



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SOLJA LEHTIMÄKI

Tasapainotettu mittaristo Teräs- myynti Suomi Oy:lle

YRITTÄJÄN TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Lehtimäki, Solja: Tasapainotettu mittaristo Teräsmyynti Suomi Oy:lle
Opinnäytetyö, AMK
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Heinäkuu 2024
Sivumäärä: 54

Opinnäytetyön aiheena oli tasapainotettu mittaristo Teräsmyynti Suomi Oy:lle. Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajalle päivitetty strategia, strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo. Tutkimuksen tarkoitus oli tunnistaa yrityksen keskeisimmät onnistumisen edellytykset ja luoda niiden pohjalta strategiasta johdettu suorituskykymittaristo johtamisen työkaluksi.

Suorituskyky mittariston teoriana käytettiin Balanced Scorecard ajatusmallia. Parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi yrityksen strategia päivitettiin, jotta strategiakarttoihin saatiin riittävän konkreettiset tavoitteet, jotka voitiin johtaa tasapainotetun mittariston näkökulmiin.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä teema-haastatteluja, havainnointia ja yrityksen liiketoiminnan kirjanpidon sekä toiminnanohjausjärjestelmän dokumenttien tutkimista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytiin läpi strategia, strategiakartat ja tasapainotetun mittariston näkökulmat. Tasapainotettu mittariston näkökulmista suurimman huomion sai vastuullisuus, koska se aihealue oli toimeksiantajalle ajankohtaisin aihe. Teoriaosuus pohjautuu Balanced Scorecard -ajattelumalliin.

Toiminnallisessa osiossa sovellettiin teoretietoa käytännön toimintaan, sekä heijastettiin mitä teorian soveltaminen tarkoittaa toimeksiantajayrityksellä. Lopputuotoksena toimeksiantaja sai päivitetyn strategian, strategiakartan sekä tasapainotetun mittariston numeraalisin tulostavoittein.

Avainsanat: Tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard, johtaminen, tavoite, strategia.

ABSTRACT

Lehtimäki, Solja: Balanced Scorecard for Teräsmyynti Suomi Oy

Bachelor's thesis

Degree programme Bachelor of Business Administration

July 2024

Number of pages: 54

The subject of the thesis was a balanced instrument panel for Teräsmyynti Suomi Oy. As a result of the thesis, an updated strategy, a strategy map and a balanced set of indicators were created for the client. The purpose of the study was to identify the company's key success conditions and to create a performance indicator derived from the strategy as a management tool based on them.

The Balanced Scorecard thought model was used as the performance indicator theory. In order to obtain the best possible result, the company's strategy was updated in order to obtain sufficiently concrete goals in the strategy maps, which could be led to the perspectives of a balanced instrument panel.

The study was a qualitative case study. As a research method, thematic interviews, observation and examination of the documents of the company's business accounting and operational control system.

In the theory part of the study, the strategy, strategy maps and perspectives of the equally weighted instrument panel were reviewed. Of the balanced indicators, responsibility received the most attention, because that topic was the most topical topic for the client. The theory part is based on the Balanced Scorecard thinking model.

In the functional section, theoretical knowledge was applied to practical activities, and what the application of theory means for the client company was reflected. As a final product, the client received an updated strategy, a strategy map and a balanced set of indicators with numerical result targets.

Keywords: Balanced scorecard, management, goal, strategy.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TASAPAINOTETTU MITTARISTO	7
2.1 Mikä on tasapainotettu mittaristo	7
2.2 Tasapainotetun mittariston historiaa	9
3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT	11
3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	11
3.2 Työn rajaukset	12
3.3 Teoreettinen viitekehys	13
4 TASAPAINOTETTU MITTARISTO JOHTAMISEN TUEKSI	16
4.1 Kohdeyritys	16
4.2 Lähtötilanne ja toimintaympäristö	16
4.3 Tasapainotettu mittaristo johtamisen työkaluksi	18
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen	20
5.2 Tutkimuksen tulokset	21
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	22
6 STRATEGIA	24
6.1 Strategia	24
6.2 Strategia kartat	26
7 TASAPAINOTETUN MITTARISTON NÄKÖKULMAT	30
7.1 Näkökulmien valinta	30
7.2 Taloudellinen näkökulma	31
7.3 Asiakasnäkökulma	34
7.4 Prosessinäkökulma	35
7.5 Innovatiivisuuden ja oppimisennäkökulma	37
7.6 Vastuullisuus näkökulma	39
8 TASAPAINOTETTU MITTARISTO TERÄSMYYNNILLE	43
8.1 Mittaristosta tulokortiksi	43
8.2 Suorituksen arviointi, mittaaminen ja palkitseminen	46
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
10 YHTEENVETO	49
LÄHTEET	51
LIITE 1:	54

1 JOHDANTO

Johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen ovat teemoja, jotka minua kiinnostavat ja haluan kehittyä niissä. Opintojen aikana valitsin kurssin Johdon strateginen laskentatoimi. Siellä käsiteltiin Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -teoria ja tehtiin muutama tehtävä aiheen ympäriltä. Minulle tuli heti vahva tunne, että Balanced Scorecard-johtamisfilosofia resonoi sen ajatuksen kanssa, miten itse hahmotan liiketoiminnan johtamista. Opintojen edetessä oli selvää, että Balanced Scorecard (suomennettuna tasapainotettu mittaristo) on opinnäytetyöni aihe.

Tasapainotetun mittariston kehittäjät Kaplan ja Norton (1996, toinen luku) tiivistävät osuvasti: "If you can't measure it, you can't manage it." Vapaasti suomennettuna: jos et voi mitata, et pysty hallitsemaan sitä.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä teollisuuden alalla toimivalle Teräsmyynti Suomi Oy:lle. Olen työskennellyt yhtiössä yli 20 vuotta ja yrityksen eri toiminnot ovat minulle tuttuja. Tämä tuo mukanaan myös haasteita ja olen pyrkinyt opinnäytetyön aikana katsomaan yrityksen asioita myös "laatikon ulkopuolelta". Opinnäytetyön kantava teema, on saada yritykselle johtamisen työkalu, tavoitteet päivittäiseen tekemiseen ja henkilökunnan käyttöön mittaristo, joka vahvistaa onnistumisen kokemusta.

Tutkimuksen aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, jotta yhä kiristyvässä toimintaympäristössä yritys pystyy säilyttämään kilpailuedun ja tuomaan liiketoiminnan kehittämiseen mukaan mm. vastuullisuusajatuksia voimakkaammin. Yrityksellä on tavoitteena muutaman vuoden sisään saada ISO-9001 laatusertifikaatti ja tämän opinnäytetyön tuotos vie vahvasti yrityksen prosessi-osaamista ja johtamista kohti laatusertifikaatin vaatimuksia.

Tuomisen (2010, s. 9) mukaan Euroopan laatupalkintomallin keskeiset periaatteet ovat seuraavat: lisäarvon tuottaminen asiakkaille, kestävän tulevaisuuden luominen, organisaation valmiuksien kehittäminen, luovuuden ja innovatiivisuuden kehittäminen, visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus, ketteryys johtamismallina, osaava henkilöstö menestyksen tekijänä ja huipputuloksen tekeminen. Nämä teemat puhuttelevat minua ja johdattelevat ajatus-tani koko opinnäytetyöprosessin ajan.

2 TASAPAINOTETTU MITTARISTO

2.1 Mikä on tasapainotettu mittaristo

Tasapainotettu mittaristo on johtamistyökalu, jolla ohjataan huomio niihin toimiin, joissa yrityksen tulee onnistua, jotta päästään mahdollisimman hyvään tulokseen. Mittariston kehittäjät Kaplan ja Norton (2004, s. 27) kertovat kirjassaan, että kokemustensa perusteella he ovat todenneet tasapainotetun mittariston olevan tehokas johtamistyökalu. ”Jotta vaikutus olisi mahdollisimman hyvä, mittausjärjestelmän tulee keskittyä organisaation strategiaan, eli siihen, miten luodaan tulevaisuudessa kestävä arvoa.” (Kaplan & Norton, 2004, s. 27.)

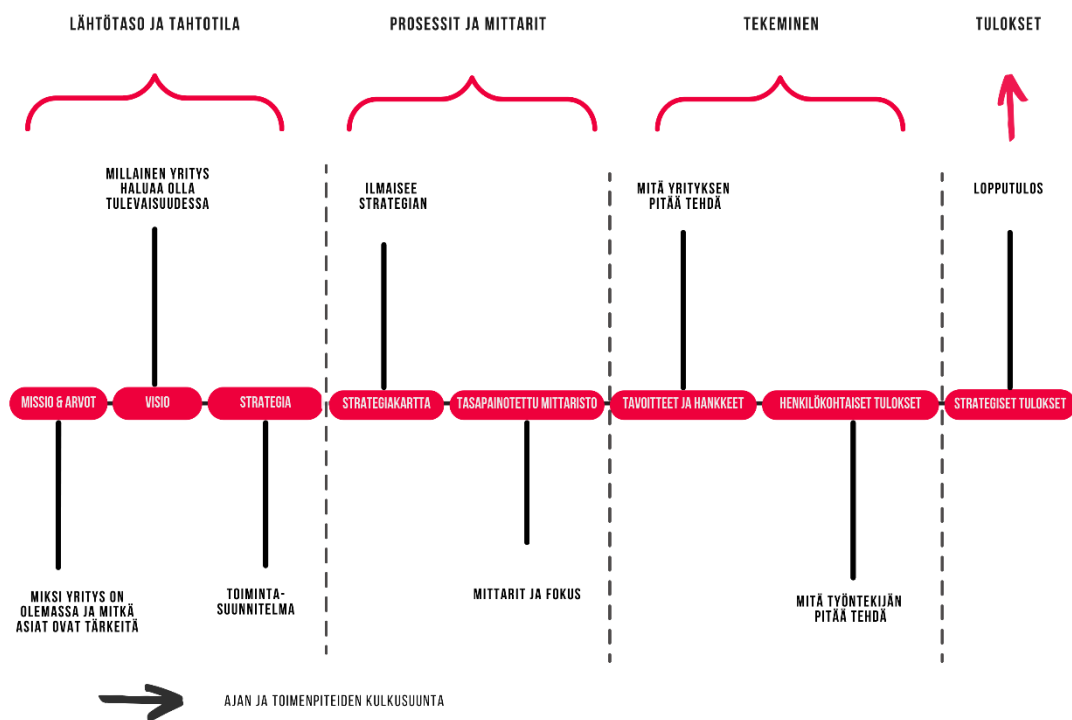
Tasapainotetun mittariston alkuperäinen nimi on Balanced Scorecard. Puhekielessä termi on voitu lyhentää BSC. Suomeksi käännettynä kirjallisuudessa ja puhekielessä puhumme tasapainotetusta mittaristosta.

”Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on kuvata niitä perusasioita, joista toiminnan onnistuminen riippuu.” (Olve ym., 1998, s.29). Toisaalta taas Malmin ym. (2002, s.17) mukaan tarvittiin mittareita, joilla nähtäisiin myös eteenpäin.

Lähdettäessä luomaan yritykselle tasapainotettua mittaristoa tulee yrityksellä olla selvillä missio, arvot, visio ja strategia. *Missio* on Kauhasen (2010, s. 13) mukaan toiminta-ajatus, joka kertoo organisaation perustehtävän ja vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. *Arvot* puolestaan Kauhasen (2010, s. 14) mukaan toimivat puitteina, joissa toiminta-ajatus halutaan toteuttaa. Tiivistäisin itse *vision* tulevaisuuden tavoitetilaksi ja *strategian* toimintasuunnitelmaksi. Vision ja strategian tarkempaa merkitystä avataan myöhemmissä kappaleissa.

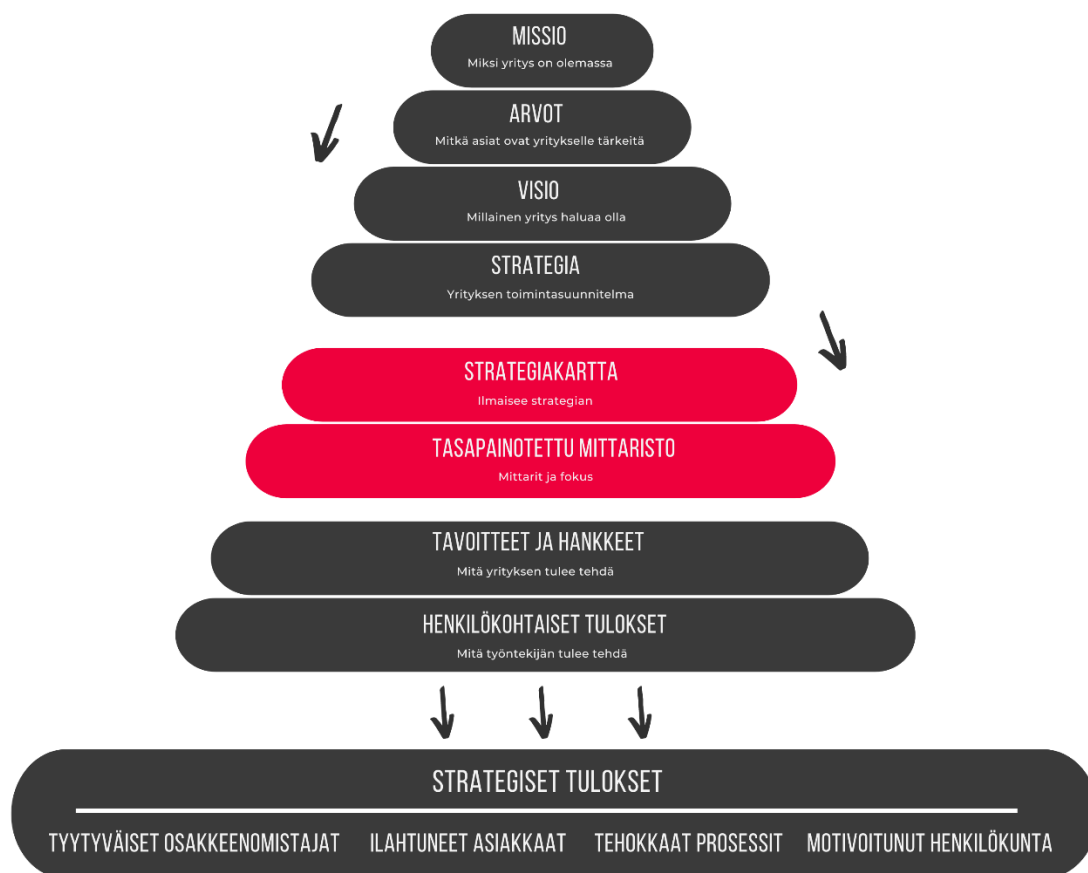
Oheinen kuva 1 kuvaa aikajanalla mitä yrityksessä pitää olla missäkin vaiheessa tehtynä, jotta tasapainotettua mittaristoa voidaan alkaa rakentamaan. Kaaviossa kuvaan Kaplanin ja Nortonin teoriaa. Esitän kuvassa 1 tekemisen

teemoja helpommin tunnistettavaksi ylätason osa-alueiksi, jotka kehitin Kaplanin ja Nortonin teorian päälle omaa ajatusta selkeyttämään. Yläteemat ovat *lähtötaso ja tahtotila, prosessit ja mittarit, tekeminen* sekä *tulokset* (merkattu punaisilla nuolilla).



