle johdolle sopivat paremmin ei-taloudelliset mittarit, jotka kattavat lyhyen aikavälin ja heijastavat sisäisten muutosten aiheuttamia vaikutuksia.

Kun tärkeimmät tavoitteet on määritelty, etsitään selkeitä kytkentöjä ja tasapaino valittujen tavoitteiden välille. Selkeät kytkennät tarkoittavat, että tavoitteet on kytketty strategioihin eikä asetettujen tavoitteiden välillä ole ristiriitoja. Tasapaino tarkoittaa, että tavoitteet on kytketty visioon ja strategioihin, ja tavoitteet ovat keskenään tasapainossa. Syy-seurausyhteydet selkeyttävät strategiaa ja auttavat huomaamaan mahdolliset epäloogisuudet strategioissa. Tasapainotuksessa tulee ottaa huomioon mm. seuraavien tekijöiden välinen tasapaino:

- lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet
- taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit
- sisäinen ja ulkoinen tehokkuus
- ennakoivat ja seurannaisindikaattorit
- kokonaistilanne ja muutos

Optimaalista taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden yhdistelmää on mahdoton määrittää. Jokaisen yrityksen pitää hakea oma tasapainonsa. Sekä taloudellisilla että ei-taloudellisilla mittareilla on vahvuuksia ja heikkouksia. Taloudellisten mittareiden vahvuutena voidaan pitää sitä, että ne esittävät päätöksenteon vaikutukset vertailukelpoisessa yksikössä ja sallivat siten vertailun eri yritysten ja yksiköiden välillä. Vastaavasti taloudellisten mittareiden heikkoutena voidaan pitää sitä, että ne keskittyvät menneisydessä tehtyjen päätösten seurauksiin ja lyhyen tähtäimen tulokseen eivätkä varmista tulevaisuuden kilpailukykyä. Taloudelliset mittarit eivät ota huomioon asiakas- ja kilpailunäkökulmaa. Ne eivät siten kykene luomaan varhaista varoitussignaalia markkinoiden muutoksesta. Taloudelliset mittarit voivat olla myös näkymättömiä esteitä strategian toteuttamiselle sekä kilpailukyvyin ja kannattavuuden saavuttamiselle.

Ei-taloudellisten mittareiden etu on, että ne ovat lähellä toimintaa ja kykenevät havaitsemaan varhain mahdolliset ongelmat. Vastaavasti niiden mittareiden heikkoutena voidaan pitää niiden huonoa vertailukelpoisuutta. Mittarit ja niiden antamat arvot ovat paikallisia, ja niitä on vaikeata tai jopa mahdotonta laskea yhteen kokonaisarvoksi. Useissa yrityksissä käytössä olevia ei-taloudellisia mittareita ovat mm. asiakastyytyväisyys, toimituksen oikea-aikaisuus, tuotteen tai palvelun laatu, koneiden käyttöaste, prosessin hukka, varaston kiertoaika, uusien tuotteiden osuus liikevaihdosta, työtyytyväisyys ja työnkierto.

Edellä mainittujen Toivasen luettelemien seikkojen lisäksi mittareita määrittäessä on hyvä pitää mielessä myös Kankkusen⁹⁷ mainitsemat ominaisuudet:

- vaikutettavuus
- tiedon saatavuus
- oikean tiedon tuottavuus
- manipulointimahdollisuuksien minimointi

Jotta mittareilla olisi toivottava ohjausvaikutus, tulisi niihin olla mahdollista vaikuttaa. Mikäli vain mitataan mittaamisen vuoksi, mutta työntekijöillä ei ole mahdollisuutta toiminnallaan vaikuttaa mittareiden arvoihin, jää ohjausvaikutus mitättömäksi ja kyseessä on tällöin vain toiminnan kehittymisen seuraamista palveleva mittari. Mittariin tarvittavan tiedon kohtuullisen helppoon saatavuuteen on myös syytä kiinnittää huomiota, jotta mittarin ylläpitokustannukset eivät nousisi kohtuuttomiksi. Mittarin täytyy tuottaa oikeaa tietoa ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Mikäli mittarin arvoon pystytään vaikuttamaan myös jollakin yrityksen toivotun toimintatavan vastaisella keinolla, on mittari manipuloitavissa ja tällöin ohjausvaikutus voi toimia väärään suuntaan.⁹⁸

⁹⁷ Kankkunen 2005, 165

⁹⁸ Kankkunen 2005,

Malmin ym.⁹⁹ mukaan mittaristoja voidaan laatia kahdella eri tavalla. Mittariston käyttötarkoitus määrittää pitkälti sen kummalla tavalla se on syytä rakentaa. Kun mittaristolta haetaan ainoastaan tieto- ja hälytysjärjestelmän tyyppistä roolia, kriittisiin menestystekijöihin perustuva mittaristo johtaa usein hyvään lopputulokseen. Kun mittaristo halutaan johtaa visiosta ja strategiasta on paikallaan hyödyntää syy-seurauslogiikkaa.

Kun mittaristo määritetään syy- ja seurauslogiikkaa käyttäen, on hyvä hyödyntää strategiakarttaa. Kartan avulla pystytään johtamaan strategiaan pohjautuvat mittarit, jotka edesauttavat strategian toteutusta. Jokainen mittari sijoitetaan syy- ja seurausketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset, sekä tekijät, joilla tulokset saavutetaan. On mietittävä mikä mittari kuvaa strategiakartassa mainittua tavoitetta.¹⁰⁰

Kun mittaristo luodaan tätä lähestymistapaa noudattaen, on ongelmaksi muodostunut usein se, että kriittisiä menestystekijöitä on helposti määritelty useita kullekin näkökulmalle ja tätä kautta mittareitakin on tullut lukuisia. Suurin ongelma tässä lähestymistavassa on kuitenkin siinä, että mittariston eri osat jäävät helposti toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi. Varsinkin, mikäli jokainen osasto vastaa erikseen omaan toimenkuvaansa liittyvistä mittareista, on irrallisuus erittäin todennäköistä. Mikäli kutakin näkökulmaa tarkastellaan erikseen, on erittäin epätodennäköistä, että näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet tulevat asianmukaisesti pohdituiksi, saati sitten mallinnetuiksi mittaristoon.¹⁰¹

Mikäli mittaristo on luonteeltaan lähinnä hälytysjärjestelmä ja sisältää hyvin suuren määrän mittareita, ei kaikille mittareille ole tarkoituksenmukaista asettaa tavoitteita ja seurata tavoitteiden toteutumista. Sen sijaan kaikille mittareille tulee asettaa raja-arvot, joiden ylittäminen tai alittaminen laukaisee toimenpiteet.¹⁰²

⁹⁹ Malmi ym. 2002, 64-66

¹⁰⁰ Malmi ym. 2002, 66

¹⁰¹ Malmi ym. 2002, 67

¹⁰² Malmi ym. 2002, 132

Kankkunen¹⁰³ on määrittänyt tavoitteen asettamisen kolme erilaista tapaa:

1. *Ylhäältä organisaatiosta*; johtajien on helpompi asettaa yksiköille tavoitteita, jotka yhdistävät yksiköt toimimaan kokonaisuuden eduksi. Tällöin on kuitenkin vaarana yksiköiden hylkimisreaktio, koska ne eivät ole itse asettaneet tavoitteitaan. Lisäksi politikoinnin vaara lisääntyy jos tavoitteita asetetaan edellisvuoden tavoitteiden ja toteutuneiden arvojen pohjalta.
2. *Alhaalta organisaatiosta*; yksikkö tietää todennäköisesti itse parhaiten oman suorituskäytönsä ja motivoituu mahdollisuudesta vaikuttaa itse oman tasoitteensa asettamiseen. Toisaalta yksiköt eivät välttämättä näe hyvin suurempaa kokonaisuutta ja oman yksikön roolia koko yrityksen kannalta.
3. *Ulkoapäin*; objektiivinen tapa on lähteä hakemaan vertailukohtaa yrityksen ulkopuolelta. Vertailu on samalla mahdollista muihin yrityksiin, jolloin ollaan tietoisia oman toiminnan objektiivisesta tehokkuudesta. Sopivien benchmarking - yhteistyökumppaneiden tai tiedonvälittäjien löytäminen voi kuitenkin olla hankalaa.

Organisaation sitouttaminen

Mittausjärjestelmän lopullinen tavoite on organisaation toiminnan ja ihmisten käyttäytymisen ohjaaminen haluttuun suuntaan.¹⁰⁴ Jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan uuden järjestelmän käyttöön, yritysjohto on saatava organisaatio vakuuttuneeksi siitä, että juuri tämä projekti on tärkeä. Yrityksen henkilöstö odottaa oikeudenmukaista prosessia, jossa sitoudutaan aidosti, päätökset perustellaan ja odotukset ja vaatimukset selkeytetään. Sitoutuminen edellyttää sitä, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, joka koskee heitä itseään. Vaikka ylimmän johdon sitoutumista projektiin korostetaan omana vaiheenaan, ei silti muutakaan henkilöstöä saa unohtaa. Yleensä yrityksen keskijohto toimii strategioiden toimeenpanijana ja henkilöstö toteuttaa ne. Ilman henkilöstön sitoutumista projektiin sen toteuttaminen organisaatiossa on erittäin vaikeaa.

¹⁰³ Kankkunen 2005, 179-180

¹⁰⁴ Kankkunen 2005, 181

Vasta mittariston käyttöönottamisen jälkeisillä konkreettisilla näytöillä voidaan osoittaa uuden toimintamallin hyödyt.¹⁰⁵

Sitoutumisen aikaansaamiseksi Kankkunen¹⁰⁶ painottaa mittareiden omistajuuden määrittämisen tärkeyttä. Mittarin omistajan tehtäviin kuuluu mittarin antamien tulosten seuraaminen ja niistä raportointi ja vastaaminen sekä mittarin kehittäminen. Mikäli ketään yksittäistä henkilöä ei määritellä mittarin omistajaksi ja vastuulliseksi, on vaarana, että mittaria ei käytetä ja se ajan myötä unohdetaan. Sitoutumisessa on olennaisena osana ihmisten kokemus järjestelmän oikeudenmukaisuus. Varsinkin tietointensiivisessä työssä koko yritysjärjestelmän ja erityisesti toiminnan arvioinnin kokeminen oikeudenmukaiseksi lisää luottamusta järjestelmään ja sitä kautta vapaaehtoista tiedonjakoa. Tietointensiivinen työ on lopulta vapaaehtoista, jolloin luottamus ja oikeudenmukaisuuden tunne ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. Itseohjautuvuus on erittäin tärkeää varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa ja mittaus voi olla tärkeä itseohjauksen väline. Monissa organisaatioissa suoritusten mittaus saatetaan ymmärtää vain toiminnan tarkkailun välineeksi.

Mittariston rooli strategian jalkauttamisen välineenä perustuu koko organisaation henkilöstön mukaanottamiseen strategian toteuttamisessa. Mikäli mittaristo toimii ainoastaan SBU:n johtoryhmän keskinäisenä työkaluna, jää sen rooli uuden strategian toteuttamisen välineenä vain haaveeksi. Yritystason tavoitteet tulee muuntaa yksilö- ja ryhmätason tavoitteiksi. Kommunikoimalla Balanced Scorecardin avulla yrityksen vision ja strategian johto voi kannustaa eri tasoilla työskenteleviä ihmisiä löytämään itse ne mittarit, jotka heidän omassa työssään kuvaavat seikkoja, joiden menestyksellinen hoitaminen auttaa koko yrityksen strategian toteuttamisessa. Rakennettaessa mittareita alemmille tasoille, tulee miettiä jälleen mitkä näkökulmat on syytä ottaa mukaan. Useissa tapauksissa kaikkia näkökulmia ei ole syytä huomioida ja mittariston pakottaminen näiden näkökulmien alle väkisin ei todennäköisesti palvele kenenkään tarkoituksia.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Toivanen 2001

¹⁰⁶ Kankkunen ym. 2005, 183

¹⁰⁷ Malmi ym. 2002, 73

Sitoutumista yrityksen tavoitteisiin voidaan lisätä yhdistämällä Balanced Scorecardiin palaute- ja palkitsemisjärjestelmä. Mittaristoa kannattaa kuitenkin käyttää jonkin aikaa ennen sen kytkemistä palkitsemiseen. Näin voidaan varmistua siitä, että mittaristoon valitut mittarit toteuttavat strategiaa ja niiden tuottama tieto on luotettavaa.

Mittariston karsinta ja täydentäminen

Oikeaa mittareiden määrää ei voida määrittää. Monet yritykset pitävät kymmentä strategista mittaria maksimimääränä, toiset kahtakymmentäviittä. Useimpien yritysten mittaristossa on liikaa mittareita. Uusia mittareita tulee koko ajan lisää projektin edetessä, mutta vanhoja ei kyetä karsimaan. Toisin sanoen ei osata päättää, mitkä mittarit ovat kaikkein tärkeimpiä vision ja strategioiden toteutumisen kannalta.¹⁰⁸

Kankkusen¹⁰⁹ mukaan mittareiden sopivaa määrää arvioitaessa on otettava huomioon, että mittareiden määrän kasvaessa

- pystytään liiketoiminta todennäköisesti mallintamaan paremmin ja siten ottamaan kaikki tarpeelliset näkökohdat huomioon
- ihmisten ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena vähenee
- ymmärrys eri mittareiden välisistä syy-seuraussuhteista vähenee
- mittariston ylläpidon ja kehittämisen resurssit kasvavat
- keskittyminen tiettyihin kriittisiin toiminnan osa-alueisiin heikkenee

Malmi¹¹⁰ on selvittänyt eri tekijöitä, jotka vaikuttavat mittareiden määrään niitä paisuttavasti. Mikäli strategiatyön yhteydessä ei tehdä selkeitä valintoja, näyttävät lähes kaikki asiat yhtä tärkeiltä. Tällöin mittareitakin joudutaan määrittämään paljon. Mitä selkeämpi strategia on, sitä helpompi siitä on johtaa hyvä mittaristo.

Jos mittareita lähdetään luomaan eri näkökulmia lähtökohtana pitäen, voi tuloksena olla helposti liian suuri määrä mittareita. Kun jokaista näkökulmaa ajatellaan itsenäisenä

¹⁰⁸ Toivanen 2001

¹⁰⁹ Kankkunen 2005, 133

¹¹⁰ Malmi 2001, 56-58

mittauskohteena, ja niille kullekin määritellään omat kriittiset menestystekijät ja näille mittarit, mitattavia kohteita on Malmin¹¹¹ mukaan helposti kymmeniä. Mittaristoa luotaessa strategiakartan pohjalta syy-seuraussuhteita noudattaen, on helpompi pitäytyä vähemmissä mittareissa.

Kolmantena mittareiden määrään vaikuttavana tekijänä Malmi¹¹² mainitsee mittariston käyttötarkoituksen. Mittaristolla voidaan pyrkiä kuvaamaan perusbisneksen tilaa tai kuvaamaan strateginen muutos. Nämä asiat eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta tavallisesti organisaatiossa on useita asioita, joissa ei ole varaa epäonnistua ja joiden kehittymistä halutaan seurata. Mikäli mittareilla halutaan kuvata niitä keinoja, joilla pyritään aikaansaamaan yrityksen tai organisaation kehittyminen kohti tahdottua tilaa, päädytään lukuisiin mittareihin. Samassa mittaristossa saattaa olla vaikeaa mitata molempia asioita. Ratkaisuksi Malmi ehdottaa rinnakkain ylläpidettäviä perusbisneksen tilaa kuvaavaa mittaristoa ja toisaalta strategista muutosta kuvaavaa strategiamittaristoa.

Neljäs mittareiden paljouteen johtava seikka liittyy pyrkimykseen kuvata todellisuus mittareiden avulla. Useimpiin mittareihin liittyy kuitenkin viime kädessä myös inhimillisen tulkinnan osuus, jolloin mittareiden täydellisyyteen ei aina edes kannata pyrkiä.

