

**TUOTANNON MITTAROINNIN KEHITTÄINEN STRATEGIAN
TOTEUTUMISEN TUKEMISEKSI**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Bio- ja Elintarviketekniikka, Hämeenlinna

kevät 2023

Marika Lahti

Bio- ja Elintarviketekniikka

Tekijä Marika Lahti

Työn nimi Tuotannon mittaroinnin kehittäminen strategian toteutumisen tukemiseksi

Ohjaaja Tuija Pirttijärvi

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Työssä kehitettiin toimeksiantajayritykseen tuotannon mittarit seuraamaan strategian tavoitteiden toteutumista. Yritys on jo pitkään toiminut elintarvikealan perheyrittäjä. Toimeksiantajayrityksessä mittaamisen kulttuuri on omaksuttu osaksi toiminnan ohjaamista ja seuraamista, eikä mittaaminen ole yrityksessä uusi asia. Yrityksellä on sekä talouden, että suorituskyvyn mittareita mutta niitä ei ole aiemmin linkitetty seuraamaan strategisia tavoitteita. Strategiatyötä on tehty jo pitkään ja strategian uusimisen yhteydessä koettiin strategisten mittareiden lisäämisen tuotannon puolelle olevan ajankohtaista.

Teoriaosuudessa käydään läpi strategian teoriaa, mittaamisen teoriaa, erilaisia mittareita, mittariston jalkauttamista ja mittareiden validointia. Lisäksi perehdytään yrityksen laadun käsitteeseen ja laatujohtamiseen.

Mittariston luomiseen kartoitettiin mittaamisen kohteita haastattelujen avulla. Haastattelut tehtiin yrityksen sisäisesti haastatellen yrityksen eri osa-alueiden henkilökuntaa. Mittareiden lopulliseen valintaan osallistui pienempi tuotannon johdon tiimi. Mittarit johdettiin strategian päätavoitteesta syy-yhteysserauksin ja niitä valikoitu kolme. Kaksi mittaria seuraavat tuotannon puolen tehokkuutta ja yksi mittareista valikoitu tuotannon ulkopuolelta. Tuotannon onnistuminen vaikuttaa suoraan mittarin tulokseen, joten se koettiin niin tärkeäksi strategian kannalta, että se haluttiin sisällyttää lopullisiin valintoihin. Mittareista ei haluttu liian vaikeaselkoisia ja ne pidettiin melko yksinkertaisina, jotta yksittäinen työntekijä ymmärtää mitä mitataan ja miksi sekä miten omalla työllään voi lopputuloksen onnistumiseen vaikuttamaan. Työ sisältää myös suunnitelman mittareiden jalkauttamista varten, jolla varmistetaan strategian ja mittareiden implementointi tuotannon henkilökunnalle.

Näillä valinnoilla päästään strategian mittaamisessa hyvään alkuun, josta mittarointia lähdetään kehittämään ja viemään eteenpäin tuotannossa. Lattiatason työntekijät osallistutetaan mittareiden kehitystyöhön ja pohditaan tulevaisuudessa tuotannon palkkiota strategisten tavoitteiden saavuttamisesta, jolloin työntekijä voi kokea työnsä merkityksellisemmäksi ja motivoivammaksi.

Avainsanat Strategia, mittarit, Balanced Scorecard, SWOT, implementointi

Sivut 45 sivua

Degree Programme in Biotechnology and Food Engineerin

Abstract

Author Marika Lahti

Year 2023

Subject Developing production measurement to support the implementation of the strategy

Supervisors Tuija Pirttijärvi

In this thesis, production indicators were developed to monitor the realization of the commissioner company's strategy goals. In the company, the culture of measurement has been adopted as a part of directing and monitoring operations, so measuring as such is not a new procedure. The company uses both economic and performance indicators, but the measurements have not previously been linked to monitor its strategic goals. The strategy work has been carried out for a long time. In connection with its renewal, it was also time to adapt the strategic indicators to the production.

In the theoretical part of the thesis, the theories of strategy, measuring, various indicators, implementation of strategy and validation of indicators were discussed. In addition, the concept of company quality and quality management was studied.

To create the production indicators, the measurement options were mapped using interviews. The interviews were conducted within the company, interviewing employees from different areas of the company. A smaller production management team participated in the final selection of the indicators. The indicators were derived from the main goal of the strategy with causality and consequences, and three indicators were selected. Two indicators measured the efficiency of the production side and one of the metrics was selected from outside of the production, but since the success of the production affects the indicators' result, and because it was considered so important for the strategy, it was also included in the final indicators. Moreover, the indicators were not too ambiguous, and they were kept quite simple, so that an individual employee can understand what is being measured and why and how their own work can affect the success of the indicator. The study also included a plan for the implementation of the indicators, which ensures the usability of the strategy for the production employees.

In conclusion, the production indicators will lead to a good start for the company in measuring the strategy, from which it is easy to continue the developing and promoting work also encouraging floor-level employees' contribution. In the future, the production reward for achieving strategic goals will be considered, so that the employees can experience their work more meaningful and motivating.

Keywords Strategy, indicators, Balanced scorecard, SWOT- analyzis, implementation

Pages 45 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Laatu	2
2.1	Laadun näkökulmat ja merkitys	2
2.2	Laatujohtaminen	4
3	Strategia.....	5
3.1	Visio.....	7
3.2	Missio	7
3.3	Taustatyö.....	8
3.3.1	SWOT- analyysi.....	9
4	Strategian toteuttaminen ja toimeenpano	10
4.1	Mittarointi.....	11
4.1.1	Mittaroinnin haasteet	13
4.2	Mittaristo	14
4.2.1	Mittareiden seuranta	15
4.2.2	Tuotannon mittarit.....	16
4.2.3	Balanced scorecard eli tuloskortti.....	18
4.3	Mittariston jalkauttaminen	20
4.4	Strategian ja mittariston validointi	22
5	Tutkimusosuus.....	22
5.1	Tavoite ja toteutus	23
5.1.1	Mittaamisen lähtötilanne.....	24
5.2	Haastattelut	25
5.2.1	Haastattelukysymykset	26
5.2.2	Vastausten analysointi	27
5.2.3	Tulosten purku ja Mind map – koonti.....	29
5.3	Mittaristo tuotantoon	30
5.3.1	Mittari 1, hylätyt tuotteet	31
5.3.2	Mittari 2, suunnittelemattomat pysäytykset	34
5.3.3	Mittari 3, toimittamattomat tilaukset	36
5.4	Mittariston jalkauttamissuunnitelma	37

6 Pohdinta ja johtopäätökset	38
Lähteet.....	43

Kuvat

Kuva 1. Laadun merkitys (Lecklin, 2006, s. 25).....	3
Kuva 2. Laatujohtamisen elementit (Lecklin, 2006, s. 36).....	5
Kuva 3. Strategiatyön osa-alueet (Hakanen, 2004, s. 19)	7
Kuva 4. SWOT- analyysi nelikenttäruudukko (mukaillen Lecklin, 2006, s. 233).....	9
Kuva 5. SWOT- analyysi esimerkki (mukaillen Lecklin, 2006, s. 233)	10
Kuva 6. Esimerkkejä toiminnan tehokkuuden tunnusluvuista (Laamanen, 2005, s. 139).	17
Kuva 7. Esimerkkejä prosessin suorituskyvyn mittaamisesta (Laamanen, 2005, s. 170)	17
Kuva 8. Balanced scorecardin perusmalli (Lecklin, 2006, s. 68).....	18
Kuva 9. Esimerkki 1 tulokortista (mukaillen Kaplan, 2002, s. 24)	19
Kuva 10. Esimerkki 2 tulokortista (mukailltu Lecklin, 2006, s. 386)	19
Kuva 11. Ehdotettujen mittareiden jakauma	28
Kuva 12. Esimerkki syy-yhteysserouksin miellekartan avulla johdetuista mittareista..	30
Kuva 13. Info-tv:llä näkyvä mittari.....	32
Kuva 14. Hylättyjen tuotteiden yhteenlaskettu kilomäärä kuukausittain.	33

Kuva 15. Hylättyjen tuotteiden yhteenlaskettu kilomäärä vuosittain.	33
Kuva 16. Tuotteiden hylkäykseen johtaneet syyt.	34
Kuva 17. Suunnittelemattomat pysäytykset syyt / kulunut aika.....	35
Kuva 18. Toimittamattomat tilaukset.....	36
Kuva 19. Toimittamattomien tilausten syyt.	37
Kuva 20. Syy-yhteysseuraus kartta.....	41

1 Johdanto

Tämänhetkisen maailmantilanteen huomioon ottaen strategia, vahva visio ja missio ovat entistäkin tärkeämmät. Strategian ja mittariston merkitys korostuu ja on tärkeää luoda suunnitelma, miten haasteista päästään yli siten, että strategia toteutuu. Mittaristo luodaan syy-yhteysserauksin kuvastamaan yrityksen suuntaa ja strategian toteutumista.

Tämän työn tarkoitus on tutkia ja selvittää millä tuotannon puolen mittareilla lähdetään mittaroimaan toimeksiantajayrityksessä strategian toteutumista. Työssä selvitetään tutkimuskysymyksiä, millä mittareilla strategian toteutumista seurataan, mikä on mittariston esitystapa tuotannossa sekä miten mittarit jalkautetaan tuotantoon. Valmiissa työssä on kehitetty toimeksiantajayritykseen mittaristo tuotantoon, suunniteltu mittariston taajuus ja esitystapa sekä jalkauttamistoimenpiteet. Työssä käsitellään strategian ja mittaamisen teoriaa sekä mittareiden luomisprosessiä.

Opinnäytetyö toteutetaan perheyritykseen, joka on toiminut jo vuosikymmeniä, jossa valmistetaan jo kolmannen sukupolven voimin monipuolisesti elintarvikkeita. Yhtiöllä on vankka jalansija alalla ja se on onnistunut vuosien saatossa kasvamaan ja laajenemaan. Yrityksen kasvaessa on kehitetty myös yrityksen johtamista. Laatujohtamiseen, haluun kasvaa ja kehittyä yrityksenä kuuluu olennaisena osana strategiatyö, jota käytetään johtamisen työkaluna. Toimeksiantajayrityksen strategia on hiljattain päivitetty vastaamaan tämän hetken tarpeisiin ja tavoitteisiin. Mittariston luominen on luonnollinen jatkumo strategian päivittämiselle. Mittariston olisi hyvä mitata lopputulosta, mitä osa-alueita voitaisiin kehittää tavoitteisiin pääsemiseksi sekä yrityksen sisäisiä prosesseja. Yritys ja sen johto ovat hyvin sitoutuneita strategiaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Monille menestyville yrityksille on yhteistä pitkälle kehitetty strategiatyö ja sen tärkeyden ymmärtäminen.

2 Laatu

Mitä on laatu? Mitä on yrityksen laatu? Miksi laatu on tärkeää yritykselle? Mitä laadukkaalla tekemisellä voi saavuttaa? Nämä ovat kaikki kysymyksiä, joita kannattaa kysyä yrityksen parhaimman potentiaalın saavuttamiseksi. Menestyneisiin yrityksiin tarvitaan laadukasta johtamista, jolla vältetään päämäärätöntä yrityksen ajelehtimistä eteenpäin. Laatu ilmenee monessa eri muodossa sen tuottamien myyntiartikkelien mukaan, kuten tuotteiden laatuna tai palveluiden laatuna mutta myös toiminnan laatuna (Lecklin, 2006, s. 9).

Tuotteiden laatu ja laadun tarkkaileminen on alkanut historiassa siitä, kun on ymmärretty valmistaa tuotteita tai palveluja toisille ihmisille. Jo näissä oravannahkakaupoissa on tarkkailtu laatua, joka on vaikuttanut ostopäätökseen sekä uudelleen ostamiseen.

Teollistumisen myötä laaduntarkkailu on kehittynyt ja ulottuu nykyään sidosryhmiin saakka. (Lecklin, 2006, ss. 15–19). Laatu menee jatkuvasti eteenpäin ja sitä kehittää koko organisaation työntekijät, johdosta ruohonjuuritasolle asti. Päämäärä kehittyä laadussa on vastata asiakkaiden vaatimuksia ja tarpeita niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Laadun kehittyminen vaatii jatkuvaa henkilökunnan ja johdon kouluttautumista, jotta asioita pystytään tekemään paremmin ja pysytään mukana kilpailussa.

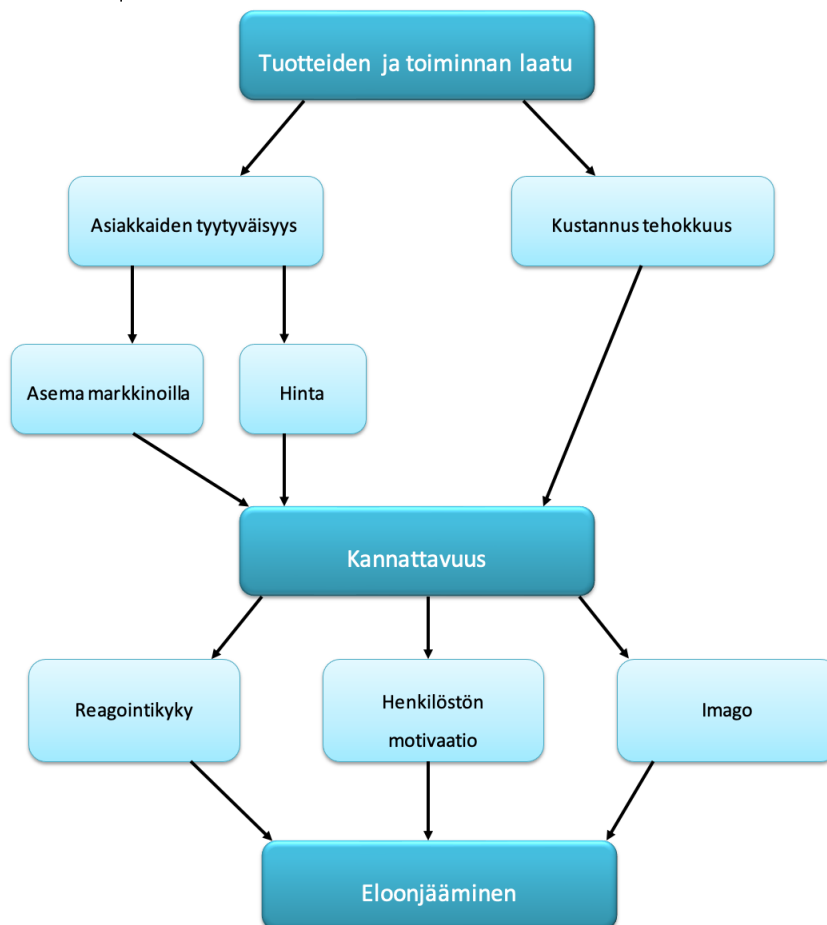
2.1 Laadun näkökulmat ja merkitys

Laatua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Valmistuksen laadulla tarkoitetaan valmistusprosessiin liittyviä vaatimuksia ja sitä seurataan laadunvalvonnalla. Tuotelaatu keskittyy enemmän tuotteen suunnittelu vaiheisiin ja siihen liittyviin laatuvaatimuksiin. Tässä auttaa hyvin suunniteltu tuotekehitysprosessi sekä vaarojen arviointi. Arvolaatu kuvaa niitä tuotteita, joilla saavutetaan korkein tuotto sen tuottamiselle sijoitetulle pääomalle.

