



**Atria Suomi Oy:n suorituskyvyn  
mittaus ja johtaminen  
toimitusohjauksessa**

Pyssysalo Panu

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

PANU PYSSYSALO:

Atria Suomi Oy Suorituskyvyn mittaus ja johtaminen toimitusohjauksen ohjauksessa

Opinnäytetyö 40 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Toukokuu 2013

---

Suorituskyvyn johtamisesta on nykyaikana tullut iso osa yrityksen toimintaa. Yrityksen täytyy olla tehokas toimintaympäristössään ja kehittää ydinosaamistaan jatkuvasti. Tästä johtuen yrityksen johdon tulisi olla aina ajan hermolla yrityksen sen hetkisestä suorituskyvystä. Suorituskyvyn johtamisessa käytetään tarkasti yrityskohtaisesti suunniteltuja mittareita ja niistä koostettuja mittaristoja. Mittaamisen avulla yritys pyrkii selvittämään sen hetkisen nykytilan ja ennakoimaan tulevaa. Onko yritys saavuttanut asettamansa tavoitteet, ja pitääkö niiden perusteella tehdä johtopäätöksiä ja jatkokehittää. Mittaamisella voidaan myös viestiä yrityksen henkilöstölle yrityksen ydinstrategia ja sitä, mihin tehtäviin työntekijöiden tulisi fokusoida, jotta saavutetaan yrityksen asettamat tavoitteet.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää miten Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjauksen nykyiset mittarit soveltuvat sen toimintaan ja suorituskyvyn johtamiseen. Mitä erilaisia ongelmia niiden käytössä on ilmennyt ja miten mittariston käyttöä voisi kehittää eteenpäin? Toinen tehtävä opinnäytetyössä oli etsiä vaihtoehtoja, jolla voitaisiin rutiiniväilyä vähentää ja täten tehostaa mittaamista. Tehtävänä oli myös dokumentoida nykyiset toimitusketjuohjauksen mittarit. Mahdollisena tavoitteena on myös esittää kehittämissuhteita koko mittaristoon.

---

Asiasanat: suorituskyky,johtaminen,mittaaminen

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

PANU PYSSYSALO:

Atria Finland Ltd: Performance measurement and leadership in production planning

Bachelor's thesis 40 pages, appendices 1 page  
May 2013

---

In modern times, performance management has become a big part of an organisation's operations. Companies have to be effective in their operating environment, and develop their core skills constantly; hence the company's management should always be fully aware of the company's performance at any given moment. Performance management is usually divided into planned indicators and history-based indicators. These kinds of measurements allow the management to see the current status of the company. The indicators can also be used to communicate with the company's staff about the organisation's core strategy and what tasks employees should be focusing on in order to achieve the targets set by the organisation. Performance measurements aren't made just for the sake of collecting statistics; the results of the measurements have to be utilized to support the company's chosen strategy and develop it further.

The aim of the development task is to figure out how suitable Atria Finland Ltd's current supply chain management measurement instruments are for measuring and managing its performance. It investigates what kinds of problems have been encountered and how the performance measurement instruments could be developed further. The second goal of the thesis was to look for alternative ways to reduce the routine work and in that way enhance the measurement quality. The third goal was to document the current supply chain management performance indicators. A last possible goal was to make development suggestions to improve performance measurement in Atria Finland's supply chain management.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne .....	5
1.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät ja viitekehys.....	6
2	YRITYKSEN SUORITUSKYKY .....	7
3	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN .....	9
3.1	Mittareiden luokittelutavat.....	9
3.2	Mittaristomallit .....	10
3.3	Mittariston suunnittelu ja toteutus .....	10
3.3.1	Mittarin käyttöönotto .....	11
3.3.2	Kehittäminen ja ylläpito.....	11
4	SUORITUSKYVYN ANALYSOINTIJÄRJESTELMIÄ .....	14
4.1	Balanced Scorecard.....	14
4.2	KPI – mittaristo.....	16
4.3	Sidosryhmämittaristot .....	16
4.4	Navigator – mittaristomalli .....	16
4.5	Suorituskykypyramidi.....	18
4.6	Suorituskykyprisma .....	19
4.7	Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä .....	20
5	SUORITUKSEN MITTAUKSEN KÄYTTÖ JOHTAMISESSA .....	21
5.1	Tavoitejohtaminen .....	21
5.2	Mittaus osana suorituskyvyn johtamista.....	22
6	ATRIA SUOMI OY:N TOIMITUSOHJAUKSEN MITTAAMINEN .....	25
6.1	Esittely ja organisaatorakenne .....	25
6.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tutkimusmenetelmät .....	27
6.3	Haastattelut ja niiden analysointi .....	27
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET.....	31
7.1	Käytössä olevien mittareiden analysointi .....	31
7.1.1	Prosessinäkökulma.....	32
7.1.2	Asiakasnäkökulma .....	33
7.1.3	Osaamisen kehittäminen .....	34
7.1.4	Talousnäkökulma .....	34
7.2	Sievo –portaali .....	34
8	ARVIOINTI LUOTETTAVUUDESTA .....	36
8.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET .....	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Suorituskyvyn johtamisesta on nykyaikana tullut iso osa yrityksen toimintaa. Yrityksen täytyy olla tehokas toimintaympäristössään ja kehittää ydinosaamistaan jatkuvasti, mistä johtuen yrityksen johdon tulisi olla aina ajan hermolla yrityksen suorituskyvystä. Suorituskyvyn johtamisessa käytetään tarkasti yrityskohtaisesti suunniteltuja mittareita ja niistä koostettuja mittaristoja. Mittaamisen avulla yritys pyrkii selvittämään sen hetkisen nykytilan. Onko yritys saavuttanut asettamansa tavoitteet ja pitääkö niiden perusteella tehdä konkreettisia toimenpiteitä ja jatkokehittää? Mittaamisella voidaan myös viestiä yrityksen henkilöstölle yrityksen ydinstrategia ja sitä, mihin tehtäviin työntekijöiden tulisi fokusoida, jotta saavutetaan yrityksen asettamat tavoitteet. Mittaamista ei siis tehdä vain mittaamisen vuoksi, vaan mittauksista saatuja tuloksien vuoksi eli mittausdataa pitäisi pystyä johtamaan konkreettisiin toimenpiteisiin, jotka tukevat yrityksen valitsemaa strategiaa ja kehittävät eteenpäin.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, miten Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjauksen nykyiset mittarit soveltuvat sen toimintaan ja suorituskyvyn johtamiseen. Mitä erilaisia ongelmia niiden käytössä on ilmennyt ja miten mittariston käyttöä voisi kehittää eteenpäin? Toinen tehtävä opinnäytetyössä oli etsiä vaihtoehtoja, jolla voitaisiin rutiinivähenä ja täten tehostaa mittaamista. Tehtäväni on myös dokumentoida nykyiset toimitusketjuohjauksen mittarit. Mahdollisena tavoitteena on myös esittää kehittämissuhteita koko mittaristoon.