Viimeinen mittareiden määrään vaikuttava seikka liittyy strategian mittaamiseen ja siihen mitä siitä oikeastaan tulisikaan mitata. Malmi ym.¹¹³ kirjoittavat, että usein strategiatyön yhteydessä johto tekee valintoja siitä, millä markkina-alueilla toimitaan, kenen kanssa liittoudutaan ja mihin investoidaan. Näiden lisäksi päätetään siitä keinosta, millä valituilla markkinoilla tullaan kilpailussa pärjäämään (differointi, kustannusjohtajuus ym.). Vaikka johdon on toki oltava tietoinen näidenkin asioiden tilasta, niiden mittaamisen sisällyttäminen mittaristoon ei kuitenkaan ole toiminnan ohjaamisen kannalta järkevää, sillä työntekijät tuskin pystyvät näihin asioihin vaikuttamaan. Mittariston tulisikin sisältää operatiivisen strategian kannalta tärkeitä seikkoja, eli asioita, joissa onnistumiseen tarvitaan lähes koko organisaation panosta.

¹¹¹ Malmi 2001, 57

¹¹² Malmi 2001, 57

¹¹³ Malmi ym. 2002, 74

Projektin tässä vaiheessa pitää miettiä tarkkaan, halutaanko Balanced Scorecardista valvonta- ja seurantajärjestelmä vai ohjausjärjestelmä. Jos halutaan ohjausjärjestelmä, pitää mittareita olla vähän (8-12) ylimmän tason mittaristossa. Kaplan ja Norton neuvovat määrittämään 20-25 mittaria per mittaristo. Toivasen mukaan on parempi, että mittareita on liian vähän kuin että niitä on liikaa, koska mittareiden lisääminen on helpompaa kuin niiden karsiminen. Hyvä karsintamenetelmä kiinnittää huomiota siihen, mikä on mittareiden tuoma lisäarvo, mikä on mittareiden vaikutus tulokseen ja ovatko mittarit olennaisia, oikeellisia, tarkkoja, uskottavia ja edullisia.¹¹⁴

Malmin¹¹⁵ mukaan Suomessa valtaosa mittaristoa hyväksikäyttävistä organisaatioista on onnistunut pitämään mittareiden määrän alle kahdenkymmenen. Yleisohjeena hän pitää, että mitä pienempään määrään mittareita päästään, sen parempi.¹¹⁶ Hacket Groupin tekemän tutkimuksen mukaan suurin ongelma Balanced Scorecardin täysipainoiselle hyödyntämiselle USA:laisissa yrityksissä on liian suuri määrä mittareita. Näissä yrityksissä on ollut keskimäärin 132 mittaria, mikä on selvästi liian paljon.¹¹⁷

Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Yhtenä mittariston tarkoituksena on, että organisaatiossa saadaan konkreettinen käsitys vision ja yhteisten tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen työntekoon. Siksi mittaristo on purettava niin alhaiselle tasolle, että riittävä konkretisointi on mahdollista. Kun mittareita johdetaan ylhäältä alas, on olennaista, että mittareiden yhteys strategiaan säilyy. Osa mittareista voi olla samoja kuin ylemmällä tasolla, mutta joukkoon tulee myös kullekin tasolle ja toiminnolle tyypillisiä mittareita. Mitä alemmalle organisaatiotasolle mennään, sitä vähemmän yhteisiä mittareita on jäljellä, mutta kaikilla mittareilla on oltava yhteys edellisen tason mittareihin. Malmin ym.¹¹⁸ mukaan paras tapa edetä mittareiden määrittelyssä on pohtia kunkin osaston, tiimin tai yksilön roolia osana kokonaisuutta.

¹¹⁴ Toivanen 2001

¹¹⁵ Malmi ym. 2002, 75

¹¹⁶ Malmi ym. 2002, 76

¹¹⁷ McMahan 2005

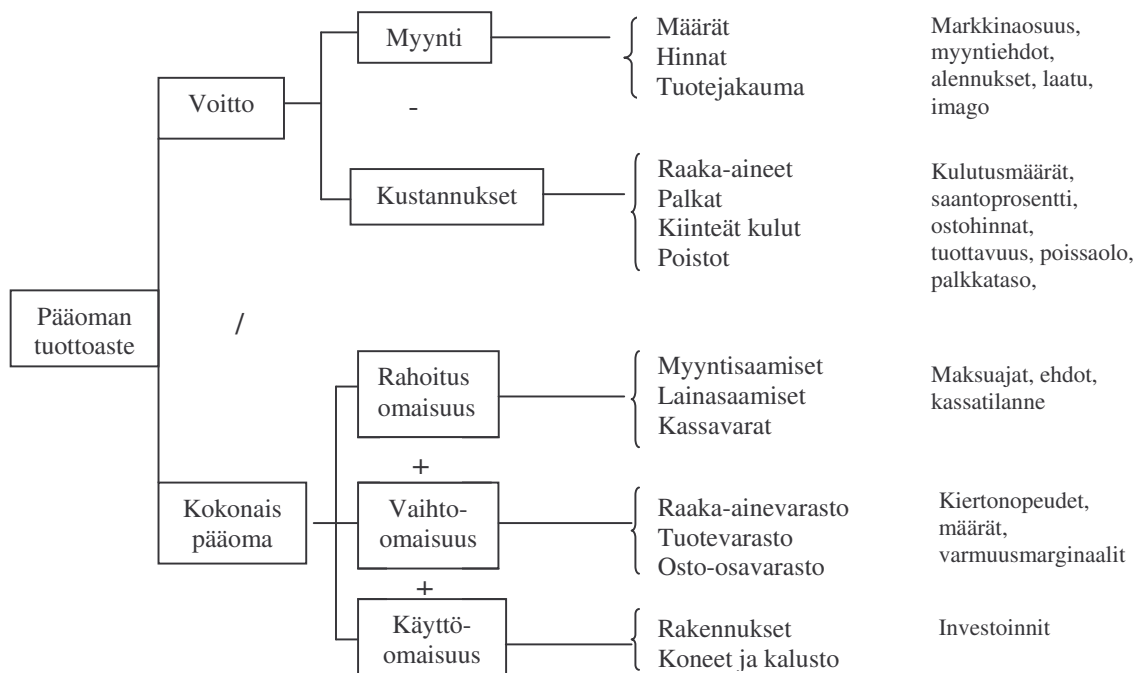
¹¹⁸ Malmi ym. 2002, 73

Kokonaisuuden tavoitteista on usein mahdollista johtaa tavoitteet myös kokonaisuuksien osille. Tavoitteiden ei tarvitse olla samankaltaisia tulos- ja asiakasnäkökulmien tavoitteita kuin ylemmän tason mittaristossa, vaan esimerkiksi SBU:n prosessitavoitteista voidaan tavallisesti johtaa tulostavareita kokonaisuuden osille. Kukin osasto, tiimi tai yksilö voi sitten tahollaan miettiä sitä, miten tavoitteet tullaan saavuttamaan ja johtaa näistä itselleen ennakoivat mittarit. Se mihin näkökulmiin nämä mittarit kuuluvat, ei ole kovinkaan oleellista.¹¹⁹

Toivasen¹²⁰ mukaan yritys- tai tulosityksikkötason mittareiden purkaminen osastotasolle voidaan tehdä myös mm. DuPontin kaaviolla (kuva 4.2). Sen avulla henkilöstölle voidaan kertoa konkreettisesti, millä toimenpiteillä on mahdollista vaikuttaa pääoman tuottoon. Pääoman tuotto on yrityksen voitto jaettuna kokonaispääomalla. Yrityksen voitto saadaan, kun myynnistä vähennetään kustannukset. Myyntiin vaikuttavat mm. määrät, hinnat ja tuotejakauma. Määriin voidaan vaikuttaa mm. lisäämällä markkinaosuutta. Hintoihin pystytään vaikuttamaan myyntiehdoin ja annetuilla alennuksilla. Vastaavasti kustannuksia voidaan vähentää esim. parantamalla tuottavuutta ja vähentämällä poissaoloja. Kokonaispääoma pienenee, kun pienennetään raaka-aine, osto-osa tai valmistuotevarastoja. Varastojen kokoa voidaan pienentää mm. pienentämällä varmuusmarginaaleja. Rahoitusomaisuutta voidaan pienentää lyhentämällä myyntien maksuaikoja tai pidentämällä ostojen maksuaikoja.

¹¹⁹ Malmi ym. 2002, 73-74

¹²⁰ Toivanen 2001



Kuva 4.2 DuPontin kaavio

Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimintasuunnitelmissa selvitetään, millä toimenpiteillä strategiassa määritellyt tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja toimenpide vaatii, kuka sen tekee ja mihin mennessä tavoite saavutetaan. Toimintasuunnitelmien tulee myös sisältää ehdotuksia ja sääntöjä siitä, miten mittariston seuranta kytketään päivittäiseen työhön. Huolella tehdyt toimintasuunnitelmat sitouttavat henkilöstön yrityksen tavoitteisiin.¹²¹

Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Todellisenä haasteena mittausjärjestelmälle on löytää ennakoivia, menestykseen johtavia mittareita. Tarkkaa suunnitelmaa mittausjärjestelmän kehittämiseksi ei yleensä voi tehdä. Järjestelmä kehittyy luonnostaan käyttöönoton edetessä. Mittariston uudistamista strategistenkaan mittareiden osalta ei pidä vältellä. Ensimmäiset mittarit ovat tuskin

¹²¹ Toivanen 2001

koskaan täydellisiä ja ilman mittareiden jatkuvaa käyttöä niiden kehittäminen on hyvin vaikeaa. Mittaustiedon hyödyntämisen kannalta on erityisen tärkeää, että mittareiden kehittämisen yhteydessä on mietitty, mitä puutteita tai heikkouksia niissä on. Mitä mittari ei kerro, on yhtä tärkeä tieto päätöksentekijälle kuin se tieto, mitä mittari kertoo.¹²²

Tasapainoisen mittariston päivittämistä helpottaa atk-pohjainen esitys- ja tukijärjestelmä. Tasapainotettu mittaristo voidaan kytkeä esimerkiksi johdon tietojärjestelmään. Tällöin saadaan suuri osa mittariston tarvitsemista tiedoista suoraan johdon tietojärjestelmässä olevasta tietovarastosta (data warehouse). Tietovarastointi yksinkertaistaa tietojen keruuta, koska mittareita varten tarvittavat tiedot on saatettu tallentaa moniin erilaisiin ja usein yhteensopimattomiin tietojärjestelmiin.¹²³

4.2 Mittaustulosten raportointi

Keskeinen osa suorituskyvyn mittaamista on tulosten raportointi. Mittaustulosten raportoinnin toteuttamisen kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat miksi ja kenelle raportoidaan. Raportoinnin toteuttaminen vaihtelee sen mukaan seuraako tuloksia vain johto, laajempi joukko henkilöstöä tai jotkin sidosryhmät, kuten sijoittajat. Raportoinnin kohdejoukon valinnassa perimmäinen kysymys on, mihin mittaamisella pyritään. Pelkän tulosten esittämisen lisäksi raportoinnilla on viestinnällinen rooli. Mittaristoraportti kertoo, mitkä ovat organisaation tärkeimmät tavoitteet. Se voi kertoa myös organisaation arvoista. Hyvä raportti tarjoaa käyttäjilleen tietoa myös mittareiden ominaisuuksista, kuten laskentaperusteista.¹²⁴

Strategisen tavoitteenasettelun onnistuminen selviää, kun tarkastellaan, ovatko toteutuneet alemman tason tavoitteet johtaneet odotettuihin tuloksiin myös ylemmillä tasoilla. Jos näissä esiintyy ongelmia, ongelmiin on pystyttävä reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Tämä asettaa mittariston raportoinnille vaatimuksen, että raportointi tehdään riittävän usein,

¹²² Kankkunen 2005, 239-240

¹²³ Toivanen 2001

¹²⁴ Lönnqvist & Mettänen 2003, 121-123

esimerkiksi vuosineljänneksittäin tai kerran kuukaudessa. Toisaalta operatiivisella tasolla voidaan tarvita tietoa joidenkin mittareiden tuloksista useamminkin, jopa päivittäin.¹²⁵

Myös muille sidosryhmille, kuten omistajille ja yhteistyökumppaneille, voidaan tarjota informaatiota mittaristosta. Omistajien on vaikea arvioida yrityksen arvoa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa potentiaalia pelkästään tilinpäätöstietojen perusteella, koska niissä huomio keskittyy usein liian paljon taloudellisten lukujen tutkimiseen. Tulevaisuuden menestymiseen vaikuttaa muun muassa organisaation aineeton pääoma, joka jää pääosin tilinpäätöstietojen ulkopuolelle.¹²⁶

Strateginen suorituskykymittaristo voi sisältää tietoa, joka ei saa päästä kilpailijoiden käsiin. Hyvin laaditusta mittaristosta voi päätellä organisaation strategian tai ainakin keskeisimmät liiketoiminnan tavoitteet. Kilpailijan käsissä tällainen tieto saattaa olla vahingollista. Tämän vuoksi mittausraportteja saattaa olla tarpeen käsitellä siten, että ne eivät päädy väärille ihmisille. Myös oman organisaation sisällä voi joskus olla tarpeen rajoittaa mittariston raportointia. Kaikki raportointitieto ei ole välttämätöntä kaikille organisaatiossa.¹²⁷

Mittariston raportointiin liittyy ainakin neljä asiaa, jotka on huomioitava, jotta raportointi olisi tehokasta¹²⁸.

1. Tulokset on esitettävä mahdollisimman havainnollisesti – numeroilla, kuvilla ja graafisilla esityksillä. Raportissa on esitettävä mittaristosta yleiskuva, jossa näkyvät samanaikaisesti tiivistelmät kaikkien näkökulmien tilanteista.
2. Tulokset esitetään käyttäjälle tutussa ja yksinkertaisessa ympäristössä.
3. Tuloksia on päästävä katsomaan milloin tahansa.
4. Tietojen keräämisen ja esittämisen tulee tapahtua kustannustehokkaasti.

¹²⁵ Kankkunen 2005, 245-246

¹²⁶ Kankkunen 2005, 247

¹²⁷ Lönnqvist & Mettänen 2003, 121-123

¹²⁸ Lönnqvist & Mettänen 2003, 121-123

Mittariston raportointi voidaan toteuttaa tilanteesta riippuen monella eri tavalla ja silti täyttää kaikki edellä mainitut raportoinnin vaatimukset. Perinteinen manuaalisesti kerätyistä tiedoista paperille koottu raportti voi olla aivan toimiva ja kustannustehokas ratkaisu pienissä organisaatioissa. Suuremmissa organisaatioissa manuaalisen raportin rakentamisesta ja jakelusta johtuvien kustannusten sekä rakentamisen ja jakelun ajallisen keston takia perinteinen paperiraportti ei kuitenkaan ole kovin käytännöllinen.

4.3 Mittaus- ja raportointijärjestelmän rakentamisen haasteita

Yritystoiminnassa ohjaustiedon tarve syntyy pitkälti yritystoiminnan suunnitteluun ja valvontaan liittyvistä tekijöistä. Informaation tuottamisen ja suorituskyvyn mittaamisen tulee viime kädessä pohjautua yrityksen strategiaan. Siten mitattavat ja raportoitavat asiat ovat suoranaisesti yhteydessä yrityksen visioon ja perimmäisiin tavoitteisiin. Lisäksi yrityksen toiminnan ohjaamisen tueksi kerättävän tiedon tulee muokata työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan, jotta sillä olisi todellista arvoa.

Suorituskyvyn mittaamisen suhteen on aiemmassa kirjallisuudessa melko yksimielinen näkemys siitä, että pelkän taloudellisen informaation seuraaminen ei nykyisin riitä toiminnan tehokkaaseen johtamiseen ja valvontaan. Esimerkiksi Simonsin¹²⁹ mukaan suorituskyvyn mittaamisessa on oleellista yhtäältä yritykselle suotuisaan käyttäytymiseen rohkaiseminen, ja toisaalta yritykselle epäsuotuisan toiminnan rajoittaminen. Erilaisten seurantajärjestelmien avulla näitä osa-alueita voidaan mitata, ja siten toimintaa ohjata haluttuun suuntaan. Suorituskyvyn ulottuvuuksia voidaan jaotella hyvinkin monella vaihtoehtoisella tavalla. Kuitenkin taloudellisen informaation voidaan todeta täyttävän vain osan menestykselliseen toimintaan pyrkivän yrityksen informaationtarpeesta.