Kilpailulaatu tarkoittaa sitä laadullista tasoa, joka on yhtä hyvää kuin kilpailijoilla. Asiakkaan näkökulmasta laatu on asiakkaan vaatimusten ja toiveiden täyttämistä. Ympäristönladussa huomioidaan kiertotalous tuotteen tuottamisesta sen hävittämiseen asti. (Lecklin, 2006, s. 20).

Kuvassa 1 on esitetty kaaviona laadun ja laatujohtamisen vaikutukset yrityksessä sekä miksi laatu on yhdistävä tekijä menestyneissä yrityksissä. Hierarkiassa laatu lähtee organisaation laadukkaasta toiminnasta tuottaa virheettömiä ja kustannustehokkaita tuotteita. Tämä johtaa asiakastyytyvyyteen, jossa tuotteet täyttävät asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Se lisää asiakkaiden uskollisuutta ja se puolestaan ohjaa uusia asiakkaita luokse positiivisen imagon vuoksi. Näin jalansija markkinoilla vahvistuu ja se voi johtaa parhaimmillaan markkinajohtajuuteen. Nämä seikat mahdollistavat vapautta hinnoittelussa ja tuo tuotteille paremman katteen. Näin yritys on luonut edellytykset pitkäikäiseen yritystoimintaan ja sen on helpompi saavuttaa tavoitteitaan. (Lecklin, 2006, ss. 24–25)

Kuva 1. Laadun merkitys (Lecklin, 2006, s. 25)



2.2 Laatujohtaminen

Mitä yhteistä on laatuyrityksillä? Laatujohtaminen on laadunhallintaa ja laadun varmistamisen avuksi on luotu standardoituja laadunhallintajärjestelmiä sekä menetelmiä. Jokaisella laatuyrityksellä on globaalisti yhdistävä laadunhallintajärjestelmä.

Laadunhallintajärjestelmät on suunniteltu luomaan järjestelmän, jolla yrityksiä pystytään johtamaan päämäärätietoisesti ja johdonmukaisesti kohti tavoitteita.

Laadunhallintajärjestelmät koskevat koko organisaatiota johdosta tuotantoon. Laatu termistöä ammatillisessa mielessä ovat laadunhallinta, laadun parantaminen ja laadun varmistus. (SFS, 2016)

TQM (Total Quality Management) on kokonaisvaltaisen laadunhallinnan käsite, jota on vuosien mittaan laajennettu. Tämä laatu käsite sisältää johtamisen, strategisen johtamisen ja organisaation kehittämisen (Lecklin, 2006, s. 17). TQM- filosofiaan kuuluu olennaisesti ajattelu, että laatu kuuluu viimekädessä yrityksen johdolle ja laatujohtaminen lähtee ylhäältä alaspäin (Laatuakatemia, 2017). Koko organisaation osa-alueiden laadun eteenpäin viemiseksi tehdään suunnitelmia, jotka toteutetaan. Toteutuksen jälkeen tarkastetaan työn tulos ja toimitaan sen mukaisesti minkälaisen tuloksen työ, on antanut. Näin koko organisaatio menee kehityksessä eteenpäin kohti pitkän tähtäimen tavoitteitaan ja muovautuu luonnollisesti jatkuvasti paremmaksi. (Laatuakatemia, 2017)

TQM (Total Quality Management) on toiminut pohjana standardoidulle ISO – 9000 standardille, joka on laadunhallinnan johtamisjärjestelmää, jolla ohjataan ja suunnataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa (Lecklin, 2006, s. 29). Lecklin (2006, s. 29) määrittelee johtamisjärjestelmän seuraavasti: ”Johtamisjärjestelmä voidaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation”. Laadunhallintajärjestelmää pidetään yllä ja dokumentoidaan sekä laaditaan laatu käsi kirja (Lecklin, 2006, s. 32). ISO – 9000 standardisarja on globaalisti toimiva ja arvostettu laadunhallintajärjestelmä (SFS, 2016). Vaikka organisaatiolla ei olisikaan sertifioitua laadunhallintastandardia, yritys voi silti olla tietoinen laatujohtamisesta ja johtaa yritystä hyvän laatujohtamisen käytäntöjen tavoin. Toimeksiantaja yrityksellä on BRC-standardi, joka on varsinaisesti elintarviketurvallisuudelle perustuva standardi, joka viestii asiakkaille sekä

kuluttajille, laadunhallinnasta ja laatutekemisestä. Standardit ovat luotu helpottamaan asiakkaiden ostopäätöksiä. Kun laadunhallintajärjestelmälle luodut standardit ovat standardoitu korkealle, voi asiakas luottaa saamaansa laatuun ja tämä vaikuttaa ostopäätökseen sekä yrityksen imagoon (SFS, 2016).

Organisaation toiminnan perustana ovat yrityksen arvot. Arvot toimivat pohjana kaikelle toiminnalle. Kun arvot ovat selkeät voidaan miettiä, miten arvoista käsin johdetaan laatua. Luodaan strategia, suunnitelma miten tavoitteisiin päästään. Strategia luodaan yrityksen visioon ja missioon pohjautuen. Kaikki nämä yhdessä luovat laatujohtamisen elementit kuten kuvan 2 pyramidissa esitetään. (Lecklin, 2006, s. 36)

Kuva 2. Laatujohtamisen elementit (Lecklin, 2006, s. 36)



3 Strategia

Lyhykäisyydessään strategia on suunnitelma yrityksen vision ja mission toteuttamiseksi. Strategia termi tunnetaan alun perin sodista ja sotajohtajien suunnittelutyökaluna (Lecklin,

2006, s. 38). Nykyään strategian luominen on valjastettu laatujohtamisen työkaluksi ja sen tärkeä tehtävä on jalkauttaa laatukulttuuri koko organisaation osa-alueisiin. Ennen strategian luomista yritys on miettinyt omat arvonsa, mistä arvoista käsin yritys haluaa toimia, mitä arvoja yritys haluaa toteuttaa. Visio ja mission luovat suuntaviivat mihin päin strategiaa aletaan rakentamaan ja mitä päämääriä sillä halutaan tavoittaa. Strategiassa ei ole ytimessä sen luominen, vaan se mitä sen avulla voidaan organisaatiosta oppia, mihin sitä voidaan kehittää ja kokonaisvaltaista ymmärtämistä mihin yritystä voidaan kehittää.

Strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa karkeasti jaettuna kahdella eri tavalla. Ensimmäinen mahdollisuus on kehittää olemassa olevaa paremmaksi ja tehokkaammaksi olemassa olevien resurssien avulla. Toinen vaihtoehto on kehittää ja luoda jotain aivan uutta, kokeilla ja kehittää uutta toimintaa pitkäjänteisesti. Strategisia työkaluja on monenlaisia ja niiden käyttöä tai soveltuvuutta ohjaa monet asiat. Riippuen yrityksen tavoitteista, valitaan sopivat työkalut sen mukaisesti. (Vuorinen, 2014)

Strategiaprosessi rakentuu portaittain ja sen keskiössä suunnittelun lähtövaiheessa on yrityksen sen hetkinen tilanne ja sen kartoittaminen. Johdon ja strategisen työryhmän pitää opetella strategian perusteet hyvin ja ymmärtää mitä strategia on. Yrityksellä pitää olla kirkas visio ja vision avulla mietitty missio, eli päämäärät, joita kohti strategisesti yritystä johdetaan. Luovuus on osa strategiaideointia ja siitä seuraa strategian valitseminen yrityksen tavoitteisiin sopivaksi, ottaen huomioon yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Valittu strategia vaatii suunnittelua, millä tavalla strategia toteutetaan eri osa-alueilla ja millaisia tavoitteita niillä on sekä miten kaikki dokumentoidaan. Strategian jalkauttamiseen pitää panostaa viestimällä tavalla sekä sellaisia väyliä pitkin, jotka tavoittavat kaikki. Jalkauttamisessa on tärkeää, että kaikki sisäistävät yhteiset tavoitteet ja niihin päästyä on mahdollisuus palkita saavutuksista. Strategiaa ja sen toteutumista pitää seurata ja kehittää eteenpäin. Hyvä strategia opettaa uutta ja kertoo mihin suuntaan strategisia tavoitteita viedään. Niitä kuuluu tarkastella tietyin väliajoin. Strategia ei ole pysyvä kertaluontoinen tavoite, vaan alati muuttuva ja kehittyvä, yritystä eteenpäin vievä voima (Hakanen, 2004 s. 19). Kuva 3 havainnollistaa strategiaprosessin visuaalisesti, jotta kokonaisuus on helpommin ymmärrettävissä.

Kuva 3. Strategiatyön osa-alueet (Hakanen, 2004, s. 19)



3.1 Visio

Visio on näkemys siitä, mitä yritys haluaa tulevaisuudessa olla, mikä on yrityksen tavoitetila. Visio on pitkän tähtäimen tavoite ja useimmiten se asetetaan 5–15 vuoden päähän. Visio on aina pitkälle tulevaisuuteen katsova ja tulevaisuutta ennakoiva.

Visio ja vision luomiseen käytetään paljon luovuutta, se on luovaa oivaltamista (Lecklin, 2006, s. 37). Visio kuvastaa yrityksen arvoja ja visio luodaan vahvoihin arvoihin pohjautuen. Vision pitäisi toimia innoittajana työntekijöilleen ja luoda vahvan tahdon sitoutua sen toteuttamiseen (Y/P, n.d).

3.2 Missio

Vision kertoessa yrityksen tulevaisuuden tahtotilasta, missio puolestaan kertoo yrityksen tehtävästä. Se vastaa kysymyksiin, miksi yritys on olemassa, mikä on sen toiminta-ajatus, mitä

yrittöstoiminnalla halutaan saavuttaa, mikä yrityksen liikeidea on, kenelle tuotteet tai palvelut suunnataan, minkälaisia ostajan tarpeita halutaan tyydyttää (Y/P, n.d.; Lecklin, 2006, s. 38).

Missio on syy työntekijöille, miksi he tekevät työtään ja miksi heidän työpanoksensa on tärkeä. Hyvä missio motivoi työntekijöitä tekemään työnsä hyvin ja antaa työlle tarkoituksen. Missio tukee yrityksen arvoja ja kun yrityksen arvot ja missio ovat rehellisiä ja oikeasti asioita, joita yritys edustaa on helpompi saavuttaa visio.

3.3 Taustatyö

Elintarvikeala joutuu sopeutumaan moniin välillä nopeisiin muutoksiin, kuten tulokehitys, kuluttajien mieltymykset, väestönrakenteen muutokset ja uusien elämäntapojen vaikutukset sekä elintarvikesektoriiin vaikuttavat globalisaatio, maailmankauppa, markkinoiden vapautuminen ja uusien markkinoiden syntyminen maailmanlaajuisestikin (Turi ym., 2013).

Taustatyön tärkeys korostuu siinä, kuinka hyvin strategiassa halutaan onnistua.

Perusteellinen taustatyö on elintärkeää strategiaa laatiessa. Yrityksen on oltava tietoinen omasta markkinaosuudestaan, millaisena yrityksen brändiä pidetään, mikä on yrityksen tai sen tuotteiden kilpailukyky, mikä potentiaali yrityksellä on ja mitä potentiaalia tai markkinaa on vielä saavuttamatta. On tärkeää pohtia tai selvittää, mitä haasteita tulevaisuus voi tuoda tullessaan. On hyvä miettiä etukäteen tulevaisuuden skenaarioita, jotta pystytään etukäteen miettimään toimintatapoja niiden voittamiseksi. Hyvin yksinkertainen esimerkki on vaikka raaka-aineiden hajauttaminen monelle eri toimittajalle. Jos raaka-aine pulaa iskee, on yrityksellä monta väylää hankkia raaka-aineita ja strategiaa pystytään toteuttamaan sekä tavoitteet toteuttamaan.

Taustatyössä selvitetään yrityksen tämänhetkinen tila, se on lähtökohtana kaikelle strategiatyölle. Silloinkin kun strategiaa uudelleenarvioidaan ja mietitään sen parannuskeinoja tai uudistetaan strategiaa, sen lähtökohtana on perusteellisesti tehty taustakartoitus. Taustatyön perusteellinen suorittaminen syventää ymmärrystä omaa yrittöstoimintaa kohtaan kerta kerralla enemmän. Taustatyön tekemiseksi ja yrityksen

tämänhetkisen tilan selvittämiseksi on erilaisia työkaluja, joista yksi yleisimmin käytetty vaikuttaisi olevan SWOT-analyysi. (Hakanen, 2004, s. 20)

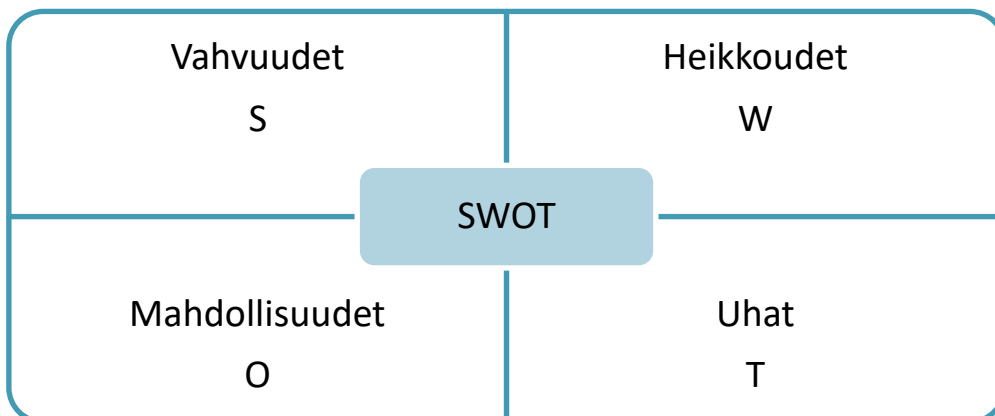
3.3.1 SWOT- analyysi

SWOT tulee sanoista

- S = strength → vahvuus
edustaa osaamista, joka erottaa yrityksen muista organisaatioista ja tuo yritykselle selkeää kilpailuetua.
- W = weakness → heikkous
edustaa ominaisuuksia, jotka haittaavat yrityksen kilpailukykyä.
- O = opportunity → mahdollisuus
edustaa ulkoisia asioita, jotka antavat yritykselle merkittäviä etuja omalla toimialallaan.
- T = threat → uhka
edustaa ulkoisia tekijöitä, jotka voivat merkittävästi haitata tai vahingoittaa yrityksen toimintaa. (Hossain, 2015, s. 93)

Näistä muodostetaan kuvan 4 mukainen kaavio yrityksen sen hetkisestä tilasta. Tämän avulla pystytään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista mutta myös asioista, jotka toimivat jo hyvin. Analyysi paljastaa myös, mistä asioista tarvitaan mahdollisesti lisätietoa ja taustaselvitystä. Heikkoudet ja vahvuudet kertovat enemmän yrityksen nykytilasta, kun taas mahdollisuudet ja uhat katsovat enemmän tulevaisuuteen. Kuvassa 5 esimerkki toteutetusta SWOT- analyysistä. (Lecklin, 2006, s. 233; Hakanen, 2004, s. 50)

Kuva 4. SWOT- analyysi nelikenttäruudukko (mukaillen Lecklin, 2006, s. 233)



Kuva 5. SWOT- analyysi esimerkki (mukaillen Lecklin, 2006, s. 233)

<p>Vahvuudet</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> • vakavaraisuus <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> • haluttu yhteistyökumppani <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • laatu <p>Kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattitaitoinen henkilökunta 	<p>Heikkoudet</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> • hintojen nousu <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> • hintojen nousu <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • toiminta häiriöt <p>Kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • vanha laitteisto
<p>Mahdollisuudet</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> • viennin osuuden kasvu <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> • artikkelien kasvu <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • uudet laitteistot <p>Kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • uudet innovaatiot 	<p>Uhat</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> • kriisit <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> • idea varkaus <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> • laitteiden ikä <p>Kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • kriisit

4 Strategian toteuttaminen ja toimeenpano

Strategian totuttamiseksi tarvitaan suunnitelma ja työkaluja, jolla toteutumista voidaan seurata. Tarvitaan erilaisia syy-yhteysseurauksin valittuja mittareita yrityksen eri osa-alueille, jotka kuvastavat nimenomaan strategian toteutumista sekä jalkauttamissuunnitelma, jotta

toimeenpano onnistuu yrityksen johdosta työntekijäyksilön tasolle asti. Oleellista on löytää strategian kannalta tärkeimmät keinot strategian toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittaamisella pystytään todentamaan, mihin suuntaan strategia on toteutumassa ja suuntaa pystytään ohjaamaan. Erityisesti strategian toteutumisen seuraamiseksi on kehittänyt Kaplan ja Norton Balanced Scorecard mittariston, jota suomeksi kutsutaan tulokortiksi (Kauhanen, 2010, s. 39).