Kehittämistehtävässä käsittelen vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

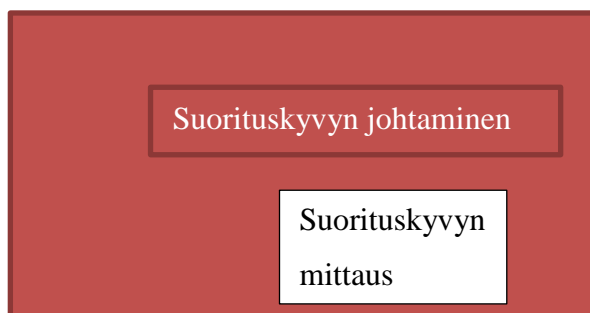
- Miten mittariston yleistä käyttöä ja sen prosesseja voisi kehittää?
- Miten nykyinen mittaristo soveltuu Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjauksen suorituskyvyn johtamiseen?
- Miten vähentää rutiinivähenä mittaristojärjestelmän ympärillä?
- Millaisia ongelmia mittareiden käytössä on ilmennyt?

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kerrotaan opinnäytetyön kehitystavoitteista, rakenteesta ja tutkimusmetodeista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu suorituskyvyn mittaamisesta ja mittaamisen käytöstä suorituskyvyn johtamisessa. Toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi suorituskyvyn määrittelyä ja mittariston rakennetta. Mittaristomallien luokittelut käydään läpi kolmannessa luvussa. Neljännessä luvussa esitellään yleisimmät mittaristojen analysointijärjestelmät ja käydään läpi mittariston kehittämisprosessin kulku. Luvussa viisi käydään läpi suorituskyvyn johtamista ja sitä mikä merkitys on mittaamisella suorituskyvyn johtamisessa. Kehittämistehtävän tarkoitukseen ja sen toteuttamiseen perehdytään luvussa kuusi. Seitsemännessä luvussa käydään läpi ja analysoidaan kehittämistehtävän tuloksia ja samassa luvussa arvioidaan kehittämishankkeen luotettavuutta. Viimeisessä luvussa käydään lävitse johtopäätökset sekä kehittämisehdotuksia jatkokehitystä varten.

## 1.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja viitekehys

Kehittämistehtävän tutkimus on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa selvitetään haastatteluiden kautta, mikä on nykyisen mittariston tila ja toimiiko se toimitusohjauksen suorituskyvyn johtamisen välineenä ja miten mittaristoa voisi kehittää.

Opinnäytetyön viitekehysenä toimii suorituskyvyn mittaus (Kuvio 1), jota ympäröi suorituskyvyllä johtaminen.



Kuvio 1 Opinnäytetyön viitekehys

## 2 YRITYKSEN SUORITUSKYKY

Yrityksen suorituskyky voidaan määritellä kyvyksi saada aikaan tuloksia asetetuilla määrittelyillä verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Määrittelyt liittyvät yrityksen kykyyn maksimoida yrityksen omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. (Laitinen 2003, 279–280). Se, minkä sidosryhmän tarpeet ovat kulloinkin ensisijalla, on yrityksessä tapauskohtaista. Vielä tänä päivänäkin osakkeenomistajien voittojen maksimointi on yhä yritysten toimintaa yleisin ohjaava voima. Suorituskyvyn mittaus ja suorituksen mittaaminen ovat samanlaisia käsitteellisesti, mutta sisällöltään hieman erilaisia. Suorituskyvyn mittaus liittyy parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja kykyyn saada asetetut tavoitteet aikaiseksi. Suorituksen mittaus puolestaan keskittyy toteutuneeseen suoritukseen. Suorituksen mittaus kohdistuu siis menneisyyteen ja suorituskyvyn mittauksen voidaan katsoa pääasiassa liittyvän tulevaisuuteen tilanteiden mittaukseen. (Laitinen 2003, 280.)