Kaplan ja Norton¹³⁰ argumentoivat johdon laskentatoimen keskittyneen liikaa pelkästään taloudellisten laskelmien tukemiseen, sen sijaan, että mittaamisen avulla pyrittäisiin avustamaan johtoa laajemmin päätöksenteossa. Strategisempaa otetta johdon laskentaan

¹²⁹ Simons 1995b

¹³⁰ Kaplan & Norton 1992

suositavat myös muun muassa Lynch ja Cross¹³¹ sekä Laitinen¹³². Heidänkin mukaansa yrityksen strategian oikeaa suuntaa tulee valvoa ja kommunikoida organisaation kaikille tasoille oikeanlaisten tasapainoisten mittareiden avulla.

Strategisempien suorituskyvyn mittaamisjärjestelmien suosio onkin varsinkin viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut huomattavasti. Tableau de Bord, Performance Pyramid ja Balanced Scorecard ovat tällaisista mittausjärjestelmistä saaneet eniten huomiota osakseen. Erityisesti Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard on saavuttanut yritysten keskuudessa paljon suosiota, ja myös akateemisessa yhteisössä siihen liittyvää kirjallisuutta on tuotettu runsaasti. Balanced Scorecard perustuu neljän näkökulman – taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma – tasapainottamiseen yritysten suorituskykyä mitattaessa. Menestyksekkäistä kokemuksista huolimatta BSC:lläkin on omat heikkoutensa, eikä sen käyttöön ottaminen ole itsessään tae toiminnan kehittymisestä tulevaisuudessa. Mittariston kehittäminen ja käyttöönottoprosessi on organisaatiolle samalla oppimisprosessi, sillä suunnitteluvaiheessa mietitään ja täsmennetään organisaation visiota ja strategiaa. Käyttöönottovaihe edellyttää huomattavasti panostuksia koko henkilöstöltä, jotta mittaristolla olisi edellytykset kehittyä toimivaksi työkaluksi.

Yritysten ohjaustiedon tuottamisen tulee vastata toiminnan suunnittelun ja valvonnan asettamaan informaatiotarpeeseen siten, että yrityksen strategia heijastuu kauttaaltaan mitattavissa ja raportoitavissa asioissa. Suorituskykyä tulee seurata huomattavasti laajalaisemmin kuin pelkästään taloudellista informaatiota mittaamalla ja raportoimalla. Useista vaihtoehtoisista malleista Balanced Scorecardin laajamittainen kirjallisuus ja levinneisyys yritysten keskuudessa tekevät siitä hyvän pohjan suoritusmittariston luomiselle.

¹³¹ Lynch & Cross 1991

¹³² Laitinen 1998

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen kohdeyritystä Peterson Packaging Oy:tä ja Suomen aaltopahvimarkkinoita, joilla kohdeyritys toimii. Lisäksi tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen toteuttamista ja tutkimusmenetelmiä. Kappaleen lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Suomen aaltopahvimarkkinat

Aaltopahviteollisuus toimialana ei ole yksiselitteisesti lokeroitavissa. Se on pakkausteollisuutta, mutta ala luokitellaan yleensä joko graafiseen teollisuuteen tai paperinjalostusteollisuuteen. Aaltopahviteollisuus on paikallista liiketoimintaa, koska aaltopahvin taloudellinen kuljetusetäisyys on varsin pieni. Ala on vähemmän suhdanneherkkää ja vähemmän pääomavaltaista kuin paperiteollisuus. Yritykset ovat pääosin suhteellisen pieniä, eikä maailmanlaajuisia valmistajia vielä ole. Ala on kuitenkin keskittymässä ja kansainvälistymässä. Aaltopahviyritykset voidaan jaotella karkeasti yleispakkausten valmistajiin ja erikoistuneisiin pakkausvalmistajiin. Yleispakkaajat valmistavat hyvin monenlaisia aaltopahvipakkauksia, kun taas erikoistujat keskittyvät joihinkin valitsemiinsa osa-alueisiin, kuten elintarvike- tai paperiteollisuuteen tai esimerkiksi erittäin korkeaan painatuslaatuun, offset-laminointiin tai mini- ja pieniaaltoisiin pakkauksiin. Suomen kaltaisilla pienillä talousalueilla erikoistumiseen on pienemmät mahdollisuudet.¹³³

Suomessa aaltopahviteollisuus on keskittynyt kolmelle valmistajalle: Stora-Ensolle, SCA:lle ja tutkimuksen kohdeyritys Peterson Packaging Oy:lle. Stora Enso on markkinajohtaja noin 50-52 % markkinaosuudella, SCA:n markkinaosuus on noin 26-28 % ja Peterson Packagingin vastaavasti noin 22 %.

Aaltopahvin raaka-aineena käytetään sekä ensi- että kiertokuidusta valmistettuja kartonkeja. Ensikuidun osuus on Euroopassa ollut jo pitkään noin 30 % ja kiertokuidun 70

¹³³ Laakso & Rintamäki 2000, 18-21

% tuotannosta. Suomessa ja muissa runsasmetsäisissä pohjoismaissa ensikuidun osuus on selvästi suurempi, Keski-Euroopassa vastaavasti pienempi. Koska aaltopahvin raaka-aineena on yleensä luonnosta saatava, uusiutuva kuitumateriaali, jonka käytön jälkeinen talteen otto ja kierrätys toimii järjestelmällisesti monissa maissa, on aaltopahvi ympäristöystävällinen ja luonnonvaroja säästävä materiaali. Sen kierrätysaste on Suomessa yli 80 %.¹³⁴

Yli 40 % aaltopahvista käytetään elintarvikkeiden pakkaamiseen sekä Suomessa että muualla Euroopassa. Suomessa seuraavaksi suurin käyttäjä on paperituotteet, sitten metalli- ja kemianteollisuus. Aaltopahvin kulutus on aikaisempina vuosina seurannut muutoksia bruttokansantuotteessa ja teollisessa tuotannossa. Aaltopahvimarkkinat ovat suhteellisen stabiilit, vaikka joitakin kausivaihteluita on havaittavissa, esimerkiksi elintarviketeollisuuden kysynnän kasvu keväisin.¹³⁵

Aaltopahvin vienti ja tuonti on vähemmän houkuttelevaa johtuen mm. korkeista rahtikustannuksista etenkin meren yli etelässä ja lännessä. Useat paperiliiton lakkojen aiheuttamat tuotannon katkokset 2000-luvun alkupuolella ovat johtaneet siihen, että kaikki kolme Suomen aaltopahvivalmistajaa ovat aloittaneet aaltopahvin tuonnin asiakkaidensa säilyttämiseksi. Aaltopahvin tuonti Venäjältä on suomalaisia aaltopahviyrityksiä mahdollisesti uhkaava vaihtoehto. Tähän mennessä suomalaiset asiakkaat ovat kuitenkin olleet haluttomia ostamaan aaltopahvia Venäjältä johtuen toimitusepävarmuuksista. Toinen epävarmuustekijä on hintataso. Toistaiseksi aaltopahvin hintataso Suomessa on ollut korkealla tasolla. Hintataso on kuitenkin laskusuunnassa johtuen muun muassa suomalaisesta kilpailusta, valmistajien ylikapasiteetista sekä tuonnin lisääntymisen uhasta.

5.2 Kohdeorganisaation esittely

Peterson Packaging Oy on aaltopahvituotteita valmistava ja pakkauskoneita sekä -järjestelmiä myyvä yritys. Yrityksen pääkonttori ja aaltopahvitehdas sijaitsevat

¹³⁴ Laakso & Rintamäki 2000, 26

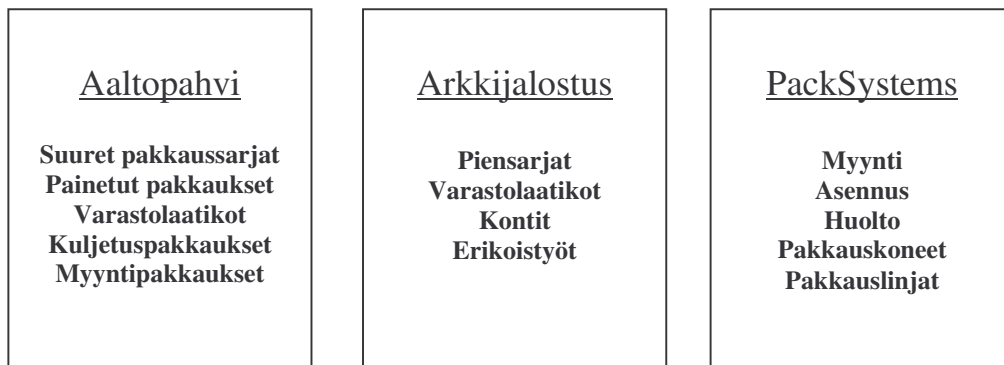
¹³⁵ Laakso & Rintamäki 2000, 21

Valkeakoskella ja arkkijalostusyksikkö sekä PackSystems -yksikkö Espoossa. Peterson Packaging Oy työllistää noin 280 henkeä ja yrityksen liikevaihto vuonna 2005 oli 45 milj. EUR. Peterson Packaging Oy kuuluu norjalaisen emoyhtiönsä Peterson AS:n pakkausdivisioonaan. Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2005 noin 400 milj. EUR ja henkilöstön määrä 1300 henkeä. Petersonilla on tuotantolaitoksia Suomen lisäksi Norjassa. Peterson Packaging Oy:llä on aaltopahvitehdas Valkeakoskella ja arkkijalostusyksikkö sekä koneellisen pakkaamisen yksikkö PackSystems Espoossa.

Maaliskuussa 2006 Peterson Packaging Oy:ssä ilmoitettiin omistajanvaihdoksesta. Norjalainen investointiryhmä tulee ottamaan haltuunsa koko konsernin. Enemmistö yhtiön osakkeenomistajista, mukaan lukien enemmistöosakkeenomistaja AS Silva, ovat suostuneet myymään Petersonin osakepääomansa. Kaupan vahvistamiseksi tarvitaan Norjan kilpailuviraston hyväksyntä. Viimeisimmän tiedon mukaan Peterson Packaging Oy:n toiminta tulee jatkumaan kuitenkin ennallaan, joten omistajanvaihdoksella ei ole juurikaan vaikutuksia tämän tutkimuksen tavoitteisiin, toteutukseen tai tuloksiin.

5.2.1 Liiketoiminta-alueet

Peterson Packaging Oy pyrkii asiakkaidensa pakkausongelmien ratkaisuun kokonaisvaltaisella konseptilla. Aaltopahvi tuotetaan Valkeakosken aaltopahvitehtaalla ja pakkauksiksi se muunnetaan joko Valkeakosken tehtaalla tai Espoon arkkijalostusyksikössä. Espoossa toimiva koneellisen pakkaamisen yksikkö PackSystems tarjoaa automaatioon perustuvia pakkausratkaisuja. Yrityksen liiketoiminta-alueet näkyvät kuvassa 5.1.



Kuva 5.1 Peterson Packaging Oy: liiketoiminta-alueet.

Yritys valmistaa ja jalostaa Valkeakosken aaltopahvitehtaalla aaltopahvista pakkauksia teollisuuden tarpeisiin. Aaltopahvi on maailman käytetyin pakkausmateriaali johtuen muun muassa sen edullisuudesta, kestävydestä ja keveydestä. Aaltopahvipakkaukset on mahdollista myös muotoilla pakattavan tuotteen mukaan. Aaltopahvi on keveydestään huolimatta suhteellisen kestävä, johtuen siitä, että aaltopahvin rakenne vastaa palkkirakennetta, joka on lujuusopillisesti jäykkä. Valkeakosken aaltopahvitehtaalla keskitytään suuriin sarjoihin ja volyymituotantoon.

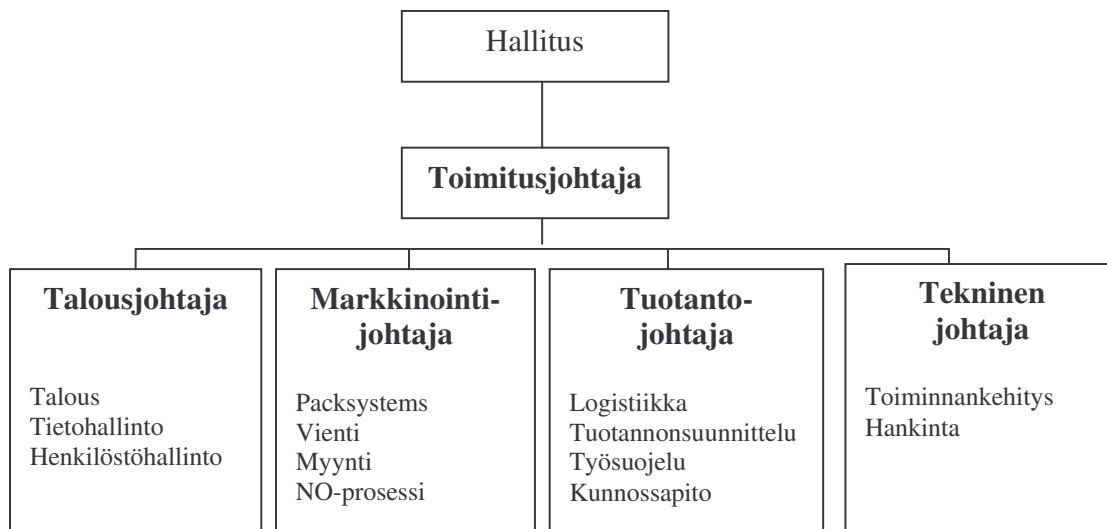
Arkkijalostusyksikkö Espoossa valmistaa piensarjat, varastolaatikat, kontit ja erikoistyöt. Arkkijalostus ostaa valmiit arkit aaltopahvitehtaalta ja jalostaa niistä tarvittavia pakkauksia eteenpäin asiakkaille jopa muutaman päivän toimitusajoilla.

PackSystems yksikkö Espoossa keskittyy asiakkaan pakkausongelmien ratkaisuun automaation avulla. PackSystems toimittaa sekä koneet että pakkausratkaisujen teknisen suunnittelun. Myös asennus, huolto ja koulutus kuuluvat PackSystemsin tarjontaan.

5.2.2 Organisaatio

Peterson packaging Oy:n organisaatorakenne on funktionaalinen. Johtoryhmän muodostavat toimitusjohtaja, talousjohtaja, markkinointijohtaja, tuotantojohtaja ja tekninen

johtaja. Johtoryhmän kokouksissa on myös henkilöstön edustus paikalla. Kuvasta 5.2 käy ilmi funktioihin kuuluvat toiminnot.



Kuva 5.2 Peterson Packaging Oy:n organisaatio

5.2.3 Ydinprosessit

Peterson Packaging Oy:n ydinprosesseiksi on määritelty aaltopahvin valmistus ja jalostus, rakennesuunnittelu sekä myynti.

Aaltopahvin valmistukseen sisältyvien työvaiheiden tuloksena syntyy tuote, jossa kahden tasomaisen kartongin välissä on kolmas, aaltomaiseksi taivutettu kartonki. Kerrokset on liimattu toisiinsa aallonharjojen ja pintakartonkien kosketuskohdista. Näin muodostettu rakenne on jäykkä ja paksuuteensa nähden kevyt, ja sen suojausominaisuudet ovat varsin hyvät. *Aaltopahvin jalostuksella* taas tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja työvaiheita, joiden tuloksena aaltopahvista valmistuu asiakkaan pakkaustarpeeseen soveltuva käyttövalmis tuote tai joissain tapauksissa puolituote, jonka asiakas itse viimeistelee. Lisäksi tuotteet pakataan ja toimitetaan asiakkaalle sovitulla tavalla.

