

# STRATEGIAN TOTEUTUMISEN MITTAAMINEN

Case: Uusioaines Oy



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, Kevät 2017

Paula Broman

Visamäki  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Paula Broman	<b>Vuosi 2017</b>
<b>Työn nimi</b>	Strategian toteutumisen mittaaminen Case: Uusioaines Oy	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Leena Mäkinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Uusioaines Oy. Työn tavoitteena oli havainnoida Uusioaineksen tämän hetken strategian mittaustilannetta sekä nykyisten mittareiden toimivuutta. Työn on tarkoitus toimia pohjana strategisten ja operatiivisten mittareiden myöhemmälle päivitykselle.

Työn teoriaosuudessa tutkittiin mistä yrityksen strategia rakentuu, ja miten sen toteutumista voi mitata. Lähteinä käytettiin strategiaan ja strategian mittaamiseen liittyvää painettua kirjallisuutta ja e-kirjoja.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jossa suoritettiin teema-haastatteluja yrityksen työntekijöille. Haastattelujen tuloksia sovellettiin aiemmin käsiteltyyn teoriaan ja niiden pohjalta luotiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten luomiseen käytettiin myös materiaalina Uusioaineksen sisäisiä materiaaleja.

Työn tuloksena laadittiin kirjallisia kehitysehdotuksia strategisten ja operatiivisten mittareiden kehittämiseksi. Nämä ehdotukset jaetaan yrityksen johtoryhmälle kommentoitavaksi.

**Avainsanat** Strategian mittaaminen, yritysstrategia, suorituskyvyn mittaaminen

**Sivut** 29 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Visamäki  
Degree Programme in Business Administration

---

<b>Author</b>	Paula Broman	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Measurement of the strategy implementation, Case: Uusioaines Oy	
<b>Supervisors</b>	Leena Mäkinen	

---

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Uusioaines Oy. The objective was to observe the current situation of measurement and indicators in practice. This thesis is intended to provide the basis for further development of the strategic and operative indicators.

The theoretical part of the thesis evaluated the strategy of the company and how the implementation can be measured. The utilized sources were printed literature and e-books related to strategy and strategy measurement.

The research was performed as a qualitative survey including theme related interviews of the employees. The results of the interviews were applied to the previously discussed theory and based on them the development proposals were created. Internal material of Uusioaines was utilized to provide the proposals for further development.

As the result of the thesis written development proposals were created for the development of strategic and operational indicators. These suggestions will be distributed to the management team for their evaluation and comments.

**Keywords** strategic measurement, business strategy, performance measurement

**Pages** 29 pages including appendices 1 page

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Yritysesittely.....	1
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimus.....	2
2	YRITYS STRATEGIA .....	3
2.1	Yrityksen toimintavisio.....	3
2.2	Yrityksen arvot.....	4
2.3	Kriittiset menestystekijät .....	5
3	STRATEGIAN MITTAMINEN.....	8
3.1	Mittareiden jaottelua.....	9
3.2	Mittareiden valinta.....	10
3.3	Vaatimukset mittareille.....	10
3.4	Esimerkkimittareita .....	11
3.4.1	Balanced scorecard.....	12
3.4.2	Suorituskykypyramidi .....	15
4	CASE: UUSIOAINES OY .....	18
4.1	Yrityksen strategia.....	18
4.2	Yrityksen visio ja arvot.....	19
4.3	Tämän hetkinen mittaustilanne .....	19
4.3.1	Mittausohjelmistot.....	19
4.3.2	Operatiiviset mittarit.....	20
4.3.3	Muut mittarit.....	21
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOKSET .....	23
5.1	Operatiivisten mittareiden päivitys.....	23
5.2	Strategisten mittareiden luonti.....	25
	LÄHTEET .....	28

## Liitteet

Liite 1 TEEMAHAASTATTELUJEN TUTKIMUSKYSYMYKSET

## 1 JOHDANTO

Lähes kaikilla yrityksillä on olemassa jonkinlainen toimintastrategia tai suunnitelma. Ongelmana kuitenkin on, että sen sisältö jää usein vain johdoryhmän tietoon, eikä sen toteutumista pystytä seuraamaan. Strategian mittaaminen auttaa yritystä seuraamaan strategian toteutumista ja sitä kautta muokkaamaan toimintaansa kohti yrityksen visiota. Strategian mittaamiseen liittyy monia tekijöitä, jotka on otettava huomioon strategiaa luodessa ja siihen sopivien mittareiden valinnassa.

Opinnäytetyö toteutettiin Uusioaines Oy:lle, jonka strategisia ja operatiivisia mittareita yritettiin arvioida toimeksiantajan ohjeiden mukaan.

### 1.1 Yritysesittely

Uusioaines Oy on Forssassa toimiva yritys, jonka pääasiallinen toimiala on kierrätyslasin puhdistus, siitä raaka-aineiden jalostaminen lasi- ja mineraalivillateollisuuden uusioraaka-aineeksi sekä vaahtolasimurskeen valmistaminen, jatkokehittäminen, myynti ja markkinointi. Uusioaines kierrättää noin 70 % koko Suomen kierrätyslasista ja ostaa myös lasia ulkomailta. Uusioaines aloitti toimintansa 80-luvulla Stenberg-yhtiönä, jonka toimialana oli kivenmurskaus. Sen jälkeen yritys alkoi murskata tasolasia paikallista lasivillatuotantoa varten. Kun pullopanttijärjestelmä alkoi kehittyä, tulivat toimintaan mukaan myös kierrätyspullot ja lasin puhdistus. (Uusioaines)

Nykyään kaikki Suomen pantilliset pullot puhdistetaan ja murskataan Forssassa ja suurin osa tasolasia hyödyntävistä yrityksistä toimittaa lasinsa Uusioainekselle. Tavoitteena on, että myös yleisökierrätyksen kautta tuleva pantiton lasi olisi mahdollista kierrättää Suomessa. (Uusioaines)

Uusioaines joko ostaa lasin tai saa sen kierrätyksestä maksun laadusta riippuen. Sen jälkeen lasi kulkee puhdistukseen ja murskaukseen. Osa lasimurskeesta myydään edelleen kotimaassa toimiville lasivillatehtaille ja osa myydään ulkomaille. Uusioaines myös käyttää osan lasista itse omaan tuotantoonsa vaahtolasimurskeen raaka-aineena. (Uusioaines)

Uusioaines on kehitellyt myös omaa tuotettaan vaahtolasia, jota käytetään talonrakennustuotannossa sekä maarakentamisessa eriste- ja kevennysmateriaalina. Uusioaines on rekisteröinyt tuotemerkin Foamit®, ja markkinoi sillä nimellä erilaisia vaahtolasituotteita. Vaahtolasi on ekologinen vaihtoehto, sillä se on pääasiallisesti valmistettu kierrätyslasista kuumentamalla. Se on kevyempää kuin perinteinen kivimurske, jonka an-

siosta sen kuljettaminen ja käyttäminen on taloudellisempaa ja helpompaa. (Foamit)

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimus

Tavoitteena on kartoittaa yrityksen tämänhetkinen strategiatilanne. Ennen työn aloitusta perehdyttiin yrityksen strategiaan ja strategiaan tavoitteisiin. Salassa pidettävän sisältönsä vuoksi yrityksen strategia toimi vain lähdemateriaalina. Tutkimuksessa myös selvitettiin yrityksen toimintavision ja mistä se on saanut alkunsa. Yrityksen arvot myös selvitettiin, jotta tulevat kehitysehdotukset eivät olisi ristiriidassa niiden kanssa.

Työn aikana tutkittiin Uusioainoksen tämänhetkinen strateginen ja operatiivinen mittaustilanne. Tutkimuksessa selvitettiin mitä yritys nyt mittaa ja kuinka hyvin mittarit toimivat. Opinnäytetyön tutkimuksen on tarkoitus toimia pohjana uusien mittareiden luonnille ja vanhojen päivitykselle, jotta mittaamisesta tulisi mahdollisimman helppoa ja mittareista toimivia ja vaivattomia käyttää. Mittareiden tavoitteena on tukea strategian toteutumisen mittaamista ja havainnollistaa sitä.

Tutkimuskysymyksiksi valikoitui työn aloitusvaiheessa kaksi kysymystä, joiden pohjalta tutkimusta ja teoriaa alettiin muodostaa. Nämä kysymykset kattoivat yrityksen tarpeen saada selvitys tämän hetken tilanteesta sekä selvittää kuinka laaja mittariston päivitys vaaditaan. Tutkimuskysymykset työn aikana olivat: Miten Uusioainoksen strategian toteutumista nyt mitataan? Miten olemassa olevia mittareita voisi kehittää?

Tutkimus toteutettiin havainnoimalla päivittäisten mittareiden käyttöä. Tutkimuksen tueksi suoritettiin teemahaastatteluja, joissa haastateltiin yrityksen avainhenkilöitä mittareihin ja niiden käyttöön liittyen. Haastatteluiden runkona oli kolme kysymystä: Mitä tietoa itse kaipaisit mittareista? Mitä parannettavaa nykyisissä mittareissa on? Kauanko aikaa mittareiden käyttö tällä hetkellä vie? Näiden kysymysten avulla luotiin kehitysehdotukset uusien mittareiden luontiin.

Tutkimuksen teoriaosuuden kehittely alkoi strategian luomiseen liittyvillä lähdemateriaaleilla. Tutkittiin mistä osista hyvä yritysstrategia koostuu ja kuinka yrityksen visio, arvot ja kriittiset menestystekijät siihen liittyvät. Seuraavaksi selvitettiin, millaisilla mittareilla yritysstrategian toteutumista yleensä seurataan, ja määritettiin ohjeet mittareiden valintaan. Teoriaosuudessa myös selvitettiin mitä vaatimuksia mittareiden on täytettävä, jotta ne ovat yritykselle hyödyksi. Työn teoriaosuuden lähdemateriaaleina käytettiin alan painettua ja sähköistä kirjallisuutta.

## 2 YRITYS STRATEGIA

Sana strategia on alkuaan kreikan kielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Tavoitteena oli sodan voittaminen ja sen vuoksi sotilaat oli saatava toimimaan sotastrategian mukaan. Nykyaikana strategialle löytyy monia kuvauksia ja selityksiä. Strategian perusidea on kuitenkin vastata kysymyksiin: Mikä on tavoite? Mitä tehdään? Miksi näin tehdään? Miten se tehdään? (Kamensky 2010, 16–17)

Yritysstrategia selittää, mitä yritys tekee ja kenelle. Sen tavoitteena on kertoa yrityksen päämäärä ja keinot sen saavuttamiseksi. Strategia voi sisältää myös muita asioita, kuten tuotteita, asiakkaita ja tuotantoa ja niihin liittyviä suunnitelmia. Myös suuret tulevaisuuden suunnitelmat voi ottaa mukaan strategiaan, kuten esimerkiksi päätökset yrityskaupoista tai merkittävästä osaamisen laajentamisesta. (Viitala & Jylhä 2013)

Kamensky (2010, 18) määrittelee strategian kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä määritelmässä keskeisessä osassa on muuttuva maailma, ja yrityksen tietoinen tavoite valita suuntaviivansa sen mukaan. Tässä hän korostaa valintojen tekemistä ja niiden laittamista tärkeysjärjestykseen. Vaikka joku valinta olisi hyvä ulkoisesti, se pitää hylätä, jos se ei sovi strategiaan.