Suorituskyvyn mittaus on prosessi jossa yritykset määrittelevät arviointikriteerit mitataksaan toimintaansa. Tämä pohjautuu organisaation tavoitteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa yksinkertaisen, mutta tehokkaan mittariston laatimista, mikä määrittää onnistuuko organisaatio sille asetetuissa tavoitteissaan vai ei. (Laitinen 2003, 30-31.)

Suorituskykyä voidaan arvioida tarkastelutasojen muodossa. Tarkastelutasot voidaan jakaa karkeasti seuraavasti:

- a) toimialataso
- b) konsernitaso
- c) organisaatiotaso
- d) kansantaloustaso

Useasti yleisin tarkastelutasojen lisäksi on alatasoja (Uusi-Rauva 1996, 14.) Alatasot voidaan jakaa yrityksen sisäisiin tasoihin:

- a) tulosityksiköt
- b) tuoteryhmä ja taso
- c) osasto-, toimipiste- ja vastuualuetaso
- d) funktiotaso
- e) yksilötaso

Yrityksen suorituskykyä voidaan tarkastella myös monesta eri näkökulmasta. Yleisesti määriteltyä lähestymistapaa ei ole, sillä suorituskyvyn arviointi riippuu suurelta osalta, siitä mitä tasoa tarkastellaan, ja miten suorituskykyä tarkastellaan yrityksessä. (Rantanen 2009, 25.)

Suorituskyvyn johtamisen määrittelylle ei ole yhtä oikeaa vakiintunutta vastausta, ja sen käyttö vaihtelee paljon käyttäjien ja käyttökohteiden mukaan (Laamanen 2005, 350–351.) Hannula ja Lönnqvistin mielestä suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka perustuu suorituskyvyn mittauksen tuottamaan informaatioon. Heidän mukaan suorituskyvyn johtamisessa korostetaan sitä, että mittausta käytetään säännöllisesti ja hyödynnetään yrityksen eri yksittäisten tekijöiden kehittämisessä ja johtamisessa. (Lönnqvistin ym. 2009, 14)



### 3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

#### 3.1 Mittareiden luokittelutavat

Mittareita voidaan jaotella monella tavoin. Monet suorituskyvyn mittauksen tutkimukset osoittavat, että yrityksiä kehoitetaan käyttämään erityyppisiä mittareita, jotta mittaristosta tulee kaikin puolin tasapainoinen. Minkään osa-alueen mittarille ei saisi antaa liian suurta painotusta, mikä aiheuttaisi osaoptimointia mittaristossa. Mittareita voidaan jakaa esimerkiksi taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, ulkoisiin ja sisäisiin mittareihin (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 135–136.)

Suorituskyvyn mittaamisessa taloudellisten mittareiden osa-alue on ollut perinteisesti hallitsevassa asemassa suorituskykymittaristossa, mutta nykyään käytetään kasvavissa määrin ei-taloudellisia mittareita (Malmi, Peltola, Toivainen 2006, 48–49). Vaikka ei-taloudelliset mittarit ovat lisänneet suosiotaan yritysten parissa, ei niiden käyttö takaa aina hyviä tuloksia. Monessa yritystapauksessa on osoittautunut hankalaksi todistaa kuinka ei-taloudellisten mittareiden tuloksien parantaminen parantaa yrityksen viivan alle jäävää tulosta. Tästä johtuen yhteys määritellyn mitattavan asian ja sen tulosvaikutuksen välillä voi olla epäselvä. Tämä voi johtaa yrityksessä siihen, että se turvautuu vain ainoastaan taloudellisesti määriteltyihin mittareihin. (Laitinen 2003, 54–56)

Taloudelliset mittarit ovat usein ongelmallisia, sillä ne viittaavat usein yrityksen menneisyyteen. Menneestä kertovat mittarit eivät aina ohjaa riittävän aikaiseen päätöksentekoon yrityksen kannalta (Hannula ym 2002, 5-7.) Talouden mittareista suurin osa on seurausmittareita. (Tenhunen 2001, 20). Myöskään taloudelliset mittareiden tuottama informaatio ei kerro syitä mittareiden tuloksien muutoksiin. Esimerkkinä voidaan pitää yrityksen katetta, joka voi olla seurausta tehokkaasta tuotannosta tai markkinahintojen heilahteluista. Tästä johtuen taloudellisten mittarien rinnalla on järkevää käyttää myös erilaisia tuottavuusmittareita, sillä tuottavuusmittarit ja laatu kertovat usein siitä, kuinka yritys suoriutuu reaaliajassa verrattuna taloudellisiin mittareihin (Hannula ym 2002, 5-7.)

Ulkoiset ja sisäiset mittarit mittaavat yrityksen kannalta olennaisimpia tekijöitä. Sisäisillä mittareilla mitataan yrityksen sisäisen toiminnan kannalta keskeisimpiä asioita. Ulkoisilla mittareilla mitataan yrityksen toimintaa sen ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkaiden näkökulmasta tai muiden sidosryhmien kuten alihankkijoiden toimintaa. Ulkoiset mittarit keskittyvät enemmänkin yrityksen toiminnan mittaamiseen, esimerkiksi yrityksen tuloksen. (Kankkunen, Matikainen Lehtinen 2005, 135–136.)