4.1 Mittarointi

Yritykset tai organisaatiot käyttävät indikaattoreita arvioidakseen sisäistä suorituskyykyään tai tietyn toiminnan suorituskyykyä, johon prosessit osallistuvat. Suorituskyyky tai menestys voidaan määritellä myös edistymisenä kohti strategisia tavoitteita, mutta usein se on yksinkertaisesti jonkin asetettujen toiminnallisten tavoitteiden tai sisäisten suorituskyykykäytäntöjen (esimerkiksi nolla vikaa, 100 % asiakastyytyväisyys jne.) toistuvaa saavuttamista ja mittaamista. Jotta mittaus olisi tehokasta, on saavutettavat tasot asetettava tiettyjen yritysstandardien mukaisesti, jotka edustavat haastavia, mutta realistisia tavoitteita. Oikeiden indikaattoreiden valinta riippuu siis siitä, mikä on yritykselle tärkeää. (Turi, 2013)

Toimivan mittariston luominen on aikaa ja jatkuvaa perehtymistä vaativa prosessi. Se on jatkuvasti käynnissä oleva projekti, joka kehittyy ja sen toimivuutta arvioidaan, validoidaan ja kehitetään eteenpäin. Mittareita kehitetään johdon avuksi seuramaan strategian toteutumisen suuntaa, lisäksi mittareiden olisi hyvä olla sellaisia, joihin työntekijä itse omalla tekemisellään voi vaikuttaa (Vuorinen, 2013, s. 53). Mittariston tehtävä on enemmänkin ohjata toimintaa, kuin ainoastaan seurata toimintaa. Hyvälle mittausjärjestelmälle on havaittu tietynlaisia ominaisuuksia, joita kutsutaan ABCDE malliksi. A kuvastaa sanaa *Alignment*, joka tarkoittaa sitä, että mittarit ovat johdettu johdonmukaisesti strategiasta ja sen toteutumiseen vaikuttavista yrityksen kriittisistä menestystekijöistä. B kuvastaa sanaa *Balance* ja se kuvaa mittareiden tasapainoa eri sidosryhmien välillä. C kuvastaa sanaa *Cascade*, se merkitsee hyvin toteutettua mittariston toimeenpanoa organisaatiossa eri osastoille ja yksilötasolle, joissa mittarit johdetaan aina ylemmän tason päämääristä ja mittareista. D kuvastaa sanaa *Deployment*, joka merkitsee mittariston käyttöä päivittäisessä

toiminnassa ja johtamisen apuna. Viimeisenä E kuvastaa sanaa Evolvement, joka tarkoittaa mittariston jatkuvaa kehittämistä ja parantamista vastaamaan paremmin strategian vaatimuksia. (Kankkunen, 2005, s. 27)

Perinteisesti mittarit ovat kertoneet yritysten saavuttamista tuloksista mutta ne ovat todettu olevan ongelmallisia, koska ne kertovat tuloksista, jotka ovat jo tapahtuneet (Kankkunen, 2005, s. 20). Tämän kaltaiset mittarit ovat ajassa taaksepäin katsovia, eivätkä ne ennakoivat tulevia tapahtumia. Strategisten mittareiden yksi tärkeä tehtävä on myös ennakoita ja ennako varoittaa, jos mitattavaa tavoitetasoa ei olla saavuttamassa (Kankkunen 2005, s. 94). Esimerkkinä toimii hienosti, vaikka auton polttoainemäärän mittari. Se varoittaa, kun polttoaine alkaa olla lopussa ja on aika tankata uudestaan. Jos tankkausta ei suoriteta ja mittarin varoitus sivuutetaan, jonkin ajan kuluttua auto ei kuljekaakaan eteenpäin. Mittarit kertovat tärkeää tietoa mihin suuntaan mitattavat asiat ovat menossa ja korjaavia toimenpiteitä voidaan toteuttaa tarvittaessa. Mittarit ovat toimintaa ohjaavia ja parhaillaan hyvä mittaristo on työtekijöille motivoiva sekä ohjaa heitä tekemässään työssään oikeaan suuntaan (Kankkunen, 2005, s. 96).

Mittariston suunnittelussa on tärkeää määritellä yrityksen kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, jotka takaavat yrityksen kilpailukyvyyn markkinoilla ja joiden ansiosta yritys menestyy. Kriittisiä menestystekijöitä pohtiessa on tärkeää ajatella missä asioissa tai tekijöissä onnistuminen on erityisen tärkeää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kriittisiä menestystekijöitä valitessa on todennäköistä, että jokaisella henkilöllä tai osaston edustajalla on oma näkemyksensä, mitkä ovat niitä kriittisimpiä asioita. Ei ole mielekäästä kasvattaa kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvaa mittaristoa kaikkien näkemysten mukaisesti, sillä todennäköisesti mittaroitavia tekijöitä olisi jo liikaa, vaan on löydettävä yhteisymmärryksessä ne olennaisimmat. (Hakanen, 2004, s. 125)

4.1.1 Mittaroinnin haasteet

Erilaisia mittareita ja asioita, joita voidaan mitata, on paljon ja moniin eri tarkoituksiin. Haasteellista on valita oikeat mittarit tukemaan strategian toteutumista. Vaarana voi olla valita kerralla liian monta mittaria, jolloin dataa on niin paljon, että mitaamisen fokus häviää, eikä tiedetä mistä mittarit kertovat. Toisaalta taas, jos mittareita on liian vähän, ei saada riittävää tietoa tavoitteiden toteutumisesta. Mittariston kehittäminen on pitkä prosessi, jota kehitetään eteenpäin jatkuvasti. Ei voida ajatella mittarin olevan kerralla valmis, vaan kehitystyössä mittareita lisätään tarpeen mukaan ja tarpeettomia poistetaan. (Kankkunen, 2005, s. 22)

Mittariston esitystapa voidaan katsoa myös sudenkuopaksi, jos siitä tehdään liian vaikeasti seurattava, eikä tulokset kerro työntekijöille mitään. Mittarit kannattaa, varsinkin alussa esittää mahdollisimman selkokielisesti esimerkiksi prosentteina verrattuna edellisvuoteen tai laadullisesti kuvailtuna, parempi kuin ennen. Esimerkiksi indeksiluvut, joissa kerätään eri mittareiden tiedot yhdistetyksi luvuksi, eivät välttämättä kerro työntekijöille mitään ja on vaara, että strategiatyö jää juuritasolle irralliseksi asiaksi. Indeksimittareiden ongelmana on myös yksittäisen mittarin tiedon katoaminen. (Kankkunen, 2005, s. 23; ks. myös Aramyan, 2006, s. 47)

Mittarointi saatetaan kokea työntekijöiden keskuudessa kontrollointina, jolloin edessä voi olla muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa esiintyy myös, jos mitaamisen koetaan aiheuttavan paljon lisätyötä. Muutosvastarintaa voidaan vähentää työntekijöiden osallistamisella mittariston kehittämiseen sekä luomalla hyvän tulostasoon perustuvan palkkiojärjestelmän. Maslown tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeita ohjaa pyramidin mukaisesti viisi tarvetta, jossa tarpeita lähdetään tyydyttämään pyramidin alimulta portaalta kohti ylintä porrasta. Maslown näkemyksen mukaan rahalliset palkkiot ovat hyvin rajalliset. Kun rahallisilla palkkioilla on tyydytetty alimman hierarkiatason tarpeet, rahallinen palkitseminen menettää merkitystään. Palkitsemistapoja on hyvä punnita työntekijän henkilökohtaiselta tasolta mikä tapa palkita tyydyttää työntekijän tarpeita, rahallinen, urakehitys mahdollisuudet tai esimerkiksi kouluttautumis- mahdollisuudet. (Hakonen, 2015, ss. 141–142)

4.2 Mittaristo

Mittareita voi olla pitkän tai lyhyen aikavälin mittareita sekä sisäisiä, että ulkoisia mittareita ja ne voidaan jakaa tulostoimintoihin tai prosessitoimintoihin (Kankkunen, 2005, s. 28 ja 93). Mittariston yksi tarkoituksista on toimeenpanna yrityksen luoma strategia. Tällöin se toimii strategian viestijänä, toteuttajana ja seurantaan tarkoitettuna työkaluna (Hakanen, 2004, s. 115). Mittaristo konkretisoi strategian tavoitteet ja muuttaa ne jokapäiväiseksi toiminnaksi. Mittaristo luodaan syy-yhteysserauksin tasapainotetusti. Tämä ei tarkoita sitä, että tasapainossa olevassa mittaristossa jokaisella yrityksen osa-alueella olisi yhtä monta mittaria, tai että se olisi jollain muulla tavalla tasapaksu, vaan mittaristolla voi hyvin olla painopiste strategian toteuttamisen kannalta tärkeällä osa-alueella (Hakanen, 2004, s. 117). Syy-yhteysseraukset johdetaan alatasolta ylätasolle johdonmukaisesti miettien, mitkä mittarit vaikuttavat seuraavan tason valittuihin mittareihin. Esimerkiksi käyttämällä BSC:n neljää näkökulmaa, voidaan syy-yhteysserauksin johtaa mittaristo aloittaen oppiminen ja kasvu näkökulmasta valitsemalla mittari, joka kuvastaa työntekijöiden motivaatiota, tästä johdetaan mittari tai mittarit prosessin näkökulmaan ja valitaan mittarit, joihin työntekijöiden motivaatio vaikuttaa, kuten prosessin läpimenoaika tai/ja prosessin laatu. Näistä mittareista johdetaan asiakasnäkökulman mittarit, jotka voisivat olla toimitusten saaminen ajan tasalla, joka johtaa asiakasuskollisuus mittariin ja viimeiseksi talouden näkökulmaan, vaikka kasvua kuvaavaan mittariin (Hakanen, 2004, s. 120).

Talouden mittarit ovat tulostittareita, jotka kertovat menneestä, eli toteutuneesta tuloksesta (Hakanen, 2004, s. 127). Taloudellisia mittareita ovat mm. ROI (Return On Investment), eli sijoitetun pääoman tuotto, ROE (Return On Equity), EBIT (Earnings Before Interest and Tax) ja yleisesti tulostittareita kuvailtuna ovat kannattavuus, maksuvalmius, markkinaosuus tai tuottavuus (Kauhanen, 2010, s. 37; Hakanen, 2004, ss. 127–128).

Menneisyyteen suuntaavien tulostittareiden lisäksi on suoritusmittareita, jotka indikoivat tulevaisuutta tai kertovat siitä, mitä tällä hetkellä on tapahtumassa. Suoritusmittarit kuvaavat enemmänkin konkreettisia asioita ja tekemistä. Niiden tehtävä on ilmentää toimintaa tai keinoja, jolla haluttu toiminta tapahtuu. Ne kertovat siitä, miten hyvin tavoitteet ovat toteutuneet. Suoritusmittareilla tuodaan strategia lähemmäksi henkilökuntaa

ja se antaa keinon henkilökunnalle vaikuttaa strategian onnistumiseen. (Hakanen, 2004, s. 128)

Suorituskyvyn mittaaminen prosessisyötteiden ja -tulosten seurannan ja ohjauksen kautta on avain suorituskyvyn parantamiseen (Soltanali ym., 2021). Suoritusmittareina käytettyjä mittareita ovat KPI (Key Performance Indicators) mittarit, jotka ovat niitä kriittisiä tavoiteltuja tuloksia kuvaavia mittareita kohti edistymistä. KPI mittarit ovat kriittisiä menestystekijöitä kuvaavia mittareita, ja niitä ei pidä sekoittaa tulosmittareihin. Hyvä KPI mittaristo kertoo objektiivisesti edistymisestä kohti halutun tuloksen saavuttamista ja auttaa päätöksen teossa. Niillä voi seurata esimerkiksi tehokkuutta, laatua, vaatimustenmukaisuutta, suorituskykyä, henkilöstön suorituskykyä tai resurssien käyttöä. (KPI, n.d.)

4.2.1 Mittareiden seuranta

Mittareita seurataan ja niistä saatua tietoa raportoidaan, joko johtoryhmälle tai yrityksen eri osa-alueiden työntekijöille. Mittareiden seuraamiseksi asetetaan taajuus, eli kuinka usein mitattuja tuloksia kerätään. Mitä tiheämmin mittausdataa kerätään, sitä reaaliaikaisempaa tietoa tuloksista saadaan (Kankkunen, 2005, s. 230). Mittaustiheyden ei tarvitse olla sama kaikilla mittareilla ja se asetetaan aina valitulle mittarille sopivaksi. Seurannalla kerätään tietoa, jota analysoidaan ja tämä tieto auttaa ymmärtämään strategiaa, joka johtaa oppimiseen (Hakanen, 2004, s. 169). Mittarit suunnitellaan mahdollisimman helppo käyttäisiksi ja niitä voidaan yhdistää, jos vain on mahdollista, osaksi prosessien normaalia päivittäistä toimintaa. Mittareiden seuranta ei kannata suunnitella liian vaikeaksi, ettei seuraaminen vaadi liikaa resursseja tai lisää vastuuhenkilön työtaakkaa kohtuuttomasti.