Toisessa määritelmässä yritys hallitsee strategian kautta ympäristöään. Eli yritys sopeutuu, muokkaa ja vaikuttaa omaa toimintaympäristöään toimintansa kannalta sopivaksi. Yritys voi esimerkiksi yrittää muuttaa asiakkaidensa mieltymyksiä, muuttaa toimittajien toimintatapoja sekä vaikuttaa viranomaisten toimintatapoihin. Tärkeää huomio strategian kannalta on, että yritys voi myös valita oman toimintaympäristönsä. Analysoilla markkina- tai kilpailutilanteesta yritys saa tiedon jo etukäteen, kannattaako sen lähteä kehittämään toimintaansa tutkittuun suuntaan. (Kamensky 2010, 18)

Kolmannessa määritelmässä yritys hallitsee sekä sisäisiä, että ulkoisia tekijöitä, jotta se voi saavuttaa asettamansa kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. Tämän määritelmän erona on sisäisten tekijöiden korostaminen, sillä usein johdon ja työntekijäpuolen mielipide-erot vaikuttavat strategian toteutumiseen. (Kamensky 2010, 18)

### 2.1 Yrityksen toimintavisio

Visio kuvaa yrityksen tulevaisuuden tavoitetta pitkällä aikavälillä. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen, mutta myös tarpeeksi innostava. Se on

toiminnan suuntana ja kertoo yrityksen henkilöstölle mihin pyritään. (Vilkkumaa 2005, 29)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 24, 25) mainitsevat hyvän vision muistisäänöksi sanan rytmi: Realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava. Kamensky taasen uskoo, että visio saa olla hyvinkin epärealistinen. Hänen mukaansa tärkeintä on kiinnittää huomiota vision selkeyteen, uskottavuuteen, vaikuttavuuteen, joustavuuteen, vision suhteeseen muuhun strategiaan nähden sekä aikaulottuvuuteen. (Kamensky 2010, 82)

Käsitteenä visio on kuitenkin haastava monille yrityksille. Vision tulisi olla rohkea ja tähdätä pitkälle tulevaisuuteen, mutta sen ottaminen osaksi strategiaa ja sen mittaamista on haastavaa. Ongelmaksi saattaa myös koitua vision asettamisessa sen optimistinen luonne. Sen on oltava selkeässä ristiriidassa nykytilanteen kanssa ja sen saavuttaminen vaatii yleensä lähes mahdottomia. Kamenskyn (2010, 79-80) mukaan yrityksen johdon on otettava visiota suunnitellessaan mukaan tulevaisuuden mahdollisuudet PESTEL kaavan mukaan, eli nähtävä tulevaisuuden poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muutokset. Muuttuvat toimialatekijät kuten asiakkaat, kilpailu ja toimittajat sekä sidosryhmät ja verkostotehtäjäiden muutokset tuovat mahdollisuuksia yritykselle.

## 2.2 Yrityksen arvot

Nykyaikana yritykset määrittävät yrityksen arvot, jotka heijastelevat sen yrityskulttuuria. Kamenskyn (2010, 73-74) mukaan Perusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Tavallisesti arvoja on listattu kahdesta kymmeneen, ja niitä nimitetään perusarvoiksi tai ydinarvoiksi.

Arvot luotiin alkujaan kuvaamaan omistajien ja perustajien luomaa yrityskulttuuria, joiden avulla erotuttiin kilpailijoista. Nykyään arvot ovat tavoitteita, joihin yritys pyrkii. Arvot kuvaavat sitä yrityskulttuuria, jota yritys haluaa noudattaa. Suomessa viisi yleisintä arvoa ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Ne ovat suoraan rinnastettavissa tasopainotetun mittariston neljään sarakkeeseen, jotka ovat kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Nämä arvot ovat yleispäteviä ja sopivat hyvän liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen, mutta eivät kuvaa arvojen alkuperäistä tarkoitusta. (Kamensky 2010, 73-74)

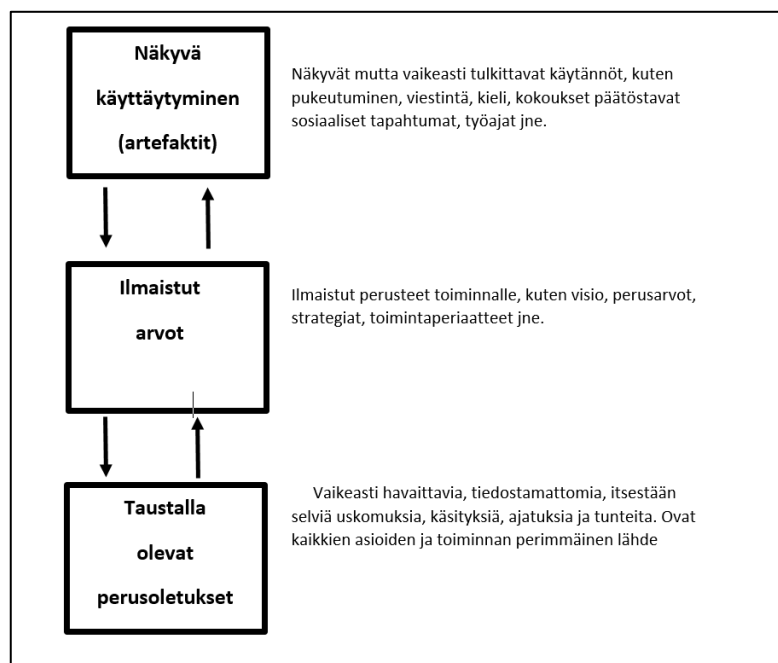
Arvot tulisi määrittää yrityksessä yhteisymmärryksessä koko henkilöstön kanssa, niin johtoportaan kuin työntekijöidenkin kanssa. Koska yrityksen perusarvot täytyy kaikkien sisäistää, on niiden luomisen oltava vuorovaikutteista. Arvot täytyy olla mahdollista sovittaa jokaisen omaan työnku-



vaan ja tehtävään. Loppujen lopuksi kuitenkin yrityksen johto päättää arvoista ja niiden sisällyttämisestä yrityksen toimintaan, strategiaan ja visiioon. (Kamensky 2010, 74)

Kun perusarvot on määritetty, on niitä noudatettava tilanteesta riippumatta, eikä niitä vastaan saa toimia, vaikka se tarkoittaisi kilpailuedusta luopumista tai selkeää haittaa kilpailutilanteessa. (Kamensky 2010, 74)

Kamensky on yhdistänyt kirjassaan arvot ja yrityskulttuurin, sillä arvojen takana on yrityksen sisäinen kulttuuri. Arvot saavat alkunsa yrityskulttuurista. Yrityskulttuuri saa alkunsa yrityksen perustajista ja toimintaympäristöstä, jossa se toimii. Periaatteessa yrityksen johtajat ja työntekijät luovat yrityskulttuurin huomaamattaan työssään. He työskentelevät toimialallaan ja ratkaisevat välillä haastaviakin ongelmia. Tästä muodostuu ulkoista ja sisäistä sopeutumista, joka koetaan toimivaksi, ja sen vuoksi se opetetaan uusille työntekijöille oikeana tapana toimia työssä. Yrityskulttuuri on siis vain perusolettamuksia, tapoja toimia, nähdä, ajatella ja tuntea. (Kamensky 2010, 73)



Kuva 1. Kulttuurin tasot (Kamensky 2010, 72)

### 2.3 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät eli kilpailutekijät kuvaavat niitä strategisia alueita, jotka ratkaisevat yrityksen menestyksen. Ne ovat olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, jotka määrittellään strategian ja vision mukaan niin, että onnistuminen on mahdollista. Yleensä kilpailutekijöitä on kahdesta neljään, jokaista strategista tavoitetta kohti. (Hakanen 2004, 125)

Strategiset tavoitteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: toimialan kriittisiin menestystekijöihin ja yrityskohtaisiin tekijöihin. Toimialaan liittyvät tekijät ovat toimialariippuvaisia eli niitä tekijöitä, jotka kaikilla alalla toimivilla yrityksillä pitäisi olla kunnossa. Näitä toimialakohtaisia tekijöitä on esimerkiksi tietty laatutaso tai tietyt ominaisuudet. Yrityskohtaiset menestystekijät luovat kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden. Niitä ovat esimerkiksi yhteen asiakassegmenttiin keskittyminen muita kilpailijoita paremmin, tai tietyn tuotteen kehittämiseen paremmaksi kuin muilla. (Hakanen 2004, 125)

Kamensky on listannut kymmenen tärkeintä menestystekijää, jotta yritys voi menestyä strategisen johtamisen avulla. Lista on koottu niin, että se sopii lähes kaikkien yritysten liiketoiminnan kehityksen rungoksi ja toimialakohtaisiksi kriittisiksi menestystekijöiksi. (Kamensky 2010, 29)

1. yhteinen strategia- ja bisneskieli
2. kyky, halu, ja rohkeus uusiutua
3. tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
4. joukkuepelin sisäistäminen
5. kyky keskittyä olennaiseen
6. pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa
7. riittävä liiketoimintaosaaminen
8. toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
9. kokonaisnäkemys johtamisesta
10. verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot.

Strategian ymmärtäminen koko organisaatiossa vaatii käytettyjen termien selittämistä niin, että jokainen ne ymmärtää. Jokaisella on omat kokemukset ja taustat, joiden perusteella asioita tulkitaan, siksi niin sanottu bisneskieli ei avaudu kaikille. (Kamensky 2010, 30)

Uudistuminen on monelle yritykselle haastavaa ja siksi ne usein uudistuvat vasta pakon edessä. Pakko-käsite voidaan Kamenskyn mukaan purkaa kolmeen osaan: olemassa olon paktoon, valistuneen esimiehen aloitteen ja turhautuneen organisaation painostukseen. Parasta yrityksen kannalta olisi uudistua ennen varsinaista pakkoa, ja tähän vaaditaan koko organisaation panostusta. Uudistumisessa tarvitaan kyseenalaistamisen taitoa, nöyryyttä, tosiasioiden tunnistamista, luovuutta, innovatiivisuutta, ja herkkyyttä ja kykyä tutkia toimintaympäristöä. (Kamensky 2010, 30–32)

Kyseenalaistamisen taito on tärkeä osa uudistumista, se ilmenee kykyinä kyseenalaistaa kaikki. Koska suurin osa yrityksen toimintatavoista on kokemuksen kautta opittuja ja vain tavoiksi muodostuneita, ne on kaikki kyseenalaistettava. Parasta on, kun yritys kyseenalaistaa itsensä, ja kaikki suunnat alhaalta ylös ja sivuille. Myös asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat on pystyttävä kyseenalaistamaan ilman, että siitä seuraa tar-

peetonta kritiikkiä tai vähättelyä. Henkilöstön on kyseenalaistettava myös johto ja sen toiminta ilman, että siitä tulee henkilöstölle seuraamuksia. (Kamensky 2010, 30–32)

Uudistumisprosessissa myös tosiasioiden tunnustaminen on tärkeä osa strategiaprocessia, mutta ensin tosiasiat on tunnistettava. On pystyttävä näkemään omat vahvuudet ja heikkoudet, todellinen kannattavuus, muutostrendit, kilpailutilanne ja sen muutokset, asiakkaiden todelliset tarpeet ja todelliset asiakkaat ja organisaatiokulttuurin sisältö. Kun yrityksen toiminnalle tärkeimmät piirteet on tunnistettu, on ne pystyttävä tunnustamaan, varsinkin ne heikoimmat kohdat. Nämä tosiasiat on pystyttävä tunnustamaan hallitukselle, esimiehille, työtovereille ja alaisille. (Kamensky 2010, 30–32)