Rakennesuunnittelun tehtävänä on tuottaa yksilöityjä asiakkaan pakkaustarpeita ja jakelun tarpeita vastaavia pakkausratkaisuja, joissa on huomioitu oman valmistuksen, asiakkaan

pakkaustapahtuman ja jakeluketjun toimivuus, taloudellisuus ja tuottavuus. Suunnittelussa huomioidaan myös viranomaisten, pakkausdirektiivien, kierrätyksen ja moduulimitoituksen vaatimukset. Rakennesuunnittelulla on yleensä käytössä tietokoneavusteisia suunnittelujärjestelmiä (Computer Aided Design, CAD), joiden avulla on mahdollista optimoida esimerkiksi pakkauksen lujuus suhteessa raaka-aineen käyttöön tai pakkausten mitoitus ja soveltuvuus moduulijärjestelmään. Perusmallistona pakkausrakenteiden suunnittelussa käytetään kansainvälisesti hyväksyttyä FEFCO:n (La Federation Europeenne des Fabricants de Carton Ondule, aaltopahvituottajien eurooppalainen järjestö) kehittämää koodijärjestelmää, joka määrittelee lukuisan joukon rakennemalleja. Suunnittelussa sovelletaan lisäksi näiden yhdistelmiä ja itse kehittämiä malleja, joten mallivalikoima on lähes rajaton.¹³⁶ Rakennesuunnittelulla pyritään myös siihen, että pakkaus täyttää sille asetettavat ulkonäölliset vaatimukset. Asiakkaan ja pakkaussuunnittelijan yhteistyö on välttämätöntä. Asiakas tuntee parhaiten pakattavan tuotteen ominaisuudet, jakelumenetelmät ja myyntikriteerit. Pakkaussuunnittelija taas tuntee rakenteet, raaka-aineet ja valmistuskoneiden tekniset mahdollisuudet. Onnistunut rakenneratkaisu säästää raaka-ainetta ja täyttää silti kaikki tuotteen pakkaukselle asettamat vaatimukset.

Rakennesuunnittelu sisältää seuraavat asiat:

- **tuote:** paino, kantavuus, olomuoto, muut ominaisuudet
- **pakkaustapahtuma:** määrät, koneet, suljenta
- **varastointi ja kuljetukset:** standardit, merkinnät, kuljetusmatka ja -tapa, varastointiaika
- **kauppa ja markkinointi:** keskusvarastokäsittely, kauppa, kuluttaja
- **hyötykäyttö:** direktiivit, kierrätys, helppo hävitettävyys
- **valmistustekniikka:** taloudellisuus, valmistuslinjat

Rakennesuunnittelun merkitys korostuu etenkin New Order -prosessin yhteydessä, jolloin asiakas tekee ensimmäisen tilauksensa yritykseltä. Tämän jälkeen asiakkaan tiedot ovat valmiiksi tallennettuna yrityksen tietojärjestelmään, joten uusintaoston (Repeat Order – prosessin) yhteydessä rakennesuunnittelua ei välttämättä tarvita.

¹³⁶ Laakso & Rintamäki 2000, 112-113

Myynti ja markkinointi ovat liiketoiminnan kannalta tuotesuunnitteluun ja valmistukseen rinnastettavia avaintoimintoja, joiden tehtävänä on hankkia valmistuksen tarvitsemat asiakkaat ja tilaukset.

5.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmät

Tätä tutkimusta voidaan case -luonteensa vuoksi kutsua tapaustutkimukseksi. Yinin¹³⁷ määritelmän mukaan tapaustutkimus tutkii jotakin ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa ympäristössä – erityisesti kun ilmiön ja asiayhteyden rajat ovat epäselvät. Koska kyseessä on toimeksiantona tehtävä tapaustutkimus, tutkijan itsensä asettamien tavoitteiden ohella myös toimeksiantajayrityksen tavoitteet muokkaavat pitkälti myös tutkimusmenetelmien valintaa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää suuntaviivoja raportointitoiminnan, tiedonkeruun ja suorituskyvyn mittaamisen kehittämiseksi. Varsinaista suoritusmittaristoa ei tässä tutkielmassa testata yrityksessä, mutta jatkotutkimuksen ja yritysten omien kehitysprojektien tueksi luodaan kuitenkin alustava esimerkinomainen pohja mittausjärjestelmälle.

5.3.1 Tutkimusaineisto

Tutkielman perimmäisenä tavoitteena on selvittää, minkälaista ohjaustietoa yrityksen johto tarvitsee tehokkaan päätöksenteon tueksi. Lisäksi tavoitteena on hahmottaa miten kohdeyrityksen mittaus- ja raportointikäytännöt palvelevat kyseistä tarkoitusta. Jotta aihetta voitaisiin tutkia mahdollisimman luotettavasti, on järkevää haastatella yrityksen oleellisempien raportointiin ja ohjaustietoon liittyvien osa-alueiden edustajia.

Kerätystä materiaalista pyritään löytämään oleellisia tekijöitä raportoinnin nykytilan analysointiin ja mahdollisten ongelmakohtien yhteydessä myös kehitysehdotusten antamiseen. Koska tutkimus pyrkii määrittämään ohjaustiedon tarvetta jatkuvasti

¹³⁷ Yinin 2003, 13

muuttuvassa ympäristössä, ei kvantitatiivisiin menetelmiin perustuvan metodin käyttäminen aineiston keräämisessä ja analysoimisessa vaikuta tarkoituksenmukaiselta. Tutkimusongelmia lähestytään siis kvalitatiivista menetelmää hyödyntäen.

Silvermanin¹³⁸ mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on neljä pääasiallista metodia, joita tutkijat usein myös yhdistelevät keskenään:

- Havainnointi
- Tekstien ja dokumenttien analysointi
- Haastattelut
- Nauhoittaminen ja puhtaaksikirjoittaminen

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kaikkia neljää metodia, jotta tutkimuskohteesta saataisiin mahdollisimman luotettava kuva. Pääasiallinen tutkimusmetodi on kvalitatiiviset haastattelut ja niiden puhtaaksikirjoitus, mutta tutkielmassa hyödynnetään pienemmässä mittakaavassa myös havainnoinnin sekä tekstien ja dokumenttien analysoinnin metodeja.

5.3.2 Aineistonhankintamenetelmät

Tutkimushaastatteluja on pääsääntöisesti kolmea eri lajia; lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu¹³⁹. Lomakehaastattelussa käsittely on täysin yhdenmukaista (strukturoitu tai standardoitu), teemahaastattelussa edellistä vähemmän yhdenmukaista ja avoimessa kaikkein vähiten strukturoitua. Avoimelle haastattelulle on olemassa myös useita erilaisia nimityksiä, kuten syvähaastattelu ja vapaa haastattelu. Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin (puolistandardoitu tai semistrukturoitu).

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen valittiin kvalitatiivisten semistrukturoitujen teemahaastattelujen tekeminen. Teemahaastattelujen voidaan ajatella soveltuvan erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään hahmottamaan tulevaisuuden

¹³⁸ Silverman 1993, 8-9

¹³⁹ Hirsjärvi & Hurme 1988, 29

kehitystä tietyn asiantuntijajoukon näkemyksien perusteella. Teemahaastattelut tuovat esille asioita kuvaavia esimerkkejä ja valaisevat ajoittain myös aiemmin kartoittamattomia alueita. Lisäksi teemahaastattelut sopivat hyvin tutkimuksiin, joiden kohdeilmiö on laaja ja monipuolinen. Hirsjärvi ja Hurme¹⁴⁰ toteavat myös, että puolistrukturoitu haastattelu soveltuu hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan, ja jotka ovat suhteellisen heikosti tiedostettuja. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelut mahdollistavat huomattavasti monipuolisemman vuorovaikutuksen haastateltavien kanssa kuin esimerkiksi valmiiksi strukturoidut kyselylomakkeet.

5.3.3 Teemahaastattelu kvalitatiivisen tutkimuksen muotona

Teemahaastatteluiden tutkimusote on luonteeltaan kvalitatiivinen. Hirsjärven ym.¹⁴¹ mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohteen tutkimiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja tämän vuoksi lähtökohtana onkin aineiston monitahoinen ja yksilökohtainen tarkastelu, varsinaisen kvantitatiivisen menetelmän mukaisen teorian tai hypoteesien testauksen sijaan.

Teemahaastattelu on metodi, jossa haastatteliija ja haastateltava keskustelevat tutkittavasta aiheesta melko avoimesti. Haastattelu etenee teemakohtaisesti, vaikkakin myös teemoista poikkeaminen on ajoittain sallittua. Hirsjärven ja Hurmeen¹⁴² mukaan teemahaastattelua kuvaa menetelmänä se, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat haastatteliijoilla tiedossa, mutta haastattelua ei ole etukäteen tarkasti strukturoitu kysymysten muodon ja järjestyksen suhteen. Normaalisti keskustelutilanteesta haastattelu poikkeaa muun muassa siinä, että haastattelu on luonteeltaan ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa¹⁴³.

Teemahaastattelua käytetään tässä tutkimuksessa siten, että teema-alueista on muotoiltu etukäteen valmiita kysymyksiä. Vaihtelevissa haastattelutilanteissa kysymysten järjestystä

¹⁴⁰ Hirsjärvi ja Hurme 1988, 35

¹⁴¹ Hirsjärven ym. 1997, 152

¹⁴² Hirsjärvi ja Hurme 1988, 36

¹⁴³ Hirsjärvi & Hurme 1988, 25

voidaan kuitenkin muuttaa ja myös tarkentavia lisäkysymyksiä voidaan muodostaa tapauskohtaisesti, jolloin valmiiden kysymysten muodostaminen ei sido haastattelutilannetta liialti.

5.3.4 Teemahaastattelu tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen yhteydessä hyödynnetään edellä esiteltyä teemahaastattelun muotoa, jossa kysymykset muotoillaan teema-alueittain etukäteen pitkälti valmiiksi. Tällä tavoin oli tarkoitus varmistaa, että ainakin pääasiat tulisi käsitellä mahdollisimman kattavasti jokaisella teema-alueella. Teemojen muotoilu pyrittiin tekemään kuitenkin melko väljästi, jotta siirtyminen teemojen välillä onnistuisi mahdollisimman sujuvasti ja haastateltaville jäisi tarpeeksi tilaa omien näkemystensä ilmaisemiseen. Koska tutkimusongelmilla pyrittiin kartoittamaan osittain sellaista informaatiota, joka on tutkimuksen kohdeyritykselle ominaista, eikä siten ennestään tutkijan tiedossa, ei etukäteen tiukasti strukturoidun lomakkeen käyttäminen olisi ollut mielekästä.

5.3.5 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Haastateltavien valintaan vaikutti ensisijaisesti heidän toimenkuvansa yrityksessä. Koska tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on täsmentää päätöksenteon tueksi kerättävän mittaus- ja raportointitiedon sisältöä, oli tarkoituksenmukaista valita haastateltavat siitä joukosta, jotka raportointi-informaatiota käyttävät. Haastateltaviksi valittiin koko yrityksen johtoryhmä. Ylimmän johdon edustajien valintaa puolsi myös tutkimuksen toinen tavoite, strategisen tason mittariston kehittäminen. Toimitusjohtajaa lukuun ottamatta kaikki muut johtoryhmän jäsenet olivat samalla eri funktioiden johtajia. Oleellista oli se, että haastatteluilla saataisiin selvitettyä asiantuntijoiden käsityksiä mahdollisimman laaja-alaisesti. Johtoryhmän lisäksi haastateltiin yrityksen päaluottamusmiestä, entistä toimitusjohtajaa sekä arkkijalostusliiketoiminnan johtajaa. Päaluottamusmiehen haastattelulla pyrittiin saamaan henkilöstön näkökulmaa esiin, varsinkin nykyisen mittaus- ja raportointijärjestelmän ongelmiin liittyen. Yhtiön toimitusjohtaja vaihtui vuonna 2002.

Entistä toimitusjohtajaa haastateltiin yhtiön kehitysvaiheiden selvittämiseksi. Arkkijalostusliiketoiminnan johtajan haastattelulla pyrittiin selvittämään yritykselle strategisesti tärkeän arkkijalostuksen keskeisiä piirteitä. Arkkijalostusliiketoiminnan johtaja tulee todennäköisesti liittymään yrityksen johtoryhmään tulevaisuudessa.

Haastateltaville henkilöille lähetettiin etukäteen haastattelun teema-alueet ja näihin liittyvät kysymykset. Teemahaastattelut suoritettiin 2.2.-28.3.2006 välisenä aikana haastateltavien henkilöiden työpaikoilla. Haastattelut kyettiin suorittamaan häiriöittä ja ne kestivät ½ - 1 ½ tuntia kerrallaan. Haastattelujen nauhoittamisesta sovittiin kunkin haastateltavan kanssa erikseen. Nauhoitukset myös litteroitiin haastattelujen jälkeen myöhempää analysointia varten.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisellä tutkimuksella on aina omat vaatimuksensa, jotta se voidaan hyväksyä päteväksi tutkimukseksi sitä ympäröivässä tiedeyhteisössä. Silvermanin¹⁴⁴ mukaan tieteellisestä tutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun tutkimusta tehtäessä on hyödynnetty tutkimuskohteeseen soveltuvia tutkimusmetodeja. Toisaalta tieteelliseen tutkimukseen liittyvän objektiivisuuden vaatimuksen täyttäminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein vaikeampaa näyttää toteen. Tutkijoiden omat tutkimuskohdetta koskevat tiedot, ja heidän niihin liittämät arvostuksensa näkyvät osittain myös tutkijoiden hankkimassa aineistossa ja sen tulkinnassa. Näin ollen voidaan todeta, että kvalitatiivinen tutkimus pyrkii pikemminkin löytämään tosiasioita kuin todistamaan jo olemassa olevia väittämiä¹⁴⁵.

Tieteellisellä tutkimuksella on kaksi pääasiallista luottamusta kuvaavaa kriteeriä, reliabiliteetti ja validiteetti. Ensinnäkin tutkimuksen reliabiliteetilla viitataan siihen, pysyykö tutkimuksen tulos samankaltaisena, jos samaa asiaa mitataan useamman kerran¹⁴⁶. Mitä vähemmän satunnaisvirheitä tutkimuksessa syntyy, sitä korkeampi reliabiliteetti sillä

¹⁴⁴ Silverman 1993, 144

¹⁴⁵ Hirsjärvi ym. 1997, 152

¹⁴⁶ Uusitalo 1991, 84

on. Teemahaastatteluihin pohjautuvassa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa muun muassa sitä, että haastattelija ja eri haastateltavat ymmärtävät käsiteltävät kysymykset samalla tavalla. Tässä mielessä tämän tutkimuksen osalta päädyttiin selkeiden kysymyspohjien tekemiseen ennalta, jotta haastateltavat kykenisivät tutustumaan etukäteen käsiteltäviin aiheisiin, ja tarvittaessa he voisivat myös pyytää haastattelijaa täsmentämään kysymysten merkityksiä.

Tutkimuksen validiteetti puolestaan kuvaa käytettävien metodien kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa pyritään mittaamaan¹⁴⁷. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin osoittaminen voi usein olla kvantitatiivista tutkimusta hankalampaa, sillä mitattavat asiat eivät ole yhtä konkreettisia. Uusitalon¹⁴⁸ mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin oleellista, että teoreettiset ja empiiriset määritelmät kytketään toisiinsa. Tämän tutkimuksen teoriaosuus käsittelee johdon ohjausjärjestelmiä, suorituskyvyn mittaamista ja mittariston rakentamista, jotka kaikki kytkeytyvät suoranaisesti tutkimusongelmaan, ja myös empiirisen osion kautta tehtyihin johtopäätöksiin mittaus- ja raportointitoiminnan kehittämisen tueksi.

Näin ollen tutkimuksen sisäinen luotettavuus, joka voidaan todentaa nimenomaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla vaikuttaisi täyttävän asetetut vaatimukset.

¹⁴⁷ Uusitalo 1991, 84

¹⁴⁸ Uusitalo 1991, 86

6. NYKYISEN MITTAUS- JA RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄN ONGELMIA

Tällä hetkellä Peterson Packaging Oy:ssä käytössä oleviin tietojärjestelmiin kuuluvat muun muassa niin sanottu tehdastietojärjestelmä ja intranet. Lisäksi organisaation eri osissa on käytössä suppeampiin kokonaisuuksiin keskittyviä tietojärjestelmiä, kuten hallinnon tietojärjestelmät ja myynnin tietojärjestelmä. Tehdasjärjestelmä on yrityksen pääasiallinen tietovarasto. Kaikki käytössä olevat tietojärjestelmät toimivat toisistaan erillisinä ja pääasiassa yhteen sopimattomina järjestelminä. Yhtenäistä mittaus- ja raportointinäkökulmasta suunniteltua tietojärjestelmää johdon päätöksenteon tueksi ei ole. Tässä kappaleessa käydään läpi tarkemmin nykyisen mittaus- ja raportointijärjestelmän ongelmien kautta myös uuden järjestelmän ominaisuuksien ja sisällön kehittämistavoitteita. Nykyisen järjestelmän ongelmia koskevat kysymykset esitettiin toiminnan avainhenkilöille. Haastatteluissa esiin nousseet ongelmat on seuraavassa jaettu teknisiin ongelmiin, sisältöongelmiin ja viestintäongelmiin.