### **3.2 Mittaristomallit**

Suorituskyvyn mittaukseen on kehitetty erilaisia analysointimalleja. Sattumanvaraisesti valitut mittarit eivät muodosta toimivaa mittaristoa, vaan valituilla mittareilla täytyy olla keskinäinen yhteys toisiinsa (Hannula ym 2002, 27.) Mittaristomallit helpottavat mittareiden määrittelyä ja niiden valintaprosessia, myös sitä miten niitä tulisi käyttää, että ne toimisivat tehokkaasti tukien yrityksen valittua strategiaa (Hannula ym 2002, 1).

### **3.3 Mittariston suunnittelu ja toteutus**

Mittausjärjestelmää ei välttämättä tarvitse rakentaa yhtenä kokonaisuutena vaan aloittaa pienillä projekteilla. Tämä on toimiva tapa, jos yrityksessä ei ole ennestään kokemusta mittaristojen suunnittelusta tai käyttöönotosta. Yksittäisten projektien avulla pystytään kehittämään lisää mittausosaamista yrityksessä, jolloin erilaiset havaitut puutteet voidaan korjata ennen kuin mittariston käyttö laajenee yrityksen sisällä (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 117.)

Yleensä mittariston suunnittelu toteutetaan siten, että projektissa on mukana myös ulkopuolinen taho esimerkiksi konsultti. Itse suunnittelutyön eli mittareiden ja mitattavien asioiden valintaprosessin tekee yleensä yrityksen sisältä koottu työryhmä (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 99.)

Mittaristoa rakentaessa kannattaa käyttää järjestelmällistä pohjaa ja erilaisia tarkistuslistoja. Näin pystytään välttämään yleisimmät ongelmakohdat liittyen mittariston suunnitteluun. Mittareiden määrää vaihtelee riippuen yrityksestä ja sen toimialasta. Tärkeintä on mittareiden määrän suunnittelussa, että fokus pysyy yrityksen kriittisissä toiminnan osa-alueissa. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 133–134.)

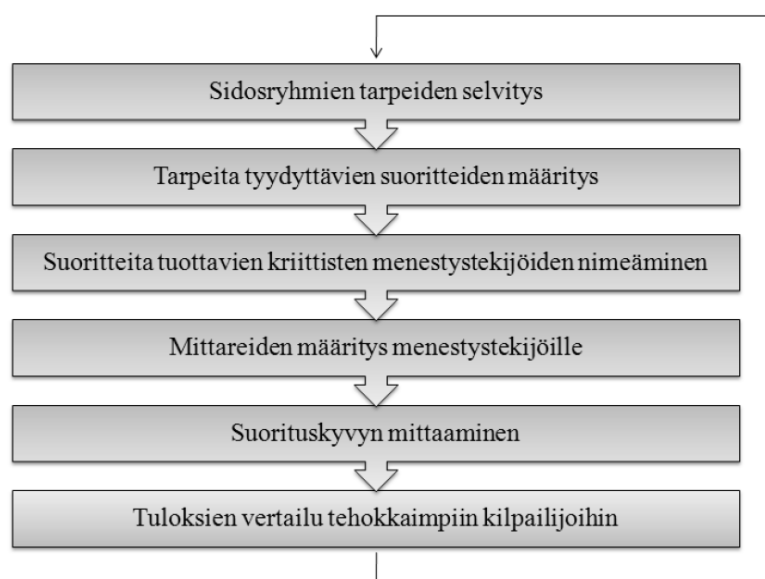
Yhdeksi tärkeimmäksi piirteeksi mittausjärjestelmässä Laamanen pitää kykyä tarkastella yleistasoja syvemmälle. Tästä käytetään yleisesti nimitystä ”porautuminen”, millä viitataan kykyä mennä yleiseltä tasolta paljon yksityisemmälle tasolle. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Pystytäänkö järjestelmästä selvittämään mistä asiakastyytyväisyyden heikkeneminen johtuu? Onko kyse yksittäisestä toimituksesta tai asiakkaasta? Näin tarkastelutasoilla syventymisellä voidaan korjaavat toimenpiteet kohdistaa oikeisiin kohteisiin. (Laamanen 2006, 350–353.)

### 3.3.1 Mittarin käyttöönotto

Mittariston käyttöönottovaiheessa projektiin liitetään suurempi joukko osallistujia yrityksen sisällä, jolloin ulkopuolisen tahon rooli pienenee. Saadaan myös mittaristoa koskevaa rakentavaa palautetta, jonka avulla voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 99.)

### 3.3.2 Kehittäminen ja ylläpito

Mittariston kehittämisen vaiheet voidaan yleisesti jakaa kuvion 2 mukaisesti. Mittarin kehityksessä pitää ottaa huomioon, että se ei ole erillinen projekti, vaan se kytkeytyy yrityksen mittaristojen suunnittelu- ja seurantaprosessiin vahvasti. (Laamanen 2006, 351)



Kuvio 2: Yleinen suorituskyvyn mittauksen kehittämisprosessi (Laitinen 1999, 6.)

Mittariston kehittämisprosessin alkamiseen yleensä vaikuttaa jonkinlainen heräte tai syy, minkä seurauksena mittausjärjestelmää ryhdytään kehittämään. Tiedossa on jo mittauskohde ja kohteen laajuus, mittausjärjestelmälle on asetettava tavoitteet, missä määritellään mihin keskitytään ja mistä yrityksen osa-alueista tarvittava tieto tullaan saamaan. Seuraavaksi on kehitettävä keskeisille tekijöille mittarit eli suorituskykymittarit. Kun mittarit on hyväksytty johdon tasolla ja tiedetään miten mittaus tullaan toteuttamaan, otetaan mittarit käyttöön. Mittareiden käyttö perustuu siihen, että mittareiden avulla pyritään kehittämään yrityksen suorituskykyä. Suorituskyvyn kehittäminen on jatkuva prosessi. (LUT Lahti School of Innovation 2012.)