Tietotulvan ymmärtäminen on yksi kriittinen menestystekijä strategiatyöskentelyssä. Sen voi jakaa viiteen osaan; taitoon, tietoon, näkemykseen, haluun ja rohkeuteen. Pelkkä tieto tekemisestä ei riitä, vaan yrityksen on tärkeää omata rohkeutta ja halua menestykseen ja muutokseen. Yleisenä ongelmana onkin nykyään, että kun tieto lisääntyy, ymmärrys vähenee. Näkemysvaje on suuri ongelma yrityksissä nykyään. Yrityksen kokonaisuuden näkeminen on tärkeää, on ymmärrettävä, mistä kokonaisuus muodostuu ja mikä sen muodostumiseen vaikuttaa. Näkemysvajetta on koko organisaatiossa, mutta mitä ylempänä organisaatiossa henkilö toimii ja mitä suurempia kokonaisuuksia hän hoitaa, sitä suurempi näkemys asioihin on oltava. Vastaavasti kuitenkin korkeassa asemassa toimivalla henkilöllä on myös suuri näkemysvaje, koska hänen kokonaisnäkemyksensä on niin suuri. Näkemysvaje pienenee alaspäin niin, että työntekijäpuolen ei tarvitse muodostaa näkemystä kuin omasta työtehtävästään ja siihen vaikuttavista asioista. (Kamensky 2010, 36)

Strategian onnistumisen kannalta on sekä johdon ja työntekijöiden ymmärrettävä, että kyse on joukkuepelistä, ei yksilölajista. Johdon on asetettava yrityksen etu oman etunsa edelle. Samoin jokaisen työntekijän on ajateltava, että joukkueen etu on kaikkien etu. Monissa yrityksissä joukkueita saattaa olla useita, mutta yhteinen strategia auttaa pelaamaan yrityksen edun mukaan. (Kamensky 2010, 38)

Kyky keskittyä olennaiseen on osa strategiaa. On tärkeää pysyä aiemmin päätetyssä strategiassa, vaikka hyviäkin tarjouksia tulisi vastaan. Olennaiseen keskittyminen on siis myös päätösten tekemistä eri vaihtoehtojen välillä ja asioiden priorisointia. Tärkeimmät asiat täytyy hoitaa ennen vähemmän tärkeitä, mutta ensin tärkeimmät asiat on löydettävä. (Kamensky 2010, 39)

Nykypäivänä yritysten talous on kvartaalitaloutta ja lukuja pystytään seuraamaan jopa päivätasolla. Ongelmaksi on muodostunut se, että pitkäjänteisyys saattaa unohtua. Kamensky onkin korostanut eroa operatiivisen ja strategisen johtamisen välillä. Operatiivinen johtaminen antaa tavoitteet

tähän päivään ja strateginen tähtää tulevaisuuden menestykseen. Jotta menestys olisi taattua myös tulevaisuudessa, on pystyttävä tekemään päätökset niin, että ne kannattavat myös tulevaisuudessa. (Kamensky 2010, 40)

Liiketoimintaosaaminen voidaan jakaa kolmeen osaan, joista jokainen on tärkeä. Taloudellinen osaaminen kuvaa yrityksen strategiaa ja taloudellista suunnittelua, jos siinä on puutteita, yritys toimii ilman suuntaa. Toinen osa on teknologiaosaaminen, jos siinä on vaje, ei ole mahdollista pärjätä kilpailutilanteissa. Kolmantena on sosiaalinen ja käyttäytymistieteellinen osa, joka vaikuttaa yrityksen muutoskykyyn. Tätä kolmikkoa Kamensky kutsuu yrityksen teknis-taloudellis-sosiaalisesti kokonaisuudeksi eli liiketoimintaosaamisen kokonaisuudeksi. (Kamensky 2010, 45)

Toimialaosaaminen eli tietoisuus siitä millä toimialalla yritys toimii, on tärkeä osa strategista suunnittelua. Oma toimiala täytyy tuntea, jotta sillä voi menestyä. Myös mahdolliset muutokset on otettava huomioon, esimerkiksi PESTEL-kaavan mukaan. Toimialaa saattavat muuttaa esimerkiksi poliittiset päätökset, mutta myös kilpailijoiden, sidosryhmien tai asiakkaiden toiminta. Toimialan tulevaisuus on voitava nähdä ja sen muutoksiin on hyvä varautua strategisessa suunnittelussa. (Kamensky 2010, 46)

Johtaminen on yksi tärkeä kriittinen menestystekijä, koska hienoimpiakaan strategioita ei voida toteuttaa, jos niitä ei osata johtaa oikein. Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Johtamisen toimivuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä on näkyvät tulokset, eli kannattavuus, jatkuvuus ja kehittyminen, Näihin panostaminen sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä luo hyvän johtamistavan. Toinen näkökulma on tulosten tekeminen organisaation kanssa yhdessä, koska kyseessä on joukkuepeli ja kaikkien täytyy tietää pelisäännöt. Kolmantena on johtamisen vaativa ammattitaito, joka vaatii kykyä kaikilta liiketoimintaosaamisen alueilta. (Kamensky 2010, 47)

Verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä menestyksen kannalta. Yrityksessä on osattava luoda verkostoja, ja esimerkiksi pystyttävä ulkoistamaan osa toiminnoista, jos se on toiminnan edun mukaista. Verkostoja on luotava sekä asiakkaisiin, että muihin sidosryhmiin, kuten tavarantoimittajiin, kilpailijoihin ja toimintaympäristöön. (Kamensky 2010, 49)

### 3 STRATEGIAN MITTAMINEN

Jotta strategian toteutumista voidaan seurata, täytyy sitä voida mitata. Jotta yritys kulkee sen omistajien viitoittamaan suuntaan ja johdon laatiman strategian mukaan, täytyy luoda erilaisia mittareita strategian toteu-

tumisen seurantaan. Näistä mittareista hyötyvät kaikki yrityksessä ja sen sidosryhmissä. (Laitinen 2003,27)

Strategian mittaamisesta on yritykselle useita hyötyjä. Mittarit auttavat johtoa päätöksenteossa, toiminnan kontrolloinnissa ja ohjaamisessa. Mittarit myös näyttävät, mihin vielä kannattaa panostaa, ja sitä kautta rohkaisevat koulutukseen ja oppimiseen. Mittareiden avulla yritys voi myös kertoa toiminnastaan yrityksen ulkopuolelle. (Viitala & Jylhä 2013)

### 3.1 Mittareiden jaottelua

Mittarit voidaan jakaa useaan luokkaan riippuen siitä, mitä halutaan korostaa. Jako tulostittareihin ja suoritusmittareihin on siitä yksi esimerkki. Tulostittarit ovat yleensä jäljessä tulevaa tietoa mittaavia kuten pääoman kiertonopeutta, asiakastytyvääisyyttä tai tuottavuutta. Ne eivät kerro mitä tällä hetkellä tapahtuu, vaan ovat toiminnan tulos. Seurausmittarit kuvaavat tulevaisuutta tai sitä, mitä nyt tehdään. Ne ovat ennakkoivia mittareita, jotka ovat ainakin henkilöstön kannalta helpommin tulokittavia ja toteutettavia. (Hakanen 2004,127)

Mittarit voidaan jakaa myös määrällisiin- ja laadullisiin mittareihin. Määrälliset mittarit ovat perinteisempiä mittareita, joissa on tarkat luvut, joita mitataan. Esimerkiksi henkilöstön koulutukseen käytetyt tunnit, on määrällinen mittari, kun mitataan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Laadulliset mittarit ovat sanallisesti kuvattavia. Esimerkkimittari henkilöstön kehittämiseen liittyen voisi olla kuinka hyvin henkilöstö on sisäistänyt tarjotun koulutuksen. Määrällisiä ja laadullisia mittareita tulisi yrityksessä käyttää tasapuolisesti toistensa rinnalla, jotta mittaaminen ei jäisi vain lukujen varaan, sillä kaikkea ei voi mitata numeerisesti. (Laitinen 2003, 166)

Mittarit voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden etuna on, että niitä voidaan vertailla helposti keskenään ja sitä kautta esimerkiksi karsia tuottamattomat yrityksen yksiköt pois. Taloudelliset mittarit kuitenkin kuvaavat menneisyyttä, eikä niiden avulla huomata heti tulevaisuuden muutoksia. Esimerkiksi tuloslaskelmasta saadut tunnusluvut ovat taloudellisia mittareita. Ei-taloudellisia mittareita on erilaisia, osa niistä voi kuvata numeerisesti ja osaa ei. Niiden etuna on, että ne kuvaavat enemmän prosesseja ja toimintaa, ja sen vuoksi niistä on helpompi ennustaa tulevaa. Heikkoutena on, että niitä on haastavampi vertailla tai laskea yhteen. Esimerkkejä ei-taloudellisia mittareista on esimerkiksi palvelun laatu, koneiden käyttöaste ja työtytyväisyys. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 108)

Mittarit voidaan jakaa esimerkiksi koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit ovat esimerkiksi suoritusmääriä tai rahallisesti mitattavia lukuja. Pehmeät mittarit sisältävät asenteita, näkemyksiä ja tuntemuksia, niitä ei voi kvantitatiivisesti mitata. Pehmeät mittarit ovat esimerkiksi asiakastyty-

tyväisyys kyselyitä ja henkilöstön tyytyväisyysmittauksia. Usein yrityksissä mitataan esimerkiksi tuotantoaikoja, mutta ei mietitä syitä muutoksille. Pehmeistä mittareista esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys usein heijastelee suoraan tuotantotehon kanssa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 304)

Mittarit voidaan jakaa myös suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Suorat mittarit mittaavat sitä asiaa, jota kulloinkin tehdään. Epäsuorat mittarit taas mittaavat välillisesti haluttua asiaa. Esimerkkinä laatua mitatessa voidaan käyttää välillisinä mittareina esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä tai virheprosenttia. (Viitala & Jylhä 2013)

### 3.2 Mittareiden valinta

Mittareita ja mittaamistapoja on useita erilaisia halutusta lopputuloksesta riippuen. Mittareiden valintaan vaikuttaa moni asia muun muassa toimiala, mittauksen tarve ja kuka mittareita tulkitsee. Jos jotakin asiaa ei pysty mittaamaan, sitä on myöskin mahdotonta johtaa. (Hakanen, 2004, 127)

Mittarit voidaan luoda esimerkiksi tunnistamalla yrityksen kriittiset menestystekijät strategian kannalta. Kun menestystekijät on listattu, on niille voitava antaa tavoitearvot, joihin pyritään. Näille mittareille hyvä tavoiteaika on kahdesta kolmeen vuoteen. Mittareille asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa kohti strategian toteutumista. (Hakanen, 2004, 127)

Mittariston tulisi olla tasapainossa joka suhteessa. Kun mittareita on kriittisten menestystekijöiden kautta löytynyt, on hyvä ajatella miten mittaristosta rakentaa tasapainoisen. Ensimmäiseksi mittareiden tulisi olla tasapainossa rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden kanssa. Toiseksi tasapainoa tavoitellaan tulos ja suoritemittareiden välillä. Kolmanneksi on huomioitava, että mittaristo sisältää mittareita sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Osa mittareista kuvaa esimerkiksi suoriutumista kuukausitasolla ja toinen kolmen vuoden syklissä. Neljänneksi mittareiden pitäisi olla tasapainossa ulkoisten ja sisäisten mittareiden kesken. Ulkoisia mittareita ovat mittarit, jotka kuvaavat miten asiakkaat ja omistajat saavat yrityksestä arvoa ja sisäiset taas kuvaavat kuinka tehokkaasti esimerkiksi työn prosessit suoritetaan. (Malmi ym. 2016,32)

### 3.3 Vaatimukset mittareille

Mittareiden suunnittelussa on otettava huomioon muutamia tärkeitä tekijöitä, jotta mittareista olisi hyötyä sekä työntekijöille että johdolle, joka työtä arvioi. Kun seuraavat tekijät ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa, ei kulu turhaa aikaa hyödyttömiin mittareihin.