6.1 Tekniset ongelmat

Mittaus- ja raportointijärjestelmän tekniset ongelmat nousivat useimmin mainituiksi ongelmiksi haastatteluissa. Teknisillä ongelmilla tarkoitetaan tässä tiedon tuottamista ja käsittelyä tukevia tietojärjestelmiä ja niiden ominaisuuksiin liittyviä puutteita. Tekniset ongelmat on koottu yhteen taulukossa 6.1.

Taulukko 6.1 Mittaus- ja raportointijärjestelmän tekniset ongelmat

ONGELMA	%:a haastatelluista
1. Tietojärjestelmien epätarkoituksenmukaisuus	100,0
2. Tiedon hajanaisuus	100,0
3. Tiedon muokkaus	85,7
4. Tiedon esittäminen graafisessa muodossa	85,7
5. Automaattisuus ja reaaliaikaisuus	71,4

Tietojärjestelmien epätarkoituksenmukaisuus ja tiedon hajanaisuus mainittiin ongelmina jokaisessa haastattelussa. Yrityksen pääasiallinen tietojärjestelmä on enimmäkseen tuotannon tueksi suunniteltu, joten sen sisältämä tiedon hyödyntäminen muiden liiketoiminnan osa-alueiden tukena vaatii runsaasti lisäkäsittelyä.

Tiedon hajanaisuus aiheutuu siitä, ettei yrityksessä ole olemassa yhtä yhtenäistä tietojärjestelmää, vaan tarvittavat tiedot ovat hajallaan eri järjestelmissä. Tällöin niiden analysointi ja yhdisteleminen on erittäin vaikeaa ja vaatii tiedonhakilta runsaasti aikaa ja vaivannäköä.

Tiedon muokkaus ja graafisen esityksen mahdollisuudet mainittiin myös ongelmallisina useassa haastattelussa. Tiedon määrä pääasiallisessa tietojärjestelmässä, ns. tehdasjärjestelmässä, on valtava, mutta tiedon käsittely ja muokkaaminen vaatii käyttäjältä suunnattoman määrän työtä. Tarvittavan tiedon kerääminen järjestelmästä ja sen yhdistely on vaivalloista ja hidasta. Tämän lisäksi jokaisen, joka kyseistä raporttia tarvitsee, täytyy kerätä samat tiedot ja tehdä vastaavat muokkaustoimenpiteet, koska raportti ei automaattisesti ole kaikkien nähtävillä sen jälkeen, kun joku organisaatiossa on sen tuottanut. Haastatteluissa tiedon käsittelyn ongelmat tuotiin esiin seuraavasti:

Raporttien tuottamiseen menee ihan järjetön määrä aikaa. Lähes kaikki on manuaalista. Yks ihminen saattaa joutua käyttään päivän työn siihen, että se saa jonkun standardiraportin tehtyä.

Meillä on paljon nyt sellasta, että sun pitää mennä itte tonne (tehdasjärjestelmään) siihen kohtaan, määritellä aikaväli, ajaa se raportti ja sitten se luo jonkun tiedoston jonnekin. Sit jos sä haluat siirtää sen Excelliin, niin sun täytyy konvertoida se sinne ja määritellä kaikki sarakkeet ja muut. Sitten sulla ei oo otsikoita missään ja näin...Sitten se, että jokainen joka tarvii sitä raporttia, niin jokaisen täytyy ajaa sitä samaa. Se saatetaan samana

päivänä ajaa samoilla kriteereillä kymmenen kertaa se raportti. Ei siinä oo mitään järkeä.

Moni haastateltavista toivoi tietojärjestelmältä parempia ominaisuuksia tiedon esittämiseksi graafisessa muodossa. Graafisen esityksen etuina nähtiin muun muassa parempi ymmärrettävyys, nopean yleiskuvan hahmottaminen tilanteesta sekä trendikehityksen näkeminen. Tietojen esittäminen graafisessa muodossa nykyisessä järjestelmässä on mahdotonta. Grafiikan luominen vaatii tietojen siirtämisen toiseen ohjelmaan, esim. taulukkolaskentaohjelmaan.

Viidentenä teknisenä ongelmana mainittiin automaattisuuden ja reaaliaikaisuuden puuttuminen. Kuten edellä mainittiin, tiedon muokkaaminen tarvittavien raporttien luomiseksi vaatii manuaalista työtä ja tiedon hakemista. Tällöin raportin valmistuminen on täysin riippuvainen siitä, koska sitä tarvitseva ihminen sen tekee. Tällöin raportin sisältämä tieto on harvoin reaaliaikaista. Tietojärjestelmältä toivottiin suurempaa automaattisuutta siten, että se muodostaisi tietyt yhdistelmäraportit automaattisesti määriteltynä ajankohtana, minkä jälkeen raportit olisivat kaikkien sitä tarvitsevien nähtävissä yhteisessä tietokannassa.

6.2 Sisältöongelmat

Sisältöongelmilla tarkoitetaan tässä mittaus- ja raportointijärjestelmän sisältämiin tietoihin liittyviä ongelmia. Sisältöongelmat on esitetty taulukossa 6.2.

Taulukko 6.2 Mittaus- ja raportointijärjestelmän sisältöongelmat

ONGELMA	%:a haastatelluista
1. Tärkeää tietoa hukkuu määrään	57,1
2. Toimintaympäristöstä ei saada tarpeeksi tietoa	57,1
3. Joidenkin osa-alueiden mittaaminen puutteellista	42,9

Useimmat haastateltavista kokivat, että tietojärjestelmä sisältää runsaasti ja kattavasti tietoa toiminnasta. Kuitenkin tiedon hajanaisuudesta ja suuresta määrästä johtuen ongelmana nähtiin se, että tarpeellista ja hyvää tietoa saattaa joskus hukkuu tiedon määrään. Tiedon vaikea saatavuus saattaa myös aiheuttaa sen, että joskus tiedon etsimisen vaiva nähdään suurempana kuin kyseisestä tiedosta mahdollisesti saatava hyöty. Osa haastateltavista koki, että hyödyllistä tietoa saattaa joskus hukkuu toiminnan ”katvealueisiin”, eli esimerkiksi funktioiden välisille alueille. Silloin kun ei ole selvää, kenen vastuualueelle jonkin mittaus- ja raportointitiedon seuraaminen kuuluu, saattaa kyseisen tiedon seuraaminen jäädä kokonaan.

Joiltakin liiketoiminnan osa-alueilta kerättävä mittaus- ja raportointi-informaatio koettiin puutteellisena. Esimerkiksi varaston käyttöaste ja kiertonopeus, joita ei tällä hetkellä mitata lainkaan, mainittiin tällaisina tekijöinä. Tämän ongelman vakavuus käy ilmi erään haastateltavan sanoista:

Nyt meillä on niin, että sielä varastomiehet ihmettelee, että mikä on, kun trukki ei mahdu kääntyyn varastossa ja lisää kamaa seisoo pihassa. Että kyllä meillä muutamalla alueella on sellasia juttuja, mitkä tulee esiin vasta sitten kun se tilanne on jo päällä.

Monet haastateltavista mainitsivat mittaus- ja raportointijärjestelmän heikkoutena sen kyvyttömyyden tuottaa hyödyllistä tietoa toimintaympäristöstä päätöksenteon tueksi. Tarkempi tiedon tuottaminen muun muassa kilpailijoista, asiakkaista ja toimialalla tapahtuvista muutoksista nähtiin tärkeänä kehityskohtena. Muun muassa asiakkaiden liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset, esimerkiksi tuotannon siirtäminen ulkomaille, saattavat vaikuttaa huomattavasti kohdeyrityksen toimintaan, minkä vuoksi niiden ennakointi on tärkeää. Kilpailijatiedon saaminen on ongelmallista muun muassa liiketalousasiantuntijien takia. Pörssiyrityksiltä vaadittavien julkistettavien tietojen lisäksi juuri mitään muuta ei haluta paljastaa kilpailijoille.

6.3 Viestintäongelmat

Mittaus- ja raportointijärjestelmän yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on viestiä organisaatiolle, mitkä asiat liiketoiminnassa ovat tärkeitä. Toisin sanoen ne asiat, joita mitataan ja joista raportoidaan säännöllisesti, on katsottu liiketoiminnan avaintekijöiksi. Ongelmat tiedonkulussa organisaation sisällä on tässä tutkimuksessa nimetty viestintäongelmiksi. Taulukossa 6.3 on yhteenveto haastatteluissa esiin tulleista ongelmista.

Taulukko 6.3 Mittaus- ja raportointijärjestelmän viestintäongelmat

ONGELMA	:%a haastatelluista
1. Strategisten tavoitteiden viestintä organisaatiossa	57,1
2. Tiedon kulku vertikaalisesti	57,1
3. Tiedon kulku horisontaalisesti	42,9
4. Tieto päätöksentekotilanteessa epäsymmetristä	42,9
5. Tiedon päivittäminen	42,9

Useimmin mainittuna ongelmana tiedonkulussa on mittausjärjestelmän kyvyttömyys viestiä yrityksen strategisia tavoitteita organisaatiolle. Haastateltavan sanoin:

Yrityksen tavoitteet ja mitattavien asioiden yhteydet ei todellakaan oo selvät. Tavoitteet pitäis tuoda entistä selkeemmin jokaisen tietoon. Olis hirveen hienoo, jos olis sellanen mittaristo, minkä vois pistää vaikka kuukausittain jakoon, että näin on menny. Strategia ei todellakaan oo selvä organisaatiossa. Ei tuola tiedetä, että missä mennään ja mihin suuntaan. Varsinkaan sitä, että missä mennään nyt suhteessa siihen tavoitteeseen. Pitäis olla joku selkee tavote, että johonkin pyritään ettei tehdä vaan ihan tekemisen takia. Ja sen pitäis olla vaikka koko ajan kaikkien nähtävissä, että tässä mennään nyt ja tohon meidän pitäis päästä. Että saatais reagointia sellaseen tilanteeseen.

Haastateltavat kokivat, että työntekijöillä on ongelmia oman toiminnan hahmottamisessa osana kokonaisuutta. Esiin nousi myös ongelmia suoritusmittareiden ohjausvaikutuksen suhteen. Kokonais kuvan ymmärtäminen on tärkeää muun muassa osaoptimoinnin välttämiseksi. Osa tämänhetkisistä, etenkin operatiivisen tason suoritusmittareista ohjaa työntekijöiden toimintaa strategisten tavoitteiden kannalta ristiriitaisiin suuntiin. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta mainittiin muun muassa keskirahdin minimointiin pyrkiminen ja toisaalta toimitusvarmuuden tavoittelu. Eräs haastateltavista toi kokonaisuuden hahmottamisen ongelman esiin seuraavasti:

Kyllähän se on varmaan ihmiselle aika luontaista, että jos sä teet jotain työtä ja sulle asetetaan siihen mittarit niin kyllä siinä tulee sellaset hevosenlaput silmille ja sä pyrit vaan sitten siihen yhteen tavoitteeseen.

Edellä mainitun ylhäältä alaspäin – viestinnän lisäksi haastatteluissa kävi ilmi myös puutteita tiedon kulussa alhaalta organisaatiosta ylöspäin. Monet liiketoimintaan vaikuttavista signaaleista havaitaan ensimmäisenä alhaalla organisaatiossa. Usein asiakkaiden kanssa yhteydessä olevat työntekijät saavat ensimmäisinä tiedon esimerkiksi asiakkaiden liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista ja taas tuotantokoneilla työskentelevät henkilöt havaitsevat tuotannolliset ongelmat. Tieto ei kulje tarpeeksi tehokkaasti ja nopeasti ylöspäin organisaatiossa, mikä aiheuttaa ongelmien havaitsemisen liian myöhään ja tästä johtuen joissain tilanteissa liian hitaan reagoinnin havaittuihin vihjeisiin.

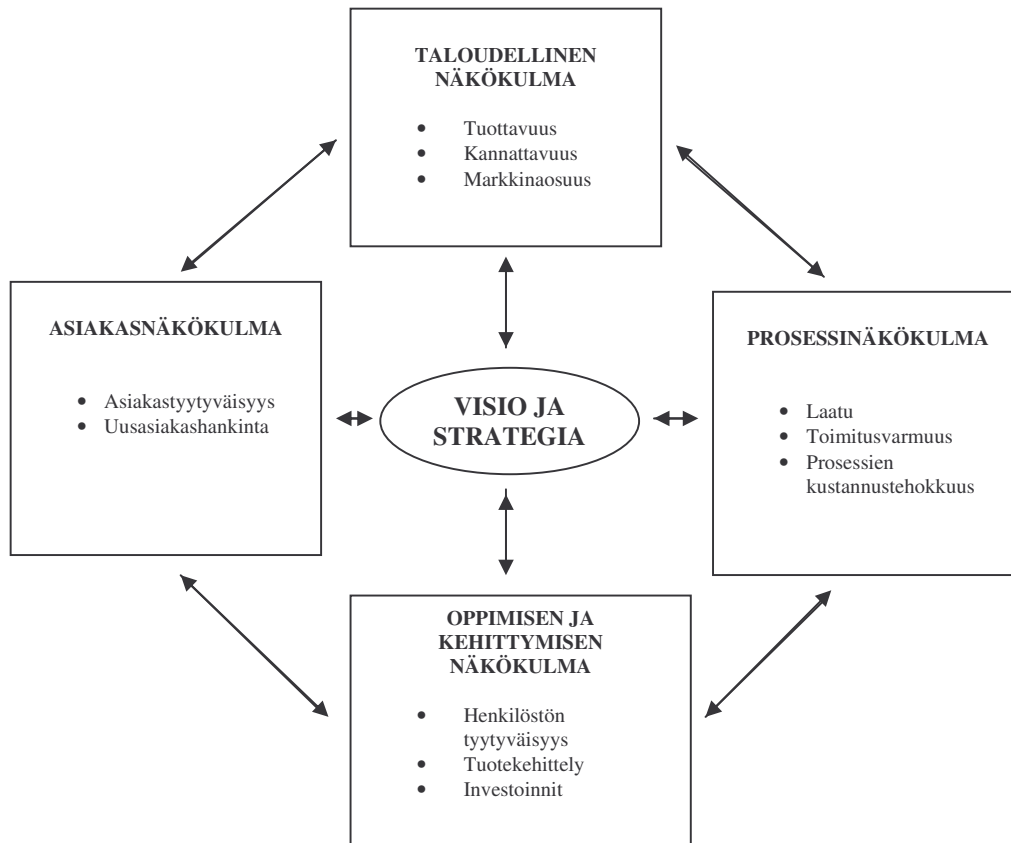
Osa haastateltavissa toivoi, että muiden funktioiden raportointitieto olisi laajemmin saatavilla. Laajemman saatavuuden etuina tuotiin esiin muun muassa nopeamman reagoinnin mahdollisuus, toiminnan yhtenäistäminen ja paremmat valmistautumismahdollisuudet päätöksentekotilanteissa. Horisontaaliseen tiedonjakoon liittyen haastateltavien mielipiteissä oli kuitenkin eniten eroavaisuuksia. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että oman funktion tietotulvan hallinta on riittävää, eikä muiden funktioiden raportointitiedon jakaminen laajemmin ole tarpeellista eikä toivottavaa.

Horisontaalisesta, ja osittain myös vertikaalisesta, tiedonkulun puutteista aiheutuu tiedon epäsymmetrisyyttä päätöksentekotilanteisiin. Tiedon epäsymmetrisyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että kaikilla keskusteluun ja päätöksentekoon osallistuvilla ei ole laadullisesti tai määrällisesti samaa tietoa käsiteltävästä asiasta. Tällöin keskusteluun osallistuminen tai loppuun asti pohditun mielipiteen esiin tuominen päätöksentekotilanteessa voi olla mahdotonta.