Mittareiden havainnollistamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi värikoodein punainen, keltainen ja vihreä esitettyjä tuloksia, joita kutsutaan liikennevalotekniikaksi. Nämä värikoodit kuvastavat tehokkaasti mittareista saatua tietoa nopeasti ymmärrettävällä tavalla. Vihreällä olevat mittarit ovat tavoitteessaan, keltaisella olevat mittarit varoittavat sekä vaativat ehkäiseviä toimenpiteitä tai vähintään tilanteen seuranta ja punaisella olevat mittarit ovat menossa väärään suuntaan ja tarvitsevat korjaavia toimenpiteitä.

Seurantatietoa seurataan esimerkiksi kokouksissa, strategiatyöryhmän palaverissa tai hyvin usein johdonkatselmuksissa. Seurantakokouksissa usein keskitytään vain punaisten mittareiden käsittelyyn ja vihreän sekä keltaisen mittareiden seuranta jää vaille huomiota. Ne kertovat kuitenkin hyvin arvokasta tietoa tavoiteltujen mittaroitavien toimintojen toteutumisesta, joilla saavutetaan strategisia tavoitteita. Myös näitä mittareita seurataan ja kehitetään paremmaksi ja ne saattavat muuttua strategian päivityksen yhteydessä. (Malmi, 2002, ss. 130–131)

4.2.2 Tuotannon mittarit

Tuotanto on osa yrityksen sisäistä toimintaa ja se kattaa tekijöitä kuten, prosessit, koneet ja laitteet, huoltaminen ja henkilökunta. Kaikissa yrityksissä jokaista näistä tekijöistä halutaan viedä eteenpäin ja parantaa, jotta tekijät toimivat omalla osa-alueellaan mahdollisimman tehokkaasti. Mittaamalla eri tekijöitä, saadaan arvokasta tietoa tämän hetken tilasta ja tekijöitä pystytään seuraamaan sekä kehittämään. Tuotannon mittarit ovat myös niitä mittareita, joihin työntekijä omalla työllään pystyy vaikuttamaan. Olisikin hyvä miettiä kannattavuutta linkittää jonkun tyyppinen palkitsemisjärjestelmä kyseisiin mittareihin. Tällä pystytään lisäämään työntekijän motivaatiota ja työn mielekkyyttä, jotka puolestaan lisäävät työn tehokkuutta ja laatua. Tuotannon mittareita voidaan varmasti tarkastella monestakin eri näkökulmasta ja jakaa mittareita niiden mukaan. Yksi tapa on jakaa mittarit menneyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta mittaaviin mittareihin (Laamanen, 2005, s. 139). Kuvassa 6 on esimerkkinä tehokkuuden tunnuslukuja menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmiin jaettuna. Tällaisesta näkökulmasta tarkastelu mahdollistaa sen, että mittareiksi valitaan tarpeeksi myös tulevaisuuteen katsovia mittareita, jotka vievät strategiaa kohti tavoitetta ja visiota.

Kuva 6. Esimerkkejä toiminnan tehokkuuden tunnusluvuista (Laamanen, 2005, s. 139).

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> • Toteutuneet kustannukset • Tuotteen kustannukset • Jäte ja hävikki • Virheet ja korjauskustannukset • Epäkurantti varasto • Romutuskustannukset • Menetetetyt työtunnit • Häiriöt toiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeneräinen tuotanto • Prosessien läpimenoaika • Toiminnan täsmällisyys • Prosessinohjaus parametrien hallinta • Ylityöt • Prosessien aikataulun pitävyys • Prosessin kustannusten pitävyys • Kapasiteetin käyttöaste 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasiteetin käytön suunnitelmat ja ennusteet • Prosessin toimivuuden arvioinnit • Prosessin kehitysideoiden lukumäärä • Prosessin menestystekijöiden toteutuminen • Auditoinnin havainnot

Tuotannon mittarit keskittyvät usein tehokkuuteen ja laatuun. Vaatimustaso tuotannon prosesseille on toimittaa tilaukset ajallaan, prosessien aikana tapahtuneiden virheiden minimointi, prosessien laatuvaatimusten onnistuminen ja prosessin tehokas toteutuminen. Nämä mitattavat ominaisuudet luovat syy-yhteyssuhteita muille strategian tasoille. Pelkällä ylätasoinen mittaus ei päästä kiinni ongelmien juurisyihin, jos yrityksessä ei mitata alatasoinen prosessien toimintaa. Tuotannon johdon on tärkeää tunnistaa prosessien kriittiset menestystekijät, mitata tuotannon prosesseja, kehittää osaamista ja työkaluja sekä arvioida ja parantaa tuotantoaan. Kun tässä työssä on onnistuttu hyvin asiakkaiden kokemukset ja tyytyväisyys paranevat, joka johtaa asiakasuskollisuuteen ja kasvuun. Mitattaviksi kohteiksi kannattaa valita mittareita, jotka mittaavat strategialle merkityksellistä suorituskykyä, esimerkiksi prosessien kustannukset, läpimenoaika ja toimitusten ajallaan toimittaminen. Kuvaan 7 on taulukoitu esimerkkejä suorituskyvyn mittaamisesta. (Laamanen, 2005, ss. 151–171)

Kuva 7. Esimerkkejä prosessin suorituskyvyn mittaamisesta (Laamanen, 2005, s. 170)

Näkökulma	Asia, jota mitataan	Mittari	Yksikkö
Asiakas	Asiakkaan kokemus tuotteesta	Asiakaspalaute Reklamaatiot	Lukumäärä Arvo
Tuote	Menekki Kannattavuus Tehokkuus ja tuottavuus	Poikkeamat Valmistuneet tuotteet Hinta-kustannukset	Lukumäärä Eurot
Prosessi	Kapasiteetti Läpimenoaika Laatukustannukset Hävikki	Käyttöaste Tilauksesta toimitukseen Työ ja materiaali kulut Korjaus ja takuu kulut	Tuntia / päivä Tunteja Euroja Euroja

4.2.3 Balanced scorecard eli tulokortti

Tasapainotetun mittariston luomisen työkalu varsin monissa erilaisissa lähteissä on esiin nouseva Balanced scorecard, tai kuten monesti Suomessa kutsutaan, tulokortti. Työkalun avulla pystytään muuttamaan strategia toiminnaksi ja mittaroida tavoitteiden saavuttamista sekä suuntaa (Hakanen, 2004, s. 115). Kuva 8 esittää BSC:n perusmallia, jonka ovat kehittänyt Robert S. Kaplan ja David Norton. Heidän näkemyksessään on neljä näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisen sekä kasvun näkökulma (Malmi, 2002, s. 23).

Kuva 8. Balanced scorecardin perusmalli (Lecklin, 2006, s. 68).



Myöhemmin näkökulmat ovat muokkautuneet vastaamaan yritysten tarpeita ja näkökulmia voi olla enemmänkin yrityksen tarpeisiin mukautettuna. BSC:n neljä näkökulmaa puretaan strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin ja toimintasuunnitelmiksi (Vuorinen, 2013, s. 52).

Talouden näkökulman mittarit kuvaavat esimerkiksi tuottavuutta, kasvua, kannattavuutta, pääomaa ja valikoituja mittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihto, kannattavuus, myynti, myynnin kasvu tai kate. Asiakasnäkökulman mittarit kuvastavat niitä tekijöitä, joilla yritys haluaa tai uskoo menestyvänsä markkinoilla ja valikoituja mittareita voisivat olla esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, -uskollisuus tai uusien asiakkaiden osuus. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit kuvaavat niitä asioita, miten sekä millä toimintatavoilla tavoitteisiin pääsy toteutetaan ja valikoituja mittareita voivat olla esimerkiksi laatu- ja kustannukset, tuotteen läpimenoaika, kapasiteetin käyttöaste tai hiilijalanjälki. Oppimis- ja kasvunäkökulma kuvastaa millä tavalla yritys panostaa organisaationsa tulevaisuuteen ja yrityksen sekä henkilökunnan kehittämiseen ja valikoituja mittareita voivat olla esimerkiksi työttyytyväisyys, koulutusinvestoinnit, sairauspoissaolot, työtapaturmat, vaihtuvuus, henkilökunnan osaamismatriisi ja kehityskohteet tai rekrytointien onnistuminen. Kuvassa 9 ja 10 on esimerkit tuloskortteista, jollaisia ne voisivat olla. Tuloskortti muovautuu yrityksen ja tulosyksikön tarpeiden mukaiseksi. (Kytölä, 2021)

Kuva 9. Esimerkki 1 tuloskortista (mukaillen Kaplan, 2002, s. 24)

Näkökulma	Mittarit	Ennen	Jälkeen	Parannus
Talous				
Asiakas				
Prosessi				
Oppiminen ja kasvu				

Kuva 10. Esimerkki 2 tuloskortista (mukailtu Lecklin, 2006, s. 386)

Näkökulma	Mittarit	Tavoite	Tulos	Taajuus	Vastuu
Talous					
Asiakas					
Prosessi					
Oppiminen ja kasvu					

4.3 Mittariston jalkauttaminen

Ei itsessään riitä, että yritykselle on luotu hieno strategia ja sen toteutumiseen seurattavat mittarit. Vielä tärkeämpää kuin itse strategian luominen on strategian toteuttaminen ja ilman kunnollista jalkauttamista, tai toisin sanoen implementointia, se ei onnistu (Kaplan, 2002, s. 2). On elintärkeää saada henkilökunta sitoutettua strategian toteuttamiseen kunnollisella kouluttamisella ja asian syvällisellä ymmärtämisellä. Yksi yleisistä syistä strategioiden epäonnistumiseen on, etteivät työntekijät ole tunteneet strategiaa tarpeeksi hyvin, josta syystä he eivät ole osanneet tehdä asioita kunnolla (Hakanen, 2004, s. 147). Mittariston jalkauttamisprosessi on suunniteltava huolellisesti ja on huolehdittava, että se ulottuu jokaisen työntekijän käytännön työhön asti. Jokaisen henkilökunnan jäsenen on tiedettävä miten he omalla työllään pystyvät vaikuttamaan strategian tavoitteiden saavuttamiseen (Hakanen, 2004, s. 147). Henkilökunnan on hyvä sisäistää, että he pystyvät omalla panostuksellaan vaikuttamaan myös strategian kehittämiseen. Työntekijät ovat oman osa-alueensa asiantuntijoita ja heidän on hyvä saada ajattelemaan, että he voivat omilla ehdotuksillaan osallistua strategian kehittämistyöhön. Mittariston seuranta ei tapahdu pelkästään johto- tai esimiestasolla, vaan jokaisen omalla itsearviointilla, jossa henkilöt itse seuraavat toimintaansa mittaristosta saatujen tulosten perusteella (Hakanen, 2004, s. 169). Yrityksissä, joissa on nopea reagointikyky ja muutosnopeus on parempi kilpailukyky alati muuttuvilla markkinoilla ja näissä yrityksissä henkilökunnan strategisia valmiuksia valmennetaan jatkuvasti eikä pelkästään muutosten yhteydessä (Salminen, 2008, s. 68).

Mittariston käyttöönotto vaatii sekä toiminnallisen osuuden, että teknisen osuuden (Malmi, 2002, s. 112). Toiminnallinen käyttöönotto tarkoittaa henkilökunnalle tiedottamista ja heidän kouluttamista strategian toteutumisen tueksi laaditun mittariston tarkoitukseen ja käyttöön. Tiedottamisella ja kouluttamisella pyritään tuomaan henkilökunnan tietoisuuteen yrityksen strategia, sen tavoitteet, arvot, millä tekijöillä ne pystytään saavuttamaan ja sitouttamaan henkilökunta niihin. Tiedottamisella ja kouluttamisella halutaan vähentää pelkoa ja muutosvastarintaa sekä lisätä henkilökunnan motivaatiota. Usein mittaristoihin on linkitetty palkitsemisjärjestelmä, joka vähentää muutosvastarintaa ja

lisää työn mielekkyyttä. Kouluttamisessa on hyvä tuoda esiin mahdollisuudet, joilla henkilökunta pystyy omalla työpanoksellaan vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen ja mahdolliseen palkkioon. Iso merkitys henkilökunnan sitoutumiseen on yrityksen johdon ja esimiesten näyttämällä esimerkillä sitoutumiseen uuteen toimintamalliin. (Malmi, 2002, ss. 112–113)

Tekninen osuus sisältää sen, miten mittarit ovat teknisesti toteutettu, minkä väylien kautta tuloksista tiedotetaan koko organisaatiolle ja minkälaisessa muodossa tulokset esitetään. Aluksi tekninen toteutus voi olla hyvinkin yksinkertaista mutta mittariston kehittyessä tiedon määrän kasvaessa, kehittyä myös tekninen toteutustapa. (Malmi, 2002, s. 114) Perusmuoto teknisen tiedon viestintään on henkilökohtainen kanssakäyminen, josta seuraava askel on kirjallinen viestintä ja tämän jälkeen sähköinen viestintä (Kauhanen, 2009, s. 179).

Henkilökunnan palkitsemisella on merkitys johtamisjärjestelmän, esimerkiksi strategiatyö, onnistumisessa. Palkitsemistapoja on taloudellisia, kuten rahapalkkiot tai edut sekä aineettomia, kuten esimerkiksi sosiaaliset palkkiot (Kauhanen, 2009, s. 109). Strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta henkilökunnan motivaation taso on tärkeä seikka ottaa huomioon. Erilaisten palkkioiden avulla on helppo lisätä henkilökunnan motivaatiota, kun palkka perustuu työn vaativuuteen ja työn arvoon (Kauhanen, 2009, s. 117). Erilaiset ihmiset arvostavat erilaisia palkkioita, joten yrityksen johdon olisi hyvä perehtyä erilaisiin henkilöstöryhmiin, kuten kansallisuus tai ikäjakauma sekä miten henkilökunnan arvomaailma vaikuttaa palkkion merkityksellisyyteen (Kauhanen, 2009, s. 121).

Jalkauttaminen voi olla strategian toteuttamisessa haastavin osuus, sillä jalkauttaminen tarkoittaa valtaosin ihmisen johtamista. Ihmisten näkemykset, heidän ajattelutapansa ja toimintatapansa lähtevät heidän omista lähtökohdistaan ja niitä on välillä erittäin haastavaa lähteä muuttamaan. Ihmisillä on taipumus puolustaa omia näkökantojamme, joka on luontainen puolustusmekanismimme. Oman lisänsä tuo tähän vielä erilaiset kansallisuudet kielimuurien osalta ja kulttuurierot. Jalkauttamisessa nämä asiat on suunnitteluvaiheessa otettava huomioon ja mietittävä miten haasteet ylitetään. (Salminen, 2008, s. 62)

4.4 Strategian ja mittariston validointi

Mittariston käyttöönoton jälkeen mittareita seurataan niille määritellyin väliajoin.

Mittareiden seurantaan liittyy myös niiden arviointia mittareiden toimivuudesta, ja siitä miten ne kuvastavat strategiaa. Mittareita seurataan mittareista saatavien tunnuslukujen takia mutta myös saadaanko aikaan todellisia muutoksia ja onko osattu muodostaa tehokas seurannan järjestelmä (Hakanen, 2004, s. 167). Mittareiden toimivuuden lisäksi arvioidaan strategian toimivuutta. Ennen mittariston ja strategian validointia ei voida olla varmoja siitä, onko oletetut tavat toteuttaa strategiaa oikeita ja päteviä.