Mittareiden on oltava ensimmäisenä luotettavia. Päätöksentekijän on pystyttävä luottamaan siihen, että mittarin näyttämä arvo pitää paikkansa ja kuvaa todellisuutta, jotta sen perusteella pystyy tekemään oikeita päätöksiä. Mittareiden tulkinnassa on mahdollista ottaa huomioon myös virhemarginaali, mutta sen on oltava niin pieni, ettei se vaikuta lopulliseen lopputulokseen. (Vilkkumaa 2005,39)

Tiedon oleellisuus on myös mittareiden suunnittelussa tärkeää ottaa huomioon. Kenelle mittari tuottaa tietoa, on hyvä miettiä etukäteen, sillä jos mittaria ei loppujen lopuksi seuraa kukaan, ei siitä ole hyötyäkään. Suurissa yrityksissä esimiehet seuraavat päivittäisiä tuotantolukuja omista mittareistaan ja esimerkiksi johtoryhmä seuraa lukuja kuukausitasolla osana päätöksentekoa. Kummankin tason mittareita tarvitaan, mutta koska kohderyhmä on eri, tarvitaan useita erilaisia mittareita. (Vilkkumaa 2005,38)

Mittareiden tuottamat kustannukset tulee ottaa huomioon. Jos mittareiden ylläpito syö paljon työaika, on sen hyöty arvioitava tuloksiin nähden hyöty-kustannusanalyysillä. Yleensä mitä tarkempaa tietoa mittari tuottaa, sen työläämpää sen ylläpito on, sillä se vaatii jatkuvia päivityksiä. Työajan säästämisen kannalta mahdollisimman automatisoitu mittaristo on paras, mutta automatiikka ei ota välttämättä huomioon muutoksia esimerkiksi tuotannossa. Mittausjärjestelmiä on useita ja sitä varten on olemassa täysin siihen tarkoitettuja ohjelmistoja, mutta niiden hinnoissa on suuria eroja. Pienelle yritykselle pelkkä taloudenohjaus-ohjelmisto voi olla suuri menoerä ja sen antama hyöty kannattaa arvioida tarkasti. (Vilkkumaa 2005,38)

Saadut tulokset pitää olla mahdollista tarkistaa, esimerkiksi mittaamalla uudestaan samat asiat, eli mittareiden tulosten tulee olla sellaisia, että ne antavat saman tuloksen, kun tilanne toistetaan samanlaisena myöhemmin. (Vilkkumaa 2005, 38)

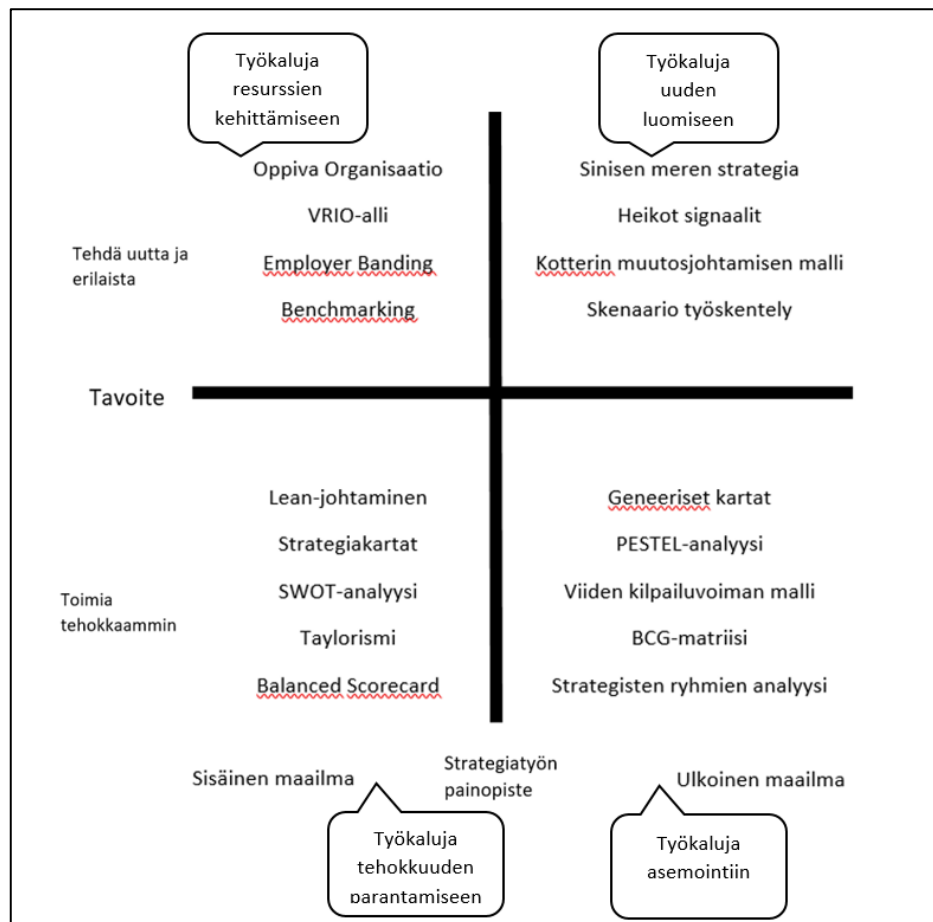
### 3.4 Esimerkkimittareita

Strategiaan ja sen toteutumisen seurantaan löytyy useita työkaluja ja mittaristoja. Strategian valinta ja siihen soveltuva mittari kannattaa etsiä vision ja yrityksen tavoitteiden pohjalta. Esimerkiksi nousussa olevan yrityksen kannattaa valita kasvuun ja kehitykseen tähtäävä strategia, kun taas taloudellisten ongelmien kanssa kamppailevan kannattaa valita tehokkuuden parantamiseen tarkoitettu strategiamalli. (Vuorinen 2013)

Strategiatyökalut voidaan jakaa neljään ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat työkalut toiminnan tehostamiseen. Toiseen kuuluvat toiminnan uudistamisen työkalut. Kolmannessa ryhmässä on ympäristöstä lähtevä malli, joka tarkkailee ulkoisia asioita ja luo siitä mahdollisuuksia. Viimei-

nen eli neljäs ryhmä on resurssien kehittämiseen suunnitellut työkalut, joilla parannetaan yrityksen sisäistä toimivuutta. (Vuorinen 2013)

Valitsin tarkempaan tutkimukseen Balanced Scorecardin ja Suorituskyky-pyramidin, koska niissä on otettu toiminnan kehittämiseen mukaan selkeästi myös yrityksen henkilöstö. Case-yrityksen strategiasta puuttuu juuri nämä osat selkeimmin.



Kuva 2. Strategisen johtamisen työkaluja (Vuorinen 2013)

### 3.4.1 Balanced scorecard

Balance scorecardin eli BSC:n loivat Robert S. Kaplan ja David Norton 90-luvulla. Heidän tavoitteenaan oli luoda uusi malli, joka ottaisi huomioon



myös yrityksen aineettoman pääoman kuten työntekijöiden osaamisen ja motivaation, asiakassuhteet ja heidän lojaaliutensa, prosessin tehokkuuden sekä poliittisen ja yhteiskunnallisen hyväksynnän. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2010, 291)

Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat eniten sitä osaa, josta yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita, siksi sitä kutsutaan usein omistajanäkökulmaksi. BSC:ssä taloudelliset mittarit kuvaavat sitä, miten hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja samalla ne antavat tavoitteet muille mittareille taloudellisesti. Muiden mittareiden taloudelliset tavoitteet riippuvat pitkälti siitä, missä tilanteessa yritys on. Kun yritys on kasvuvaiheessa, myynnin kasvu on oleellinen taloudellinen mittari. Kun yritys on ylläpitovaiheessa, on kannattavuus tärkein luku. Lopulta kun yritys on elinkaarensa loppupäässä, on kassavirta tärkeimmässä roolissa. (Malmi ym. 2006, 25)

Asiakasnäkökulma on usein jaettu kahteen osaan perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit kuvaavat sitä, miten yritys pärjää markkinoilla. Perusmittareissa kuvaavia tunnuslukuja ovat markkinaosuus, uusien asiakkaiden lukumäärä, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Nämä mittarit ovat hyvin samankaltaisia useimmilla yrityksillä ja niiden strategia on yleensä sama näiden mittareiden suhteen. Asiakaslupauksen mittarit antavat vastauksen siihen, mitä yrityksen pitäisi tehdä, jotta asiakkaat olisivat uskollisia ja tyytyväisiä yritykseen ja sen palveluihin. Näiden avulla yritetään myös houkutella uusia asiakkaita ja yritetään saavuttaa haluttu markkinaosuus. Numeroina mitattavana mittarina voi käyttää esimerkiksi reklamaatioita eli kuinka paljon asiakkaat palauttavat yrityksen tuotteita tai valittavat niistä. Asiakaslupauksen mittareiden tavoitteina voidaan pitää hyvää hinta-laatu suhdetta, suhdetta asiakkaisiin, täsmällisyyttä ja yrityksen imagoa ja mainetta. Näiden mittareiden tulisi olla yrityksen kilpailustrategian ydin. Norton ja Kaplan painottivatkin niitä alun perin eniten, ja asiakaslupauksen mittareiden näkökulma onkin enemmän asiakkaan kuin yrityksen. (Malmi ym. 2006, 26)

Norton ja Kaplan jakoivat sisäiset prosessit neljään osaan: Toiminta-, asiakas-, innovaatio- ja lainsäädännöllisiin ja yhteiskuntaprosesseihin. Sanotaan, että prosessinäkökulma erotti BSC:n muista aiemmin käytetyistä tai yritysten yleensä käyttämistä rahaan pohjautuvista mittaristoista. Sisäisten prosessien näkökulma vastaakin niihin kysymyksiin, joita talous- ja asiakasstrategioissa on painotettu. Prosessinäkökulmassa keskitytään kehittämään yrityksen sisäisiä prosesseja niin, että yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut olisivat mahdollisimman hyviä ja kannattavia. (Malmi ym. 2006, 27–28)

Eryteisesti innovaatioprosessit auttavat yritystä kehittymään ja parantamaan tuottamiaan palveluita. Uusien innovaatioiden kehitys on erityisen tärkeää yrityksen elinkaaren loppupuolella, kun tulevaisuus näyttää heikolta. Innovaatiot myös luovat yritykselle paremman markkinaosuuden,