Viidentenä viestintään liittyvänä ongelmana haastatteluissa nousi esiin ongelmat tiedon päivittämisessä. Teknisen automaation puuttuessa tietojen päivitys ja välittäminen päätöksenteosta vastaaville on ihmisen muistin varassa. Tämän lisäksi ongelmia aiheuttaa se, että selkeää vastuunjakoja tietojen päivittämiseksi ei joissakin organisaation osissa ole tehty. Tällöin vanhentunut tieto aiheuttaa ongelmia tietosisältöjen paikkansapitävyudessa. Tämän lisäksi ongelmaksi koettiin se, että esimerkiksi sairaspöissaolot ja lomat saattavat viivästyttää tietojen päivittämistä, mikä vastaavasti vaikuttaa seuraavan organisaatiotason raportointitiedon valmistumiseen.

7. UUDEN MITTAUS- JA RAPORTOINTIJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa muodostetaan haastattelujen perusteella selvitettyihin kriittisiin menestystekijöihin ja yrityksen tavoitteisiin perustuva strategisen tason suoritusmittaristo. Viitekehyksenä käytetään Balanced Scorecard –menetelmää. Strategisen tason mittarit on näin ollen ryhmitelty neljään näkökulmaan: taloudellinen-, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Yhteenveto mittaristosta on esitetty kuvassa 7.1. Näkökulmiin sisällytettyjen mittareiden sisältöä käydään läpi seuraavaksi.



Kuva 7.1 Balanced Scorecard Peterson Packaging Oy

7.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mittarit ovat välttämättömiä liiketoiminnassa, huolimatta niihin kohdistuvasta kritiikistä. Taloudellinen näkökulma mittaa strategian onnistumista taloudelliselta kannalta ja määrittää toisaalta ne taloudelliset tavoitteet, joihin muilla mittareilla pyritään. Eri näkökulmien mittareiden tulee Balanced Scorecardin periaatteiden mukaan olla syy-seuraussuhteessa toisiinsa, päätyen aina taloudellisiin mittareihin (syy-seuraussuhteita käydään läpi tarkemmin seuraavassa kappaleessa). Taloudellisilla mittareilla varmistetaan, että yrityksen visio, strategia ja sen toteuttamiseen valitut keinot lopulta parantavat yrityksen taloudellista tilannetta. Taloudellisen näkökulman mittareiksi on tässä tutkimuksessa valittu tuottavuus, kannattavuus ja markkinaosuus.

7.1.1 Tuottavuus ja kannattavuus

Kannattavuudessa on kyse siitä, että yrityksen toiminnasta kertyvillä tuotoilla on kyettävä kattamaan toiminnan kustannukset ja rahoittajien edellyttämät korvaukset yrityksen käyttöön annetuista pääomista. Kannattavuus on yksi keskeisimpiä yrityksen ydintavoitteita. Korkeamman tuottavuuden voidaan taas katsoa johtavan parempaan kannattavuuteen. Tuottavuuden ja kannattavuuden mittareina käytetään kohdeyrityksessä kolmea mittaria, jotka ovat tuotettu m²/henkilö, sijoitetun pääoman tuotto prosentti ja käyttökate.

Tuotettu m²/henkilö on tunnusluku, joka on yleisesti käytetty aaltopahviteollisuudessa. Tuottavuustavoite on määritelty aaltopahvituottajien eurooppalaisen järjestön FEFCO:n ilmoittamia tuottavuusvertailuja hyödyntäen.

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE, Return on Capital Employed) mittaa suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti voidaan laskea kaavalla:

Nettotulos + Korkokulut

Korollinen vieras pääoma + Oma pääoma

Toinen keskeinen kannattavuuden mittari on käyttökate (EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, liikevoitto ennen poistoja). Käyttökate osoittaa varsinaisen toiminnan kannattavuuden, sillä tunnusluvussa ei oteta huomioon rahoituserien, poistojen tai verojen vaikutuksia. Sen laskukaava on

liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot – liiketoiminnan kulut

7.1.2 Markkinaosuus

Markkinaosuudella tarkoitetaan yrityksen myynnin osuutta koko toimialan myynnistä. Markkinaosuutta voidaan pyrkiä lisäämään muun muassa joko myymällä enemmän nykyisille asiakkaille tai lisäämällä asiakkaiden määrää.

7.2 Asiakasnäkökulma

Tyytyväiset asiakkaat ovat avain yrityksen taloudelliseen menestykseen tulevaisuudessa. Asiakasnäkökulman mittareiksi valittiin haastattelujen perusteella asiakastyytyväisyys ja uusasiakashankinta.

7.2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on keskeinen mittari selvitettäessä ja analysoitaessa yrityksen menestymismahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka yrityksen taloudellinen tulos olisi tällä hetkellä hyvä, ei menestystä pitkällä tähtäyksellä voida odottaa, jos asiakastyytyväisyys ei ole hyvällä tasolla. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen edellyttää

jatkuvaa ja systemaattista mittaamista. Asiakastyytyväisyyden selvittämisessä onkin kyse jatkuvan palautteen hankkimisesta asiakkaalta hänen asiakaskontaktitilanteistaan.

Jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset yrityksen toiminnasta. Nämä odotukset ovat syntyneet aiempien kokemusten, tuttavien kertomusten, yrityksestä kertovien artikkelien tai esimerkiksi markkinointiviestinnän perusteella. Odotusten erilaisuuden lisäksi myös asiakkaiden kokemukset yrityksen toiminnasta ovat erilaisia. Asiakastyytyväisyys on siis suhteellinen ja subjektiivinen, yksilöllinen näkemys. Myyntineuvottelijan käsitys asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä voi olla erilainen kuin yritysjohton, ja se voi vielä erota asiakkaiden käsityksistä. Näin ollen ilman asiakastyytyväisyyden selvittämistä, yrityksellä ei voi olla siitä täyttä tietoa.

Asiakastyytyväisyys on ratkaisevan tärkeää nykyisten asiakkaiden säilyttämiseksi. Yrityksen on järkevää pyrkiä luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Uuden asiakkaan kohdalla yrityksen ja asiakkaan välillä tarvitaan enemmän yhteistyötä, niin sanotussa New Order –prosessissa. Seuraavat tilaukset, ns. Repeat Order –prosessi, ovat sekä yrityksen että asiakkaan kannalta nopeampia, sillä yrityksellä on jo olemassa tietokanta asiakkaasta ja tämän tilaamista tuotteista.

7.2.2 Uusasiakashankinta

Uusasiakashankinnalla pyritään lisäämään markkinaosuutta sekä korvaamaan menetettyjen asiakkaiden aiheuttamaa tulonmenetystä. Osa yrityksen asiakkaista toimii esimerkiksi elektroniikkateollisuudessa, jossa viime aikojen uhkana pakkausteollisuuden näkökulmasta on ollut tuotantolaitosten siirto ulkomaille.

7.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman tarkoituksena on määrittää tavoitteet ja mittarit sisäisille liiketoimintaprosesseille siten, että asiakasnäkökulman tavoitteet voidaan saavuttaa. Näiden prosessien toimivuus on edellytyksenä sekä asiakkaiden että sijoittajien tyytyväisyydelle.

7.3.1 Laatu

Laadulla tarkoitetaan yleensä niitä tuotteen joko fyysisiä tai visuaalisia ominaisuuksia, jotka sekä valmistaja että asiakas pystyy yksiselitteisesti määrittelemään ja mittaamaan. Nykyaikaisen laatuajattelun mukaan tuotteen laatu on sen kykyä synnyttää asiakastyytyväisyyttä. Tuote voi sisältää sekä tavaraa että palvelua. Laatu on hyvä silloin, kun tuote soveltuu hyvin käyttöön ja kun asiakkaan kokemukset tuotteesta ovat hänen tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavat tai ylittävät ne.¹⁴⁹

Tuotteen laadun rinnalle on otettu käyttöön myös toiminnan laatu. Siinä huomio kohdistetaan yrityksen prosesseihin ja yksittäisiin työvaiheisiin. Toiminnan laatu tarkoittaa, että työt tehdään tehokkaasti ja kerralla oikein. Kaikki turha työ on huonoa toiminnan laatua. Tuotteen laatu on seurausta toiminnan laadusta, mutta raja ei kuitenkaan ole aivan täsmällinen, esimerkiksi tuotteen toimitusvarmuuden voidaan katsoa olevan sekä tuotteen että toiminnan laatua.¹⁵⁰

Aaltopahvin valmistus ja jalostus kokonaisuudessaan koostuu useista prosesseista, jotka vaikuttavat sekä tuotteen laatuun että toiminnalliseen laatuun. Kansainvälinen standardointijärjestön (ISO) kehittämällä standardointijärjestelmällä voidaan pyrkiä omaksumaan kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ja laatujohtamisen periaatteet. ISO 9000 – järjestelmä on yksi keino ottaa hallintaan niin tekniset, hallinnolliset kuin inhimillisetkin tekijät. Järjestelmän avulla voidaan yrityksestä ja siihen kytkeytyvistä eri osapuolista tehdä mitattavissa, ohjattavissa ja muutettavissa oleva kokonaisuus. Järjestelmässä määritellään

¹⁴⁹ Laakso & Rintamäki 2000, 124-126

¹⁵⁰ Laakso & Rintamäki 2000, 124-126

asiakkaat, asiakasryhmät, tiedon ja palautteen hankinnan periaatteet, töiden kulku ja organisointi, tavoitteet ja onnistumisen mittarit, voimavarat, henkilöstön kehittäminen sekä korjaavat ja ennalta reagoivat menettelytavat. Tutkimuksen kohdeyrityksessä on käytössä ISO 9001-laaturjestelmä.

7.3.2 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle saadaan toimitettua tilattu määrä tuotteita sovittuna ajankohtana. Asiakkaan näkökulmasta toimitusvarmuus on erittäin tärkeä tekijä, sillä usein asiakkaiden omien tuotteiden toimittaminen eteenpäin edellyttää tuotteiden pakkaamista muun muassa kuljetusta varten. Näin ollen toimitusvarmuus on keskeinen tekijä tavoiteltaessa korkeaa asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta toistuvia tilauksia nykyisiltä asiakkailta.

7.3.3 Prosessien kustannustehokkuus

Prosessien kustannustehokkuudella tarkoitetaan tässä kaikkien tuotannontekijöiden tehokasta käyttöä. Näin ollen huomiota tulee kiinnittää muun muassa raaka-aineiden tehokkaaseen käyttöön, tehtyihin työtunteihin ja läpimenoaikoihin. Prosessien kustannustehokkuus on tässä tutkimuksessa ajateltu enemmänkin kriittiseksi menestystekijäksi tai ajattelumalliksi kuin varsinaiseksi mittariksi. Tämän ajattelumallin merkitys korostuu etenkin kehitettäessä mittareita alemmille organisaatiotasolle tai prosesseille.

7.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma sisältää tavoitteet ja mittarit, jotka tähtäävät organisaation oppimiseen ja kehittymiseen. Näiden tavoitteiden toteutuminen on edellytyksenä menestymiseen kaikissa kolmessa edellä kuvatussa näkökulmassa.

7.4.1 Investoinnit

Suomen aaltopahvimarkkinoilla toimii kolme yritystä, joiden tuotetarjonta on suhteellisen samanlainen. Erikoistumismahdollisuudet Suomen kaltaisilla suhteellisen pienillä markkinoilla ovat melko vähäiset. Näin ollen panostukset kustannustehokkuuteen ovat elintärkeitä investointeja aaltopahviyrityksille. Investoinnit tuotantolaitokseen ja konekantaan ovat keskeisiä muun muassa tuottavuuden, kustannustehokkuuden ja toimitusvarmuuden kannalta. Modernit tuotantolinjastot ja tuotannosuunnitteluohjelmistot mahdollistavat myös joustavamman tuotannon. Automaation avulla voidaan parantaa koneiden tuottavuutta, lyhentää asetusajoja ja vähentää koneilla tarvittavien työntekijöiden määrää.

7.4.2 Tuotekehittely

Tuotekehittelyllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lähinnä nykyisten tuotteiden ominaisuuksien parantamista. Tuotekehittelyllä pyritään muun muassa kehittämään aaltopahvilaatuja, jotka ovat kustannustehokkaampia tinkimättä kuitenkaan esimerkiksi lujuusominaisuuksista. Tuotekehittelyn avulla pyritään myös lisäämään kiertokuitujen käyttöä ja mahdollistamaan asiakaskohtaiset pakkausratkaisut.

7.4.3 Henkilöstön tyytyväisyys

Henkilöstön tyytyväisyys on liiketoiminnan menestymiseen voimakkaasti vaikuttava tekijä. Sitä voidaan pyrkiä mittaamaan esimerkiksi ilmapiirikyselyn avulla. Kyselyyn voidaan valita tekijöitä, joiden oletetaan olevan tärkeitä henkilöstön viihtyvyyden kannalta. Ilmapiirikyselyn tulokset voidaan tiivistää esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation yleisindeksiksi. Tunnuslukuna voi olla esimerkiksi niiden työntekijöiden, jotka ovat erittäin tyytyväisiä työhönsä ja yritykseen, osuus kaikista työntekijöistä.

Välillisesti työilmapiiristä ja henkilöstön hyvinvoinnista kertovat muun muassa irtisanoutuneiden työntekijöiden lukumäärä, sairaspöissaolat ja henkilöstön vaihtuvuus. Näiden asioiden mittaaminen on usein hyvin helppoa. Toisaalta nämä mittarit eivät kerro kovin hyvin varsinaisesta mitattavasta menestystekijästä, työilmapiiristä.

Tampereen yliopiston liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus on toteuttanut tutkimuksen kohdeyrityksessä vuonna 2004 Uusi työkuunto –projektiin liittyvän toimintakunnon kartoituksen.¹⁵¹ Kyselyyn osallistui henkilöstöä kaikilta organisaatioitasoilta. Henkilöstön tyytyväisyyteen liittyvinä tuloksina projektissa havaittiin, että kohdeyrityksen sosiaaliset työolot koettiin kokonaisuudessaan erittäin selvästi keskimääräistä huonommiksi. Myös henkinen väsymys oli merkittävästi yleisempää kuin muissa organisaatioissa keskimäärin. Lisäksi vastaajat olivat selvästi keskimääräistä huonommin tietoisia meneillään olevan projektin tavoitteista. Myös vastaajien arviot kehittämishankkeiden tiedonsaannista ja henkilöstön mahdollisuudesta esittää aloitteita ja toiveita olivat kohdeyrityksen vastaajien keskuudessa keskimäärin selvästi negatiivisempia kuin muiden organisaatioiden vastaajien joukossa.