Kuva 1. Aikajana kuvaa mitä toimenpiteitä tasapainotetun mittariston rakentamiseen ja tulosten saamiseen tarvitaan, mukailien Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä teoriaa.

Kuvassa 1 aikajanan mukaisesti toimilla tasapainotetun mittariston luomisprosessi etenee kohti strategia tuloksia. Toinen näkökulma on tasapainotetun mittariston arvonluomisprosessi Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 55) kaaviota mukailien, kuvassa 2 (sivulla 9) käy ilmi, miten tasapainotettu mittaristo asettuu yrityksen arvon luomisprosessiin. Tässä kuvassa olen erottanut punaisella värillä strategikartan ja tasapainotetun mittariston vaiheet, koska ne ovat tämän opinnäytetyön keskeisin asia ja on lukijan kannalta tärkeä ymmärtää, miten ne sijoittuvat yrityksen arvonluomisprosessissa.



Kuva 2. kuvaa miten tasapainotettu mittaristo asettuu organisaation arvonnulomisprosessiin, mukaillen Kaplan ja Nortonin alkuperäistä kaaviota.

Kuvassa 2 on esitetty miten arvonnulomisprosessi onnistuessaan tuottaa strategisesti toivottuja lopputuloksia. Kokemukseni mukaan koen, että arvonnulomisella tarkoitetaan niitä toimia (esim. tehtäviä, prosesseja yms.), jotka tuottavat yritykselle jotain mikä nostaa yrityksen onnistumista ja lopulta kumuloituu euroiksi tai nostaa yrityksen aineetonta pääomaa ja arvoa.

2.2 Tasapainotetun mittariston historiaa

Friedagin ja Schmidtin (2005, s. 11) mukaan tasapainotetun mittariston kehitti Amerikkalaiset Robert. S. Kaplan ja David P. Norton 1990-luvulla. ”Tavoitteenaan oli kehittää mittaristo, joka kertoisi kuinka yritys kehittyy näiden niin sanottujen pehmeämpien, tulokseen pidemmällä aikavälillä vaikuttavien

aineettomien tekijöiden suhteen.” (Malmi ym., 2002, s. 16.) Ikäheimon ym. (2019, s. 149) mukaan Yhdysvalloissa kritisoitiin vuosineljänneksiin perustuvaa taloudellista seurantaa, jonka väitettiin olevan lyhytnäköistä ja yksipuolista. Huomio tulisi taloudellisen menestyksen lisäksi kiinnittää niihin tekijöihin, joiden avulla tulosten tekeminen myös tulevaisuudessa voitaisiin varmistaa.

Olven ym. (1998, s. 16.) mukaan tasapainoitettun mittariston käsite (Balanced Scorecard) esiteltiin ensimmäisen kerran professorien Kaplan ja Norton kirjoittamassa artikkelissa, joka julkaistiin Harvard Business Review -lehden numerossa 1:1992.

”Ryhtyessään levittämään ajatuksia maailmalle, Kaplan ja Norton hakivat BSC-mittaristolle analogiaa lentokoneen ohjaamosta. Kuten pilotti ohjatesaan nykyaikaista lentokonetta, tarvitsee myös yritysjohto, moniulotteista organisaatiota muuttuvassa maailmassa ohjatessaan useampia mittareita, joiden avulla se pystyy määrittelemään sijaintinsa ja etenemissuunnan.” (Malmi, ym., 2002, s. 17)

3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimus on tehty opinnäytetyönä Teräsmyynti Suomi Oy:lle. Sen tarkoituksena on löytää yrityksen keskeisimmät toiminnot, joissa onnistuminen tuottaa mahdollisimman hyvän arvon asiakkaille, nostaa yrityksen tuottavuutta ja onnistumista, jonka kautta tuottaa voittoa yrityksen omistajille.

Vilkan mukaan (2021, s. 18) työelämän soveltavan tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi tuottaa ja kehittää toimi- ja ammattialan asiakastyön käytäntöjä tai palveluita ja hän pitää tärkeänä tavoitteena luoda yhteistä kieltä, käsitteitä ja keskustelukulttuuria eri toimi- ja ammattialojen sekä niiden sidosryhmien kesken.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tavoitteena on luoda Teräsmyynti Suomi Oy:lle:

- päivitetty strategia
- strategiakartta
- tasapainotettu mittaristo.

Tavoitteena on löytää liiketoiminnan keskeisimmät onnistumistekijät ja näistä havainnoista luodaan toimeksiantajayritykselle tasapainotettu mittaristo, sekä päivitetään yrityksen strategia, jotta strategian rakenne ja strategiset tavoitteet avautuvat paremmin tasapainotettuun mittaristoon.

Opinnäytetyön tuotoksena pyritään saamaan Teräsmyyntille strategian pohjalta strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo sekä rakentaa suorituskykymittaristo. Suorituskykymittaristo ohjaa liiketoiminnallisissa tavoitteissa ja auttaa kolmen eri osaston tavoitteiden kulkua yhtenäiseen suuntaan.

Myöhemmässä vaiheessa tämän opinnäytetyön ”jatkotuotteena” luodaan Teräsmyyntin henkilökunnalle opas tasapainotetun mittariston tavoitteista sekä

mittaristosta johdettu palkisemisjärjestelmä. Henkilöstöopas ja palkitsemisjärjestelmä on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Toimeksiantaja saa opinnäytetyön tuotoksena, lähtökohtaiset tiedot tasapainotetun mittariston muodossa henkilöstökäsikirjan rakentamista varten. Yritykselle räätälöity tasapainotetun mittariston numeraaliset arvot tarjoavat kaikille keskeisimmille liiketoiminnan osa-alueille onnistumisen tavoitteet.

Tasapainotetulla mittaristolla voidaan ohjata mm. markkinointia, myyntiä, tuotantoa, asiakastyytyväisyyttä ja laatua. Tasapainotetusta mittaristosta pyritään tekemään työkalu johtamiseen ja henkilökunnalle päivittäisen työn tulosten mittaamiselle. Tasapainotetusta mittaristosta johdettuja tavoitelukuja pyritään saamaan 20–25 kappaletta.

Tutkimuskysymykset:

Mitkä ovat yrityksen menestystekijät?

Mitkä ovat yrityksen keskeisimmät onnistumisen tekijät?

Mitkä tunnusluvut ohjaavat henkilöstöä parhaiten onnistumaan?

3.2 Työn rajaukset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tasapainotetun mittariston rakentamiseen. Tasapainotetun mittariston alkuperäinen nimi on Balanced scorecard, mittariston taustaan ja tekijöihin palataan luvussa kolme. Jotta mittaristo voidaan rakentaa tukevalle pohjalle, on tunnettava yrityksen strategia ja strategiakartat. Strategia ja strategiakartat käsitellään lyhyesti, koska ne muodostuivat opinnäytetyön tuotoksena. Näin lukijalle syntyy parempi käsitys tasapainotetun mittariston kokonaisuudesta, ja siitä mitä yritys tarvitsee tasapainotetun mittariston rakentamiseen. Strategialle ja strategiakartoille annetaan kirjallisessa osiossa suppeampi huomio, koska opinnäytetyön pääpaino on tasapainotetussa mittaristossa.

Tässä opinnäytetyössä ei suoriteta vertailua tai heijasteta tuloksia yrityksen päätöksen tekoon, eikä analysoida yrityksen strategiasia valintoja tai keskitytä avaamaan yrityksen taloudellisia tuloksia. Opinnäytetyön tutkimusta varten on käytössä koko yrityksen kirjanpitoaineisto sekä tuotannonohjausjärjestelmän raportit. Niitä analysoidaan vain siinä määrin, kun tasapainotetun mittariston rakentaminen vaatii, jotta mittaristosta saadaan kannustava, strategiasia tavoitteita sekä onnistumista tukeva mittaristo.

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on tasapainotetun mittariston teoria, joka puhutaan suomessa alkuperäisellä nimellä Balanced scorecard. Eskolan ja Salorannan (2000, s. 81) mukaan soveltavassa tutkimuksessa voidaan pitää luontevana, että teoriaa hyödynnetään keinona tuottaa teorian avulla tietoa tutkimusaineistosta.

Tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto tuotetaan teorian avulla. Metodikirjallisuudessa puhutaan myös teoreettisesta viitekehuksesta tai teoreettisesta lähestymistavasta (Vilkkä, 2021, s. 34).

Vilkan mukaan (2021, s. 34) tutkimuksessa puhutaan sekä teorioista sekä malleista. Jos aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet tutkivansa asiassa jonkinlaista säännönmukaisuutta, muodostuu lakeja tai lainalaisuuksia, jotka käsittelevät asiaa ilmiönä. Säännönmukaisuudet selittävät ja lisäävät asiaa koskevaa ymmärrystä. Niitä kutsutaan tieteessä teorioiksi.

”Teoreettista viitekehystä ja teoreettisia käsitteitä voi tutkimuksessa hyödyntää monella eri tavalla. Niiden avulla luodaan tutkimukselle kehys. Ne toimivat ensisijaisesti näkökulmana tarkastella tutkimusaineistoa. Lisäksi tutkimusaineiston avulla voidaan selostaa, kuvata ja perustella tulkintaa ja tuloksia sekä päätelmiä.” (Vilkkä, 2021, s. 38.)

Kuvassa 3 esitetään tasapainotetun mittariston teoreettinen viitekehys. Kaavio on toteutettu Malmin yms. (2002, s.16) mukaillen ja täydentäen kaaviota tässä opinnäytetyössä esiintyvin termein. Tasapainotetun mittariston pääajatus on, että yrityksen vision ja strategian ympärille kootaan juuri tälle yritykselle sopivimmat näkökulmat, jotka vievät yrityksen parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Nuolet kaavion keskeltä ulos, kuvaavat miten tavoitteet lähtevät visiosta ja strategiasta yrityksen prosesseihin. Jokaiseen näkökulmaan (esitetty tässä kaaviossa mustalla pohjalla) nostetaan keskeisimmät toiminnot ja/tai prosessit, joiden onnistuminen on yrityksen onnistumisen edellytys. Näkökulmien välissä on nuolet, jotka kuvaavat, että toiminnot ovat kytköksissä toisiinsa.

On tärkeää tunnistaa, että toiminnot eivät ole yksittäisiä, vaan ne menevät osittain päällekkäin ja ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Esimerkiksi lähettämön logistiset toiminnot eivät ole mahdollisia, ennen kuin tuotanto on valmistanut tuotteet. Myöhemmissä kappaleissa aihe avautuu syvemmin käytännön esimerkein.



Kuva 3. Tasapainotetun mittariston teoreettinen viitekehys mukaillen Malmin ym.

Edellä esitetyssä kuvassa 3 (sivu 14) on visiosta ja strategiasta kumpuavat tasapainotetun mittariston osa-alueet, joissa kohdeyrityksen tulee onnistua, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Tasapainotetun mittariston teemat voivat vaihdella yrityksen tavoitteiden tai toimialan mukaan.

Määttä ja Ojala (2005, s.54) kiteyttää tasapainoisen onnistumisen; kuhunkin näkökulmaan kiteytetään strategisen onnistumisen ydin niin sanottuina kriittisinä menestystekijöinä sekä niille parhaiten onnistumista kuvaavat arviointikriteerit. Kunkin näkökulman menestystekijöiden tulisi olla tasapainossa (syy-seuraussuhteessa) keskenään, erityisesti suhteessa vaikuttavuuteen.

4 TASAPAINOTETTU MITTARISTO JOHTAMISEN TUEKSI

4.1 Kohdeyritys

Opinnäytetyö toteutetaan Teräsmyynti Suomi Oy:lle (myöhemmin Teräsmyynti). Teräsmyynti on perustettu 1995 ja toimii Jyväskylässä. Yritys myy terästä ja metallialan alihankintapalveluita pääosin yritysasiakkaille. Teräsmyyntin omistus on yhdellä perheellä ja perheyriksen arvot näkyvätkin voimakkaasti strategisissa valinnoissa, yrityksen arvoissa, yrityskulttuurissa ja päivittäisessä päätöksenteossa. Teräsmyyntin liikevaihto oli vuonna 2023 päättyneellä tilikaudella 10 miljoonaa euroa ja yritys työllisti 22 henkilöä.