Vähintään kerran vuodessa olisi hyvä arvioida strategian ja mittariston toimivuutta muuttuvan toimialaympäristön vuoksi. Ulkoiset tekijät voivat muuttaa vuodessa toimialaa niin, että luotu strategia ei toimikaan enää sellaisenaan tai on mahdollista, että laaditussa strategiassa on puutteita. Jos huomataan strategian olevan edelleenkin relevantti ja toimiva päivitetään vain mittareiden tavoitearvoja. (Kaplan, 2009, ss. 293–294)

Strategian sekä mittareiden arvioiminen on jatkuvatoiminen prosessi maailman ja olosuhteiden muuttuessa. Mittareiden toimivuutta arvioidaan sekä kokonaisuutena, että yksittäisten mittareiden toimivuutena. Mittareiden arvioinnissa testataan strategisten mittareiden pätevyyttä ja mittaavatko mittarit sitä mitä niiden on tarkoitus mitata. (Malmi, 2002, ss. 76–79)

5 Tutkimusosuus

Toimeksiantajayrityksessä strategiatyötä on tehty jo pitkään mutta strategia on hiljattain uudistettu ja päivitetty. Strategia on aiemmin koskenut lähinnä yrityksen taloudellista johtamista ja luonnollinen seuraava askel on ottaa se käyttöön jokaisella yrityksen osa-alueella. Toimeksiantajayrityksessä on käytössä monia toimivia mittareita, mutta niitä ei ole suunniteltu strategian seuraamiseen. Se ei silti tarkoita, etteikö osa niistä sinällään kävisi myös strategialähtöiseen mittaamiseen. Toimeksiantajayritys on arvostettu ja pitkät perinteet omaava elintarvikealan yritys. Kilpailu alalla on kovaa ja strategiatyö ja sen kehittäminen auttaa pärjäämään kilpailussa. Mitä paremmin strategiatyötä tehdään, sitä

paremmin tunnetaan oma ala sekä sen kilpailijat ja tämä on yritykselle etulyöntiasema kovassa kilpailussa. Yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii yritykseltä uusia keinoja kehittyä ja erottua omalla toimialallaan. Tavoitteet edellyttävät tehokasta strategiajohtamista ja työkaluja johtamisen tueksi.

Onnistuneen mittariston hyödyt yritykselle ovat moninaiset. Mittareiden on tuotettava reaaliaikaista tietoa sekä suunnattava tulevaisuuteen. Nykyhetkeen ja tulevaisuuteen katsovat mittarit kertovat hyvistä saavutuksista välittömästi mutta mikä tärkeämpää hälyttävät heti, jos jokin osa-alue on suuntaamassa ei haluttuihin tuloksiin. Tämän kaltaisiin mittareihin pystytään reagoimaan välittömästi. Onnistunut mittaristo edesauttaa johtamista ja tuottaa haluttuja lopputuloksia. Henkilökunnan näkökulmasta onnistunut mittaristo auttaa työntekijöitä tekemään työtänsä paremmin ja antaa työlle merkityksen. Tämä toimii motivaatiotekijänä ja tekee työstä mielekkäämpää. Tällä tavalla strategia koskee jokaista yrityksen työntekijää, eikä rajoitu vain johdon työkaluksi. (Hakanen, 2004, ss. 161-164)

5.1 Tavoite ja toteutus

Opinnäytetyön tavoite on kehittää tuotannon puolelle mittaristo, jolla seurataan strategian ja yrityksen asettamien strategisten tavoitteiden jalkauttamista, toteutumista sekä suuntaa. Strategia päivitettiin yrityksen johtoryhmän tasolla mutta sen toteutumisen seuraamiseen ei olla vielä panostettu kuin johtotasolla. Mittarit koetaan tärkeinä koko yritykselle sekä tuotannon eri osa-alueiden mittaamiselle.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää mittaristo, jonka tehtaanjohto voi ottaa käyttöönsä. Tuloksista tehdään trendiseurantaa sekä arvioidaan mittariston toimivuutta ja tarpeen vaatiessa jatketaan mittariston kehittämistä.

Tutkimusosuudessa selvitetään mitä halutaan mittaroida ja millaisilla mittareilla, jotta pystytään seuraamaan strategian toteutumista sekä suuntaa strategisten tavoitteiden toteutumisesta. Tutkimus toteutetaan haastatteluina, joista osa tehdään henkilökohtaisina haastatteluina ja osa sähköposti kyselyllä. Kaikki vastaajat saavat samat haastattelukysymykset. Haastateltavat ovat valittu yrityksen eri osa-alueilta, jotta saadaan

kattavasti eri näkökulmia tuotannon mittaroinnin kehittämiseksi. Joskus ulkopuolelta tullut mielipide avaa aivan uudenlaisia näkökulmia, joita tuotannon parissa työskentelevien on hankala nähdä. Haastattelun vastausten perusteella saadaan monipuolinen kuva ja näkemys yrityksen eri osa-alueiden edustajilta mittaroinnin tarpeista, joiden perusteella mittaristo luodaan tuotannon puolelle.

5.1.1 Mittaamisen lähtötilanne

Toimeksiantajayrityksessä on jo valmiiksi juurtunut mittaamisen kulttuuri taloudellisilla mittareilla sekä erilaisilla suoritusmittareilla. Niistä varmasti moni sopisi jo itsessään strategiamittariksi, mutta ne ovat käytössä eri tarkoituksiperiä varten. Tuotannon puolella mittarit liittyvät laatuun, tehokkuuteen, tuoteturvallisuuteen, työturvallisuuteen ja ympäristöasioihin. Mittareista saatuja tuloksia käsitellään palavereissa ja johdonkatselmuksissa. Mittareista saadun tiedon perusteella tehdään tulevaisuuden toimenpiteitä ja päätöksiä esimerkiksi, miten tuotannossa tuotteiden laatua voidaan parantaa. Yrityksen etuna kirjanpito hoidetaan talon sisäisesti, jonka takia mittareista saatava tieto kulkee nopeasti ja reaaliaikaisesti yritysjohdon tietoon, jolloin yrityksellä on kyky myös reagoida reaaliaikaisesti mittareista saatuun tietoon.

Tuotannossa mittaroidaan jo ennestään esimerkiksi kerralla onnistumis- %, kuluttaja- ja asiakaspalautteita, työtapaturmia, läheltä piti- ilmoituksia, hävikin määrää, tuotannon kustannuksia ja tuotteiden läpimenoaika. Mittaroitavia asioita on jo paljon ja niitä hyödynnetään tehokkaasti johtamisen apuvälineenä. Ne kertovat työn onnistumisesta ja siitä, mihin seikkoihin pitäisi kiinnittää huomiota ja parantaa. Tiettyjä mittareita käydään vuositasolla läpi koko henkilökunnan kanssa, jotta työntekijät ovat myös perillä työnsä vaikutuksista.

Yrityksessä vaikutetaan enenevässä määrin ympäristön kuormitukseen ja mittaroidaan veden kulutusta, öljyn kulutusta, sähkön kulutusta ja jätteiden määriä. Yrityksessä ollaan siirtymässä hiilijalanjäljen laskemiseen ja mittarointiin sekä on tehty mittavia toimia hiilijalanjäljen pienentämisen sekä ympäristötavoitteiden saavuttamiseksi.

Joitain mittarointeja tehdään myös ulkopuolisina toimeksiantoina, kuten esimerkiksi bränditunnettavuus mittarointeja tai brändiin liittyvien mielikuvien mittarointeja. Nämä mittaroinnit kuuluvat osaksi markkinointia ja kertovat strategian onnistumisesta. Näille mittareille ei ole asetettu tavoitteita eivätkä ne ole osa säännöllisiä mittarointeja. Ne kertovat kuitenkin arvokasta tietoa yrityksen nykytilanteesta ja mahdollisista kehityskohteista.

Yrityksen johto ja esimiehet ovat jo ennestään hyvin sitoutuneita mittaamiseen ja mittaamisen kulttuuri näkyy yrityksessä. Mittareista koetaan olevan hyötyä ja ne toimivat hyvänä johtamisen työkaluna sekä suunnan näyttäjinä. Johdon seuraamia mittareita ovat perinteiset tilinpäätöstiedot kuten tulot/kulut, käyttökate, myyntikate ja tase. Mittaristoja halutaan kehittää ja viedä samalla yritystä eteenpäin.

5.2 Haastattelut

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa ei etsitä määrällisiä vaan laadullisia vastauksia ja ne vastaavat kysymyksiin millainen, mitä ja miten. Tutkimuksen luonteen huomioonottamalla, aineistonkeruumenetelmäksi tutkimusosuudessa valikoitui haastattelut. Haastattelut toteutetaan aikataulullisista syistä osaksi henkilökohtaisina haastatteluina ja osa vastasi haastatteluun sähköisesti oman aikataulun mukaisesti. Tavoite on kerätä monipuolista tietoa ja lisätä ymmärrystä mahdollisimman monesta näkökulmasta, jolla saavutetaan haluttu lopputulos, tässä tapauksessa mahdollisimman toimiva strategiaa toteuttava mittaristo tuotantoon.

Haastattelukysymyksiä lähdettiin koostamaan pohtimalla, mitkä kysymykset antavat parhaan kokonaiskuvan nykytilanteesta ja millä mittareilla kuvastetaan parhaiten strategian onnistumista. Kysymyksillä haluttiin selvittää myös näkökulmaa, jolla strategian ja mittareiden jalkauttaminen yrityksen lattiatasolle asti onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

5.2.1 Haastattelukysymykset

- 1) Nykymaailmantilanne on aiheuttanut esimerkiksi raaka-aineiden hinnan nousua ja energian hinnan nousua. Onko tämä muuttanut strategiaa?

Tämän kysymyksen tarkoitus on selvittää, onko tilanne muuttunut kriittisesti strategian luomisesta ja onko sille tarvetta päivitykseen, mikä pitäisi ottaa huomioon mittareita luodessa. Maailmantilanne on ollut pitkään epävakaa ja sillä on välittömiä vaikutuksia yrityksen strategiaan ja sen toteutumiseen. On hyvä pohtia sen vaikutuksia ja miten strategia saavutetaan niistä huolimatta. Kysymys haluttiin esittää ensimmäisenä, jotta tämän kysymyksen pohdinnan tulokset näkyvät myös seuraavan kysymysten vastauksissa.

- 2) Millaisia mittareita olet havainnut toimiviksi aiemmissa työpaikoissasi? / Millaisista mittareista sinulla on kokemusta?

Yksi mittaristojen suunnittelemisen haasteena on valita oikeanlaiset mittarit mittaristolle. Tämän kysymyksen tarkoitus on kartoittaa jo aiemmin hyväksi koettuja mittareita. On tärkeää ymmärtää millaiset mittarit ovat koettu hyväksi ja toimiviksi, jotta saadaan käsitys millaisia mittareiden olisi hyvä olla. Kysymyksen on tarkoitus myös auttaa oppimaan aiemmasta kokemuksesta ja tuoda hyviä oppeja toimeksiantajayritykseen.

- 3) Minkälaiset tuotannon mittarit tukevat mielestäsi strategiaa?

Tämän kysymyksen tarkoitus on kerätä tietoa erilaisista mittareista ja mahdollisimman monia näkökulmia mahdollisiin tuotannon mittareihin. Erilaiset näkökulmat yrityksen eri osa-alueilta ovat erittäin tärkeitä, jotta voidaan nähdä asioita myös ulkopuolisen silmin. Tarkoitus on myös tuoda kuuluviin hiljaista tietoa, joka ei välttämättä työpaikalla muuten tulisi julki.

- 4) Mitkä ovat kasvun tiellä mahdollisia esteitä tuotannon näkökulmasta?

Tämän kysymyksen tarkoitus on sama kuin edelliselläkin kysymyksellä mutta eri näkökulmasta. On tärkeää kartoittaa tilanne mahdollisista esteistä ja tutkia onko niitä syytä mittaroida.

5) Miten henkilökuntaa voisi motivoida?

Tällä kysymyksellä kartoitetaan erilaisia mahdollisuuksia motivoida henkilökuntaa toteuttamaan ja sitoutumaan strategiaan. Strategiatyön onnistuminen vaatii henkilökunnan motivointia ja työnmielekkyyden tuntemista. On tärkeää, että henkilökunta kokee strategiatyön tärkeäksi tavoitteiden onnistumisen kannalta. Henkilökunnan motivoinnin työkalut ovat tärkeä osa strategian jalkauttamisen onnistumisessa.

5.2.2 Vastausten analysointi

1) Nykymaailmantilanne on aiheuttanut esimerkiksi raaka-aineiden hinnan nousua ja energian hinnan nousua. Onko tämä muuttanut strategiaa?

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä, ettei strategian tavoitetta ole nykymaailmantilanteen vuoksi jouduttu muuttamaan, mutta väylät, joilla tavoitteet saavutetaan, on toteutettu eri tavoin, kun aiemmin. Maailmantilanne on aiheuttanut tilanteiden tarkempaa seuranta ja nopeaa, luovaa haastavien tilanteiden hallintaa. Hallintakeinoina voisi olla useampi raaka-aineiden vaihtoehtoinen toimittaja, suuremmat varastot, jotka riittävät pidempi jaksoiseen tuotantoon, sopimusneuvottelut tai hintojen ja katteiden optimointi.

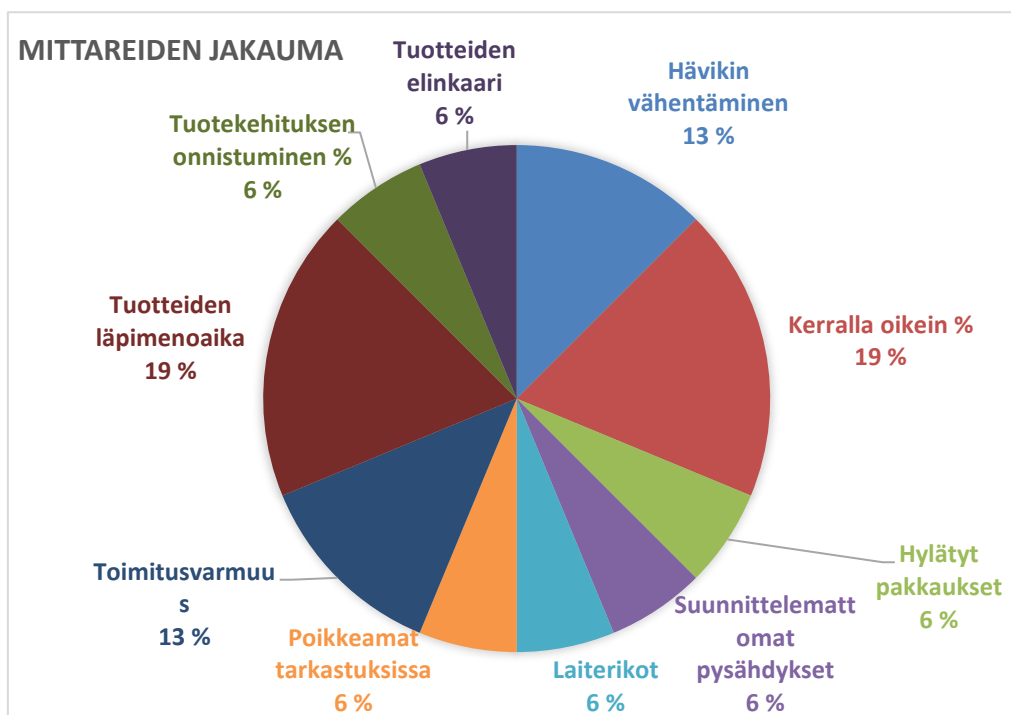
2) Millaisia mittareita olet havainnut toimiviksi aiemmissa työpaikoissasi? / Millaisista mittareista sinulla on kokemusta?