Suurimmat ongelmat kohdeyrityksessä näyttivät kuitenkin Toimintakunnon kartoitus – kyselyn perusteella kulminoituvan johdon ja henkilöstön väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Vastaajat olivat kokonaisuudessaan selvästi keskimääräistä tyytymättömämpiä henkilöstön ja johdon väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Vastaajien arviot johdon kiinnostuksesta kehittää yhteistyötä henkilöstön kanssa sekä johdon että henkilöstön välisen keskustelun riittävydestä olivat kohdeyrityksen vastaajien keskuudessa keskimäärin selvästi negatiivisempia kuin muiden organisaatioiden vastaajien joukossa.¹⁵²

Henkilöstön ja johdon väliset suhteet ovat tällä hetkellä todennäköisesti hankaloituneet entisestään, sillä yrityksessä on jouduttu aloittamaan yhteistoimintamenettelyt, joiden aikana keskustellaan useiden kymmenien henkilöiden vähentämisestä seuraavien vuosien

¹⁵¹ Uusi työkuunto –projekti 2004

¹⁵² Uusi työkuunto –projekti 2004

aikana muun muassa tukitoimien ulkoistamismahdollisuuksia ja eläkejärjestelyjä hyödyntäen. Tilanteen tekee vaikeammaksi myös yleisesti Suomen paperiteollisuudessa meneillään oleva murrosvaihe, johtuen useiden paperitoimialalla toimivien yritysten ilmoittamista irtisanomisista, tehtaiden alasajoista sekä laajoista yt-neuvotteluista. Työntekijäpuolen vahvan ammattiyhdistyksen, paperiliiton, pyrkimykset ajaa työntekijöiden etuja on johtanut tilanteeseen, jossa yritysten johdon ja työntekijäpuolen näkemykset ovat hyvin erilaiset. Tilanne on aiheuttanut tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta ja tyytymättömyyttä. Tilanteen vaikutuksia liiketoimintaan kuvaa erään haastateltavan lausunto:

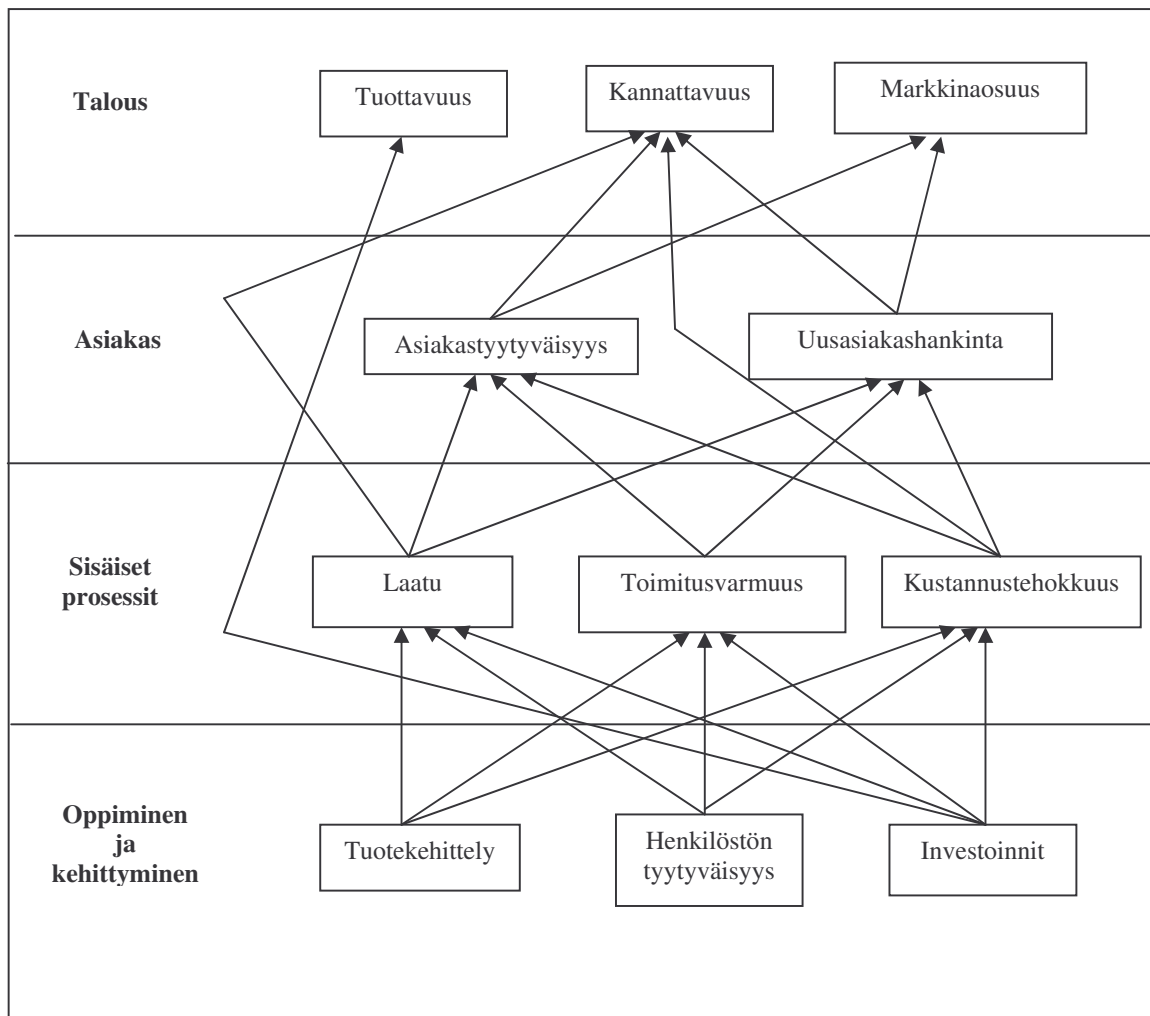
Yks kriittinen menestystekijä mihin me ollaan törmätty paljonkin on se, että tää on erittäin lakkoherkkä alue ja täällä on tietty asenne ja mentaliteetti, mikä juontaa pitkältä ajalta. Ja se on tosi vaikee asia ja vaikuttaa kaikkeen. Puhutaan sitten tuottavuudesta tai laadusta tai mistä vaan, niin se asenne vaikuttaa. Että se asenne mikä tuola salissa on, tai oikeestaan läpi organisaation, niin kyllä se tuntuu olevan sellanen kriittinen tekijä tässä toiminnassa. Jos suhteet on huonot niin se on ihan sama mitä jossain paperissa lukee, ei se mee läpi tuolla organisaatiossa. Jotta missään muussa asiassa onnistuttais niin kyllä se asenne täytyy olla kunnossa.

7.5 Mittariston syy-seurausyhteydet

Yhden Balanced Scorecardin perusajatuksen mukaan kaiken toiminnan täytyy olla osa syy-seuraussuhteiden verkostoa, joka tähtää lyhyt- ja pitkäaikaisen taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen. Taloudelliset tavoitteet ovat kaikista mittariston mittareista koostuvien syy-seurauspolkujen viimeinen askel. Näiden polkujen avulla voidaan testata oletettuja tuloksenteko- ja tulosmittareiden välisiä kausaaliketjuja, eli saadaanko taloudellista suorituskykyä parannettua oletetuilla menetelmillä. Mikäli toiminnan kehittyminen ei heijastu taloudellisen tuloksen paranemisena, strategian perusoletuksia ja toteuttamista sekä menestyksen avaintekijöitä on harkittava uudelleen. Balanced Scorecard pyrkii vain muuntamaan strategian mitattaviksi tavoitteiksi.

Edellä kehitetyn strategisen mittariston syy-seurausyhteydet on esitetty kuvassa 7.2. Syy-seuraussuhteiden esitys on kuitenkin karkea yksinkertaistus todellisuudesta, sillä liiketoimintaan vaikuttaa mittaristossa esitettyjen tekijöiden lisäksi lukuisat muut tekijät. Vasta mittariston käyttö ja sen omaksuminen koko organisaatiossa näyttää, ovatko tekijöiden väliset oletetut yhteydet todella oikeita.

Kaikissa mittaristoissa on tiettyjä yleisiä mittareita, jotka mittaavat toiminnan tulosta ja ovat yhteisiä kaikille strategioille. Näihin mittareihin kuuluvat mm. kannattavuus, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus jne. Toimintoajureilla tarkoitetaan mittareita, jotka ovat yksilöllisiä jokaiselle liiketoimintayksikölle. Toimintoajurit (esim. kiertoajat ja prosentuaaliset virhemäärät) kertovat miten näihin edellä mainittuihin yleisten mittareiden päämääriin päästään. Yleiset mittarit kertovat vasta jälkikäteen, että jotain on mennyt pieleen, jos voittoa ei tule. Toimintoajurit yrittävät ennakoida lopputulosta, eli esim. jos suurin osa tuotteista on huonolaatuisia, asiakkaat tulevat olemaan tyytymättömiä ja tulot tulevat laskemaan. Hyvän suoritusmittariston tulee sisältää sekä yleisiä, että yksilöllisiä mittareita. Toimintoajureiden merkitys korostuu kehitettäessä mittaristoa eteenpäin organisaatiossa, jolloin on tarpeen pohtia kunkin toiminnon tai prosessin kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla strategisen tason mittareiden tavoitteet pyritään saavuttamaan.



Kuva 7.2 Mittariston syy-seurausyhteydet

Oppimisen ja kehittymisen näkökulmaan valitut mittarit, tuotekehittely, henkilöstön tyytyväisyys ja investoinnit kuvaavat menestystekijöitä, joiden avulla pyritään varmistamaan nykyisen toiminnan sujuvuus sekä kehittämään toimintaa jatkuvasti.

Tuotekehittelyn avulla pyritään saavuttamaan kustannussäästöjä kehittämällä uusia, resursseja säästäviä tuotteita ja tuuteominaisuuksia sekä parantamaan nykyisten tuotteiden ominaisuuksia, siis asiakkaan silmissä tuotteen laatua. Välillisesti tuotekehittelyn voidaan ajatella vaikuttavan myös toimitusvarmuuteen, sillä vaadittavien tuuteominaisuuksien

säilyttäminen eri tuotelaatujen lukumäärää vähentämällä johtaa vähäisempiin koneiden uudelleenasetuksiin ja tuotannon sujuvuuteen.

Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa liiketoiminnan kaikkiin osa-alueisiin. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on useita. Tässä mainitaan esimerkinomaisesti vain murto-osa. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin henkilöstön tyytyväisyydestä välillisesti kertovat esimerkiksi sairaspöissaolot. Sairaspöissaolot vaikuttavat muun muassa tuotannon sujuvuuteen ja sitä kautta myös toimitusvarmuuteen. Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa huomattavasti myös laatuun. Suorat vaikutukset näkyvät toiminnan laadussa ja sitä kautta vaikutukset ulottuvat myös varsinaisen tuotteen laatuun. Toiminnan ja tuotteen laadun kautta työilmapiiri heijastuu myös asiakastyytyväisyyteen. Edelleen sairaspöissaoloja voidaan käyttää esimerkkinä vaikuttamassa kustannustehokkuuteen. Tuotantokatkosten välttämiseksi kaikille koneille on saatava jokaisena päivänä tarvittava miehitys. Näin ollen yrityksen on pidettävä ikään kuin ”henkilöstöreserviä”, joka on taloudellisesta näkökulmasta katsottuna kustannus.

Moderniin teknologiaan investointien merkitys on korostunut aaltopahviteollisuudessa. Investoinnit tuotannon koneisiin, automaatioon ja suunnitteluohjelmistoihin mahdollistavat muun muassa entistä suuremman tuotantokapasiteetin, paremman kustannustehokkuuden, laadun sekä toimitusvarmuuden. Investointien voidaan myös olettaa johtavan korkeampaan tuottavuuteen, mikäli niillä pystytään automatisoimaan tuotantoa. Tällöin investoinnit vaikuttavat suoraan muun muassa kohdeyrityksen tuottavuuden tunnuslukuun m²/henkilö. Investoinnit moderniin teknologiaan ovat myös keskeinen kilpailutekijä toimialalla tuoteominaisuuksien ollessa melko samankaltaisia. Tällä hetkellä tutkimuksen kohdeyrityksen tuotantokapasiteetti on riittämätön palvelemaan erittäin suuria asiakkaita. Näin ollen suuret tilaukset menetetään kilpailijoille. Investoinnit tuotannon koneisiin ja tuotantolaitokseen voidaan nähdä jopa välttämättöminä, kun pidetään mielessä taloudellisen näkökulman tavoitteisiin kirjattu markkinaosuuden kasvattaminen.

Sisäisten prosessien näkökulman tavoitteilla ja mittareilla pyritään varmistamaan asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttaminen. Tässä mittaristossa sisäisten prosessien

strategisen tason mittareita ovat laatu, toimitusvarmuus ja kustannustehokkuus. Näihin kolmeen tekijään tiivistyy pitkälti yrityksen toiminnan ydin. Erään haastateltavan sanoin:

Mun mielestä koko homma tiivistyy tähän lauseeseen: kustannustehokkaasti laadukas pakkaus ajoissa asiakkaalle. Siinä on se prosessi, missä meidän on onnistuttava.

Laatu ja kannattavuus ovat laatumuutosten kautta kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Yritykset saattavat menettää osan liikevaihdostaan laatumuutoksina virheiden tekemiseen ja niiden oikaisemiseen, virheiden korjaamiseen, virheellisten tuotteiden hylkäämiseen, sisäisten ristiriitojen ratkaisemiseen ja valitusten hoitamiseen. Laadun kehittäminen tarjoaa yritykselle näin ollen mahdollisuuden kustannusten alentamiseen. Nykyaikaisen ajattelun mukaan laatu on tuotteen tai palvelun kykyä synnyttää asiakastyytyväisyyttä. Laatu on siis hyvää vasta sitten, kun asiakas on sitä mieltä. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan lisähintaa parempilaatuisesta tuotteesta. Tuotteen laadun voidaan ajatella olevan myös yksi ratkaiseva tekijä asiakkaan valitessa pakkausratkaisun toimittajaa. Tuotteen laadun tulee olla asiakkaan näkökulmasta ainakin samalla tasolla yrityksen kilpailijoihin nähden. Myös palvelun laadulla voidaan kilpailla etenkin uusasiakashankinnassa: New Order –prosessin sujuvuus ja joustava yhteistyö asiakkaan kanssa ovat edellytyksiä pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiselle.

Toimitusvarmuus on asiakkaalle erittäin tärkeää. Näin ollen sen tulee olla myös pakkauksen toimittajalle erittäin tärkeää. Pakkausratkaisujen toimittaminen on business-to-business – liiketoimintaa ja asiakasyrityksen oma toimitusvarmuus saattaa riippua siitä, saadanko sen tuotteet pakattua ajoissa kuljetusta varten. Toimitusvarmuus on merkittävä tekijä tavoiteltaessa asiakastyytyväisyyttä. Asiakas tuskin on tyytyväinen, jos hän ei saa tuotetta sovittuna ajankohtana, vaikka tuote olisi edullinen ja hyvälaatuinen. Toimitusvarmuus on kuitenkin tekijä, joka toteutuessaan tavoitellusti ei välttämättä synnytä korkeampaa asiakastyytyväisyyttä. Se saatetaan asiakkaan näkökulmasta nähdä tekijänä jonka ilman muuta täytyy olla kunnossa. Uusasiakashankintaa ajatellen, toimitusvarmuuden täytyy olla ainakin yhtä hyvä kuin kilpailijoilla, tai asiakas hankkii tuotteensa muilta toimittajilta.

Kustannustehokkuus vaikuttaa välillisesti asiakastyytyväisyyteen ja uusasiakashankintaan alhaisempien kustannusten mahdollistamana tuotteen hinnanlaskuna. Kannattavuuteen kustannustehokkuus vaikuttaa suoraan alhaisempina kuluina, joita liiketoiminnan tuloilla pyritään kattamaan. Kustannustehokkuuteen sisällytetään tässä tutkimuksessa myös tehokas ajankäyttö ja asioiden tekeminen ensimmäisellä kerralla oikein. Ajansäästön ja virheettömien pakkausten voidaan myös olettaa vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen.

Asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttaminen mahdollistaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen. Asiakastyytyväisyyden kautta säilytetään hyvät suhteet nykyisiin asiakkaisiin, mikä saattaa johtaa lisätilauksiin. Tätä kautta asiakastyytyväisyys vaikuttaa taloudellisen näkökulman kannattavuus- ja markkinaosuusmittareihin. Uusasiakashankinta on tärkeä tavoite etenkin markkinaosuuden kasvattamisessa.

Taloudellisen näkökulman tavoitteiden saavuttaminen on elinehto yrityksen toiminnalle. Toiminnan on oltava kannattavaa. Tuottavuuden lisäämisellä sekä markkinaosuuden kasvattamiseen pyrkimällä tavoitellaan menestystä myös tulevaisuudessa. Jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti taloudellisten tavoitteiden saavuttamisella mahdollistetaan myös lisäpanostukset oppimisen ja kehittymisen kriittisiin menestystekijöihin, jolloin toimintaa pystytään kehittämään jatkuvasti.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli käynnistää mittaus- ja raportointijärjestelmän kehitysprosessi tutkimuksen kohdeyrityksessä Peterson Packaging Oy:ssä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää strategisen tason mittaristo yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Koko organisaation kattava mittausjärjestelmä katsottiin liian laajaksi tavoitteeksi tämän tutkimuksen puitteissa suoritettavaksi. Näin ollen tässä tutkimuksessa pyrittiin ensinnäkin selvittämään nykyisen mittaus- ja raportointijärjestelmän ongelmien kautta uuden järjestelmän toivottuja ominaisuuksia, sekä toiseksi muodostamaan strategisen tason mittaristo, jonka pohjalta mittausjärjestelmää voidaan kehittää organisaatiossa eteenpäin.

Ensimmäisenä pyrittiin selvittämään nykyisen järjestelmän suurimpia ongelmia ja käyttäjien toiveita uuden järjestelmän ominaisuuksiksi. Suurin osa nykyisen mittaus- ja raportointijärjestelmän ongelmista johtuvat siitä, että nykyinen yrityksessä käytössä oleva tietojärjestelmä, ns. tehdasjärjestelmä, on suunniteltu erilaisessa ympäristössä, erilaisia tarpeita ja erilaista kulttuuria varten. Ajan myötä näkemys liiketoiminnasta on muuttunut tuotantokeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseksi ja sen myötä myös johdon tiedontarpeet ovat muuttuneet. Haastatteluissa esiin nousseet ongelmat ryhmiteltiin teknisiin, sisältö- ja viestintäongelmiin.