Teräsmyyntissä on menossa sukupolven vaihdos ja omistajan tyttäret ovat ottaneet vastuuta liiketoiminnan kehittämisestä ja johtamisesta. Sukupolvenvaihdosprosessi tuo liiketoimintaan omaleimaisen tilanteen, kun luopuva ja jatkaava sukupolvi yhdistävät kokemuksen ja vakauden, nuoruuden intoon ja kehitysnäkemyksiin. Kokeneen konepaja yrittäjä Matti Apusen (n.d., s. 19) mukaan jatkajan pitää olla motivoitunut realististi, joka tuntee hyvin yrityksen ja itsensä. Luopujan pitää osata aidosti luopua eikä jäädä katsomoon valmentamaan tai nostalgisoimaan menneitä.

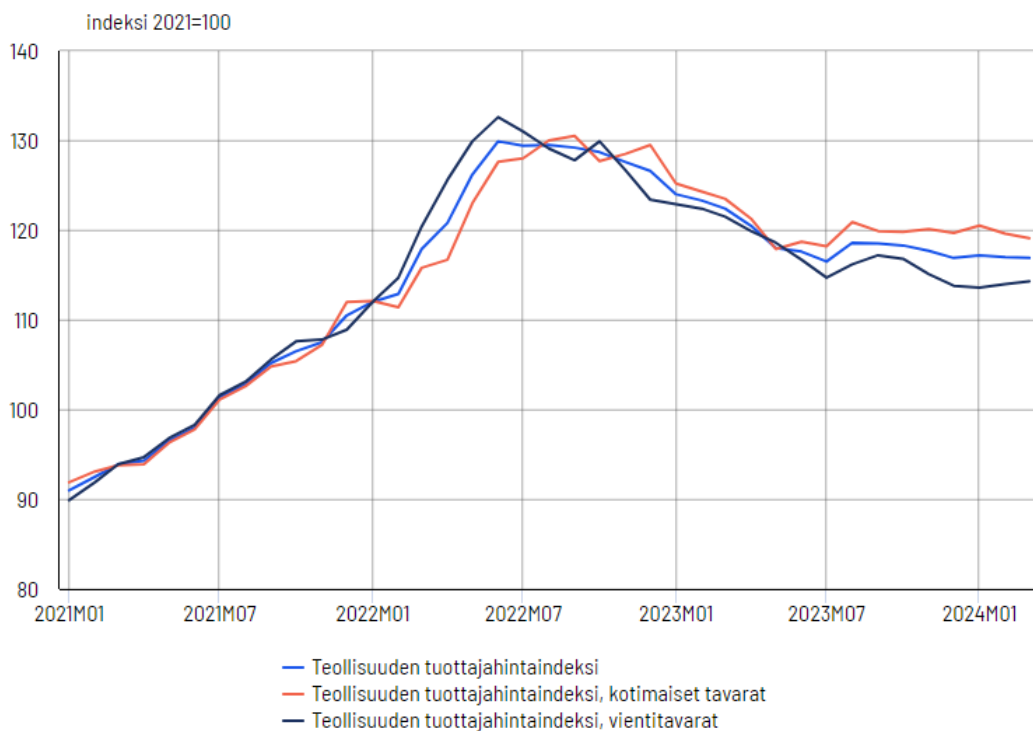
Teräsmyyntissä on kolme eri osastoa; teräksen myynti, vesileikkaus ja plasmaleikkaus. Suurin osa Teräsmyyntin liikevaihdosta koostuu yritysten välisestä kaupasta. Liikeideamme pohjautuu vahvasti pitkiin asiakassuhteisiin ja kumppanuuteen. Tämä näkyy vahvasti strategiassa ja strategiakartoissa.

4.2 Lähtötilanne ja toimintaympäristö

Toimeksiantaja yrityksellä on laaja tuote- ja palveluvalikoima. Liiketoiminnassa sitoutuu merkittävä määrä kassavaroja vaihto-omaisuuteen, jonka markkina-arvo voi heilahdella paljon. Vaihto-omaisuuden (varaston) arvon heilahtelu on merkittävä riski liiketoiminnassa. Tämän vuoksi ennakointi ja tulevien markkinatilanteiden tunnistaminen on erityisen tärkeää. Teollisuuden

tuottajahinnat voivat reagoida nopeasti markkinoiden äkillisiin muutoksiin tai kriisitilanteisiin. Tällainen tilanne nähtiin keväällä 2022, jolloin Venäjä hyökkäsi Ukrainaan ja Euroopan teräsmarkkinat kokivat äkillisen muutoksen. Tilastokeskuksen (24.4.2024) tiedotteen mukaan teollisuuden tuottajahintaindeksi (kuva 4) vuonna 2021 oli 89,9. Siitä alkoi hurja kustannusten nousu, joka saavutti huippunsa kesäkuussa 2022, jolloin tuottajaindeksi oli 129,9.

Teollisuuden tuottajahintaindeksi 2021=100, 2021M01-2024M03



Kuva 1. Teollisuuden tuottajahintaindeksi 2021M01-2024M01 (Tilastokeskus, 2024)

Kuvassa 4 on esitetty tuottajahintaindeksi, joka yksi esimerkki miten haastavassa markkinassa teollisuuden yritykset ovat. Tämä on yksi liiketoiminnan osa-alue, jossa määritelmät tulevat yrityksen ulkopuolelta. Puhumattakaan haastavista työmarkkinatilanteesta, jossa eletään myös murrosvaihetta koko Suomessa.

Toimintaympäristön muutoksiin on varauduttava yrityksessä hiomalla se ”sisältä päin” niin hyvään kuntoon kuin mahdollista. Toimeksiantaja yrityksessä

on tehty paljon oikeita asioita ja saatu monia merkittäviä uudistuksia aikaan, jotka ovat tuottaneet yritykselle tulosta. Toimeksiantaja yrityksessä kuitenkin koetaan, että tavoitteet ovat irrallisia ja yhteinen päämäärä puuttuu. Haastattelujen perusteella tuotannon aikataulutus on haasteellista ja kokonaisuuden hahmottaminen nykyisellä toiminnanohjausjärjestelmällä on puutteellista.

4.3 Tasapainotettu mittaristo johtamisen työkaluksi

Tasapainotetulla mittaristolla on tarkoitus saada johtamiseen työkalu ja mittaristo ja mittausjärjestelmä niille toimille, jotka vievät Teräsmyyntiä kohti tavoitteita. Rakentamalla tasapainotettu mittaristo Teräsmyyntille, pyrimme rakentamaan sen johtamisen tueksi ja työkaluksi, emme mittaamisen iloksi. Kauhanen (2010, s. 59) sanookin osuvasti kirjassaan; strategisesti on merkittävämpää mitata oikeita asioita, kuin asioita oikein. Aivan liian usein mitataan niitä asioita, joita on helppo mitata. Mitataan tarkkaan toiminnan kannalta aivan toissijaisia asioita.

Kun yrityksen johto on tehnyt keskeiset strategiset valinnat, sen tulee varmistaa, että strategia myös toteutuu. Keinoja, joilla ihmisten toimintaa voi voidaan ohjata, on lukuisia. Laskentatoimella on keskeinen rooli etenkin silloin, kun ihmisiä pyritään johtamaan tavoitteiden avulla. Tavoitejohtaminen perustuu siihen, että johtajan alainenon vastuussa johtamasan toiminnan eli vastuualueen suorittamisesta. Suoritusta tulee pystyä mittaamaan jollakin mielekkäällä tavalla. (Ikäheimo ym., 2019, s.127)

Kauhasen mukaan (2010, s. 23) omistajat ja ylin johto asettavat pitkällä ja lyhyellä aikavälillä tavoitteet, joita kohden koko organisaation pitää pyrkiä. Esi- miesten tehtävänä on ohjata henkilöstön mielenkiinto näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Niiranen ym. (2005, s. 31) mielestä johtamisen kannalta tasapainotetun tulostittariston mallia voidaan monessa suhteessa pitää jatkeena sille kehittämistyölle, jota laatuajattelu ja laatujohtaminen ovat edustaneet. Tasapainotetun mittariston malli vie eteenpäin laatuajatteluun sisältyvää asiakas- ja prosessiajattelua sekä mittariston tasasuhteisuuden pyrkimystä.

Sistosen (2011, s. 63) mukaan suorituksen ohjauksessa, tulosten aikaansaamisessa ja palkitsemisessa lähtökohtana on aina organisaation strategia. Strategia ohjaa organisaatiota kohti tulevaisuuden visiota ja luo perustan niin pitkän aikavälin tavoitteiden määrittämisessä, kuin lyhyemmän aikavälin suunnittelulle ja tavoiteasetannallekin. Toisaalta taas Kauhasen (2010, s. 54) mukaan suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja organisaatio tietävät:

- mikä on toiminnan tarkoitus
- mitkä ovat avaintavoitteet
- miten palautejärjestelmät toimivat
- mitä osaamista tarvitaan.

Tasapainotettu mittaristo ohjaa koko yrityksen strategiset tavoitteet käytännön toiminnaksi. Toimintaa ja tekemistä johdetaan määrätietoisesti kohti strategiassa määritellyjä tavoitteita. Ala-Nissilä ym. (2021, s. 23) tiivistää kirjassaan, että yrityksen toiminta muuttuu vasta, kun yrityksessä työskentelevät ihmiset muuttavat tekemistään. Onnistuessaan yrityskulttuurin johtamisessa tulee asioiden johtamisen lisäksi onnistua ihmisten ja erilaisten arjen tilanteiden johtamisessa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

”Työelämän tutkimusta luonnehtii ammatillisuus eli tutkitaan niitä asioita, jotka luontevasti kuuluvat omaan ammatti- tai toimialaan. Tutkimustarpeita säätelevät käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus.” (Vilka, 2021, s. 18.)

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen erityyppiseen tutkimustapaan: laadulliseen ja määrälliseen. Vilkan (2021, s. 224) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tavoite on ymmärtää yksilön tai ryhmä toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten eli laatuojen (esim. halut, arvot, ihanteet, uskomukset) avulla. Tämän opinnäytetyön tutkimus on laadullinen.

Toinen tutkimusmenetelmä on määrällinen, jolla Vilkan (2021, s. 225) mukaan selitetään ilmiötä ja asioita numeraalisesti, teknisesti ja kausaalisesti. Tavoitteena on numeraalisesti kuvailla jotakin asiaa, asian muutosta tai vaikutusta johonkin toiseen asiaan.

Vuoren (2021) mukaan hyvin moni laadullinen tutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen, koska siinä tutkittava asia on esimerkki tai näyte jostakin laajemmasta ilmiöstä ja asiasta. Tutkimuksen kohteena – siis tapauksena – voi olla jokin organisaatio. Toisaalta taas Vilkan (2021 s. 118) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen.

Vilkan (2021, s. 120) mukaan laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisten toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka välittömän havainnon tavoittamattomissa.

Tutkimusaineistoa kerättiin Teräsmyynti Suomi Oy:n kirjanpidosta ja liiketoimintatositteista ERP-toiminnanohjausjärjestelmästä. Tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat aineistot saatiin myynnin dokumenteista tarjous- ja tilauskannasta, koska nämä ovat numeraalisia ja helposti verrattavia. Henkilöstöön liittyviä tietoja mm. sairauslomapäivien ja työtapaturmien määrä tms. tieto saatiin työajanseurantajärjestelmästä sekä työterveyden raporteista. Tutkimuksessa käytetty aineisto on arkistoitu tutkimusaineistoon, eikä sitä julkaista tämän tutkimuksen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa esitetään vain tulokset (siinä määrin, kun ne ovat liiketoiminnallisesti sallittavia) sekä johtopäätökset.

Tutkimuksessa haastateltiin Teräsmyynti Suomi Oy:n osakkaita. Kaikki osakkaat ovat yhtiön hallituksessa ja työskentelevät yhtiössä päätoimisesti, joten heillä on hyvä tuntemus yhtiön toiminnasta ja toiminnoista. Toimeksiantajan lähtökohta tutkimukselle oli, että numeraalisen tutkimustiedon lisäksi, yhtiön omistajat ovat osa tutkimustiedon tuottajista haastatteluiden muodossa. Haastattelut tehtiin kevään 2024 aikana. Haastattelun aineisto on koottu muistiinpanojen muodossa.

Haastattelut on toteutettu omistajan roolissa oleville avainhenkilöille, joita ei ole monta ja tämän vuoksi aineisto on melko suppea. Tutkimuksen käytössä oli paljon numeraalista aineistoa, joten haastatteluiden suppea määrä ei vaikuta negatiivisesti tutkimuksen tulokseen.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksena nousi keskeisesti esiin, että Teräsmyyntissä tehdään paljon oikeita asioita. Kaikki tulokset viittaavat siihen, että yrityksen liiketoiminnassa ja prosesseissa on paljon hyvää. Tutkimuksessa löytyi kuitenkin paljon pieniä tekijöitä, joilla yrityksen tuottavuutta saadaan nostettua tai prosesseja tai vastuualueita selkeytettyä sekä poikkeamien määrä pienennettyä.

Haastattelussa kävi ilmi, että kohdeyrityksen vastuullisuusasiat ovat saaneet viime aikoina paljon huomiota ja kiristynyt sääntely EU:n puolesta tulee vaikuttamaan merkittävästi lähivuosina mm. vastuullisuusraportointiin. Yritys on alkanut laskemaan omaa hiilijalanjälkeä vuonna 2024 ja tehnyt jo useita vastuullisuustekoja.