Haastateltavilla oli suurimmalla osalla henkilökohtaisesti laaja-alaisesti kokemusta erilaisista mittareista. Kuten oli odotettavissa osalla, mittarit painottuivat talousmittareihin ja osalla tuotannon mittareihin, mutta osalla oli kokemusta myös molemmista. Mittaroinneista koettiin olevan suurta hyötyä, eikä mittarointi ollut uusi asia.

3) Minkälaiset tuotannon mittarit tukevat mielestäsi strategiaa?

Yleisesti koettiin, että mittarointi pitää olla riittävän selkeää, helposti mitattavaa sekä helposti esitettävää, jotta mittarit ovat työntekijälle helposti lähestyttäviä ja he pystyvät panoksellaan vaikuttamaan mittareihin. Yksimielisiä oltiin kerralla oikein mittarista sekä mittarista, joka mittaa jollain tavalla hävikkiä tai tuotannon hidasteita. Vastaukseksi saatiin kuvan 11 mukaisesti monipuolisesti erilaisia mittareita ja monesta eri näkökulmasta. Erilaiset näkökulmat tuovat mittariston suunnitteluun innovatiivisuutta ja monipuolisuutta kohti oikeanlaisia valintoja mittareiksi.

Kuva 11. Ehdotettujen mittareiden jakauma



4) Mitkä ovat kasvun tiellä mahdollisia esteitä tuotannon näkökulmasta?

Kasvun esteiksi nimettiin sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Tekijöitä nimettiin laajalti ja monia erilaisia. Se kuvastaa sitä, että yrityksessä on selkeä kokonaiskuva omasta toimialastaan ja siihen kuuluvista uhkakuvista sekä myös talon sisäisistä asioista johtuvat haasteet ovat hyvin tiedossa. Tämä kuvastaa hyvin tehtyä strategiatyötä sekä yrityksen halua mennä tavoitteissaan eteenpäin.

5) Miten henkilökuntaa voisi motivoida?

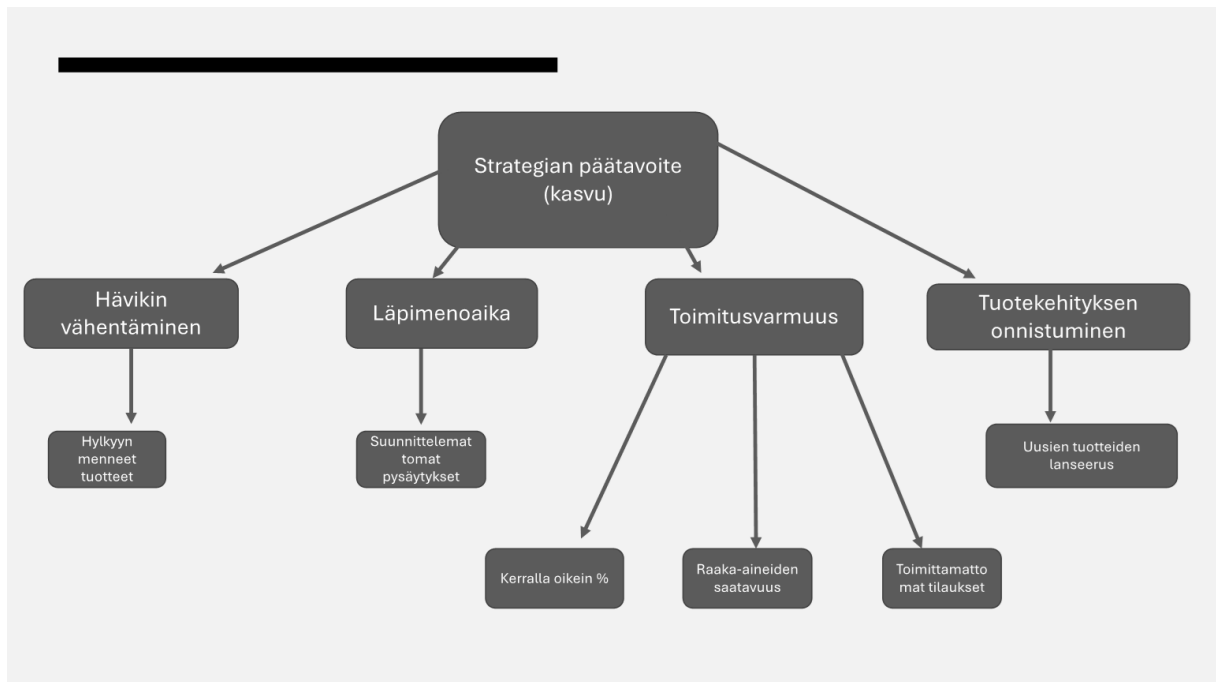
Henkilökunnan motivoinnilla on selkeä rooli mittariston jalkauttamisessa ja työn merkityksellisyyden kokemisessa. Koettiin, että motivointi tapoja on hyvä olla erilaisia, kuten mittaristoon sidottua palkkiojärjestelmää, henkilön hyvinvointiin liittyvää sekä työpaikalla työn mielekkyyttä lisääviä motivointitapoja. Mittaristo itsessään toimisi motivoijana henkilökunnan työpanokseen sekä loisi toisia tsemppaavan työyhteisön, jolla yhdessä tekemisellä saavutetaan strategiset tavoitteet. Tärkeäksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi koettiin myös henkilökunnan osallistaminen mittareiden kehitystyöhön. Se osallistuttaa työntekijät strategiatyöhön ja helpottaa jalkauttamista.

5.2.3 Tulosten purku ja Mind map – koonti

Vastaukset koottiin yhteen ja esiteltiin kahdelle tuotannon tiimiläiselle opinnäytetyöntekijän toimesta. Tuotannon tiimistä mukana olivat tehtaanjohtaja/laatupäällikkö ja laatuasiantuntija. Työn tulokset purettiin ja koostettiin mittaristoksi. Mittaristoille päätettiin tavoitteet, esitystapa ja taajuus, kuinka usein kutakin mittaria seurataan sekä päätettiin vastuuhenkilöt.

Mittareiden valitsemiseen työkaluna käytettiin kuvan 12 esimerkin mukaista miellekarttaa. Miellekartan keskiöön asetettiin strategian päätavoite. Yrityksen strateginen päätavoite on kasvu. Sen ympärille pohdittiin, mitkä tutkimuskysymyksistä ilmi tulleet tekijät vaikuttavat päätavoitteen toteutumiseen. Tässä kohtaa täsmennettiin vielä, mitkä tekijät vaikuttavat nimenomaan myyntikatteeseen, eikä niinkään liikevaihdon kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja millä toimilla tuotannossa voidaan vaikuttaa myyntikatteen maksimointiin. Myyntikatteen maksimointi vapauttaa budjettia muihin tärkeisiin asioihin, jolla pystytään vaikuttamaan strategian tavoitteiden saavuttamiseen kuten esimerkiksi markkinoinnin budjetin lisäämiseen. Seuraavaksi pohdittiin, miten päätavoitteen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä mitataan. Tässä yhteydessä rajattiin vielä tuotannon mittareista sellaiset, joihin lattiataason työntekijä pystyy omalla työllä vaikuttamaan.

Kuva 12. Esimerkki syy-yhteyssuhteiden miellekartan avulla johdetuista mittareista



Mittaristo haluttiin pitää yksinkertaisena, että lattiatyöntekijä on helpompi motivoida mittariston käyttöön sekä heillä on mahdollisuus osallistua mittareiden kehitystyöhön. Mittareita ei haluttu valita liikaa, jotta mittaamista ei koettaisi hankalana ja kuormittavana. Mittareiksi valittiin sellaiset, joista kerättävällä datalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työn mielekkyyteen ja kehittämään tuotannontyön sujuvuutta sekä turhaan syntyvää hävikkiä. Yksi mittareista valittiin kuitenkin lopulta tuotannon ulkopuolelta. Tähän mittariin päädyttiin syystä, että tuotannon onnistumisella on suora vaikutus mittariin ja tuotannon toimilla voidaan vaikuttaa mittariin. Mittarilla on suuri vaikutus myös myyntikatteen muodostumiseen.

5.3 Mittaristo tuotantoon

Tässä työssä rajattiin mittariston kehittäminen vain tuotannon puolelle ja tuotannon puolelta rajattiin mittareihin, jotka vaikuttavat myyntikatteen lisäämiseen. Koko yrityksen mittariston kehittäminen kaikkiin yrityksen osa-alueisiin olisi laajentanut työtä liikaa. Lisäksi mittaamisen kulttuuri on vahvasti osa yrityksen laatu- ja laatupolitiikkaa, joten mittaamista suoritetaan yrityksen muilla osa-alueilla riittävästi. Mittareita valikoitui kolme mutta

tulevaisuudessa mittaristoa kehitetään jatkuvasti, kun huomataan lisätarpeita ja mihin suuntaan mittaristoa on hyvä kehittää. Mittaamisen kulttuuria opitaan kokemusten karttuessa ja henkilökunnan tottuessa mittaamiseen. Mittareiden suuri lukumäärä alussa voi aiheuttaa liikaa paineita henkilökunnalle ja mittaaminen koettaisiin liian hankalaksi, jolloin toteutus epäonnistuisi.

Alkuun mittaristolle ei aseteta kovia tavoitteita vaan mittaristolla kerätään dataa ja verrataan tuloksia edelliseen kuukauteen. Näitä lukemia voidaan esittää liikennevalo värein verrattuna edelliseen kuukauteen. Kunnes dataa on kertynyt paljon ja syy-seuraukset mittareille hahmottuu pidemmältä jaksolta, tiedetään mihin voidaan vaikuttaa ja miten lukemia pienennetään. Tämän jälkeen voidaan asettaa mittareille tavoitteita. Mittareista saatava tieto auttaa oppivaa organisaatiota perehtymään yritystoimintaansa syvemmin ja oppimisen kautta tapahtuu kehittyminen.

5.3.1 Mittari 1, hylätyt tuotteet

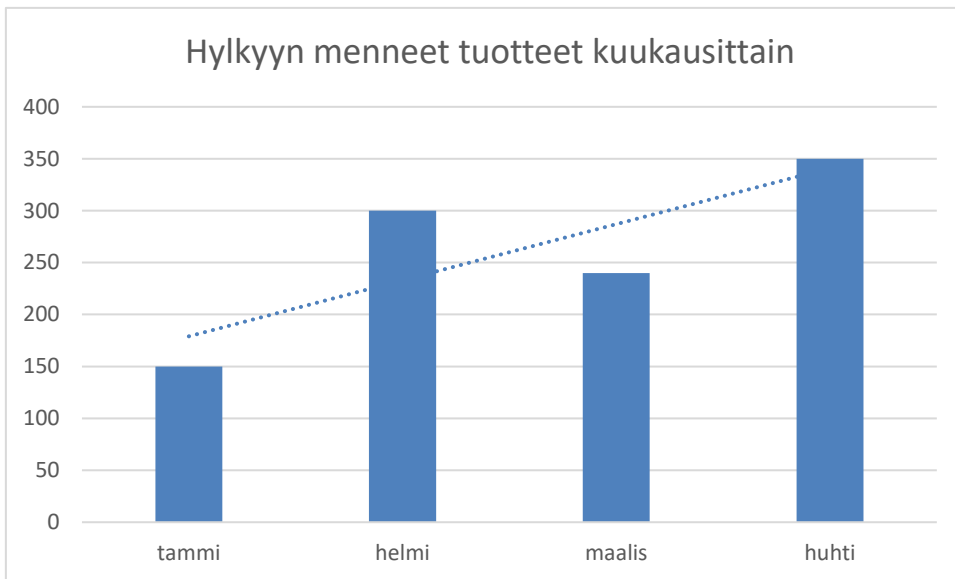
Ensimmäinen mittari on tuotannossa hylätyt tuotteet ja se mittaa tuotteen tuotantoerän valmistuksen aikana hylkyyn menneitä tuotteita ja lisäksi kerätään dataa hylkäykseen johtaneista syistä. Jokaisesta erästä tuotannon työntekijät keräävät tuotannon käytössä olevan Exceliin hylkäykseen menneet tuotteet. Samaan Exceliin kerätään hylkäykseen johtaneet syyt tuotannon työntekijöiden toimesta. Laatuasiantuntija muuttaa hylätyt tuotteet kilomääriksi ja kerää dataa viikon kerrallaan. Mittarin tulos esitetään henkilökunnan info-tv:llä ja mittari päivitetään viikoittain. Mittari esitetään havainnollistavalla kuvalla kilomäärinä ja liikennevaloin verrattuna koko edelliseen kuukauteen kuvassa 13 esitetyllä tavalla.

Kuva 13. Info-tv:llä näkyvä mittari.

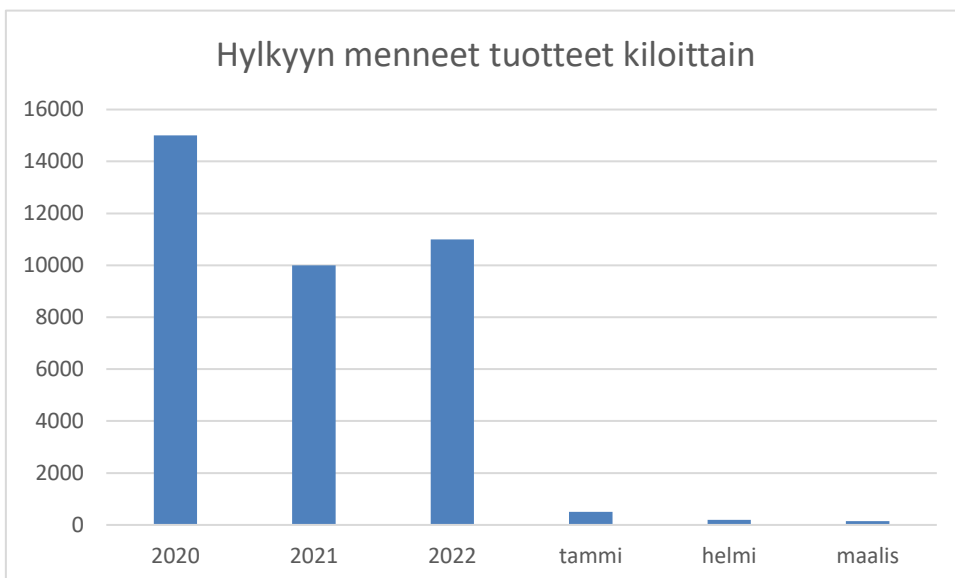


Kilomääristä saadaan muodostettua kuvaaja, josta voidaan nähdä trendiä hylättyjen tuotteiden määrästä kuukausitasolla ja vuositasolla, kuten kuvan 14 ja 15 esimerkeissä.