Esimerkkinä suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittämisprojektista voidaan mainita Anderssenin, Karjalaisen ja Laakson suunnittelema mittareille tarkoitettu kehittämisprosessimalli (1994, 83–85 ja 101). Heidän mielestä kehittämisprosessin kolme ydinkohtaa voidaan määritellä kolmella kysymyspatteristolla:

1. Miksi mittausjärjestelmää halutaan kehittää?

1. Herätetekijä
2. Lähtökohdat
3. Painopisteet
4. Organisointi
5. Mittausperiaatteet
6. Informointi ja koulutus

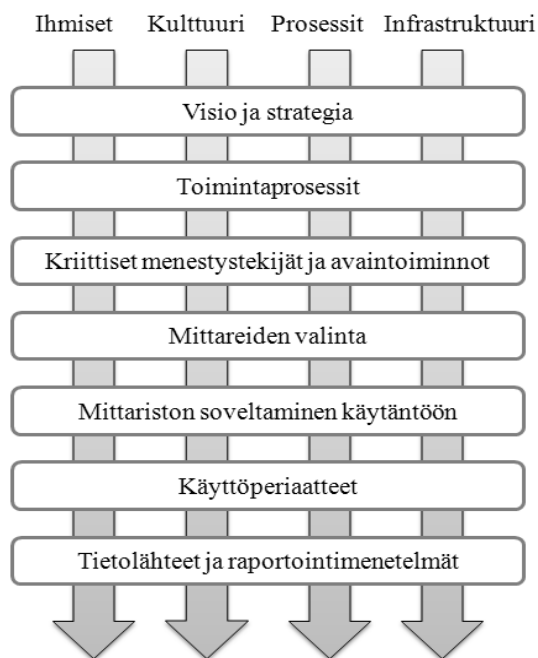
2. Mitä mittareita valitaan mittaustarpeen onnistumiseksi?

1. Tavoitteet ja keinot
2. Mittari-ideoita
3. Alustavat valinnat
4. Arviointikriteerit ja valinnat
5. Käyttöperiaatteet

### 3. Miten mittaustoimenpiteet toteutetaan käytännössä?

1. Raportointitekniikka
2. Tietotekniikka ja mittausjärjestelmät
3. Käyttöohjeet
4. Asennus

Viimeisessä vaiheessa kun yrityksen suorituskyvyn mittauksen kehittämissuunnitelma on päätetty ja jatkokehittämistä vaativat kohteet mietitty, siirrytään suunnitelmassa valitsemaan mittareita eri funktioiden suorituskyvyn mittaamiseksi ja tehdään korjaavia toimenpiteitä suunnitelmaan (Kuvio 3).



Kuvio 3: Mittariston kehittämisprosessi (Hannula 2002, 153.)

## 4 SUORITUSKYVYN ANALYSOINTIJÄRJESTELMIÄ

### 4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tuloskorttimittaristo on strateginen suunnittelu ja hallinnointimittaristojärjestelmä, joka on laajalti käytössä yrityksissä, teollisuudessa ja erilaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Sen tarkoitus on kohdistaa liiketoiminta yrityksen visioon ja strategiaan ja täten parantaa yrityksen tehokkuutta ja sen sisäistä ja ulkoista kommunikaatiota. Balanced Scorecard mittariston kehittivät Robert Kaplan ja David Norton, tarkoituksenaan luoda uudenlainen mittauksen ohjauksen ja hallinnointijärjestelmän suorituskyvyn mittaukseen verrattuna perinteiseen mittaussmalliin. Tämän lisäksi antaa johdolle ”tasapainoisempi” näkemys organisaation suorituskyvystä. (Kaplan & Norton 1996, 2.)

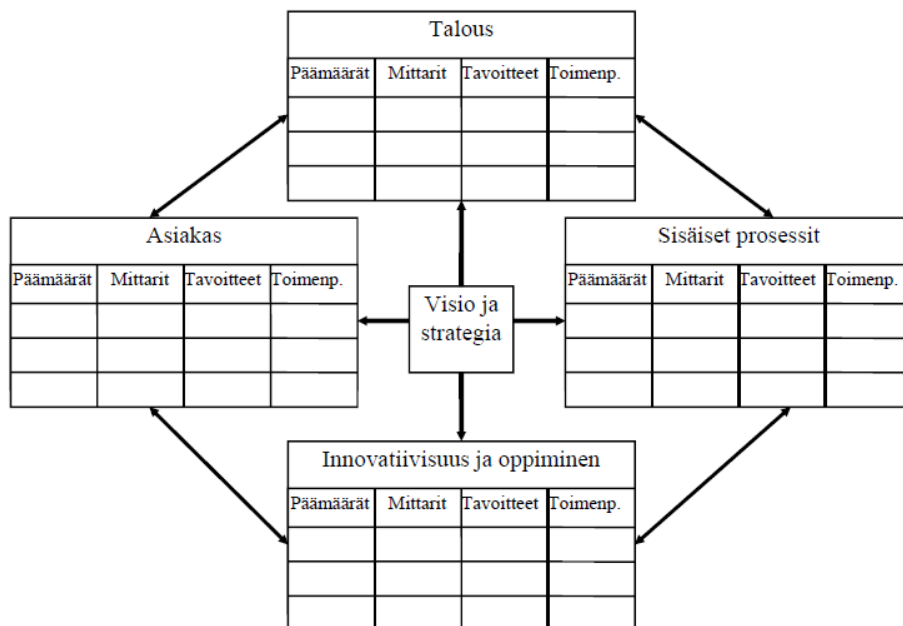
Yrityksen toiminnassa keskitytään usein mittaamaan ainoastaan taloudellisia ja lyhyen aikavälin tunnuslukuja kuten liiketoimintaa, myytyjen tuotteiden määrää, tuotannon kustannuksia jne. Yrityksen markkina-aseman arviointi ei kuitenkaan tänä päivänä pitäisi pohjautua ainoastaan siihen, kuinka hyvin yritys menestyi edellisenä vuonna. Myös sillä on merkitystä, miten asiakas ja sidosryhmät kokevat yrityksen tuotteiden ja palveluiden antaman lisäarvon ja yrityksen henkilöstön kyvyn kehittyä. (Saari 2004, 238–239.)