Tutkimuksessa haastattelussa selvisi, että henkilöstöä on koulutettu säännönmukaisesti, mutta hieman suppeasti. Haastattelussa ilmeni, että kehityskeskusteluissa ilmi tulleet koulutus- ja kehitystarpeet voisi viedä määrätietoisemmin toteutukseen.

Tutkimusmateriaalin analysoinnista ilmenee, että yrityksen strategiset tavoitteet toteutuvat osittain, mutta parantamisen varaa löytyy. Tuotannon onnistumisen mittarit olivat epätäydellisiä, joka johtui mm. toiminnanohjausjärjestelmästä puuttuvista ominaisuuksista. Toimitusvarmuuden mittaamiseen ei saatu tarpeeksi luotettavaa dataa. Taloudellisen näkökulman asioista saatiin tutkimuksen kannalta riittävä ymmärrys, jotta tutkimuksen kannalta oleellisiin toimiin voitiin ryhtyä.

Haastattelututkimuksen haastateltavina olivat yrityksen osakkaat, koska heillä on tutkimuksen kannalta kattavin kokemus yhtiön toiminnasta. Tutkimustuloksissa on paljon liiketoimintaan liittyviä arkaluonteisia tietoja ja tässä opinnäytetyön julkisessa osassa käsitellään tutkimuksen tulokset vain yläotsikkotasolla toimeksiantajan esittämän rajauksen vuoksi. Tutkimustulosten pohjalta on luotu yritykselle strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo, jotka esitellään tämän opinnäytetyön tuotoksina myöhemmissä kappaleissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teoriamuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Varto, 2019, s. 103–104). Toisaalta Vilkan (2021, s. 196) mukaan

laadullisena tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisenä tapahtumina. Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut.

Haastattelun aineisto on koottu muistiinpanojen muodossa. Haastattelu on toteutettu avainhenkilöille ja tämän vuoksi aineisto on melko suppea. Tutkimuksen käytössä on paljon numeraalista aineistoa ja todellisia kirjanpidosta nousseita lukuja, joten haastatteluiden suppea määrä ei vaikuta negatiivisesti tutkimuksen tulokseen.

6 STRATEGIA

6.1 Strategia

Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 54) mukaan strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessista, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi.

”Tasapainoinen menestysstrategia ja sen osana toimiva balanced scorecard lähtee siitä, että jokainen henkilö toimii strategian roolissa. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tulevaisuuteen liittyvien vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien tulkintaan ja ymmärtämiseen tulisi olla jokaisella organisaation toimijalla.” (Määttä, 2000, s. 39.)

Opinnäyteprosessin aikana päivitimme Teräsmyynti Suomi Oy:n strategian. Strategiaan nostimme yhdeksi uudeksi teemaksi vastuullisuuden. Koemme, että yksi vastuullisuus on yksi merkittävimmistä kilpailueduista tulevaisuudessa ja muutokseen kannattaa lähteä mukaan mahdollisimman aikaisin. Sonnisen (2021) mukaan vastuullisuus on tämän päivän kilpailuetu, huomisen toimintaedellytys.

Yritysten vastuullisuutta tullaan tulevaisuudessa ohjaaman lainsäännöllä, niin EU:n kuin kansallisella tasolla. Euroopan parlamentin lehdistötiedotteessa (Euroopan parlamentti, 2023) kerrotaan mm. uusista velvoitteista, jotka on tulossa voimaan EU-alueella toimiville yritykselle; huolellisuusvelvoite otettava huomioon yritysten hallinnossa, lapsityövoimaan, orjuuteen, työvoiman hyväksikäyttöön, saasteisiin ja luontokatoon puututaan. Sääntöjen rikkojille voidaan määrätä sakkoja vähintään 5 % maailmanlaajuisesta liikevaihdosta.

Teräsmyynti Suomi Oy:n strategian teemat vuosille 2024 ja 2025 ovat:

- asiakaslähtöisyys
- työntekijät
- kehittyminen
- kasvu ja kannattavuus
- vastuullisuus.

Teräsmyynti Suomi Oy:n liikeidea on alkunsa, kun Timo Lehtimäki oivalsi, että kotikaupungista ei saanut terästä määrämittaan sahattuna. Teräsmyyntille on alusta asti ollut luontevin ja vahvin arvo asiakaspalvelu ja asiakkaiden kuuntelu. Sen vuoksi Teräsmyynti haluaa edelleen nostaa asiakaslähtöisyyden tärkeimmäksi ohjenuorakseen. Teräsmyynti on perheyritys ja perheyrityksen luoma kulttuuri halutaan säilyttää. Yrityksellä on voimakas tahtotila pitää työntekijät toisilleen läheisinä ja, että jokaisella olisi tilaa olla juuri sellainen kuin on. Nämä kaksi arvoa luovat Teräsmyyntin kasvulle ja kehitymiselle vahvan pohjan. Teräsmyynti haluaa pysyä kehittyvässä teollisuudessa mukana ja pyrimme joka päivä olemaan hieman parempia, kuin eilen. Tämä luo katseen tulevaisuuteen ja pitää kehittymisen rattaat pyörimässä. Teräsmyyntillä on vahva tahto olla asiakkaiden kumppani. Liiketoimintamalli perustuu pitkiin asiakassuhteisiin ja kumppanuuteen. Teräsmyyntin slogan ”Kovempi kumppani” kiteyttää strategian.

Kaplanin ja Nortonin (2004, s.27) mukaan organisaation strategia kuvaa, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkaille ja kansalaisille. Määttä (2000, s. 61) kertoo kirjassaan, että tasapainoisen menestysstrategian laadinta ja toteutus on prosessi, jonka eri vaiheissa jokainen organisaation jäsen on strategian laatija ja toteuttajan roolissa. Tulevaisuuden mahdollisuuksia koskevien erilaisten näkemysten, uskomusten ja tulkintojen avoin ja monipuolinen tarkastelu ja perustelu kannustaa ymmärtämään ja sitoutumaan. Seuraavalla sivulla kuvassa 5 on aukaistu lauseilla Teräsmyyntin strategiaa.



Kuva 2. Teräsmyynti Suomi Oy:n strategia.

Kuvan mukaisista pääteemoista luodaan tarkemmat määrittelyt strategiakarttaan (lisää aiheesta kohdassa 6.2) ja avataan yksityiskohtaisesti henkilöstöoppaassa. Henkilöstöopas on yrityksen sisäinen ohjekirja ja toimintaopas, eikä näin ollen ole julkinen materiaali. Tämän vuoksi opasta ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä ja opas rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

6.2 Strategia kartat

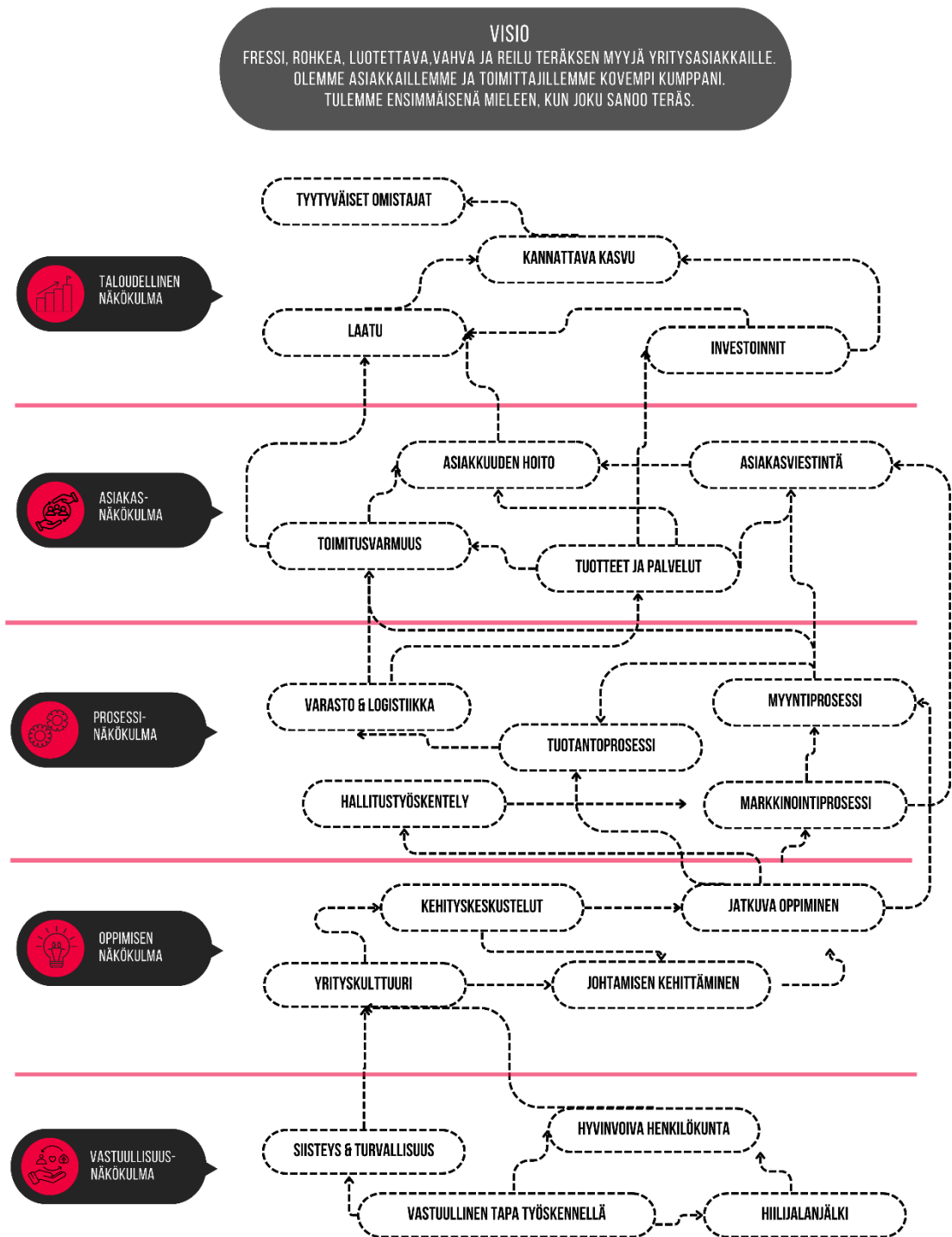
Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 31) mukaan strategiakartta kuvaa, kuinka organisaatio tuottaa yritykselle arvoa. ”Strategia perustuu erilaisiin arvolupauksiin. Kestävä arvon tuottaminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Strategia edellyttää kohderyhmien ja niille annettavan arvolupauksen määrittämistä selkeästi.” (Kaplan & Norton, 2004, s. 34)

Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 34) mukaan arvoa tuotetaan sisäisten liiketoimintaprosessien avulla. Strategiakartan ja Balanced Scorecard -mittariston taloudelliset näkemykset ja asiakasnäkökulmat kuvaavat niitä tuloksia, johon organisaatio pyrkii.

Teräsmyyntin tasapainotettua mittaristoa rakentaessani, määrittelimme yrityksen strategiakartan, joka on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 6. Strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo ovat toisilleen syy-seuraussuhteessa. Strategiamittariston ”päätepisteenä” ja tavoitteena on yrityksen visio. Visiolla tarkoitetaan sitä tilaa missä yritys tahtois olla tulevaisuudessa. Toisaalta Kauhasen (2010, s. 14) mukaan visio kuvaa muutosta. Kun toiminta-ajatus ja arvot pyrkivät säilyttämään ja luomaan vakautta, vision tehtävä on muuttaa. Vision tehtävänä on kuvata sitä, miltä organisaatio haluaa näyttää sidosryhmien silmissä lähivuosina (3–5 vuotta eteenpäin).

Kuvasin strategiakarttaan kaikki ne keskeisimmät toimet ja prosessit, joissa toimeksiantajayrityksen täytyy onnistua, jotta se pääsisi mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Mielestäni strategiakartasta voisi työyhteisössä käyttää lempinimeä ”onnistumisen polku”. Strategiakartan näkökulmat juontuvat suoraan yrityksen strategista, mukaillen Kaplanin ja Nortonin teoriaa tasapainotetusta mittaristosta. Näkökulmia on viisi: vastuullisuusnäkökulma, oppimisen näkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma. Näkökulmista on kirjoitettu lisää kappaleessa 7, jossa niiden merkitystä avataan perusteellisemmin. Samat näkökulmat toistuvat myöhemmin myös tuloskortissa (kappale 8).

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 6 (sivu 28) on esitetty Teräsmyyntin strategiakartta. Näkökulmat ovat vasemmalla ja näkökulmien rajat on erotettu punaisella viivalla. Osa prosesseista tai toimista voisi olla jossain toisessakin näkökulmassa, mutta kuvasin ne strategiakarttaan siinä muodossa, jossa ne tukevat Teräsmyyntin visiota ja prosessien läpileikkautumista arjessa. Jossain toisessa yrityksessä strategiakartta ja näkökulmat näyttävät hyvinkin erilaisilta riippuen yrityksen omista tavoitteistaan ja toimialasta.



Kuva 3. Teräsmyynti Suomi Oy:n strategiakartta.

Kuvassa 6 Teräsmyyntin strategiakartassa on kuvattu, miten prosessit kytkeytyvät toisiinsa. Strategiakartan jokaiseen näkökulmaan on valittu 4–5 keskeisintä prosessia. Jokaisen prosessin alle tullaan tekemään oma prosessikuvaus, joka rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Näin varmistetaan, että koko henkilöstöllä on yhteinen käsitys, miten jokin asia kuuluu tehdä, jotta se tukee yrityksen tavoitteita ja työntekijän onnistumista.