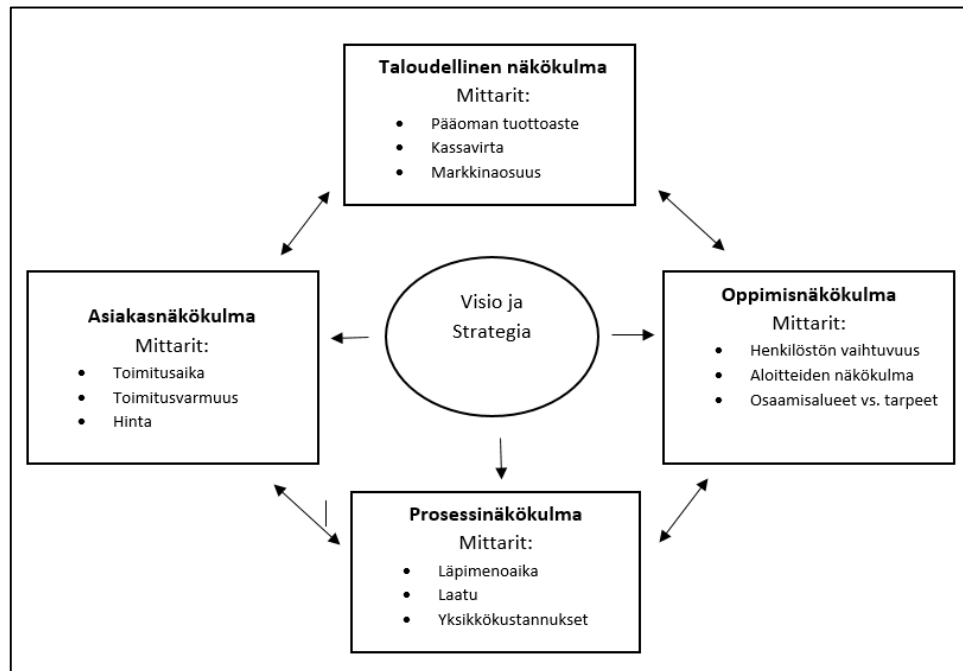
kun panostetaan kehitykseen ja uusiin tuotteisiin, joita asiakkaille tarjotaan. (Malmi ym. 2006, 27)

Oppimis- ja kasvunäkökulman tarkoitus on panostaa yrityksen tulevaisuuteen ja kehitykseen, ja se on usein täysin aineetonta pääomaa. Norton ja Kaplan jakoivat yrityksen aineettoman pääoman kolmeen pääryhmään: Inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma, eli toisin sanoen ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Tämä vastaa kysymyksiin pystyykö yritys myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen ja asiakkailleen? Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä? Ongelmana oppimisenäkökulmassa on, että kun esimerkiksi henkilöstön koulutukseen panostaa tällä tilikaudella, ei se välttämättä näy samalla tuloskaudella, vaan vaikka vasta useamman vuoden kuluttua. Koulutuksesta on hankala luoda toimivia ja vertailukelpoisia mittareita. Siksi yleisimpiä mittareita ovatkin henkilöstön tyytyväisyys ja esimerkiksi sairaspöissaolot. Henkilöstön osaamista kuvaavia indeksejä on hankala verrata ja luoda niiden pohjalta arviota strategian onnistumisesta käytännössä. (Malmi ym. 2006, 28–29)

Mittariston olisi hyvä olla tasapainossa raha ja ei-raha määraisten mittareiden välillä. Yleensä yritykset painottavat BSC mittareita niin, että 80% mittareista on ei-rahamääräisiä. Mittaristoissa on myös hyvä ottaa huomioon tasapaino ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. Ulkoisissa mittareissa tuloksen saavuttavat asiakkaat ja omistajat, ja sisäisissä mittareissa työntekijät ja prosessit. (Malmi ym. 2006, 32)

Mittareiden on myös hyvä olla tasapainossa tulosmittareiden, eli mittareiden jotka tulevat saavutettujen tulosten mukaan, ja ennakoivien mittareiden välillä. Hyvässä mittaristossa on myös tasapaino lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, niin että osa tavoitteista on asetettu lähitulevaisuuteen ja osa useamman vuoden päähän saavutettaviksi. (Malmi ym. 2006, 32)

Mittareita tulisi olla noin 20-25 Kaplanin ja Nortonin mukaan. Yleensä niitä on yrityksissä kuitenkin 4-25 yrityksestä, sen toimialasta ja koosta riippuen. Yleensä sisäisten prosessien mittareita asetetaan 8 ja muita keskimäärin 5 kappaletta. (Malmi ym. 2006, 31)

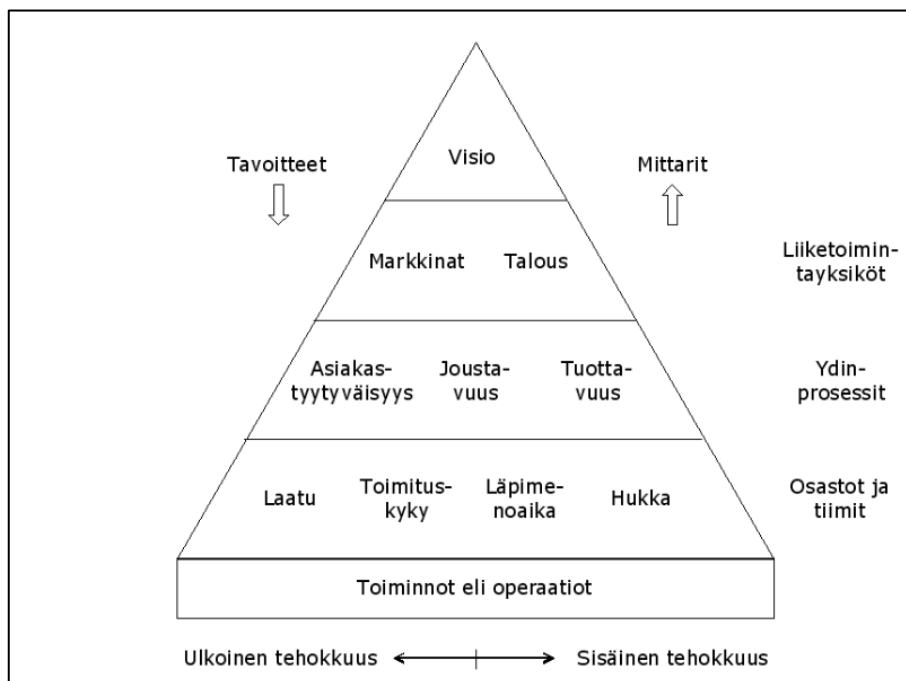


Kuva 3. Balanced Scorecard (Malmi ym. 2006, 17)

### 3.4.2 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidin loi alun perin A.S. Judson 1990-luvulla ja sitä kehittivät lisää R.L. Lynch ja K.F. Cross vuonna 1991. Tavoitteena oli yhdistää yrityksen strategia ja visio ylhäältä johdolta alaspäin työntekijöille ja toisaalta itse toimintaan liittyvät mittarit alhaalta ylös. (Laitinen 2003, 385)

Lynchin ja Crosshin pyramidi on jaettu neljään osaan, jossa jokainen osa muodostuu eri päätöksentekoyksiköistä. Tasojen tavoitteet tulevat ylhäältä alas, mutta toiminnan mittarit luodaan alhaalta ylöspäin. Jotta jokainen taso voi saavuttaa tavoitteensa, täytyy alapuolen tason saavuttaa omansa. Jokainen taso siis päivittää ylempää tulevat tavoitteet omiin tavoitteisiinsa sopiviksi ja delegoi ne alaspäin. Pyramidi on myös teoriassa jaettu myös keskeltä niin, että vasemmalla on ulkoinen tehokkuus ja oikealla sisäinen tehokkuus. (Laitinen 2003, 386)



Kuva 4. Suorituskykypyramidi (Laitinen 2003, 386)

Pyramidin ylin taso eli yrityksen omistajat suunnittelevat yrityksen vision. Visio suunnitellaan koko yrityksen elinkaaren ajaksi. Tavoitteena on huomioida tulevaisuuden ja talouden mahdolliset muutokset. Omistajien pitää suunnittelussaan ottaa huomioon myös omat tavoitteensa voiton kertymiseen nähden ja siihen liittyvät riskit. Jotta omistajat voivat vuositasolla tarkistaa vision toteutumisen, he tarvitsevat strategiselta johdolta keran vuodessa raportin siitä, miten visiota on yrityksessä toteutettu ja onko sitä saavutettu. (Laitinen 2003, 386, 178)

Strategiseen eli ylimpään johtoon kuuluvat esimerkiksi toimitusjohtaja ja johtoryhmä. Heidän tehtävänä on strategisen suunnittelun avulla toteuttaa omistajien luoma visio. Strategisella johdolla täytyy olla riittävä tietämys toimialasta ja sen kehitysmahdollisuuksista tulevaisuudessa. Heidän täytyy ottaa huomioon esimerkiksi kysyntävolyymien kehitys seuraavan 15 vuoden aikana, mikä saattaa olla vain karkea laadullinen arvio. He ottavat päätöksenteossaan huomioon markkinoiden kysynnän ja talouden kehityksen. Kun johtoryhmä on luonut strategiat toiminnalle, heidän täytyy delegoida se alemmalle asteelle. Päätöksenteossaan strateginen johto tarvitsee esimerkiksi neljännesvuosittain informaatiota siitä, miten yritys on toteuttanut strategiaa. (Laitinen 2003, 386,178)

Pyramidin kolmannella tasolla on keskijohto eli taktinen johto, johon kuuluvat esimerkiksi talous-, henkilöstö- ja tuotantojohtaja. He toimivat suoraan ylimmän johdon alaisuudessa. Heidän tehtävänä on vastata strategian toteutuksesta mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. He vastaavat pitkävaikutteisista tuotannontekijöistä kuten henkilöstön ja

käyttöomaisuuden hankinnasta ja vaadittavasta rahoituksesta siihen. Esimerkkinä, jos strategia vaatii tuotannon kaksinkertaistumista viiden vuoden päästä, he hankkivat tarvittavan rahoituksen, laitteet ja henkilöstön sitä varten. Jotta he pystyvät tekemään tarvittavat päätökset, he tarvitsevat kuukausittain tiedot alemmalta tasolta esimerkiksi siitä, miten voimavarat riittävät ja miten ne on kohdistettu eri toiminnoille. Heidän päätöksentekoonsa vaikuttavat myös ulkoapäin tulevat paineet eli esimerkiksi asiakastyytyväisyys. (Laitinen 2003, 386, 179)

Neljännessä tasossa pyramidissa on operatiivinen eli alempi johto, johon kuuluvat esimerkiksi osastopäälliköt ja työnjohtajat. He tarkkailevat toiminnan toteutumista ja kuinka tehokkaasti saadut resurssit käytetään. Heidän vastuullaan on lyhytvaikutteiset hankinnat, esimerkiksi työkalujen, henkilöstön ja energian hankinta. Jotta he pystyvät tekemään työsäännön tarvittavat päätökset he tarvitsevat tuotannosta tietoja viikoittain, esimerkiksi miten lyhytaikaiset tuotannontekijät riittävät tuotannon toteuttamiseen ja miten tuotanto on saavuttanut annetut tavoitteet. (Laitinen 2003, 386, 180)

Pyramidin alin taso on suoritusporras, eli työntekijät. He tekevät työn ja raportoivat siitä ylöspäin, mutta seuraavat myös omaa toimintaansa. Jotta he pystyvät kehittymään työssään, he tarvitsevat omia seurantamittareita, kuten erilaisia suoritusmäärä- ja tehokkuusmittareita. Työntekijöille kerrotaan ylhäältäpäin, mitä heidän täytyy tehdä, ja missä ajassa. Sitten he arvioivat ja jaksottavat työtehtävät niin, että annetut tavoitteet saavutetaan. (Laitinen 2003, 386, 180)

## 4 CASE: UUSIOAINES OY

Case yrityksenä on Uusioaines Oy. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jota varten suoritettiin teemahaastatteluja. Haastatteluihin yritettiin valita henkilöitä, jotka käyttävät mittareita työssään tällä hetkellä. Tavoitteena oli myös saada mahdollisimman monipuolinen kuva tämän hetken mittaustilanteesta ja sen ongelmista. Haastatteluissa keskustelun aloituksessa pohjana käytettiin käytössä olevia operatiivisia mittareita ja uutta suunnitelmaa mittareista. Tutkimuksessa olivat myös käytössä taustamateriaalina Uusioaineuksen sisäiset materiaalit ja järjestelmät.