Tasapainotettu mittaristo eli BSC on työkalu, joka on kehitetty, jotta yritykset pystyisivät seuraamaan suorituskyvynsä kehittymistä myös ei-taloudellisista näkökulmista sekä löytämään tasapainon taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden ja mittareiden välillä. Tasapainotettu mittaristo pohjautuu neljään eri näkökulmaan. Nämä näkökulmat ovat:

1. Taloudellinen näkökulma
2. Asiakasnäkökulma
3. Sisäisten prosessien näkökulma
4. Oppimisen ja osaamisen näkökulma

(Hannula & Lönnqvist 2004, 35.)

Samat näkökulmat voidaan havaita kuviossa 4.



Kuvio 4: Balanced Scorecard (Rantanen 2009)

Mittareiden määrä tyypillisesti BSC mittaristossa vaihtelee 15-25 mittarin välillä. Yrityksen sisäisten prosessien näkökulmaan määritellään usein eniten suoritusmittareita, 8-10 kappaletta. Muissa näkökulmissa käytetään keskimääräisesti noin viittä mittaria. Mittareiden määrää suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon, että Kaplan ja Norton olivat tekemisissä suurien yritysten kanssa suunniteltaessaan tuloskorttimittaristoa, jolloin hieman pienempikin määrä mittareita riittää keskimääräistä pienemmälle yritykselle. (Malmi, Peltola, Toivainen 2006, 31–32.)

Mittaristo täytyy rakentaa tasapainoisesti, jolloin raha- ja ei-rahämääräiset mittarit, eivät kumpikaan saa suurempaa painoarvoa tuloskorttimittaristossa. Toiseksi tasapaino pitää pysyä niin sanottujen tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Tulosmittareiden näkökulmien suunnittelu on yleisesti helpompaa kuin ennakoivien mittareiden, jolloin mittaristojen väliset syy- ja seuraussuhteet unohdetaan pohtia, jonka seurauksena mittaristosta tulee helposti vain joukko toisistaan irrallisia mittareita. Kolmanneksi hyvin suunnitellussa mittaristossa tulisi olla myös tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet. Tässä tavoitteessa onnistutaan automaattisesti, jos mittareiden määrittelyssä on noudatettu syy-seurauslogiikkaa. Neljänneksi hyvässä mittaristossa helposti mitattavat ja vaikeasti mitattavat asiat ovat tasapainossa, ilman, että mittareiden validiteetti eli luotettavuus kärsii. Mittareiden luotettavuutta heikentävät

tekijät johtavat yleensä siihen, ettei mittaristoa yrityksessä käytetä. (Malmi, Peltola, Toivainen 2006, 31–32.)

#### **4.2 KPI – mittaristo**

Suurin osa tuloskorttimittaristoista on KPI (Key Point Indicators) – mittaristoja. Nimensä mukaisesti se sisältää joukon yritykselle keskeisiksi määriteltyjä mittareita. Mittareita on yleensä aika paljon ja niiden välisiä riippuvuussuhteita ei ole mietitty. Myös mittarit ovat usein jokaisessa BSC näkökulmassa tulosmittareita (lagging indicators), jolloin mittarit eivät kuvaa yrityksen strategiaa. Mittareiden yhteismäärän pitäminen kohtuullisena on usein ongelmallista, koska loogista karsintajärjestystä mittareille ei ole helppoa löytää. (Malmi, Peltola, Toivainen 2006, 35.)

#### **4.3 Sidosryhmämittaristot**

Sidosryhmämittaristot keskittyvät nimensä mukaisesti yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, alihankkijoihin ja tavarantoimittajiin. Mittaristossa jokaisella sidosryhmällä on omat tavoitteensa, joihin pyrkivät yrityksen avulla. Atrian sidosryhmämittariston mittarit ja niiden ominaisuudet liitteessä 1. Tavoitteiden saavuttamista pidetään yhtenä menestystekijänä yritykselle. Mittaristossa pyritään seuraamaan sidosryhmien asettamia tavoitteiden toteutumista. (Malmi, Peltola, Toivainen 2006, 34.)