Prosessikarttaa rakentaessa nostin kaikkein kantavimmaksi teemaksi ”vastuullisen tavan työskennellä”. Kokemukseni mukaan vastuullisuus on yksi tulevaisuuden megatrendeistä. Vastuullisuudesta lisää kappaleessa 7.6. Prosessikartassa kaikki yrityksen toimet lähtevät vastuullisesta ajattelusta.

7 TASAPAINOTETUN MITTARISTON NÄKÖKULMAT

7.1 Näkökulmien valinta

”Näkökulmien avulla voidaan jäsentää organisaation pitkän aikavälin onnistumista vision ja strategian suunnassa. Näkökulmien määrä ja sisältö on itsessään strateginen ratkaisu, joka ohjaa organisaation johtamista.” (Määttä & Ojala, 2005, s. 58.)

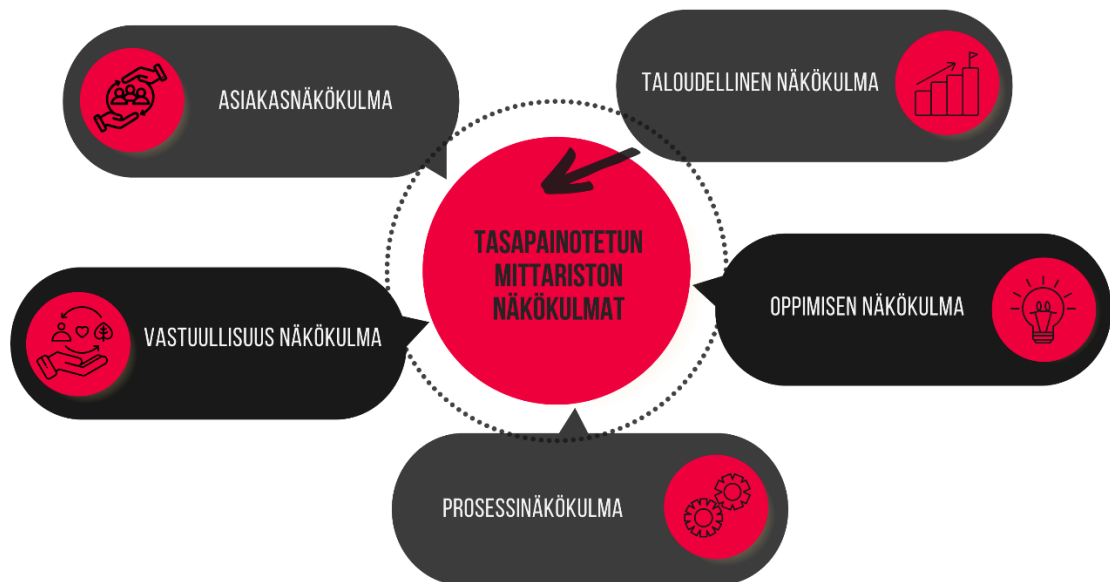
Tuominen (2021b, s. 43) tiivistää kirjassaan menestyvän organisaation tyypilliset elementit:

- Yritys on varmistanut, että eri näkökulmat on huomioitu strategiassa tasapainoisella tavalla.
- *Tulojen* on riitettävä osinkoihin, kuluja peittämiseen, sekä jatkuvan kasvun ja uudistumisen varmistamiseen.
- *Asiakkaat* synnyttävät tulovirran, kun heidän tarpeensa ja odotuksensa täytetään kilpailijaa paremmin sekä nykyisillä että uusilla markkinoilla.
- *Prosessit* on suunniteltu siten, että ne toteuttavat tuotteet ja palvelut asiakkaita tyydyttävällä tavalla ja niiden tehokkuus johtaa suunniteltuun kannattavuuteen.
- *Oppimisnäkökulmassa* varmistetaan, että tarpeelliset kehittämissuunnitelmat tunnustetaan, käynnistetään ja toteutetaan.

Teräsmyynti Suomi Oy:n tasapainotetun mittariston näkökulmiksi valittiin viisi näkökulmaa:

- Taloudellinen näkökulma
- Prosessinäkökulma
- Oppimisen näkökulma
- Asiakasnäkökulma
- Vastuullisuusnäkökulma

Kuvassa 7 on kuvattu Teräsmyynti Suomi Oy:n tasapainotetun mittariston näkökulmat. Näkökulmat tukevat toisiaan ja kulkevat talon toiminnoissa sisäkkäin ja limittäin tasa-arvoisina, eikä niitä tulla kuvaamaan arvojärjestyksessä.



Kuva 4. Teräsmyynti Suomi Oy:n tasapainotetun mittariston näkökulmat.

Kuvassa 7 on esitetty Teräsmyynti Suomi Oy:n mittariston näkökulmat, jotka on johdettu suoraan strategiasta. Näkökulmat on avattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

7.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa tarkastelun kohteena on taloudelliset asiat. Malmin ym. (2002, s. 24) tiivistää, että taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Toisaalta taas Kauhanen (2010, s. 17) mukaan taloudellisilla päämäärillä tarkoitetaan sitä, että taloudellinen menestyminen on määritelty jollakin mittarilla mitattavaksi, esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto tai liikevoittoprosentti.

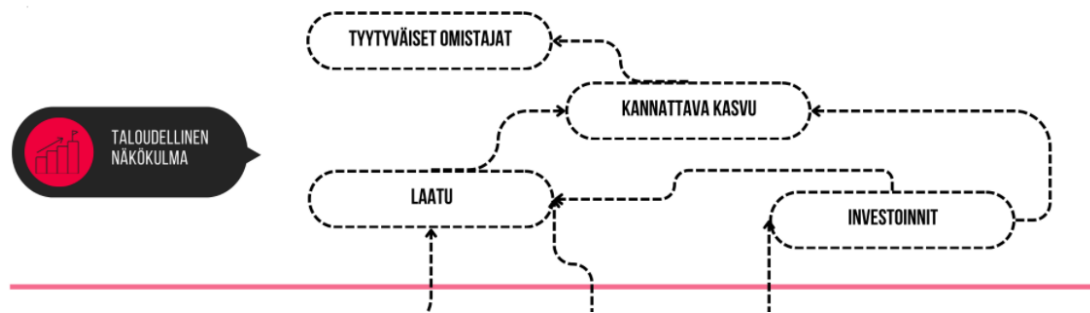
Tomperin (2021, s. 22) mukaan yrityksen toiminta on sitä kannattavampaa mitä enemmän syntyy voittoa. Voitto on korvausta yrittäjän ottamasta riskistä. Jos tuotot olisivat kustannuksia pienemmät, yritys tuottaisi tappiota. Silloin toiminta olisi kannattamatonta, ja yrittäjä joutuisi itse kantamaan tappion.

Taloudellista näkökulmaa ohjaa jo vahvasti osayhtiölainsäädäntö (osakeyhtiölaki 624/2006 luku 1 § 5 mom.), jonka mukaan osakeyhtiön toiminnantarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Ala-Nissilän ym. (2021, s. 25) mukaan yrityksen taloudelliseen vastuuseen sisältyvät muun muassa liiketoiminnan kannattavuudesta, kilpailukyvyistä ja tehokkuudesta huolehtiminen. Laajemman näkökulman mukaan taloudellinen vastuu ymmärretään rahavirtoina yrityksen ja muiden toimijoiden välillä. Yritys tuo vaurautta ja hyvinvointia paitsi omistajilleen myös ympäröivälle yhteiskunnalle verorahoina ja kasvavana osaamisena.

Teräsmyyntin historiassa on nähty vaikeita vuosia, joista on selvitty sitkeydellä ja kovalla työllä. Nämä vuodet ovat myös kasvattaneet yrityksen omistajien kokemusta siitä, kuinka paljon taloudelliset haasteet kuormittavat organisaation resursseja. Viime vuosina yrityksessä on panostettu erityisen paljon taloudelliseen ohjaamiseen ja osastojen tulosta sekä tuottavuutta on tarkasteltu kriittisesti kuukausittain. Teräksen hinta heilahtelee markkinoiden mukaan ja tämä tuo haasteita vaihto-omaiseen hallintaan. Kokemukseni mukaan on tärkeää tunnistaa markkinoilla tapahtuvista signaaleista, mihin suuntaan on reagoitava. Reagointiketteryys, kokemus ja markkinoiden tunteminen teräsmyyntialalla on ehdottoman tärkeitä ominaisuuksia, jotta yritys voi vastata markkinoiden nopeisiin muutoksiin.

Teräsmyyntin taloudellisen näkökulman neljäksi keskeiseksi asioiksi määriteltiin: investoinnit, laatu, kannattava kasvu ja tyytyväiset omistajat. Teräsmyynti on kuluvana vuonna tehnyt mittavan laiteinvestoinnin plasmaleikkausosastolle. Investoinnin tavoite on saada parempaa laatua ja tehokkaampaa tuotantoa. Teollisuuden toimialalla on keskeisen tärkeää asiakassuhteen ja luottamuksen pitämiseksi hyvä laatu, jonka takana koko henkilökunta voi seisoa ylpeästi. Oikein mitoitettujen ja ajoitettujen investointien myötä kannattava kasvu

on mahdollinen. Kuvassa 8 on kuvattu miten taloudellisen näkökulman ja koko strategiakartan lopputuloksena on tyytyväiset omistajat. Tyytyväiset omistajat pitävät yrityksen pyörät pyörimässä ja haluavat pitää pääoman yrityksessä.



Kuva 5. Teräsmyynti strategiakartan taloudellinen näkökulma.

Kuvassa 8 on kuvattu Teräsmyynti taloudellinen näkökulma. Investoinnit ja nykyaikainen teknologia ovat osa yrityksen tuottavuuden nostamisen tavoitteita. Pohjolan (2019, s. 71) mukaan tuottavuus on yrityksen tuotantokyvyn mittari. Työn tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen määrää työpanosta kohden eli työn keskimääräistä tuottavuutta. Toisaalta taas Kauhasen (2010, s. 37) mukaan tulosityksikkö- ja osastotasolla käytetään usein mittarina käyttökatetta tai myyntikatetta. Sitä voidaan verrata edellisiin vuosiin ja budjettiin.

”Oppiaksemme alan toimintalogiikkaa, tunnemme kilpailijoiden kannattavuudet sekä strategiat, joilla ne on saavutettu.” (Tuominen, 2021, s. 34.) Taloudelliset näkökulmat ovat monesti suoraan kytköksissä prosessinäkökulmaan. Koski (2017, s. 101) neuvookin kirjassaan, että yrityksen johdon kannattaa pohtia eri myyntiprosessien ja hinnoittelutapojen vaikutusta yrityksen maksumalmiuteen. Usein tämän pohdinnan tuloksena syntyy ihan uusia, kannattavampia tapoja myydä tuote tai palvelu.

7.3 Asiakasnäkökulma

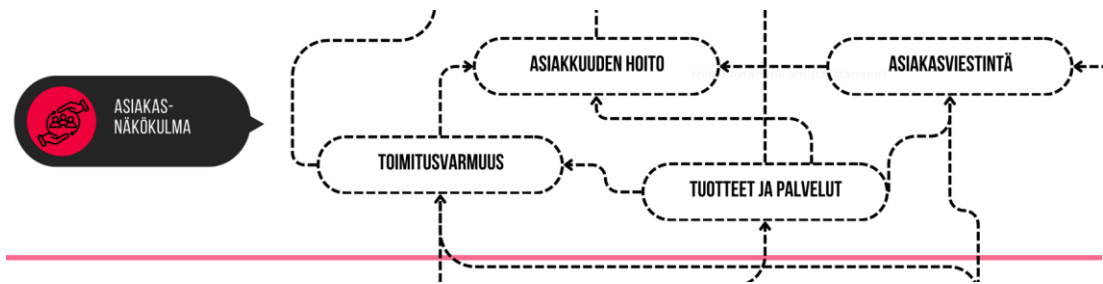
Leppäsen (2007, s. 143) mukaan hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan kasvattaa asiakasuskollisuutta. Ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyys mahdollistaa hyvän laadun jatkuvan tuottamisen. Asiakaskeskeinen palveluorganisaatio pitää huolen henkilöstöstään ja osoittaa arvostansa tätä.

Asiakasnäkökulma on Teräsmyyynnille luontaisesti vahva. Yrityksen perustaja Timo Lehtimäki sanoo: ”Teräsmyyntiin liikeidea on ollut asiakaslähtöinen ja se näkyy siinä, että myymme sitä mitä asiakkaat haluavat ostaa”. Tällä filosofialla Teräsmyyntiin tuotteet ja palvelut ovat kehittyneet vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Ja näin vuosien saatossa on tiivistänyt asiakassuhteet kumppanuussuhteeksi. Leppänen (2007, s. 23) sanookin, että asiakaslähtöinen yritys pyrkii saavuttamaan tavoitetilan ottamalla tietyn kohderyhmän tarpeet huomioon jo suunnitellessaan omaperäistä tuotetta tai palvelua.

”Ymmärrä asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja tarjoa ratkaisuja, jotka ovat heidän etujensa mukaisia.” (Hilvo & Rubanovitsch, 2023, s. 232.)

Teräsmyyntiin tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulman keskeisimmät onnistumisen edellytykset ovat: toimitusvarmuus, asiakkuuden hoito, asiakasviestintä sekä tuotteet ja palvelut. Luvussa kahdeksan käsitellään toimintojen takana olevat mittarit tarkemmin.

Kuvassa 9 (sivu 35) on esitetty mitkä osa-alueet ovat Teräsmyyntiin tärkeitä tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulmassa. Näiden toimien ympärille on kehitetty mittaristo, joiden avulla voimme havaita vihjeitä siitä, miten asiakkaat kokevat Teräsmyyntiin yrityksenä.