### 4.1 Yrityksen strategia

Uusioaineuksen strategia on päivitetty viimeksi tammikuussa 2017 ja se on tapana päivittää aina vuoden alussa. Uusioaineuksen strategia alkaa sanoilla: ”Strategia vastaa kysymykseen, missä bisneksissä yrityksen on hyvä olla, ja mitkä sen eri liiketoimintojen tulevaisuuden näkymät ovat. Strategia kertoo, miten yritys erottuu muista edukseen. Strategia kertoo myös kenelle, mitä ja miten yritys tekee tuotteita sekä selittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet suhteessa kilpailijoihin. Strategiset toimenpiteet määrittelevät menestymiseen tarvittavat toimet, mitä tehdään ja mitä ei tehdä.” (Uusioaineuksen strategia 2017)

Koska strategia sisältää kaiken mitä edellä on lueteltu, en voi liittää sitä suoraan osaksi opinnäytetyötäni sen salassa pidettävän sisällön vuoksi. Yleisellä tasolla kuvattuna strategia on hyvin suunniteltu ja perusteltu tarkasti. Ensimmäisenä osiona on määritelty tärkeimmät liiketoiminnot ja tämänhetkinen markkina-asema. Viiden sivun strategia sisältää eri asiakkaiden tiedot ja suunnitellut budjetit sekä ostoon, että myyntiin. Yritys on myös korostanut omia menestystekijöitään, ja strategiasta saa positiivisen kuvan yrityksen tulevaisuudesta. Uudet kehityshankkeet on myös lueteltu ja strategiassa on myös mainittu mahdolliset toiminnan uhat ja valmistauduttu niihin. Strategia päättyy tiivistelmään, jossa oleellimmat asiat on listattu.

Uusioaines on myös määritellyt toimintansa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin kautta. Siinä on jaoteltuna koko liiketoiminta, taloushallinto, myynti ja markkinointi, ympäristö, hankintatoimi, tuotanto, logistiikka sekä vaahtolasituotanto. Tämä analyysi sisältää myös liikesalaisuuksia ja sen vuoksi sitä ei suoraan voi liittää osaksi opinnäytetyötä. Kaikki analyysin neljä osa-aluetta ovat kuitenkin selkeästi arvioitu kaikilta liiketoiminnan osa-alueilta. Esimerkiksi henkilöstön

osaamista ja sitoutumista on painotettu joka kohdassa vahvuutena. Yhtenä mahdollisuutena on hienosti huomioitu ympäristön suojelutarpeen tuomat mahdollisuudet.

## 4.2 Yrityksen visio ja arvot

Yrityksen visiota ei ole kirjattu sanallisesti minnekään, mutta kaupallinen johtaja muotoili sen haastattelussa näin: ”Olemme ylpeitä rakentamastamme lasin kierrätys- ja jalostusliiketoiminnasta. Haluamme olla luotetuin asiakkaidemme vaatimukset täyttävä kumppani.” Vaahtolasilla on myös oma visionsa ja se muotoiltiin haastattelussa näin: ”Tavoitteena on olla Euroopan arvostetuin vaahtolasimurskeen kehittäjä ja valmistaja.” (Koponen)

Arvojen muotoilu lähti Uusioaineksella kaupallisen johtajan näkemyksestä ja henkilöstön määrittämistä arvoista ja periaatteista. Uusioaineksen arvot ovat: yhdessä onnistutuminen, tahto uudistua, olla luotettava kumppani ja ympäristön ja luonnonvarojen kunnioittaminen.

Uusioainekselle on teetetty esimerkiksi varsin mittava hiilijalanjälkiselvitys Pöyry Oy:llä ja sen tuloksia pyritään toiminnassa entisestään parantamaan. Alkuvuodesta 2017 otettiin käyttöön biokaasu tuotannossa, jolla pystytään edelleen alentamaan CO<sub>2</sub>-päästöjä vuodessa noin 280 tonnia tavalliseen nestekaasuun verrattuna. Myös elinkaarimallinnusta vaahtolasituotteille on pohjustettu (LCA – life cycle assessments -selvitys).

## 4.3 Tämän hetkinen mittaustilanne

Uusioaineksella on hyvin paljon mittareita toiminnastaan. Osa mittareista on yksityiskohtaisen tarkkoja, ja ne pureutuvat syvälle toiminnan ytimeen. Toisaalta osa mittareista on niin haastavia täyttää ja tulkita, että mittaamisen alkuperäinen tarkoitus lähes unohtuu. Tämän vuoksi tavoitteena on kartoittaa kaikki tämän hetken mittarit, ja niistä yhdistelemällä, karsimalla ja lisäämällä luoda toimiva toimintaa kuvaava mittaristo.

### 4.3.1 Mittausohjelmistot

Uusioaineksella on useita mittareita ja mittausohjelmistoja. Päivittäisessä käytössä on Microsoft Dynamics NAV Classic, jota käytetään kirjanpidossa, reskontran hoidossa, sekä varastojen seurannassa. DNA Business Radar raportointiohjelmistoa käyttävät johtoryhmän jäsenet seurannassaan. PowerBi-ohjelmiston kautta seurataan tällä hetkellä vaahtolasin kuluja ja tuottoja. Päivittäisessä työssä on käytössä myös Excelit, joilla seurataan kaikkea laivojen täyttöasteista sähkön kulutukseen. Näiden lisäksi

on vielä yhteinen tiedostojenjako-ohjelmisto M-Files ja yhteinen tiedostojenjako kansio yhteisessä verkossa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ohjelmistot eivät ole tarpeeksi räätälöityjä toimialan tarpeeseen. Päivittäisessä käytössä oleva Navision on liian kankea vaahtolasin myyntityössä, eikä siitä saa riittävän kattavia raportteja mittareiden täyttämiseen. Tätä ongelmaa yritetään ratkaista, jotta kaikki päivittäiset työt voitaisiin tehdä yhdellä ohjelmalla ja päästäisiin siihen lopputulokseen, että samalla onnistuisi varastojen ja tuotannonkin seuranta.

Toinen haastatteluissa ilmi tullut asia on tiedon löytämisen ongelma. Jokainen päivittää omia taulukoita ja mittareita, ja tutkimustuloksia on enemmän kuin tarpeeksi, mutta niiden sijainti on ongelmallinen. Nyt kun tiedostoja voi yhteisinä tallentaa kahteen eri paikkaan, on niiden löytäminen hyvin hidasta. Tavoitteena on, että M-Files olisi aina pääasiallinen tallennuspaikka.

#### 4.3.2 Operatiiviset mittarit

Uusioaineksen operatiiviset mittarit on suunniteltu vuonna 2008 Exceliin ja niitä on sen jälkeen paranneltu vuonna 2015. Parannuksen yhteydessä mittareihin tuli lisää tarkkuutta ja enemmän uusia mittareita. Ennen muutosta mittareissa oli vain tuotanto ja kuljetus, sekä niille jaetut tuotot ja kulut hyvin karkeasti. Päivityksen jälkeen tehtaat jaettiin vielä omiksi yksiköikseen eli lasi ja vaahtolasi eriteltiin, ja kuluja alettiin seurata hyvin tarkkaan.

Operatiivisissa mittareissa on nyt hyvin paljon tietoa, monia asioita mitataan liian tarkasti. Kulupuolella on esimerkiksi eritelty mistä suurimmat muuttuvat kulut tulevat eli sähköstä, jätteistä, kaasusta ja öljystä. Mittareissa on myös huomioitu henkilöstön tunnit, vuokratyövoiman määrä ja sairaspoissaolojen määrä. Tietoa ja täytettäviä sarakkeita on hyvin paljon, mutta etuna tällä hetkellä on, että kaikki tiedot näkyvät samassa mittaritossa vuodesta 2008 alkaen.

Rahallisia tuottoja ei tämän hetken operatiivisissa mittareissa ole laskettuna eikä suhteutettuna tuotannon määrään. Raaka-aine hankintaa eli periaatteessa lasin vastaanotosta saatua hyvitystä ei ole huomioitu, mutta ei myöskään siitä maksettuja korvauksia. Mittareissa ei ole myöskään otettu huomioon tuotannosta valmistuneen lasisirun myyntiä tai vaahtolasituotteiden myyntiä. Varsinainen kannattavuuslaskenta on siis operatiivisista mittareista puuttunut kokonaan.

Mittareita on useita, osaa päivitetään päivittäin, osaa viikoittain, osaa kuukausittain, osaa kvartaalivuosittain ja muutamia vielä vuosittain. Jokainen työntekijä hoitaa omat mittausalueensa ja niiden pohjalta yrittää luoda tilanneanalyysia johtoryhmälle.



Johtoryhmä käyttää kokouksissaan mittareiden tulkintaan noin puoli tuntia, ja ongelmana onkin ollut, että saadut tiedot eivät ilmene tarpeeksi selkeästi. Mittareista muodostuvat kuvaajat, mutta ne eivät tue toisiaan niin, että niitä olisi helppo tulkita. Syy-seuraussuhteet jäävät epäselviksi, koska tuotannon määrä ja muuttuvien kulujen määrä eivät näy samassa kuviossa. Johtoryhmälle tärkeintä olisi, että mittareista voisi seurata liike-toimintaprosessin kannattavuutta ja suunnitella tulevaa.

#### 4.3.3 Muut mittarit

Operatiivisten mittareiden lisäksi on käytössä monia muitakin mittareita niin tuotannossa kuin hallinnossakin. Jokaisella hallinnonpuolen työntekijällä on omat mittarit ja seurantatyökalut omalla työasemallaan, ja niistä löytää tarvittavat tiedot työn suorittamiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että ihmiset päivittävät ainakin seuraavia mittareita: tilausmäärä-, tarjousmäärä-, vientimäärä-, varasto-, toimitetut tonnit satamasta-, tuonti-, toimituspainot- ja polttoaineostojen mittareita. Nämä kaikki sijaitsevat eri paikoissa ja ovat usein vain yhden ihmisen päivittämisen varassa.

Uusioaineuksella käytetään paljon aikaa budjetointiin ja jokaiselle yksikölle lasketaan aina seuraavan vuoden budjetit tarkasti. Aluksi on luotu yhteinen yhtiön budjetti ja sen jälkeen se on jaettu useaan eri alabudjettiin, jokaiselle eri yksikölle kuten investointi-, myynti- ja korjausbudjettiin. Budjettien luonti lähtee kokouksesta, jossa arvioidaan edellinen vuosi. Tuloksia verrataan tulevan vuoden ennusteisiin ja otetaan huomioon mahdolliset tiedossa olevat muutokset. Kun budjetti on hyväksytty budjettikokouksessa, se menee yrityksen hallituksen tarkastuskierrokselle kommentoitavaksi ja muutettavaksi. Lopullinen budjetti on käytössä esimerkiksi tulospalkkioiden määrän arvioinnissa ja sen pohjalta seurataan, onko esimerkiksi myynnin tavoitteet saavutettu.