#### **4.4 Navigator – mittaristomalli**

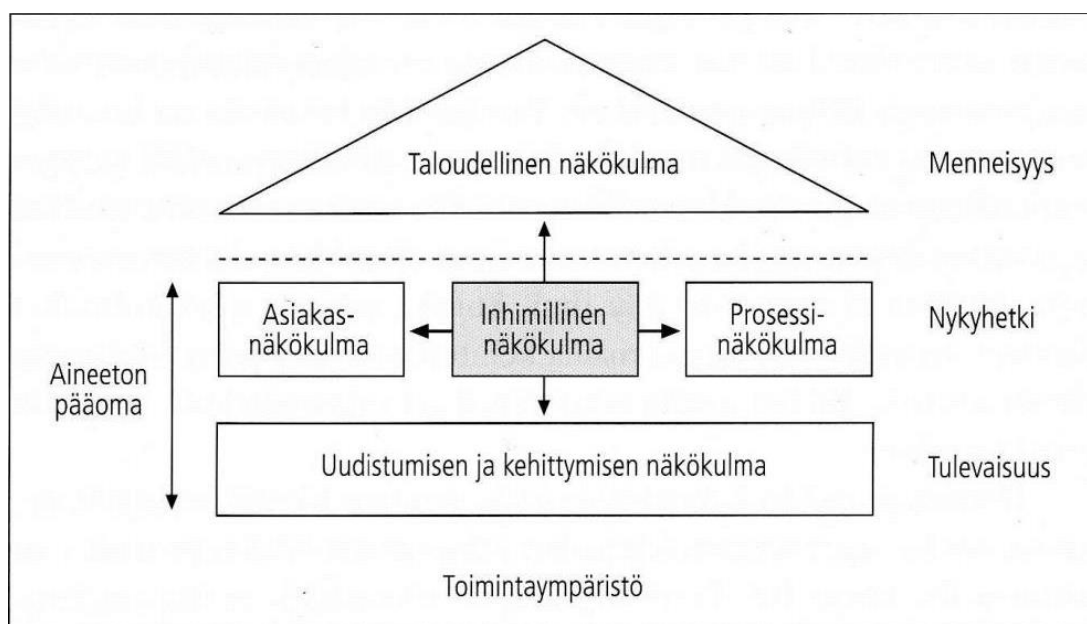
Edvinsson ja Malone kehittivät Kaplanin ja Nortonin tuloskorttimittariston pohjalta oman version: Navigator – mittaristomallin. Kyseinen malli on enemmänkin suunnattu pelkästään yrityksen johdolle verrattuna tuloskorttimittaristoon. Navigator – malli on rakenteeltaan ja osa-alueiltaan hyvin samanlainen kuin tuloskorttimittaristo, kuitenkin tiettyjä pieniä eroavaisuuksia tuloskorttiin on havaittavissa. Suurin ero tuloskorttimittaristoon on mittariston tarkoitus yrityksessä. Navigator – mittaristomallin tehtävänä on mitata organisaation aineetonta pääomaa. Itse mittaristomalli koostuu viidestä mittausnäkökulmasta tuloskortin neljän sijaan:



- a) taloudellinen
- b) prosessi
- c) asiakas
- d) uudistuminen ja kehittyminen
- e) inhimillinen näkökulma

(Lönnqvist ym. 2006, 37.)

Kuviossa 5 visualisoidaan Navigator –mallin rakenne.



Kuvio 5: Navigator – mittaristomalli rakenne (Lönnqvist ym. 2006, 37.)

Taloudellinen näkökulma kuvaa yrityksen mennyttä aikaa. Tämän osion mittarit ovat yleensä määritelty hyvin selkeästi. Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi sijoitettu pääoma ja tulot työntekijää kohden. (Lönnqvist ym. 2006, 37.)

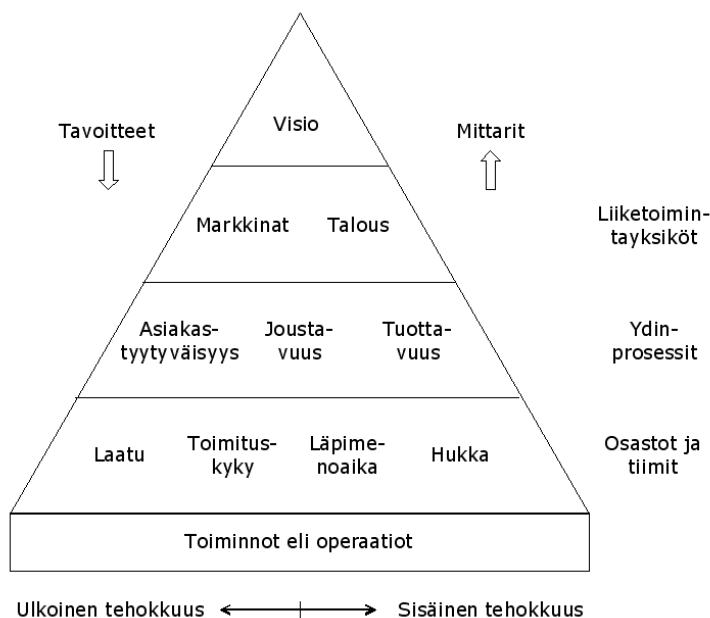
Prosessin ja asiakasnäkökulma kuvaavat enemmänkin yrityksen nykytilaa. Prosessinäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi tietotekniikan erilaiset käsittelyajat. Asiakasnäkökulman mittarina voisi toimia esimerkiksi markkinaosuus ja asiakasuskollisuus. (Lönnqvist ym. 2006, 37–38.)