Kuva 9. Teräsmyyntiin tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulma.

Kuvassa 9 on esitetty asiakasnäkökulman onnistumisen keskeisimmät tekijät, joissa Teräsmyyntiin pitää onnistua, saavuttaakseen yrityksen strategiassa määritellyt tavoitteet. Tunnistamme asiakaskokemuksen mittaamisen haasteet, koska asiakas pitäisi tavoittaa, jos häneltä tarvitaan palautetta onnistumisesta. Tunnistamme myös, että (varsinkin toimittajayrityksen epäonnistuessa) asiakkaan reaktioon tulee mukaan tunteita, nämä ovat sallittuja, onhan kyseessä asiakaskokemus, mutta tunteiden mukaantulo voi vääristää todellista kokonaisuonnistumista.

Asiakasnäkökulman asiakkuuden hoito -mittarissa voisi lukea myös asiakas-tyytyväisyys, mutta Teräsmyyntissä halutaan korostaa sisäisesti, että asiakkuutta on hoidettava ja asiakaskontaktointi lähtee yrityksen sisältä asiakkaaseen päin. Tämän vuoksi on käytetty termiä asiakkuuden hoito. Asiakaskokemuksen mittaamiseen Teräsmyyntissä otetaan käyttöön NPS-lukema, joka on niin sanottu suositteluindeksi. Aaltosen (25.2.2019) mukaan NPS on lyhenne sanoista *Net promoter score*. Tiivistettynä termi vastaa kysymykseen: "Kuinka todennäköisesti suosittelisit yrityksen palvelua tai tuotteita ystäväillesi tai kollegallesi?"

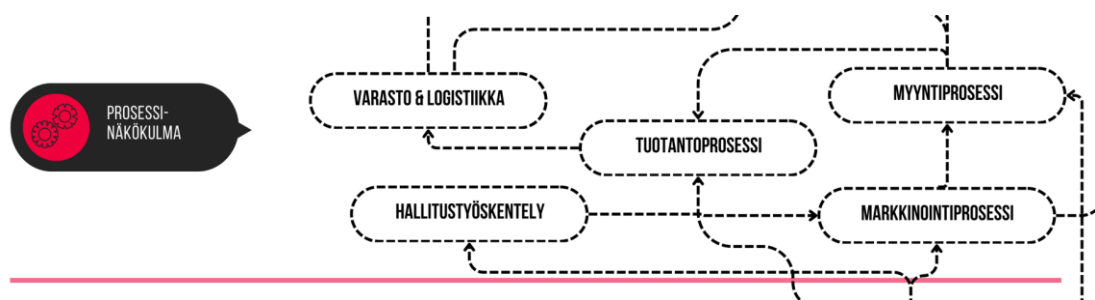
7.4 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulma on Teräsmyyntille merkittävin näkökulma. Yrityksen myynti koostuu tuotannossa tapahtuvista toiminnoista, joista muodostuu tehtävien ketju. Tehtävien ketjua kutsutaan prosessiksi. Tuominen (2010, s. 9) on

kuvannut seuraavasti; prosessi on sarja tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Onnistuneet, tehokkaat ja toimivat prosessit ovat Teräsmyyntin toimintaedellytys. Hyvin määritelty prosessi estää virheiden syntymisen, kaikki työntekijät tuntevat tehtävänsä sekä tietävät mitä heiltä odotetaan. Koski (2017, s. 95) painottaakin kirjassaan, että yritysjohton yksi tärkeimmistä tehtävistä on tunnistaa oman yrityksen tuotteiden ja palveluiden myynti- ja tuotantoprosessi sekä asettaa myynnille ja tuotannolle välitavoitteita. Suurin osa yrityksien vaikeuksista johtuu siitä, että yrityksen ”myynnin moottoria” ei tunnisteta, sille ei aseteta systemaattisia tavoitteita tai se ei pyöri tasaisesti. Toisaalta taas Pohjolan (2019, s. 71) mukaan tuottavuus on yrityksen tuotantokyvyn mittari. Työn tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen määrää työpanosta kohden eli työn keskimääräistä tuottavuutta.

Teräsmyyntin tasapainotetun mittariston yksi näkökulma on prosessinäkökulma (kuva 10). Prosessinäkökulman keskeisimmiksi onnistumisen edellytykseen nostettiin: hallitustyöskentely, varasto ja logistiikka, markkinointiprosessi, myyntiprosessi ja tuotantoprosessi. Jokaisen osa-alueen onnistumiselle luodaan tavoitemittari, joka esitellään kappaleessa 8.



Kuva 10. Strategiakartan prosessinäkökulman osa-alueet.

Oheisessa kuvassa 10 on esitetty prosessinäkökulma, joka on kohdeyrityksessä kaikkien suurimmassa roolissa tuottamaan kustannuksia.

Toisaalta taas prosessinäkökulman toiminnoissa tehdään yrityksen kate, koska kyseessä on tuottava teollisuusyritys.

”EVA-ajattelun mukaan yrityksen kannattaa sitoa pääomaa vain parhaiten tuottaviin toimintoihin eli omaan ydinosaamiseen. Oma ydinosaaminen on tunnistettava, eikä sitä saa ulkoistaa. Ydinosaaminen voi olla muutakin kuin tuotantotoimintaa. Esimerkiksi myynti ja markkinointi voivat tietyillä toimialoilla olla yrityksen ydinosaamista.” (Koski, 2017, s. 78) EVA lyhenteellä tarkoitetaan taloudellisen lisäarvon tuottamista, lyhenne tulee englanninkielisestä sanoista economic value added. Salkunrakentajan (2012) artikkelin mukaan EVAN laskentakaava on $EVA = \text{tilikauden tulos} - (\text{oman pääoman tuottovaatimus} * \text{oma pääoma})$.

Tämän ajattelumallin vuoksi, moni yritys kokee luontevaksi ulkoistaa osan prosesseista. Teräsmyynti on ulkoistanut muun muassa kirjanpidon, palkanlaskennan, myyntilaskujen valvonnan, pihan aurauksen, kalustohuollot ja toimiston mattojen pesun. Olemme tunnistaneet, että edellä mainitut esimerkkitehtävät eivät ole meille ydinosaamista ja koemme tehokkaammaksi ostaa palvelut niihin toimiin erikoistuneilta yritykseltä.

Kappaleessa 7.2 käytiin läpi taloudellista näkökulmaa. Prosessien onnistuminen vaikuttaa suoraan taloudellisiin tuloksiin. Tuomisen (2012b, s. 19) mukaan kannattavuus onkin seurausta siitä, kuinka hyvin prosessien suoritteet täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja kuinka kustannustehokkaasti ne hoidetaan.

7.5 Innovatiivisuuden ja oppimisennäkökulma

Teräsmyyntin yksi strateginen tavoite on ”olla huomenna parempia, kuin tänään”. Tämä lause ohjaa katseen voimakkaasti henkilöstö kouluttamiseen, sekä jatkuvaa oppimiseen niin työssä, kuin työskentelytavoissa ja -malleissa. Tuomisen (2021, s. 44) mukaan, kun yrityksellä on selkeä näkemys siitä, mitä osaamista yrityksellä on ja mitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia on tämän

perusteella tarjolla, voidaan saman tien löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

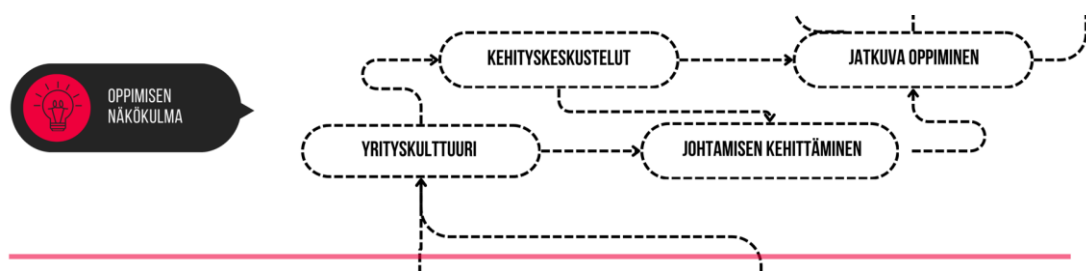
- Keitä ovat yrityksemme ydinosaajat?
- Mitä uutta tietotaitoa joudumme rekrytoimaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseksi.

Organisaation menestyksen suurimmat salaisuudet eivät liity mihinkään tuotteisiin, palvelukonsepteihin tai teknologiaan. Osaaminen on kykyä uudistaa ja hyödyntää osaamista käytännössä on suurin salaisuus menestymisen takana. Monet tunnistavat tämän puheiden tasolla, mutta käytännössä näkyvillä, konkreettisilla, mitattavilla ja välittömästi hallittavilla esineillä on edelleen etusija organisaation huomion kohteena. Osaaminen on ihmisissä eikä ihmisiä ja osaamista voi konkretisoida, mitata tai ohjailta samalla tavalla kuin koneita, tuotteita tai palvelupaketteja. (Määttä, 2000, s. 28.)

Innovatiivisuuden ja oppimisnäkökulman kohdalla puntaroitiin tarkkaan termistöä, jota käytän kuvaamaan oppimista henkilöstölle suunnatussa ohjekirjassa. Strategiassa Teräsmyyynnissä puhutaan kehittymisestä. Mielestäni termit ”kehittyminen” ja ”innovatiivinen” ovat liian laajoja ja niistä on vaikea saada kiinni. Tämän vuoksi halusin käyttää tasapainotetussa mittaristossa selkeää ”oppiminen”-termiä. Oppimisen näkökulma kertoo työntekijälle heti, mistä on kyse. Kun oppimista tapahtuu, se muodostuu kehittymiseksi. On tärkeää, että käytetyt termit sopivat yrityksen kulttuuriin ja viestintätapaan. Näin henkilöstön on helpompi sisäistää asioita.

Kuvassa 11 on esitetty Teräsmyyntin strategiakartasta oppimisen näkökulman neljä kulmakiveä: yrityskulttuuri, johtamisen kehittäminen, kehityskeskustelut ja jatkuva oppiminen. Kokemukseni mukaan yrityskulttuurin muuttaminen ja kehittäminen strategiaa tukevaksi on pitkäjänteistä työtä. Ala-Nissilä ym. (2021, s. 24) mukaan toimivalla yrityskulttuurilla onkin mahdollisuus saada yrityksen työntekijät toimimaan tavalla, joka tukee parhaiten yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Toimiva yrityskulttuuri pohjautuu yhteisesti jaettuihin ja yrityksen arjessa eletäviin arvoihin.

Monet yrityksen prosessien toimintamallit ja tavat ovat juurtuneet tiukkaan ja niiden muuttaminen sekä työntekijöiden ”ajatusten päivittäminen” jatkuvan oppimisen malliin vaativat aikaa. Kehityskeskustelun kautta lähiesihenkilö pääsee suoraan keskusteluyhteyteen henkilökohtaisesti. Tuomisen (2021, s. 41) mukaan oppimisen kehittämisen tavoitteena on kilpailuetujen ja siihen tarvittavan osaamisen jatkuva kehittäminen. ”Jos haluat nopeuttaa kehittymistä, nopeuta oppimista.” (Tuominen, 2021, s. 41.)



Kuva 11. Teräsmyyntin strategiakartan oppimisen näkökulma.

Oppimisen näkökulman (kuva 11) toteuttamiseen tarvitaan henkilöstöltä motivaatiota kehittymiseen. Teräsmyyntissä uskotaan, että motivoitunut henkilökunta on vastaanottavaisempi uusille asioille. Luvussa 8.3 on käsitelty palkitsemista ja kannustinjärjestelmään tullaan kirjamaan ”porkkanoita” uuden oppimiselle.

7.6 Vastuullisuus näkökulma

Alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun mittariston teemoja on neljä. Olen lisännyt vastuullisuuden viidenneksi teemaksi, koska vastuullisuus näyttelee Teräsmyyntin strategiassa merkittävää roolia. Lisäksi ajattelen, että 1990-luvulla kehitettyyn mittaristoon, ei ole tuossa ajassa tiedetty, miten luontokato ynnä muut vastuullisuuteen liitettävät asiat tulevat merkittävässä määrin muuttamaan yrityksen toimintaa. Bärlundin ja Sipilän (2023, s. 56) mukaan vastuullisuuden määrittely ja johtaminen lähtee aina omistajista. Tulevaisuuden menestyjiä ovat omistajat ja hallitukset, jotka ymmärtävät nostaa vastuullisuuden kaiken päätöksenteon ja toiminnan läpileikkaavaksi strategiseksi

elementiksi. Ala-Nissilä ym. (2021, s. 26) mukaan, kun yrityksessä vahvistuu, että asioita tehdään kestäväällä tavalla, tämä säteilee myös asiakkaiden ja sidosryhmien luottamukseen yrityksen toiminnasta ja rakentavat osaltaan yrityksen brändiä. Samalla yrityksen prosessit ja toimintatavat paranevat, niistä tulee läpinäkyvämpiä ja helpommin hallittavia sekä sitä kautta parantavat liiketoiminnan kannattavuutta.

Teräsala on vastuullisuudessa murroksessa ja tulevaisuuden päästötavoitteet tulevat muuttamaan koko alaa. Muutos tulee vaikuttamaan, niin teräksen myyjillä, kuin valmistajillakin. Teräksen valmistus on yksi eniten hiilidioksidipäästöjä tuottava ala. Hilvon ja Rubanovitschin (2023, s. 121) mukaan terästeollisuus tuottaa 7–9 prosenttia maailman hiilidioksidipäästöistä.

”Vastuullisuuskeskustelussa käytetään monia termejä ja lyhenteitä. Puhutaan vastuullisesta liiketoiminnasta, yritysvastuusta, yhteiskuntavastuusta, kestävästä kehityksestä, kiertotaloudesta ja ESG:stä.