DNA BusinessRadar-ohjelmisto laskee automaattisesti tuloslaskelmasta ja tehdystä budjetista monia lukuja, joissa verrataan saavutettua tulosta aina kvartaalivuosittain edelliseen vuoteen ja budjettiin. Tätä raportointijärjestelmää johtoryhmä seuraa aktiivisesti. Ohjelmisto toimii kirjanpito-ohjelmiston kanssa yhdessä niin, että se hakee tiedot kirjanpidosta ja esimerkiksi kustannuspaikkoja muuttamalla se tuottaa erilaisia Excel-raportteja. Ohjelma myös laskee taloushallinnossa käytettyjä tunnuslukuja esimerkiksi pääomantuottoasteen ja erilaisia maksuvalmiuden tunnuslukuja. Ohjelman käytössä on ongelmana se, että se laskee luvut vasta kuukauden päätöksen jälkeen, eli reaaliaikaista tietoa se ei pysty tuottamaan.

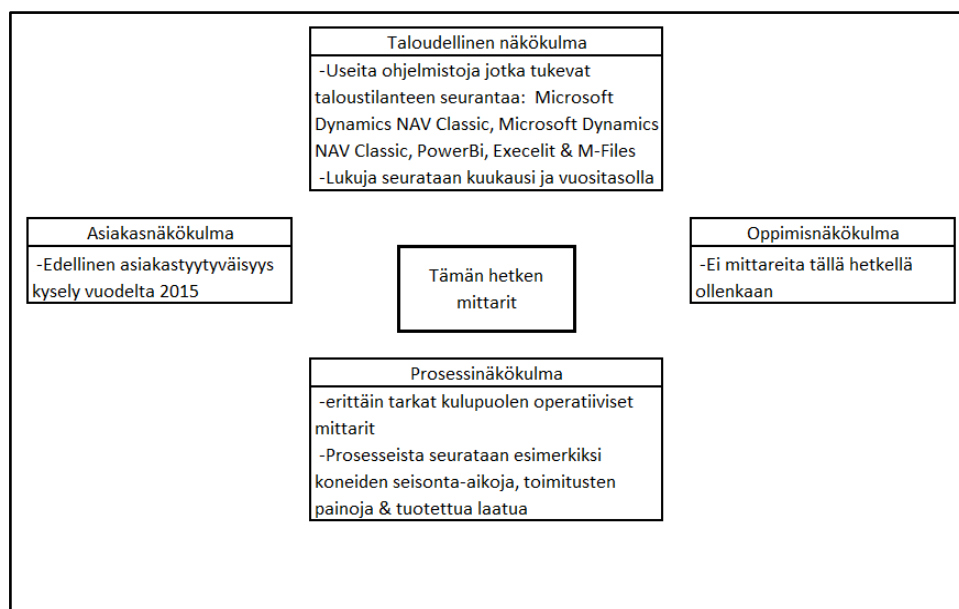
Viimeksi henkilöstön tyytyväisyyskysely on tehty keväällä vuonna 2014. Se on tarkoitus uusida tänä kesänä. Toivottavasti lukuja pystyttäisiin vertaamaan, jotta jatkumoa ja vertailutuloksia saataisiin aikaiseksi. Henkilöstön tyytyväisyydestä ei ole asetettu mittaristoa, mikä hankaloittaa sen

seuraamista. Koska henkilöstötyytyväisyyskysely tehdään harvoin, on siitä hankala rakentaakaan mittaria.

Asiakastytyväisyyskysely on tehty syksyllä 2015 liittyen yrityksen logistiin palveluihin. Toinen asiakastytyväisyyskysely on tehty vaahtolasiin liittyen keväällä 2014. Nämä kaksi kyselyä ovat toisistaan lähes täysin riippumattomia, ja koska logistiikkaosastoa on supistettu, ei senkään tu- loksia voida ottaa enää mukaan vertailuun.

Vaahtolasin tarjous- ja tilauskanta on tällä hetkellä vielä Excel-pohjalla, koska sen seuraamiseen ei ole löytynyt riittävän notkeaa ohjelmistoa. Seuraaminen on haastavaa, koska tarjoukset eivät välttämättä johda tilaukseen. Tilaukset pitäisi myös pystyä jakamaan usealle eri kuukaudelle ja vuodelle, jotta siitä pystyisi tekemään tuotannolle selkeämpiä ennusteita.

Uusioaineksen käytössä olevat mittarit ovat kaikki tällä hetkellä kovia mittareita, ne mittaavat tiukasti lukuja ja arvoja. Ne jakautuvat rahamää- räisiin mittareihin ja tuotannon mittareihin, joissa yksikkönä on tuotetut tonnit ja kuutiot.



Kuva 5. Uusioaineksen tämän hetken mittaustilanne

Kuvaan on koottu kaikki mittarit Balanced Scorecardin mukaan. Kuvasta ilmenee ongelma mittariston tasapainon suhteen. Uusioaineksen mittarit ovat tällä hetkellä kaikki keskittyneet prosesseihin ja talouteen. Asiakas ja oppimisenäkökulmaa ei ole tarpeeksi huomioitu, ja tämä saattaa vaikuttaa yrityksen tulevaan kehitykseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOKSET

Kehitysehdotukset jakautuvat operatiivisten ja strategisten mittareiden kehitysideoihin. Ehdotuksissa on huomioitu haastatteluissa ilmi tulleet ongelmat ja ideat, joiden pohjalta ehdotukset on suunniteltu.

### 5.1 Operatiivisten mittareiden päivitys

Uusioaineuksen mittareiden päivitys tulisi lähteä siitä ajatuksesta, että sovitaan yhteisesti, mikä tieto on relevanttia ja karsitaan loput pois. Turha mittaaminen vain syö työaika. Mittareiden luonnissa on myös huomioitava, että tehtaan puolella tarvitaan eri lukuja kuin taloushallinnossa, mutta molemmat ovat yhtä tärkeitä.

Operatiivisten mittareiden päivitys tulisi aloittaa siitä, että poimitaan vanhasta mittaristosta ne mittarit, jotka oikeasti ovat toimineet ja aloitetaan uudistus niiden pohjalta. Koska haastatteluissa ilmeni niin monia tarpeita operatiivisille mittareille, niin kehittäisin niille alamittariston, johon tiedot tulisivat hyvin yksityiskohtaisesti. Alamittaristoa voisi päivittää jopa kuukausitasolla, jotta muutokset huomattaisiin tarpeeksi ajoissa.

Vaahtolasin mittareissa tulisi huomioida, että säkkituotteiden valmistukseen sitoutuu enemmän kuluja kuin irtotuotteiden. Kulut voitaisiin laskea yhteen ja sen jälkeen jakaa tuotetuille tuotteille tuotantomäärän mukaan. Mittareissa on tällä hetkellä laskettu tuotettuja tonneja, vaikka vaahtolasia mitataan ja myydään kuitenkin kuutioina. Kun mittausyksikön muuttaisi, olisi paljon helpompi seurata myös myyntiä ja varastoa.

Eri laatujen ja säkkituotteiden kustannusten jaottelusta hyötyisi myös myynti, sillä silläkin puolla kaivataan tuotannon hintaa myynnin pohjaksi. Myynnin puolella kaivattaisiin myös selkeää työkalua siihen, miten myynti- ja toimitusmäärät jakautuvat eri kuukausille ja vuosille. Tämä mittaristo voisi sitten toimia apuna tuotannon arvioinnissa, jotta ei tuotettaisi tuotetta, jota ei ole menossa kaupaksi lähitulevaisuudessa. Myynti myös kaipaisi tuotannon puolelta varastoennustetta, jotta se voi myydä suuriakin määriä ilman, että se tuottaa paniikkia tehtaalla.

Vaahtolasin operatiivisiin mittareihin olisi hyvä lisätä myös myyntimäärät niin kuutioina kuin euroina. Tällä hetkellä niitä ei ole mittareissa mukana ollenkaan ja siksi kannattavuutta on vaikea seurata. Myös sisäiset lasin ostot olisi hyvä merkitä mittareihin, jotta ne antaisivat todellisen kuvan vaahtolasin valmistuksen kannattavuudesta.

Lasintuotannon mittareissa jako eri lasilaaduille on tulossa uusiin operatiivisiin mittareihin. Tästä muutoksen tarpeesta operatiivisten mittareiden päivitysidea lähtikin. Jako pakkaus-, taso- ja laminoituun lasiin edistää kustannusten jakoa, sekä myös osto- ja myyntipuolen toimintaa. Käy-

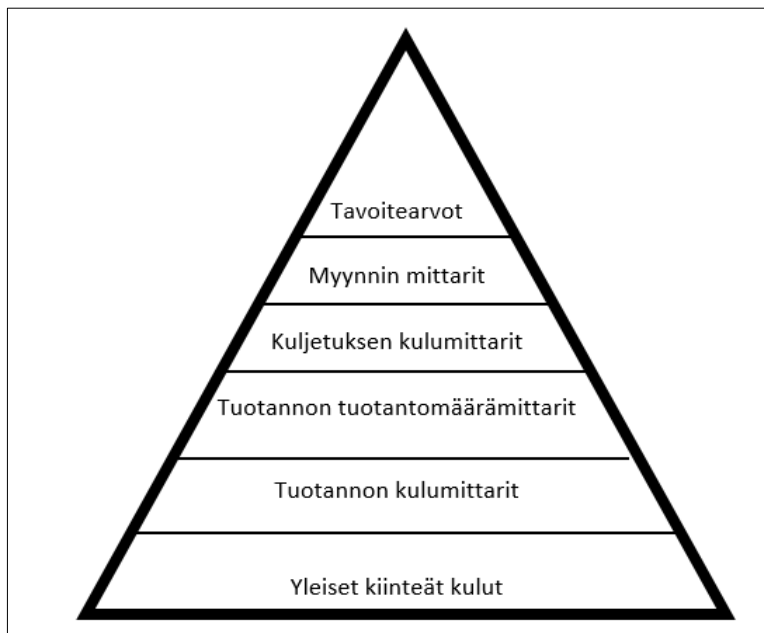
tännössä kuluksen jako saattaa olla haastavaa eri laaduille, koska samassa tehtaassa esimerkiksi sähkö on jatkuvasti juokseva suuri menoerä.

Mittareihin tarvitaan myös osto ja myyntihinnat, näin pystytään arvioimaan koko prosessin tehokkuus ja tuottavuus. Lasisirun myyntiä varten tarvittaisiin selkeät tuotantohinnat, eli mitä sen osto ja jalostus maksavat ja kuinka paljon siihen lasketaan katetta päälle. Toimivan mittariston kautta olisi helppo myöhemmin rakentaa työkalu, jolla hinnoittelu helpottuisi.

Kuljetuspuolen operatiiviset mittarit ovat olleet tähän asti hankalia toteuttaa, sillä jo kuljetuskalusto on jakautunut suoranoutoautoihin ja lava-autoihin. Nyt kun suoranoutoja ei enää tehdä, on tämä ongelma mittaristosta poistunut.