Kuva 14. Hylättyjen tuotteiden yhteenlaskettu kilomäärä kuukausittain.



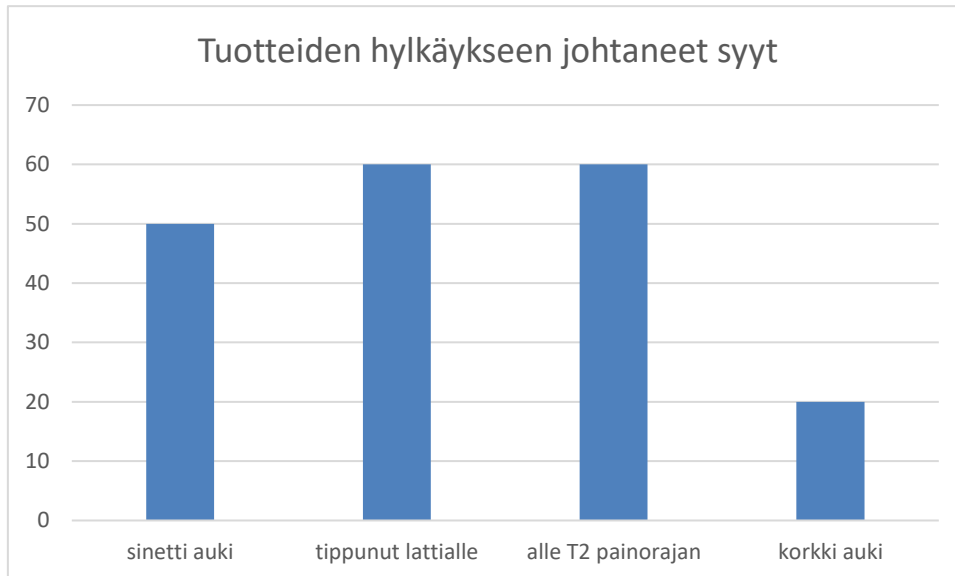
Kuva 15. Hylättyjen tuotteiden yhteenlaskettu kilomäärä vuosittain.



Kuukausittain kerätään juurisyöt ja niistä johtuneet kilomäärät, joista saadaan muodostettua kuvan 16 mukainen kuvaaja hylkäyksiin johtaneista syistä. Todellisia syitä keräämällä

löydetään hylkäykseen johtaneista syistä. Tätä dataa pystytään hyödyntämään lukemien pienentämiseksi.

Kuva 16. Tuotteiden hylkäykseen johtaneet syyt.



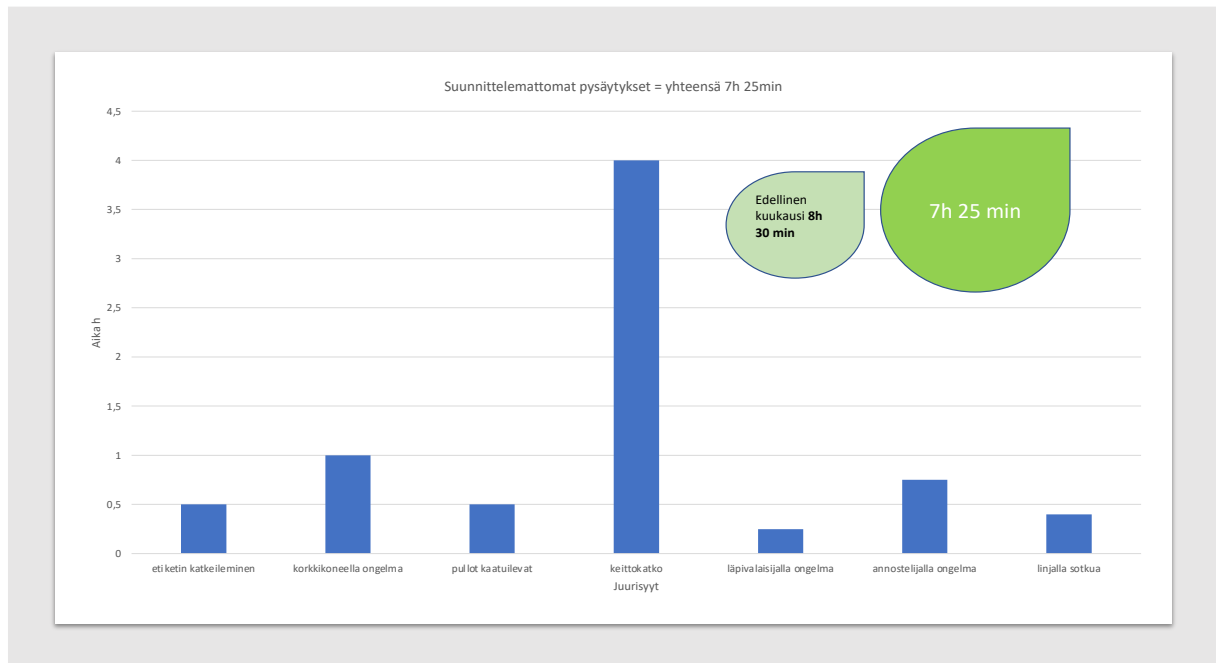
Mitä enemmän kyseisen tuotteen tuotantoerästä saadaan myyntiin päätyvää tuotetta, sitä enemmän kyseinen tuote tuottaa myyntiä ja se vaikuttaa kasvuun. Lisäksi syitä analysoimalla pystytään karsimaan turhia hylkäyksiä ja tekemään asioita paremmin sekä laadukkaammin.

5.3.2 Mittari 2, suunnittelemattomat pysäytykset

Toinen mittari, jolla voidaan vaikuttaa tuotannon tehokkuuteen, ovat suunnittelemattomat pysäytykset ja syyt, joista pysäytykset johtuvat. Tuotannontyöntekijät merkkavat tuotannon Exceliin suunnittelemattomat pysäytykset ja alasvetovalikosta syyn pysäytykseen sekä keston. Dataa keräämällä saadaan kokonaiskuva pysäytyksiin johtuneista syistä ja tätä tietoa tarvitaan toimenpiteisiin, joilla pystytään pois sulkemaan turhat pysäytykset. Syitä analysoimalla tiedetään, ovatko pysäytykset turhia ja voitaisiinko niitä välttää kouluttamalla henkilökuntaa paremmin laitteiden käyttöön, vai ovatko ne tarpeellisia tai johtuvatko pysäytykset oikeista, esimerkiksi laiterikkoihin johtuneista syistä. Suunnittelemattomia

pysäytyksiä minimoimalla pystytään valmistamaan tuotannossa suunnitellut tuotemäärät ja varmistetaan, ettei päivän tuotannot jää vajaaksi. Tällä vältetään turhan linjakapasiteetin käyttö. Mittarista päivitetään kuukausittain kuvan 17 mukainen kuvaaja, josta nähdään suunnittelelemattomien pysäytysten syyt ja kuukauden aikana yhteensä kertynyt kesto.

Kuva 17. Suunnittelelemattomat pysäytykset syyt / kulunut aika.



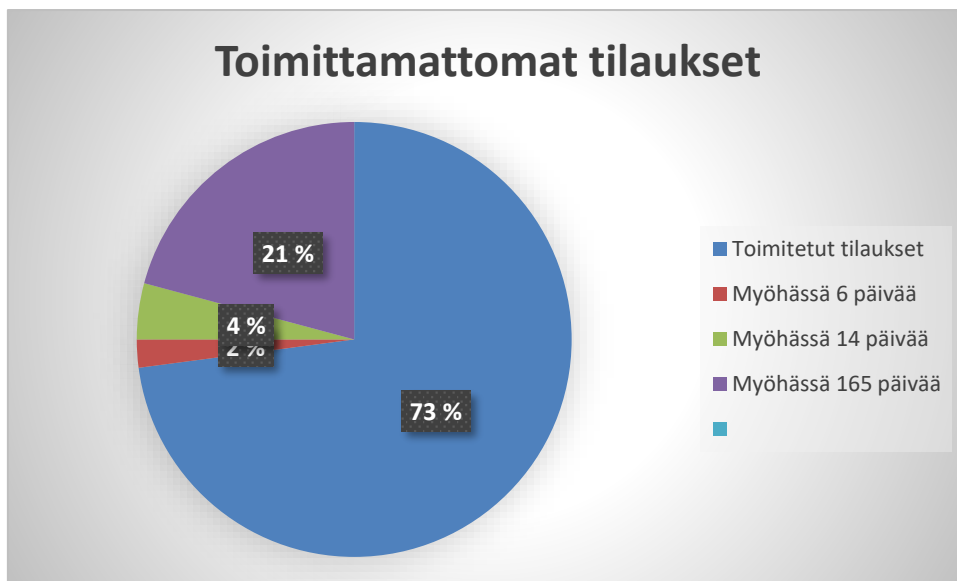
Mittari, eli kuvaaja esitetään kuukausittain päivittyen henkilökunnan info-tv:llä sekä vuosittain koko vuoden tiedot kerättynä kuvaajaa sekä henkilökunnan koulutuksessa että johtoryhmän palaverissa. Tarvittaessa kuvaajat voidaan eriyttää linjakohtaisiksi mittareiksi, jolloin kuvaajia on kultakin linjalta omansa.

On havainnollistavampaa mitata, kuinka pitkään linja on seisahtuneena kuin mitata kuinka monta pysäytystä päivän aikana kertyy. Molemmat ovat tärkeitä tietoja mutta kulutettu aika kertoo enemmän siitä mikä potentiaali päivän työajasta valuu mahdollisesti hukkaan. Se saa henkilökunnan miettimään ajankäyttöä sekä miten mittariin voitaisiin vaikuttaa, jotta lukemaa pystytään pienentämään.

5.3.3 Mittari 3, toimittamattomat tilaukset

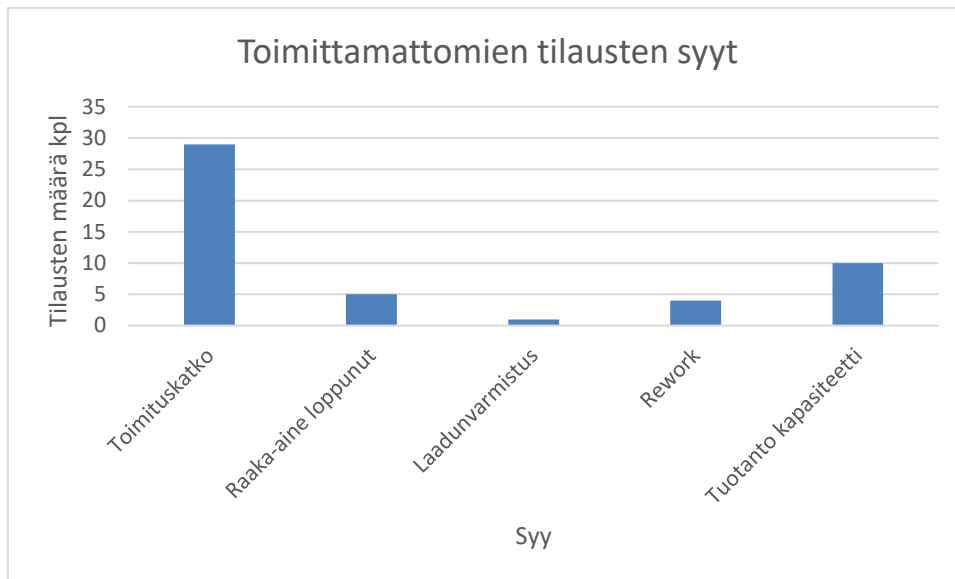
Kolmas mittari valittiin tuotannon ulkopuolelta, mutta tuotannon onnistumisella on suora vaikutus mittarin tulokseen. Mittarilla mitataan toimittamattomia tilauksia ja syitä miksi toimituksia ei ole pystytty toimittamaan suunnitellusti. Mittarin tiedot saadaan automaationa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä kuvan 18 esittämällä tavalla.

Kuva 18. Toimittamattomat tilaukset.



Kuvaajasta nähdään kuukausittain toimittamattomat tilaukset ja tuotannonpuolenjohto sekä laatuasiantuntijat käyvät läpi juurisyyt toimitusten viivästymisiin. Toimittamattomissa tilauksissa on laskuttamatonta pääomaa, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen ja strategian päätavoitteeseen. Tämä mittari ei ole tuotannon työntekijöitä varten vaan tuotannon johtoa ja laatua varten. Toimittamattomiin tilauksiin johtaneet syyt kerätään kuukausittain sekä vuosittain ja koostetaan kuvaajiksi kuvan 19 mukaisella tavalla johtoryhmän palaverissa läpi käytäviksi.

Kuva 19. Toimittamattomien tilausten syyt.



5.4 Mittariston jalkauttamissuunnitelma

Jalkauttamisessa on tärkeää hyvän koulutustilaisuuden pitäminen, mittareiden auki selventäminen, että mitä mitataan ja miksi sekä mihin ne vaikuttavat. Lisäksi on erittäin tärkeää kouluttaa henkilökuntaa, miten he voivat omalla työllään mittareihin vaikuttaa. Mittareihin halutaan tulevaisuudessa liittää jonkinlainen bonus, joka vähentää mittareiden mahdollisesti aiheuttamaa muutosvastarintaa sekä motivoi henkilökuntaa työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi mahdollinen bonus voisi olla hävikin määrän pienentämisestä muodostuneiden säästöjen tuomaan lisätuloon linkitetty bonus. Kouluttamisessa on hyvä ottaa huomioon henkilökunnan kansainvälisyys ja on hyvä miettiä tarkkaan kannattaako käyttää tulkia hyödyksi. Tulkin avulla vältettäisiin mahdolliset väärinymmärrykset ja viestintä on ymmärrettävämpää.

Koulutustilaisuudessa käydään läpi uudestaan ja palautetaan mieleen yrityksen strategia, jonka jälkeen esitellään valitut mittarit. Mittareista kerrotaan kaikki oleellinen tieto, eli miksi mittari on valittu tähän ja miten se vaikuttaa strategiaan. Millä työkaluilla mittaria mitataan ja mihin tieto tulee merkitä henkilökunnan toimesta. Äärimmäisen tärkeää on kertoa

henkilökunnalle, että he pääsevät vaikuttamaan mittariston kehittämistyöhön ja parantamiseen. Kehitysohjeilla on mukana kuukausittaisessa arvonnassa, jossa voittaa pienimuotoisen bonuksen.