Yritysvastuu on yrityksen vastuuta välittömistä ja välillisistä vaikutuksista, joita sen toiminnasta aiheutuu. Yleisesti yritysvastuulla tarkoitetaan toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ylittävät pakottavan lainsäädännön vaatimukset.

Yhteiskuntavastuusta puhutaan yleensä, kun kuvataan julkisen ja kolmannen sektorin toimintaa. Yritysten yhteiskuntavastuuta voidaan kuvata sitoutumisena hyvän yrityskansalaisen rooliin eli käyttämään eettisesti sekä edistämään taloudellista kehitystä ja samalla parantamaan työntekijöiden ja paikallisen yhteisön elämänlaatua.

Kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan valtioiden, hallitusten, kansalaisjärjestöjen, julkisen sektorin ja yritysten kehitystoimia, jotka tyydyttävät nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää tarpeensa.” (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 47)

”Perheyrietykset ovat vastuullisia siitä, että he toimivat vastuullisesti ja pitävät huolen omasta heimostaan. Perheyrietyksissä pääoman käyttö on maltillisempaa kuin esimerkiksi startup- tai kasvuyrietyksissä. Perheyrietyksissä on usein malttia ja varallisuutta, joka kantaa myös vaikeiden taloudellisten syklien yli.” (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 61.) Teräsmyynnissä pidetään tärkeänä henkilökunnan hyvinvoinnin. Työyhteisömme on tiivis ja perheyrietyksenä organisaatio on matala ja hierarkian kulmat ovat pyöreitä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että jokainen voi kahvihuoneessa keskustella toimitusjohtajan kanssa rennosti ja tuoda oman viestinsä rehellisesti perille. Teräsmyynnille on ollut aina

tärkeää, että jokainen työntekijä saa olla oma itsensä ja jokainen on yhdenvertainen sellaisenaan, kuin hän on. Työyhteisössä ei hyväksytä minkäänlaista syrjintää tai rasismia. Kiusaamiseen Teräsmyyynnissä on ehdoton nollatoleranssi.

Teräsmyyynnissä on käytössä varhaisen puuttumisen malli, jonka avulla esihenkilö voi esimerkiksi pitää huolikeskustelun työntekijän kanssa tai tehdä huoli-ilmoituksen työterveyteen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työsuhte-etuna henkilökunnalle on otettu vakuutus, jotta he pääsevät tarvittaessa nopeasti lääkärille. Teräsmyyynnissä koetaan voimakkaasti, että vastuullinen työnantaja pitää henkilöstöstä huolta laajemmalla kulmalla, kuin mitä laki vaatii. Esimerkkinä tästä Teräsmyyynnissä tarjotaan henkilöstölle aamupala joka aamu. Yhteisestä aamukahvista onkin muodostunut Teräsmyyntiin henkilöstön tärkeä kohtaaminen jokaiseen työpäivään. Leppänen (2007, s. 143) muistuttaa, että tyytyväiset ja ammattitaitoiset asiakaspalvelijat tuottavat hyvää laatua ja asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Tasapainotetun mittariston yksi mittari on henkilöstön tyytyväisyys. Teräsmyyynnissä pidetään erittäin merkittävänä pitkällä tähtäimellä, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuvat työpaikkaansa. Kauhasen (2010, s. 50) mukaan lähes kaikki suuret ja keskisuuret organisaatiot mittaavat vuosittain henkilöstön tyytyväisyyttä erilaisiin organisaation sisäisiin asioihin: muun muassa johtamiseen, tiedonkulkuun, työnjakoon, palkitsemiseen ja lähtöaikeisiin.

Teräsmyyntiin tasapainotetun mittariston vastuullisuusnäkökulman osa-alueet on esitelty kuvassa 12.



Kuva 6. Strategiakartan vastuullisuusnäkökulman osa-alueet.

Kuten kuvasta 12 voi havaita, on siisteys ja turvallisuus on vastuullisuusnäkökulman yksi keskeisimmistä asioista Teräsmyyntissä. Yrityksessä työskennellessään painavien terästen kanssa ja tapaturman vaara on aina läsnä. Tämän tiedostamien ja vaarojen tunnistaminen on todella tärkeää. Teräsmyyntissä tehdään jatkuvasti parannuksia ja pyritään ennaltaehkäisemään tapaturmia muun muassa henkilösuojaimilla, henkilökunnan kouluttamisella, läheltä piti-ilmoituksilla ja säännöllisellä työturvallisuus tietoiskulla viikkoinfoissa tai työnjohtajan infossa sekä työsuojelupäällikön aktiivisella toiminnalla. Esimerkki konkreettisista toimista; asiakkaiden pääsy on rajattu vain myymälätiloihin ja tuotantotiloihin saa mennä vain henkilöstöedustajan seurassa asianmukaisilla suojarusteilla. Paloturvallisuuden tasoa on nostettu, kun jokaisella tuotantotyöntekijällä tulee olla tulityökortti, vaikka tulityöt eivät kuuluisikaan päivittäiseen toimenkuvaan. Teräsmyyntissä on tarjottu mahdollisuus osallistua ensiapukurssille kaikille halukkaille.

Bärlund ja Sipilä (2023, s. 201) painottaa, että riskienhallinta on hallituksen vastuulla. Koska hallituksen on varmistettava yrityksen toiminnan jatkuvuus, sen on periaatteessa asetettava nollatoleranssi asioille, jotka voivat vaarantaa yrityksen tulevaisuuden. Yritysvastuuseen liittyvien riskien seuraukset voivat olla vakavia. Niistä voi aiheutua yrityksen koko toiminnan keskeytyminen tai loppuminen, mainevaurio ja brändinarvon heikentyminen, kuluttajaboikotti, irrottaminen toimitusketjusta, sulkeminen ulos tarjouskilpailusta, yrityskulttuurin vaurioituminen ja niin edelleen.

Riskienhallinta on itsessään jo yksi vastuullisuustekijä. Kun riskit on yrityksessä tunnistettu, käyty huolellisesti läpi ja tehty toimintasuunnitelma niiden varalle, on kriisitilanteessa toimiminen helpompaa. Ala-Nissilä ym. (2021, s.13) toteavat, että globaalit riskit tulevat yhä enemmän yritysten arkeen. Globalisaatio ja digitalisaatio muuttavat riskien syntymistä ja mahdollisuuksia hallita niitä.

8 TASAPAINOTETTU MITTARISTO TERÄSMYYNNILLE

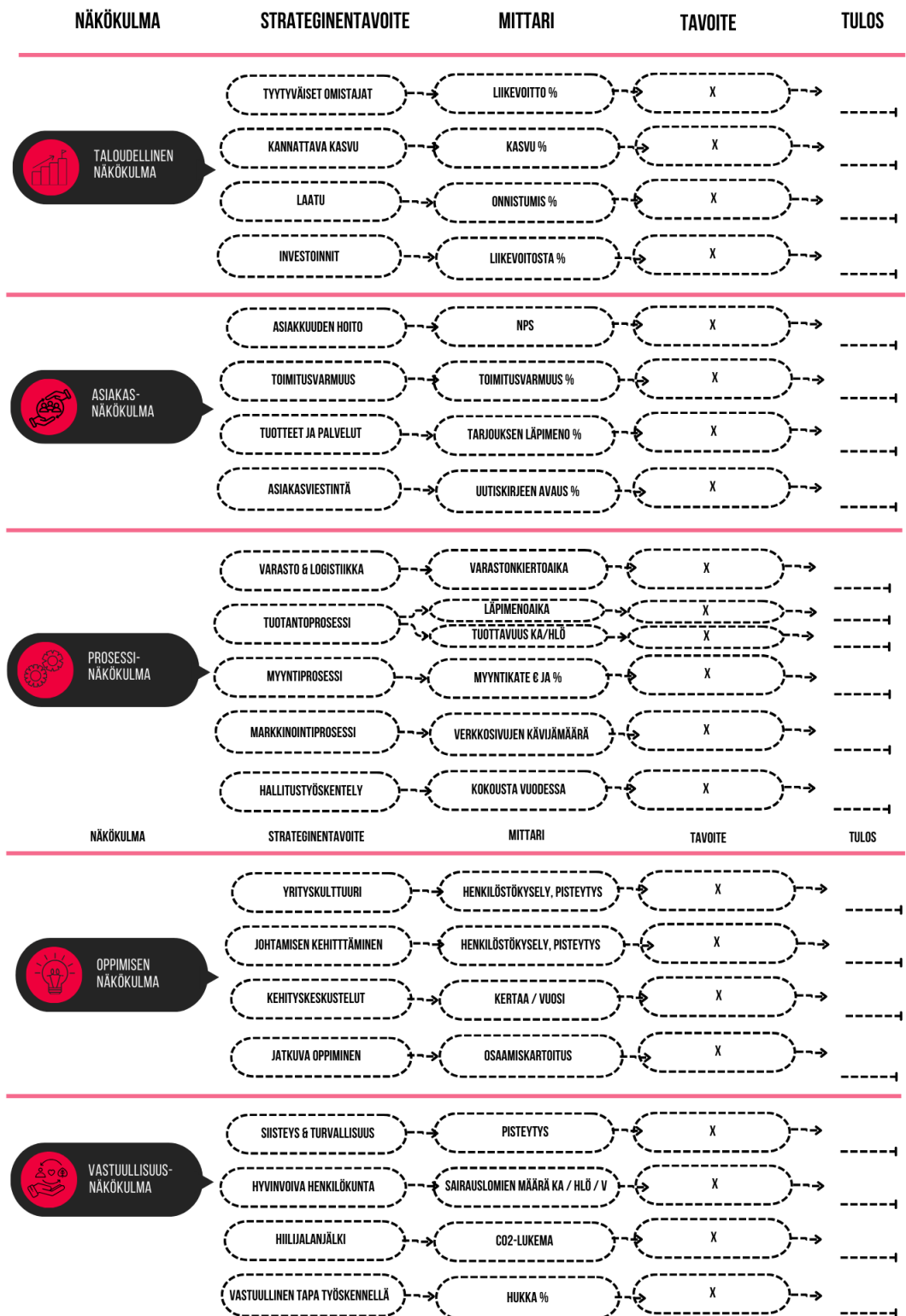
8.1 Mittaristosta tulokortiksi

Ikäheimon ym. (2019, s.149) mukaan strategiasta johdetusta mittaristosta käytetään usein nimitystä tulokortti. Tulokortin lähtökohtana onkin strategin toteutumisen mittaaminen. Tulokortin ajatuksena on mitata organisaation toimintaa ja sen kehittymistä useasta eri näkökulmasta.

Teräsmyyntin tulokortti rakentui täysin strategisten tavoitteista johdettuna. Strategiakartan (kuva 6) ja tulokortin (kuva 13) visuaalinen ilme pidettiin samana, jotta lukijan on helpompi hahmottaa asioiden yhteys. Strategiakartan toiminnot siirrettiin tulokortille ja ne on niputettu päällekkäin, jokainen oman näkökulmaansa kuuluvaan laatikkoon. Tulokorttia luetaan vasemmalta oikealle. Vasemmassa reunassa on näkökulma, ”mistä suunnasta asiaa ajatellaan” (näkökulmista kerrottiin luvussa 7). Näkökulmat on eroteltu toisistaan punaisella viivalla. Jokainen näkökulma sisältää 4–5 mitattavaa prosessia tai toimintoa, jotka ovat yrityksen strategiasta johdettuja tavoitteita.

Jokaiselle strategiselle tavoitteelle on määritetty mittari, jolla tavoitteen saavuttamista voidaan seurata ja todentaa. Esimerkiksi strateginen tavoite on kehityskeskustelut ja tavoite on 2 kertaa vuodessa tai siisteys ja turvallisuuspisteytyksen tavoitearvo 4,5 (arviointi 1–5). Tavoitearvot pohjautuvat aiempaan toimintaan sekä kirjanpitoaineistoon ja niiden päälle on lisätty kasvu- tai kehitysodotus.

Tulokortin (kuva 13) ulkopuolelle jää mittariston laskentakaavan ohjeistus ja seurantajaksojen pituus. Seurantajaksojen pituudet vaihtelevat viikosta yhteen vuoteen. Rajauksen vuoksi laskentakaavoja ja seuranta-aikoja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Toimeksiantaja on rajannut salaiseksi tulokortin tavoitearvot ja siksi ne on tulokortilla merkattu kirjaimella X. Teräsmyyntin tulokorttiin kiteytyy koko opinnäytetyön tuotos, joka on oheisessa kuvassa 13.



Kuva 7. Strategiset tavoitteet muuttuvat mitattavaksi tuloksiksi suorituskyky-mittariston avulla.

Ikäheimo ym. (2019, s. 151) mukaan, kun yrityksessä kehitetään mittaristoja strategisen ohjauksen tueksi, tulee huomioida, että mittaristo on johdettu strategiasta. Teräsmyyntin strategiset menestystekijät ovat tuotu oheiseen suorituskymittaristoon (kuva 13). Kuten voidaan havaita, osa niistä on hyvinkin tuttuja elementtejä työelämästä. Alla listattuna näkökulmittain strateginen tavoite (vasemmalla) ja mittari (oikealla).