Toinen kuljetuspuolen ongelma on ajettavien tuotteiden erilaisuus, vaahtolasi on paljon kevyempää kuljettaa kuin lasi, ja siksi esimerkiksi polttoainekulut heittelevät hyvin paljon. Tätä ongelmaa on vaikea ratkaista, sillä autot ajavat yleensä tehtaalta lähtiessään vaahtolasia ja samalla takaisin-tulomatalla hakevat lasia. Kuljetuksen tuomia tuottoja on myös haastava mitata, sillä osalle asiakkaista kuljetus kuuluu lasin hintaan. Osa asiakkaita taas maksaa selkeästi erikseen kuljetuksesta ja lasista. Koska asiakkaat sijaitsevat eri puolilla maata, on vaikea arvioida, kuinka suuri osa saadusta lasinoston hinnasta menee kuljetukseen, ja kuinka paljon lasin puhdistukseen.

Kun henkilöstö otettaisiin mukaan myös mittareiden luontiin, kuten suorituskyky pyramidin mallissa, saataisiin mittareiden päivittäminen myös teetettyä niillä ihmisillä, jotka mitattavan työn oikeasti tekevät. Tässä olisi toinen etu myös se, että mittareiden päivitys ei jäisi vain yhden ihmisen harteille, vaan esimerkiksi operatiivisia mittareita seuraisi koko tuotanto tiimi. Samalla he näkisivät reaaliajassa, jos tuotanto ei kulje kuten pitäisi. Työntekijät voisivat myös itse kertoa, mitä mittareita he kaipaavat. Tällä hetkellä mittareiden kehitys on täysin toimitusjohtajan asia, eivätkä ne välttämättä palvele tuotantoa ollenkaan. Kaikki operatiiviset mittarit on hyvä luoda yhteen taulukkoon, ja yhden ihmisen toimesta, jotta ne ovat vertailukelpoisia. Kuitenkin mittareiden luonnissa on huomioitava, että tuotannossa mittauksen lähtökohdat ovat täysin erilaiset kuin pelkkiä lukuja tuijottaessa.



Kuva 6. Operatiivisten mittareiden kehitys suorituskykypyramidin mukaan toteutettuna

Kuvassa 6 suorituskykypyramidi on rakennettu niin, että tavoitteet tulevat ylhäältä hallitukselta ja toimitusjohtajalta. He kertovat myyntihenkilöille kuinka paljon myyntiä pitäisi saada, jotta odotukset täyttyvät. Myyntipuoli voisi tästä kehittää omat myynnin mittarinsa tavoitearvoihin nojaten. Seuraavaksi kuljetuspuoli voisi arvioida kuljetuksen tuomat kulut, jotka vähentävät saatua suoraa tuottoa. Kun myynnin tarpeet on selvitetty, voisi tuotanto luoda omat tuotantomäärämittarinsa ja samalla myös laskea kuinka paljon muuttuvia kuluja vaadittu tuotantomäärä aiheuttaa. Viimeisenä voitaisiin laskea kaikki kulut, joita ei suoraan voi kohdistaa yhteen, kun kaikki kulut on laskettu; voidaan arvioida onko mahdollista saavuttaa hallituksen antamat tavoitteet.

## 5.2 Strategisten mittareiden luonti

Strategisia mittareita ovat tällä hetkellä vain lähinnä taloushallinnon luvut. Ne lasketaan strategiaan mittareihin, koska yrityksen strategia pohjautuu voiton tekemiseen.

Koska yrityksen visiona on olla Euroopan arvostetuin vaahtolasin valmistaja, tulisi tähän kehittää mittari. Myös markkinaosuutta kuvaavia mittareita olisi hyvä suunnitella. Näitä voisi päivittää, vaikka kerran vuodessa, jotta kehitys nähtäisiin.

Vaahtolasin myyntipäällikkö Pekkala kaipasi mittaria, joka kuvaisi mihin käyttötarkoituksiin myytyä vaahtolasia käytetään, eli kuinka suuri osa menee esimerkiksi eristysmateriaaliksi ja kuinka paljon siltatyömaille. Tämän mittarin avulla voitaisiin myyntiä kehittää ja parantaa. Voitaisiin

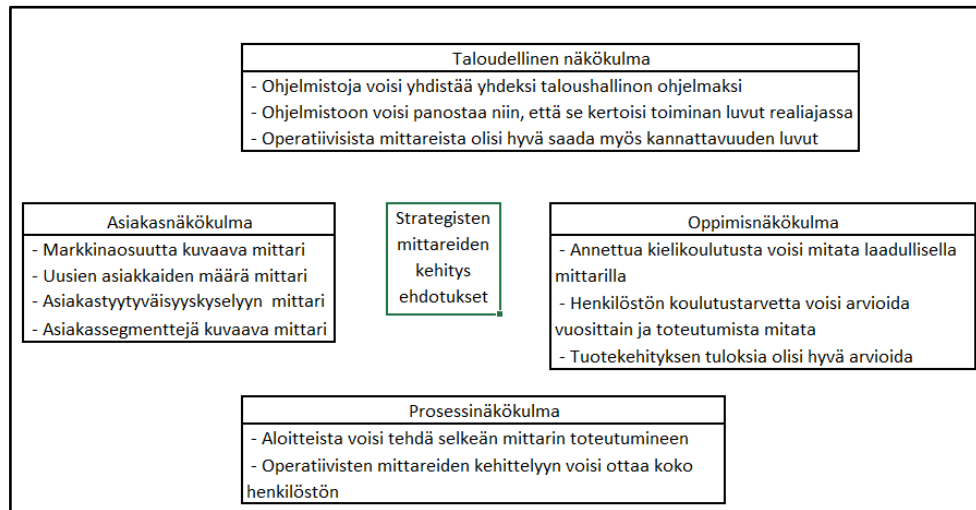
panostaa siihen markkinointiin, jossa myynti laahaa ja sekä huomioida ne asiakassegmentit paremmin, jotka tuotetta nyt aktiivisesti käyttävät.

Koska henkilöstö on tärkeä voimavara SWOT-analyysin mukaan, pitäisi sitäkin varten kehittää omia mittareita. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvointikyselyt voisi toteuttaa pienemmässä mittakaavassa useammin, vaikka kerran vuodessa. Näin saataisiin parempaa seurantatietoa siitä, mitkä muutokset vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin. Viimeiset suoritettujen henkilöstön tyytyväisyyskyselyt ovat olleet suhteellisen arvokkaita toteuttaa ja niiden tulosten tulkinta on ollut haastavaa. Uusioaineuksen kannattaisi harkita kyselyn suorittamiseen edullisempia vaihtoehtoja, jotta kysely voitaisiin suorittaa useammin. Esimerkiksi opinnäytetyönä toteutettu kysely olisi huomattavasti edullisempi vaihtoehto ja tuottaisi selkeämpiä tuloksia kuin nykyisen kyselyn järjestäjä.

Osa strategisista mittareista voisi olla julkisia yrityksen kaikille työntekijöille, jotta ne motivoisivat ja sitouttaisivat henkilöstöä paremmin yritykseen. Uusioaineuksella esimerkiksi kerätään aloitteita työn kehittämiseen. Näihin aloitteisiin on myös lisätty palkkiokannustin, jotta henkilöstö kertoisi ideansa. Saatuja aloitteita ja niiden toteutumista voisi mitata esimerkiksi kvartaalivuositain, ja nämä tulokset voisi kertoa henkilöstön yhteisissä palaverissa. Näin henkilöstö myös huomaisi, että heidän ajatuksiaan arvostetaan.

Henkilöstölle olisi hyvä pitää yhteisiä palavereita useammin, sillä se vahvistaisi yhteishenkeä ja sitä kautta parantaisi tuottavuutta. Näissä palaverissa voisi käydä läpi edellisen kauden tuotot ja kulut, ja kertoa mitkä asiat edistivät toimintaa ja mitkä toivat siihen haasteita. Tähän olisi hyvä ottaa mukaan tavoitemittareita esimerkiksi tuotannosta, jotta henkilöstö saisi työhönsä tavoitteita ja pyrki tekemään sen koko ajan paremmin. Tähän voisi yhdistää pienen palkitsemisjärjestelmän, mutta sekään ei ole välttämätöntä, kunhan työn tuloksia edes arvostetaan sanallisesti. Toinen hyöty yhteisistä palaverista olisi tiedon kulun helpottaminen. Uusioaineuksella on ollut viime aikoina paljon muutoksia, joiden tiedottamisessa on koettu ongelmia. Sisäisen tiedonkulkuun panostaminen sitouttaisi henkilöstöä paremmin yritykseen.

Uusioaines hyötyisi merkittävästi siitä, jos mittareiden rakentaminen aloitettaisiin esimerkiksi Balanced Scorecardin pohjalta. Tällä hetkellä luvut pohjautuvat voiton tekemiseen ja kulujen seurantaan, joten mittareihin olisi hyvä saada tasapainoa tuomalla asiakas- ja oppimisen näkökulma mukaan. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä voisi mitata kerran vuodessa ja siihen voisi asettaa myös tavoitearvot. Uusioaines järjestää tällä hetkellä jo esimerkiksi englannin kielen kurseja työntekijöilleen, joten niidenkin toimivuudesta ja tuloksista voisi kehittää mittarin.



Kuva 7. Kehitysehdotukset strategisten mittareiden luontiin Balanced Scorecardiin pohjautuen

Kuvassa 6 on huomioitu edellä mainitut kehitysehdotukset ja liitetty ne Balanced Scorecardin muotoon. Tavoitteena oli kehittää uusia mittareita niin, että ne olisivat lopulta tasapainossa joka näkökulmasta. Tavoitteena oli myös kehitellä niin laadullisia kuin määrällisiäkin uusia mittareita.

## LÄHTEET

Foamit® Foamit-tuotteen kotisivut. Viitattu 27.3.2017

<http://www.foamit.fi/>

Hakanen, M. 2004. *PK-Yrityksen strategiatyö, menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Helsinki: Multikustannus.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laitinen, E. 2002. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum media.

Lindroos, J. & Lohivesi K. 2010. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Uusioaines Oy Viitattu 27.3.2017 <http://www.uusioaines.com>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja: 20 Työkalua*. Helsinki: Talentum.

## HAASTATTELUT

Koponen, M. Kaupallinen johtaja 9.5.2017

Pekkala, J. Myyntipäällikkö 17.5.2017

Pennanen, J. Kehityspäällikkö 19.5.2017

Julin, L. Toimitusjohtaja 11.5.2017



Tutkimuskysymykset entiselle toimitusjohtajalle:

1. Mitä vikaa vanhoissa mittareissa on? Tarkkuus? Selkeys?
2. Kuinka paljon mittareiden käyttö ja lukeminen veivät sinulta ennen aikaa? esim tunteja kuussa
3. Kuinka monia mittareita täytit/käytit ennen operatiivisten mittareiden lisäksi? Mitä mittareita?

Tutkimuskysymykset myyntipäällikölle:

1. Mitä haluaisit mitata?
2. mitä vikaa nykyisissä mittareissa on?
3. Kaipaako myynti erillisiä mittareita?
4. Kauanko aikaa mittareiden täyttö vie?

Tutkimuskysymykset kaupalliselle johtajalle:

1. Mitä haluaisit mitata?
2. Mitä vikaa nykyisissä mittareissa on?
3. Yrityksen visio ja arvot?

Tutkimuskysymykset kehityspäällikölle.

1. Kauanko aikaa mittareiden täyttö vie viikossa?
2. Mitä mittareita työssäsi tarvitsisit lisää?
3. Mitä vikaa nykyisissä mittareissa on?