Koulutustilaisuuden lisäksi mittareiden käyttö käydään henkilökunnan kanssa läpi tuotannossa ja opastetaan mittareiden käyttö paikan päällä. Mittareiden käyttöä seurataan päivittäin vähintään linjakierroksilla ja aluksi tehostetusti, jotta mittareiden käytöstä tulee rutiinia. Mittarit esitetään info- tv:llä, jossa tieto on nähtävillä päivittäin taukotilassa jatkuvasti pyörivinä tietoikkunoina. Muita kanavia viestiä henkilökunnalle mittareita ovat infotaulu, koulutustilaisuudet ja linjoille voidaan hankkia erilaisia viestimiseen tarkoitettuja tauluja tai tiedotteita.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn lopputuloksena saatiin kehitettyä mittarit tuotannon puolelle strategian mittaamiselle, josta on hyvä alku lähteä kehittämään tulevaisuudessa mittaristoa entistä paremmaksi. Mittaristoa lähdettiin kehittämään siitä kulmasta, millä toimilla saadaan yrityksen sisäisten toimien avulla suurempaa katetta tuotolle ja miten tuotannon henkilökunnan työllä voidaan vaikuttaa katteen syntymiseen. Syy-yhteyssurauksia oli vaivatonta yhdistää miellekartan avulla ja oli helppo hahmottaa kokonaisuutta koska miellekartta on hyvin havainnollistava keino. Mittariston kehitystyö ja päivittäminen olisi hyvä tehdä vähintäänkin strategian päivittämisen yhteydessä. On hyvä pohtia, onko mittarit antanut sitä tietoa mitä niiden haluttiin kertovan, onko mittari turha vai toimiva, onko mittareita liikaa vai liian vähän ja kuvastavatko mittarit tulevaisuuden strategiaa.

Henkilökunnan kansainvälisyys tuo välillä haasteita tiedonvälityksessä. Syynä voi olla kielimuuri ja tätä seikkaa kannattaa miettiä tiedonkulun ja tiedottamisen yhteydessä. Kielimuurien takia tiedottaminen on entistä tärkeämpää ja työkaluja on hyvä miettiä, jotta voidaan varmistua tiedon kulkeutumisesta jokaiselle yksittäiselle työntekijälle. Joskus myös kulttuurierot näkyvät tavoissa työskennellä ja on varmistuttava, että jokainen työntekijä toimii samalla tavalla. Väärin ymmärretty ohjeistus voi aiheuttaa mittausdatan vääristymisen

ja on varmistuttava koko henkilökunta huomioiden, ettei piittaamattomuuden takia mittareiden käyttö epäonnistu ja niistä saataisiin mahdollisimman luotettavaa dataa.

Yrityksessä huomioidaan enenevässä määrin ympäristöön ja sen kuormittamiseen liittyviä asioita ja tehdään toimenpiteitä ympäristönäkökulmat huomioiden. Investoinnit ovat olleet viime vuosina isoja vihreämmän tuotannon eteen ja paljon muita toimia on suunnitteilla tuotteiden ja tuotannon hiilijalanjäljen pienentämiseksi. Kaikki nämä mittarit vaikuttavat hiilijalanjäljen pienentämiseen ja ympäristön kuormituksen vähentämiseen. Kun mittareista saatavien lukemien juurisyytä puretaan ja niiden vähentämiseksi tehdään parannuksia, vähenee hävikin määrä ja turhan tuotantokapasiteetin käyttö. Näillä toimilla vähennetään energian ja veden kulutusta sekä turhaa materiaalien sekä raaka-aineiden hukkaa.

Mittarit keräävät tietoa ja tuovat esiin tuotannon epäkohtia ja missä asioissa henkilökunta tarvitsee vielä lisäkoulutusta. Tämäkin on tärkeää tietoa, jolla voidaan poistaa strategian tavoitteiden tiellä olevia asioita. Tulevaa strategiatyötä varten on tärkeää oppia organisaatiosta ja sen toimivuudesta koko ajan lisää. Näillä opeilla viedään organisaatioita eteenpäin ja organisaation kehittyminen on välttämätöntä.

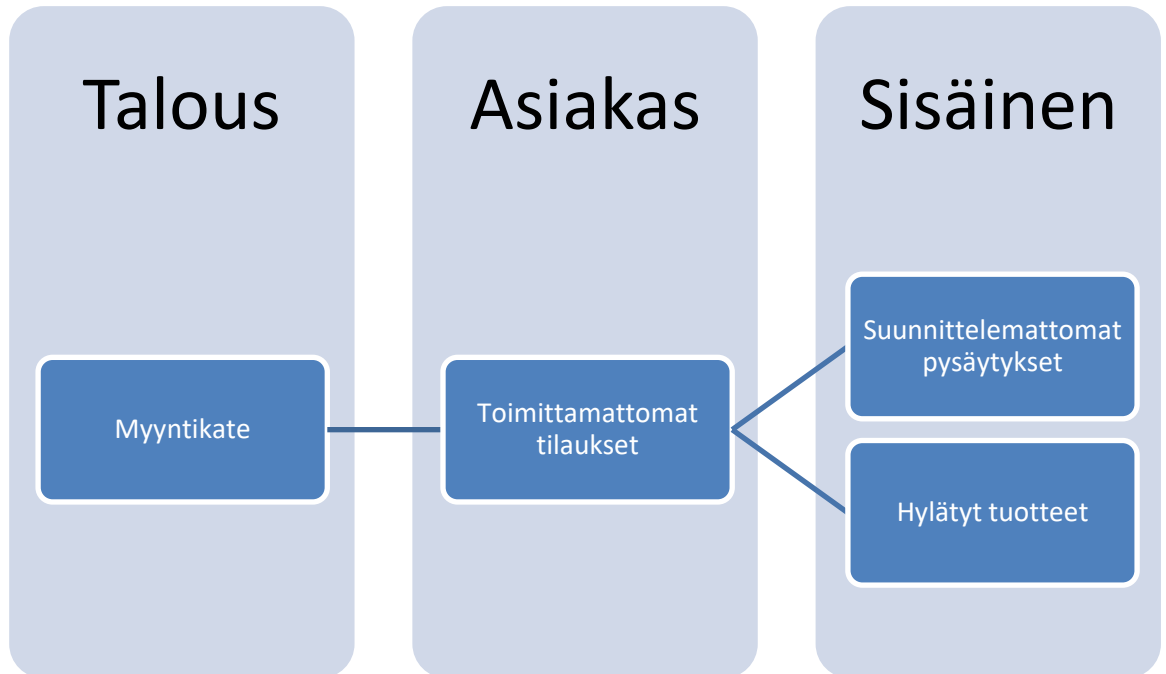
Muita jo käytössä olevia mittareita, jotka kuvaavat myös strategian toteutumisen suuntaa ovat kuluttajapalautteet ja niistä negatiiviset palautteet (ppm) sekä palautteiden vierasesinelöydösten seuraaminen. Myös kerralla oikein mittari kuvaa strategian onnistumista ja toimii hälyttäen, kun suunta on väärä. Nämä kaikki mittarit toimivat hyvin yhdessä strategiaa seuraavien mittareiden kanssa ja ne voitaisiin yhdistää strategia mittareiden yhteydessä julkaistaviksi mittareiksi. Tällä hetkellä mittaristo esitetään tuotannon taululla, josta on vaikea sanoa kuinka moni huomaavat mittarit tai pysähtyvät ajatuksella ilmoitustaulua seuraamaan. Olisi hyvä miettiä olisiko näille mittareille joku visuaalisempi tapa esittää, joka vetäisi puoleensa henkilökunnan huomion haluamattaankin. Näiden lisäksi yrityksessä kerätään läheltäpiti-ilmoituksia mutta on huomattu, ettei ilmoituksia tehdä niin usein kun oikeita läheltäpiti tilanteita sattuu. Tässä on selkeä lisäkouluttamisen paikka henkilökunnalle, että läheltäpiti-mittarin dataa päästään keräämään ja käsittelemään minkälaiset syyt aiheuttavat tilanteita.

Mittariston onnistumista voidaan arvioida ABCDE-mallin ominaisuuksilla Alignement, Balance, Cascade, Deployment ja Evolvement.

- Alignement, eli mittarit ovat johdettu johdonmukaisesti strategian toteutumiseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä. Yritykselle on kriittistä saada tuotannostaan tuotettua paras mahdollinen tulos ja tuotannossa juuritasolla pystytään vaikuttamaan nimenomaan vähentämällä hävikkiä ja turhaa linjan seisokkeja. Yritykselle on kriittistä myös, jos toimitukset myöhästelevät tai ovat kokonaan katkolla. Tämä voi johtaa PL asiakkaiden turhautumiseen ja siirtymiseen toiselle toimittajalle tai jos tuotteet ovat katkolla asiakkaat saattavat löytää jonkun toisen tuotteen tilalle ja kyllästyvät toimituskatkoksiin. Toimittamalla tilauksilla voi olla hyvin negatiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen, jolloin strategian toteutuminen kärsii.
- Balance, eli mittareiden tasapaino eri sidosryhmien välillä. BSC:n mukaiset sidosryhmät tässä tapauksessa ovat neljä näkökulmaa talouden, asiakas, sisäinen ja henkilöstönäkökulma. Työ rajattiin kahteen sisäiseen mittariin ja yhteen mittariin, joka kuvastaa sekä talouden että asiakas näkökulmaa. Kuva 20 esittää syy-yhteykseuraus karttaa. Turhien linjapysäytysten karsiminen sekä turhien hylkäykseen menneiden tuotteiden karsiminen tapahtuu kouluttamalla henkilökuntaa ja motivoimalla heitä tekemään työnsä huolellisemmin. Henkilökunnan toimet vaikuttavat näihin mittareihin ja henkilökunnasta huolenpitäminen eri keinoin vaikuttaa heidän työntekonsa laatuun. Motivoitunut ja työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilökunta pystyvät vaikuttamaan tuotannon mittareiden tavoitteiden onnistumiseen. Tulevaisuuden tavoite voisi olla ulottaa mittaaminen henkilöstönäkökulmaan asti. Tuotannon mittarit vaikuttavat asiakas näkökulmaan siten, että pystytään valmistamaan suunnitellusti tilaukset ja tuotteiden laatu ei kärsi. Tämä johtaa asiakkaan tyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja brändin vahvistumiseen sekä luotettavuuteen. Talouden mittareihin esimerkiksi myyntikatetta pystytään maksimoimaan karsimalla turhia tuotannon kuluja ja tehostamalla tuotantoa. Asiakastyytyväisyys ja uskollisuus vaikuttavat talouden mittareihin siten, että kuluttajat ostavat mielellään brändin tuotteita ja kokevat sen

laadukkaaksi sekä muut asiakkuudet lisääntyvät, kun yritys koetaan luotettavaksi yhteistyökumppaniksi.

Kuva 20. Syy-yhteysseuraus kartta.



- Cascade, eli hyvin toteutettu mittariston toimeenpano pyritään toteuttamaan niin, että jokainen yksilö on ymmärtänyt oman roolinsa vaikutus mahdollisuudesta mittareiden tuloksiin. Henkilökunnan kouluttamiseen tullaan panostamaan mittareiden ja strategian suhteen sekä ymmärretään, että tarvitaan toistoja, jotta jokainen yksittäinen kansainvälinenkin henkilö on ymmärtänyt strategian ja mittareiden merkityksen.
- Deployment, eli mittariston päivittäinen käyttö ja johtamisen apuväline tulee toteutumaan, sillä mittaristo tulee yritykseen päivittäiseen käyttöön ja seurantaan. Johtamisen apuvälineenä se toimii siten, että siitä saadaan tärkeää tietoa ja oppia tuotannon tehostamisesta sekä mitä virheitä on mahdollista välttää oppimalla tekemään asioita paremmin.
- Evolvement, eli mittariston jatkuva kehittämisen ja parantamisen työtä jatketaan kannustamalla henkilökuntaa osallistumaan kehitystyöhön. Yrityksessä on tehty

strategiatyötä jo pitkään ja nyt mittaristot tuotannon puolelle saatiin sisällettyä strategiatyöhön mukaan. Mittariston kehittämistä jatketaan strategian kehittämisen yhteydessä. Strategiatyötä ja mittarointia ei koeta yrityksessä liian vaikeana, sillä mittaamisen kulttuuriin on jo osa yrityksen toiminnanohjausta.

Todellisuudessa suunnitellun mittariston onnistumista pystytään arvioimaan vasta kun siitä on saatu riittävästi kokemusta ja on nähty, miten se käytännössä toimii. Sen toimivuutta on hyvä arvioida alussa tehostetusti.

Lähteet

- Aramyan, L. Ondersteijn, C.J.M. Van Kooten, O. Oude Lansink, A. (2006). Frontis. Performance indicators in agri-food production chains. Volume 15 Quantifying the Agri-Food Supply Chain. <https://library.wur.nl/ojs/index.php/frontis/article/view/1141>
- Hakanen, M. (2004). PK- yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multiprint Oy.
- Hakonen, A. Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Hossain, M. Hossain, K. (2015). Use Of SWOT And Delphi Method As A Strategy Making Tool Of Food Industry Management. International Journal of technology enhancements and emerging engineering research. Vol. 3. Issue 11. https://www.researchgate.net/profile/Md-Hossain-152/publication/300327833_Use_Of_SWOT_And_Delphi_Method_As_A_Strategy_Making_Tool_Of_Food_Industry_Management/links/570a1e0208ae8883a1fb99da/Use-Of-SWOT-And-Delphi-Method-As-A-Strategy-Making-Tool-Of-Food-Industry-Management.pdf
- Kankkunen, K. Matikainen, E. Lehtinen, L. (2005). Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. Norton, D. (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. Norton, D. (2009). Strategiaverkko. Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy.
- Kauhanen, J. (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy.

KPI. (n.d.). KPI Basics. What is a Key Performance Indicator (KPI)?. https://www.kpi.org/KPI-Basics/?_hstc=51463094.47f7a47135fa5cad3b1186036fc87a5f.1675048582526.1675048582526.1675048582526.1&_hssc=51463094.1.1675048582526&_hsfp=4050322847

Kytölä, P. (2021). Balanced Scorecard. Mikä on tasapainotetun mittariston, eli tulokortin neljä näkökulmaa. <https://www.latotools.com/mika-on-balanced-scorecard-tasapainoitettun-mittariston-eli-tulokortin-nelja-nakokulmaa/>

Laamanen, K. (2005). Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Suomen Laatu keskus OY.

Laatuakatemia. (1.8.2017). TMQ, Total Quality Management- laaja-alainen laatujohtaminen. <https://docplayer.fi/55293083-Tqm-total-quality-management-laaja-alainen-laatujohtaminen.html>

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum.

Malmi, T. Peltola, J. Toivanen, J. (2002). Balanced Scorecard- Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum Media Oy.

Salminen, J. (2008). 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy.

SFS. (15.2.2016). Mitä laatu on. <https://sfs.fi/mita-laatu-on/>

Soltanali, H. Khojastehpour, M. Torres Farinha, J. (2021). Measuring the production performance indicators for food processing industry. Measurement. Volume 173. Article 108394 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263224120309295>

Turi, A. Goncalves, G, Mocan, M. (2013). Challenges and competitiveness indicators for the sustainable development of the supply chain in food industry. Procedia- Social and Behavioral sciences 124. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020175>

Vuorinen, T. (1/2014). Liiketaloudellinen aikakauskirja. Strategiatyö ja strategian työkalut.
http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf

Y/P, (n.d). Yrityksen - perustaminen. Yrityksen arvot, missio ja visio. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