Tekniset ongelmat aiheutuvat pääosin nykyisten tietojärjestelmien epätarkoituksenmukaisuudesta. Tarvittava tieto on hajallaan useassa järjestelmässä, mikä aiheuttaa runsaasti ylimääräistä työtä ja vaivaa. Tiedon etsiminen ja muokkaaminen tarvittavaan muotoon on aikaa vievää ja tehotonta. Tekniset ongelmat ovat kuitenkin suhteellisen helposti ratkaistavissa verrattuna sisällöllisiin ja viestinnällisiin ongelmiin. Mikäli kalliisiin kaupallisiin ohjelmistoratkaisuihin ei olla valmiita investoimaan, organisaatiosta löytyy osaamista myös omanlaisen teknisen ratkaisun kehittämiseen esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaa ja intranetiä hyödyntämällä. Informaatioteknologian avulla voidaan automatisoida tietojen kerääminen ja parantaa raportin havainnollisuutta esimerkiksi grafiikalla. Tulosten esittäminen nopeutuu, ja samalla vähennetään turhaa paperin kulutusta. Tulosten raportointiin voidaan käyttää erityisesti mittariston raportointiin

tehtyä sovellusta, joka voidaan tehdä tavallisella pöytätietokoneella käyttäen esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaa.

Sisältöongelmien ratkaisu on hankalaa, koska valinta järjestelmään sisällytettävien tietojen ja sen ulkopuolelle jätettävien tietojen välillä ei ole yksinkertainen. Aina on vaarana se, että päätöksenteon kannalta tärkeää tietoa jää järjestelmän ulkopuolelle. Toisaalta taas järjestelmän käyttötehokkuus ja selkeys kärsii, jos siihen pyritään sisällyttämään liian paljon. Useimmin mainittuna ongelmanahan oli tälläkin hetkellä se, että tärkeää tietoa hukkuu määrään. Toisena sisältöongelmana mainittiin puutteelliset tiedot toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Etenkin asiakkaista ja kilpailijoista kaivattaisiin lisää tietoa. Kilpailijatiedon saaminen on ongelmallista ilmeisistä syistä, eihän omasta liiketoiminnasta haluta antaa pörssiyrityiltä vaadittavien tietojen lisäksi mitään ylimääräistä. Asiakkaiden liiketoiminnan ja siinä tapahtuvien muutosten ymmärtäminen on tärkeää oman toiminnan kehityksen ennakoimiseksi. Tärkeimpiä asiakastiedon lähteitä ovat asiakkaiden kanssa yhteydessä olevat työntekijät. Esimerkiksi alueelliset myyntikonttorit ovat parhaiten selvillä omalla alueellaan tapahtuvista muutoksista. Näin ollen tehokkaampi viestiminen myyntikonttoreiden ja johdon välillä saattaisi parantaa tietoutta asiakkaista. Tässä tutkimuksessa on keskitytty kuitenkin yrityksen sisäisen tietojärjestelmän kehittämiseen ja jätetty ulkoinen toimintaympäristö jatkotutkimusmahdollisuudeksi. Kolmantena sisältöongelmana mainittiin joidenkin osa-alueiden puutteellinen mittaaminen. Esimerkiksi varaston käyttöasteesta ei tällä hetkellä kerätä lainkaan tietoa. Tehokkaat logistiset ja varastonkäytön ratkaisut ovat kustannuksiin huomattavasti vaikuttavia tekijöitä, joihin kannattaa kohdistaa kehitystoimenpiteitä.

Viestintäongelmiin sisällytettiin tässä tutkimuksessa muun muassa strategisten tavoitteiden viestintä organisaatiossa, vertikaalinen ja horisontaalinen tiedonkulku sekä tiedon epäsymmetrisyys. Viestintäongelmat ovat kohdeyrityksessä vaikea ongelma, sillä useiden haastateltavien käsityksen mukaan organisaatiossa ei olla selvillä yrityksen strategisista tavoitteista, tieto ei kulje tarpeeksi tehokkaasti ja päätöksentekoon osallistuvilla henkilöillä ei ole tasapuolisesti tietoa käsiteltävästä asiasta tai mahdollisuutta perehtyä asiaan etukäteen keskusteluun osallistumiseksi. Epäsymmetrisen tiedon ongelmiin voidaan ratkaisuksi

ehdottaa johdon oman tietovaraston, niin sanotun ”management file:n”, luomista esimerkiksi intranetiin. Tietovarastoon voidaan toimittaa kaikista funktioista strategisen johdon tarpeisiin tietoja, jotka ovat koko johtoryhmän nähtävillä ennen päätöksentekotilanteita. Näin osallistujilla on paremmat mahdollisuudet perehtyä keskusteltavaan asiaan etukäteen.

Myös Tampereen yliopiston liiketaloudellisen tutkimus- ja koulutuskeskuksen Uusi työkuunto –projektissa suurimmat ongelmat kohdeyrityksessä kulminoituivat johdon ja henkilöstön väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Koko organisaation kattava mittaus- ja raportointijärjestelmä lisää viestinnän määrää ja tarjoaa kanavan tiedonkululle organisaatiossa. Nykyään johtamistieteissä korostetaan henkilöstön sitoutumisen tärkeyttä. Ohjausjärjestelmä tai mittaus- ja raportointijärjestelmä termeillä on näin ollen hieman negatiivinen sävy. Henkilöstön sitoutuminen organisaation tavoitteisiin edellyttää sitä, että henkilöstö tietää, hyväksyy ja pitää tärkeinä yrityksen päämääriä. Huolimattomasti toteutettuna mittaus- ja raportointijärjestelmä saattaa muodostua henkilöstön silmissä vain yhdeksi valvontajärjestelmäksi, jolla johto pyrkii entistä tarkemmin vahtimaan ja pakottamaan henkilöstöä haluamaansa suuntaan. Tällöin järjestelmä todennäköisesti vain vaikeuttaa entisestään ongelmia organisaation sisäisissä suhteissa. Henkilöstön ja johdon suhteiden kehittämiseksi järjestelmän eteenpäinviemisessä korostuu henkilöstön mukaan ottaminen kehitysohjelmassa. Henkilöstöstä voidaan muodostaa esimerkiksi työryhmiä, jotka voivat pohtia oman alueensa toimintoajureita ja sitä, mitkä toimenpiteet edesauttavat strategisen tason mittareiden tavoitteiden saavuttamista. Kuten kappaleessa 4 kävi ilmi, henkilöstö sitoutuu järjestelmän käyttöön todellisena työkaluna paremmin, jos se saa osallistua mittariston kehittämiseen. Henkilöstölle on tärkeää saada osallistua itseään ja omaa työtänsä koskeviin päätöksiin ja kehitysohjelmiin. Tämä voi vaikuttaa suotuisasti henkilöstön työilmapiiriin sekä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.

Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin, mikä puolestaan heijastuu muun muassa toiminnan laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta sisäisellä viestinnällä on todettu olevan merkitystä hyvän työilmapiirin luomisessa. Tämän vuoksi hyvin toteutettu sisäinen

viestintä on organisaation menestymiseen suoranaisesti vaikuttava asia. Mittaus- ja raportointijärjestelmän kehittämisprojektilla on hyvät mahdollisuudet parantaa tiedonkulkua organisaatiossa. Tärkeää on kuitenkin se, että järjestelmästä ei tule vain yksisuuntainen ylhäältä-alaspäin –kanava, vaan että se sisältää myös hyvät alhaalta-ylöspäin- ja funktiosta toiseen yhteydet.

Uuden mittaus- ja raportointijärjestelmän sisältöä pyrittiin kehittämään kartoittamalla kriittisiä menestystekijöitä ja strategisia tavoitteita. Määritellyt strategisen tason mittarit on ryhmitelty kuvassa 7.1 Balanced Scorecardin mukaisiin näkökulmiin ja oletettuja mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita on hahmoteltu kuvassa 7.2. Mittaristoprosessi on edennyt kohdeyrityksessä kappaleessa 4 esitellyn projektimallin viidenteen vaiheeseen, eli tavoitteiden asettamiseen ja mittareiden määrittämiseen. Seuraavana vaiheena on organisaation sitouttaminen. Koska tässä tutkimuksessa on kartoitettu vasta strategisen tason mittareita ja tavoitteita, organisaatiossa on nyt hyvä tilaisuus antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa toimintoaan tai osastoaan koskeviin mittareihin ja pyrkiä samalla saavuttamaan korkeampaa sitoutumista ja strategisten tavoitteiden ymmärtämistä.

Suuri osa tässä tutkimuksessa kehitettyyn mittaristoon sisällytetyistä mittareista on yleisiä mittareita. Toimintoajureiden merkitys korostuu kuitenkin kehitettäessä mittaristoa eteenpäin organisaatiossa, jolloin on tarpeen pohtia kunkin toiminnon tai prosessin kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla strategisen tason mittareiden tavoitteisiin pyritään. Parhaimmillaan kehitettävä järjestelmä kannustaa koko organisaatiota ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta yritys menestyisi myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Adams, C. & Roberts, P. (1993). You are What You Measure. Information Technology 1993.

Bantis, N, Dragonetti, N., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. European Management Journal, No17:4, August 1999, 391-402.

Chow, C., Haddad, K. & Williamson, J. (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. Management Accounting, August 1997, 21-27.

Drudy, C. (1992). Management and Cost Accounting. 3rd edition. International Thomson Business Press, London.

Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (1990). Accounting for Management Control. 2nd edition. Chapman and Hall, London.

Epstein, M. & Manzioni, J-F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. European Management Journal, 16:2, 190-203.

Evans, H., Ashworth G., Gooch, J. & Davies, S.R. (1996). Who Needs Performance Management?. Management Accounting, December 1996, 20-25.

Fisher, J. (1992). Use of Nonfinancial Performance Measures. Journal of Cost Management, spring 1992, Vol. 6, No 1, 31-38.

Goold, M. & Quinn, J. (1990). Strategic Control. Milestones for Long-Term Performance. The Economist Books.

Hannus, J. (1994). Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Jyväskylä: Kirjapaino Oy. HM & V Research Oy.

Hannus, J. Lindroos, J.E. & Seppänen, T. (1999). Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM&V Research Oy. Hakapaino Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1988). Teemahaastattelu, 4. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Kankkunen, K. (2005). Mittareilla menestykseen: sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum, Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business School Review, January- February 1992, Vol. 70, No. 1, 71-79.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business School Review, January- February 1996a, 75-85.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996b). The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press 1996b, Boston.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Journal of cost management, May-June 1997, Vol.11, No.3, 5-10.

Kasurinen, T. (1999). Exploring Management Accounting Change: The Case of Balanced Scorecard Implementation. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Kellinghusen, G. & Wubbenhorst, K. (1990). Strategic Control for Improved Performance. Long Range Planning 1990, Vol. 23, No. 3, 30-40.

Laakso, O. & Rintamäki, T. (2000). Aaltopahvin valmistus ja jalostus. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Laitinen, E. (1998). Yritystoiminnan uudet mittarit. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Libby, T., Salterio, S. & Webb, A. (2004). The Balanced Scorecard: The Effects and Assurance and Process Accountability on Managerial Judgement. The Accounting Review 2004. 79:4, 1075-1094.

Luft, L. (2004). Discussion of Managers' Commitment to the Goals Contained in a Strategic Performance Measurement System. Contemporary Accounting Research 2004. 21:4, 59-64.

Lynch, R. & Cross, K. (1995). Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement. Blackwell Publishers, USA.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

McMahan, J. Better to Put the Balance Back to Balanced Scorecard. Journal of Management Accounting Research, January 2005, 205-228.

Maisel, L.S. (1992). Performance measurement: The Balanced Scorecard Approach. New York: Random House.

Malmi, T. (2001). The Balanced Scorecard in Finnish Companies. Management Accounting Research 2001. 12, 207-220.

- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2002). *Balanced Scorecard, rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Talentum Oy, Helsinki.
- Merchant, K. (1998). *Modern Management Control Systems, Text & Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, July-August 1987, 66-75.
- Moorajj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). *The Balanced Scorecard: A Necessary Good or Unnecessary Evil?* *European Management Journal*, 17:5, 481-491.
- Määttä, Seppo (2000). *Tasapainoinen menestysstrategia*. Infoviestintä Oy, Helsinki.
- Newing, R. (1995). *Wake Up to the Balanced Scorecard*. *Management Accounting*. March 1995, Vol. 73, No. 3, 22-23.
- Nörreklit, H. (2000). *The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of some of Its Assumptions*. *Management Accounting Research*, No. 11, 65-88.
- Olve N-G, Roy J, & Wetter R. (1998). *Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä*. WSOY, Porvoo.
- Otley, D. (1999). *Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research*. *Management Accounting Research*, Vol. 10, 363-382.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Sage, London.
- Simons, R. (1995b). *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Sull, D. (1999). *Why Good Companies Go Bad*. *Harvard Business Review*, July-August 1999.
- Tainio, R. & Valpola A. (1996). *Johtajana muutoksissa*. WSOY, Helsinki.
- Toivanen, J. (2001). *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Porvoo.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. Sage, Thousand Oaks.

Projekti

Uusi työkuunto –projekti 2004. Tampereen liikeloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Haastattelut

- 02.02.2006 Risto Aalto, Markkinointijohtaja
- 03.02.2006 Jarmo Sara, Tuotantojohtaja
- 09.02.2006 Jukka Salovaara, Talousjohtaja
- 10.02.2006 Markku Salokivi, Pääluottamusmies
- 16.02.2006 Ilmo Nurminen, Tekninen johtaja
- 10.03.2006 Jorma Kirjavainen, entinen toimitusjohtaja
- 15.03.2006 Kimmo Tuovinen, Arkkijalostuksen liiketoimintapäällikkö
- 28.03.2006 Esa Karu, Toimitusjohtaja

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelukysymyksiä

Mitkä ovat yrityksen/vastualueesi päämäärät ja kriittiset menestystekijät?

Mitkä ovat yrityksen/vastualueesi kannalta oleelliset prosessit, joissa on onnistuttava?

Mitä strategian toteutumisen seurannan mittareita tällä hetkellä on käytössä?

Mitkä ovat tärkeimmät vastualueesi mittarit ja miksi?

Mitataanko yrityksessä/vastualueessanne tällä hetkellä oikeita asioita?

- Tulisiko jonkin osa-alueen suorituskyvyn mittaamista mahdollisesti lisätä?
- Vaikuttaako jonkin raportointi-informaation tuottaminen turhalta tai hyödyttömältä?
- Olisiko jonkin nykyisellään mitattavan, mutta ei johtoryhmälle raportoitavan asian, saattaminen johtoryhmän tietoisuuteen mielestänne suotavaa?

Ovatko mitattavien asioiden ja yrityksen strategisten tavoitteiden väliset yhteydet mielestänne selvät?

Paljastuvatko prosessien mahdolliset ongelmat/heikkoudet mielestänne raportoinnin avulla johtoryhmälle? Myös, havaitaanko ongelmat riittävän aikaisin?

Tulisiko muiden funktioiden raportointitiedon olla nykyistä laajemmin saatavilla?

Mitkä ovat mielestänne suurimmat raportointiin liittyvät ongelmat?

Onko raportointiin kuluva aika mielestänne saatavaan hyötyyn nähden oikea-aikaista ja oikein kohdistettua?

Ovatko raportoinnin tukena olevat tietojärjestelmät ja ohjelmat mielestänne tarpeeksi päteviä/ajantasaisia?

Miten suhtaudutte laajemmin yrityksen suorituskykyä seuraaviin mittaristoihin (esim. Tasapainotettu mittaristo, eli Balanced Scorecard, joka huomioi laajasti myös ei-rahamääräisiä mittareita)?

Minkälaisin toimenpitein nykyistä raportointia voitaisiin mielestänne parhaiten kehittää?

Millainen johtoryhmän päätöksentekoprosessi on?

Onko joissakin päätöksentekotilanteissa tuntunut, että saatavilla ei ole tarpeeksi relevanttia raportointi-informaatiota?