Vastuullisuusnäkökulma

- Hyvinvoiva henkilökunta -> sairauslomien määrä
- Hiilijalanjälki -> CO2-lukema
- Vastuullinen tapa työskennellä -> hukka%
- Tuotantotilojen siisteys ja turvallisuus -> pisteytys

Oppimisen näkökulma

- Jatkuva oppiminen -> osaamiskartoitus
- Kehityskeskustelut -> kertaa / vuosi
- Johtamisen kehittäminen -> henkilöstökysely
- Yrityskulttuuri -> henkilöstökysely

Prosessinäkökulma

- Hallitustyöskentely -> kokousta vuodessa
- Markkinointiprosessi -> kävijät verkkosivulla
- Myyntiprosessi -> myyntikate € ja %
- Tuotantoprosessi -> läpimenoaika, tuottavuus
- Varasto & logistiikka -> varastonkiertoaika

Asiakasnäkökulma

- Asiakkuuden hoito -> suositteluindeksi NPS
- Toimitusvarmuus -> toimitusvarmuus %
- Tuotteet ja palvelut -> tarjouksen läpimeno %
- Asiakasviestintä -> uutiskirjeen avaus %

talous näkökulma

- Investoinnit -> liikevoitosta %
- Laatu -> onnistumis %
- Kannattava kasvu -> kasvu %
- Tyytyväiset omistajat -> liikevoitto %

8.2 Suorituksen arviointi, mittaaminen ja palkitseminen

Ikäheimon ym. (2019, s. 164) mukaan suorituksen arviointi ja palkitseminen ovat johdon ohjauksen prosessin keskeisiä asioita, jotka seuraavat tavoitteiden asettamista ja varsinaista toimintaa. Suorituksen arvioinnissa tarkastellaan lopputulosta suhteessa tavoitteisiin, haetaan selityksiä poikkeamiin ja pyritään ottamaan opiksi aiemmasta toiminnasta.

Suoritusta Teräsmyyynnissä tullaan pääosin seuraamaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Tavoitemittaristo on kehitelty niin, että jokaiseen tavoitteeseen löytyy mittaustoiminto toiminnanohjausjärjestelmästä, pois lukien aineettomat arvot, joita ovat mm. yrityskulttuuri ja siisteys. Näihin aineettomiin tekijöihin rakennetaan kysely tai arviointi. Yksi arvioitava kohde on siisteys ja turvallisuus. Sitä mitataan siisteyskierroksella, jossa käydään läpi vastualueet ja vastuukoneet. Vastuualueita ja -koneita on määrätty jokaiselle tuotannon-työntekijälle. Siisteyskierroksella arvioinnin hoitaa työnjohtaja. Arviointi suoritetaan viikoittain arviointikaavakkeella, jotta tulokset ovat keskenään verrattavia ja henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan. Kauhasen (2010, s. 63) mukaan suorituksen arvioijia voi olla esimerkiksi; henkilö itse, esihenkilö, alaiset, kollegat, sisäiset asiakkaat, ulkoiset asiakkaat, yhteistyökumppanit, ulkopuolinen taho tai tietojärjestelmät.

Teräsmyyynnissä tasapainotettu mittaristo tullaan sitomaan osaksi johtamisjärjestelmää. Malmin ym. (2002, s. 123) mukaan tasapainotetun mittariston liittämässä osaksi johtamista on oleellista, että mittariston käytöstä muodostuu osa yrityksen johtamisrutiinia. Se, miten mittaristo kaikilta osin kytetään

osaksi johtamisjärjestelmää, riippuu luonnollisesti organisaatiossa käytössä olevista menettelyistä.

Sistosen (2011, s. 16) mukaan organisaation palkitsemiseen liittyvän kehittämisen, päätöksenteon ja toimeenpanon tavoite tulee olla omistaja-arvon lisääminen. Ylimmän johdon, keskijohdon ja koko muun henkilöstön palkitseminen on tuettava yhtiön strategina ja tavoitteiden toteutumista niin pitkällä, kuin lyhyellä aikavälillä. Toisaalta taas Hakonen & Nylander (2015, s.11) mielestä palkitsemisen avulla halutaan houkutella uusia työntekijöitä ja pitää kiinni nykyisistä.

Ikäheimon ym. (2019, s. 164) mukaan suorituksen arviointi ja myös lähtökohta tulospalkkaukselle, taloudelliselle korvaukselle, joka riippuu toteutuneesta suorituksesta tai sen lopputuloksesta suhteessa tavoitteisiin. Teräsmyyntissä tasapainotetun mittariston tavoitteita ja niiden toteutumista tullaan seuraamaan viikko- kuukausi- kvartaali- tai vuositasolla. Onnistuminen sidotaan palkitsemisjärjestelmään, jonka tarkoituksena on motivoida henkilökunta kiinnittämään huomiota asioihin, jotka auttavat yritystä onnistumaan. Palkitsemisjärjestelmä syntyy luontevasti ”jatkotuotteena” tässä opinnäytetyössä toteutetulle tasapainotetulle mittaristolle. Palkitsemisjärjestelmä on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

”Ymmärrys palkitsemisen perusteista on lähtökohta motivaatiolle ja tavoitteiden mukaiselle toiminnalle.” (Hakonen & Nylander, 2015, s.15.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda Teräsmyynnille päivitetty strategia, strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo.

Tavoitteena oli löytää liiketoiminnan keskeisimmät onnistumistekijät ja näiden löydösten pohjalta luoda toimeksiantajayritykselle tasapainotettu mittaristo, sekä päivittää yrityksen strategia, jotta strategian rakenne ja strategiset tavoitteet avautuvat paremmin tasapainotettuun mittaristoon.

Opinnäytetyön tuotoksena pyrittiin saamaan Teräsmyynnille kolme osastoa yhdistävät liiketoiminnalliset tavoitteet. Strategian pohjalta luotiin strategiakartta ja tasapainotettu mittaristo.

Toimeksiantaja sai opinnäytetyön tuotoksena lähtökohtaiset tiedot suorituskyky mittariston muodossa, henkilöstökäsikirjan rakentamista varten. Yritykselle tehtiin räätälöity suorituskykymittaristo numeraalisin arvoin, jotka tarjoavat kaikista keskeisimmille liiketoiminnan osa-alueille onnistumisen tavoitteet. Toimeksiantajalle tehty suorituskykymittaristo toimii jo itsessään liiketoiminnan johtamisen välineenä.

10 YHTEENVETO

Tasapainotetun mittariston luominen oli antoisa ja haastava projekti. Tutkimuksen aikana läpi käytiin lähes kaikki liiketoiminnan prosessit ja puntaroitiin mikä mittari vie tilaajayrityksen tavoitteita eteenpäin. Haasteita toi mukanaan se tosi seikka, että joitain aineettomia asioita on vaikea mitata. Toisaalta taas monia prosessipohjaisia toimintoja on luotettava mitata ja mittaustulokset ovat toisiinsa verrattavia.

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että tilaajayrityksellä puuttui toiminnanohjausjärjestelmästä joitakin ominaisuuksia, joka tukisi luotettavaa mittausta ja auttaisi henkilöstöä näkemään onnistumisen. Tasapainotetun mittariston rakentamisen aikana toimeksiantaja yrityksessä tehtiin päätös uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankkimisesta. Vertailua eri tuotteiden välillä oli helppo tehdä, koska toimeksiantajalla oli tutkimuksen jälkeen selkeämpi kuva millaisia raporteja ja mittareita toiminnanohjausjärjestelmän tulisi tuottaa. Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana ilmeni, että nykyinen toiminnanohjausjärjestä ei tue parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnan ohjaamista, resurssien hallintaa, tuotannon mittaamista, johtamista eikä laadun kehittämistä.

Toimestani aloitettiin toiminnanohjausjärjestelmien kartoitus ja kilpailutus. Nyt opinnäytetyön täydentämisvaiheessa on Teräsmyyynnissä käynnissä toiminnanohjausjärjestelmän vaihdos ja siirrymme uuteen aikaan marraskuussa 2024. Tämä on konkreettinen esimerkki siitä, että opinnäytetyön vaikutus yrityksen kehittämiseen ja käytännön toimiin voi olla erittäin merkittävä. Toiminnanohjausjärjestelmän uusiminen ja kaikkien yrityksen toimintojen sähköistäminen tuotantoa myöten on merkittävin uudistus yrityksen historiassa.

Olen johtanut muutosprojektia suunnitelmallisesti ja olen ylpeä siitä, miten henkilökuntamme on suhtautunut näin isoon muutokseen positiivisesti. Minä koen vahvasti, että opinnäytetyön tekeminen ja tutustuminen syvästi liiketoiminnan mittaamiseen loi minulle ymmärryksen mittaamisen vaikuttavuudesta johtamisessa ja sysäsi toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen liikkeelle.

Tutkimuksesta on merkittävää hyötyä toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämiseen ja mittaamiseen. Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt suorituskykymittaristo toimii johtamisen työkaluna sekä henkilöstön motivoinnin välineenä, kun jokainen henkilökunnan jäsen voi seurata onnistumista ymmärrettävästi selkeän tulokortin avulla.

Tulevaisuudessa tutkimuksen syvyyttä ja luotettavuutta voisi parantaa laajemmalla henkilöstön haastattelututkimuksella liittyen henkilöstön palkitsemiseen ja miten tavoitteet pitäisi sijoittaa mittaristoon, jotta sillä olisi paras vaikuttavuus. Tämän opinnäytetyön rajaus ei riittänyt niin laajaan kokonaisuuteen, mutta toimeksiantajayritys on ilmaissut tahtonsa jatkokehittää tasapainotettua mittaristoa tulevaisuudessa. Mikäli omat opinnot jatkuvat yliopiston puolelle, niin tutkimusaihe on siis täten valmiina.

Tutkimusprosessin aikana opin paljon uutta ja katsomaan itselle tuttua liiketoimintaa teoreettisen termien takaa. Olen tyytyväinen, että valitsin opinnäytetyön tutkimusaiheeksi tasapainotetun mittariston ja sain toteuttaa sen itselle tutussa ympäristössä. Ilahduttaa on, että opinnäytetyö on toimeksiantajalle hyödyllinen ja ajankohtainen.

LÄHTEET

- Aaltonen, J. (25.2.2019). Mikä on NPS, ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä. Sales communications. <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>
- Ala-Nissilä, O., Outila, O. & Vuoti, H. (2021). Globaalit riskit yrityksen arjessa: Riskilisääntyvät – osaammeko varautua ja hallita riskimme. ST-Akatemia.
- Apunen, M. (n.d). Sinistä terästä: Suomalainen konepaja ja tulevaisuus. Cash flow guidance.
- Bärlund, A. & Sipilä, K. (2023). Vastuullinen hallituksen jäsen. Helsingin kamari.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Vastapaino.
- Euroopan parlamentti. (1.6.2023). Uusi laki yritysvastuun laajentamisesta. Lehdistötiedote. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20230524IPR91907/uusi-laki-yritysvastuun-laajentamisesta>
- Friedag, H. & Schidt, W. (2005). Balanced Scorecard: tasapainotettu mittaristo. Rastor.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Hilvo, T. & Rubanovitsch, M. (2023). Kestävä myynti & johtaminen: 6 sielua myynnin ja johtamisen kilpailuetuna. Nordic Way Group.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). Yrityksen laskentatoimi. 8. painos. Talentum Media.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 23.6.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balandec scorecard: translating strategy into action. Harvard College.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tulokseksi. Talentum.
- Kauhanen, J. (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor.
- Koski, T. (2017). Pk-Yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsingin kamari ja Toivo Koski.

- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing.
- Leppänen, E. (2007). Asiakaslähtöinen myynti. Suomen yrityskirjat.
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. (2002). Balanced Scorecard: rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum media.
- Määttä, S. (2000). Tasapainoinen menestysstrategia: balanced scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä.
- Määttä, S. & Ojala, T. (2005). Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. 7. painos. Edita.
- Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (2005). Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi: tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. PS-kustannus.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. (1998). Balanced scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY.
- Osakeyhtiölaki 624/2006. Haettu 7.6.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#O1L1P5>
- Pohjola, M. (2019). Taloustieteen oppikirja. 14. painos. Sanoma Pro.
- Salkunrakentaja. (20.8.2012). Osakkeen arvonmääritys taloudellisen lisäarvon (EVA) avulla. <https://www.salkunrakentaja.fi/2012/08/osakkeen-arvonmaaritys-taloudellinen-lisaarvon-eva-avulla/>
- Sistonen, S. (2011). Johdon palkitseminen. Boardman.
- Sonninen, E. (2.8.2021). Vastuullisuus: tämän päivän kilpailuetu, huomisen toimintaedellytys. [Elinkeinoelämän keskusliitto. https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/vastuullisuus-taman-paivan-kilpailuetu-huomisen-toimintaedellytys/](https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/vastuullisuus-taman-paivan-kilpailuetu-huomisen-toimintaedellytys/)
- Tilastokeskus. (24.4.2024). Teollisuuden tuottajahinnat laskivat vuoden 2024 maaliskuussa 4,5 % vuoden takaisesta. <https://stat.fi/julkaisu/cln0bpyiln1340cut079qta2>
- Teräsmyynti Suomi Oy:n kirjanpito, talousraportit yms. muu liiketoimintamateriaali ja raportointitiedot ERP-toiminnanohjasjärjestelmästä [julkaisematon].
- Tomperi, S. (2021). Taloushallinto: toiminnan kannattavuus. 14. painos. Edita.
- Tuominen, K. (2010). Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Readme.
- Tuominen, K. (2012a). Balanced Scorecard -mittaristo: 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Benchmarking.

Tuominen, K. (2012b). Prosessijohtamisen toimintamalli: 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Benchmarking.

Tuominen, K. (2021). Balanced Scorecard -mittaristo: 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Päivitetty painos. Benchmarking.

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-kustannus.

LIITE 1:

Tutkimuskysymykset teemahaastatteluille:

- Mitkä ovat yrityksen menestystekijät?
- Mitkä ovat yrityksen keskeisimmät onnistumisen tekijät?
- Mitkä tunnusluvut ohjaavat henkilöstöä parhaiten onnistumaan?