Inhimillinen näkökulma sijaitsee mallissa keskellä ja on sidoksissa muihin mittareihin. Inhimillinen mittaria voisi kuvata esimerkiksi työntekijän pätevyyttä tai työntekijöiden koulutustasoa mittaava mittari. (Lönnqvist ym. 2006, 38.)

Navigator – malli eroaa muista mittaristomalleista myös mittareiden määrän suhteen. Navigator – mallissa valitaan joka näkökulmaan kymmeniä eri mittareita verrattuna muihin mittaristomalleihin. Mittaristomallia on kehitetty enemmänkin löytämään mittarit, joilla yrityksiä pystyisi vertailemaan. (Lönnqvist ym. 2006, 38.)

#### 4.5 Suorituskykypyramidi

Mittaristomallin perusajatus on yhdistää strategia ja yrityksessä tehtävät toimenpiteet määrittämällä tavoitteet hierarkkisesti visiosta alaspäin aina konkreettisiin toimintoihin saakka ja niihin liittyvät mittarit alhaalta ylöspäin kuten Kuviossa 6 näkyy. Lähtöasetelmana on siis yrityksen visio, josta tavoitteet johdetaan hierarkkisesti eri organisaation tasoille. Kyseinen menettely on yleistä tavoitejohtamisessa. (Saari 2004, 243–244.)



Kuvio 6: PPS:n (Performance Pyramid System) pyramidimalli, Saari 2004

Mittaristomalli on muodoltaan pyramidi, jossa menestystekijät esitetään hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Mallissa tavoitteet vyörytetään menestystekijöille ylhäältä alas ja mittarit rakennetaan alhaalta ylöspäin. Hierarkiatasoja on neljä. Ylimpänä oleva visio on tarkoitus toteuttaa yrityksen näkökulmasta markkinoita ja taloutta koskevin tavoittein. Yrityksen asettamat tavoitteet on määrä saavuttaa ydinprosessien kautta eli tekijöiden, jotka sijaitsevat mallin keskiosassa. Tekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tuottavuus. Alimmaisen tason tavoitteita, joilla varmistetaan ydinprosessien tavoitteiden onnistuminen ovat laatu, toimituskyky, läpimenoaika ja hävikki (Saari 2004 242–245.)

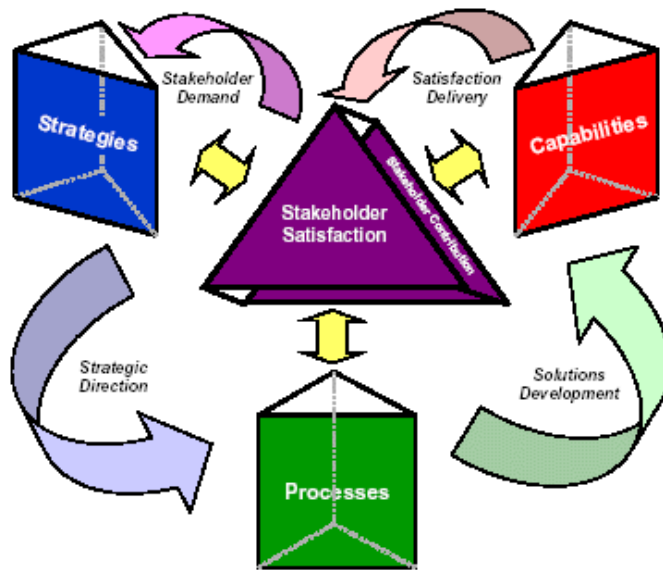
Pyramidimalli jaetaan vielä ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen. Ulkoinen tehokkuus tarkoittaa pyramidissa kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja sisäinen tehokkuus tarkoittaa yrityksen kykyä toimia tehokkaasti ja kannattavasti. Yksittäisten asiantuntijoiden mukaan tämä pelkistetty jako näyttää kuitenkin keinotekoiselta ja pakotetulta. Esimerkiksi sellainen ajattelu, että tuottavuus olisi vain sisäistä tehokkuutta ja laatu vain ulkoista tehokkuutta on heidän mielestään aivan virheellinen. Yleisesti tämä mittariston jakoperuste on vain suuntaa-antava ja kertoo, mitkä menestystekijät ovat enemmän sisäisiä tai ulkoisia kuin toiset. (Saari 2004, 243–245.)

#### **4.6 Suorituskykyprisma**

Malli syntyi kehitysprojektina Cranfieldin yliopistossa. Hankkeen tarkoitus oli kehittää uusi kehittyneempi malli, jonka pohjana toimisi Tulokorttimittaristo ja PPS – malli. Mallin nimi viittaa siihen, että sen viisi tavoitealuetta kuvataan prisman muodossa. (Saari 2004, 245–246.)

Suorituskykyprismassa käytetään tulokorttimallin tavoin syy ja seuraussuhteita tavoitteiden määrittämiseen. Prismassa määritellään ns. onnistumiskarttoja, joiden tarkoitus on määrittää onnistumisien seuraukset yritykselle. Prismaan määritellään myös epäonnistumiskarttoja, joiden tarkoitus on kuvata epäonnistumisien seuraukset yritykselle. Näiden karttojen avulla kyseinen mittaristomalli toimii eräänlaisena strategisena hälytysjärjestelmänä. (Saari 2004, 245.)

Kuviossa 7 havainnoidaan kuinka mallin ajattelu perustuu kolmeen eri näkökulmaan. Ensinnäkin mallin suunnittelijat painottavat, että sidosryhmät pitää tarkastella laajemmin kuin omistajia ja asiakkaita. (Saari 2004, 245.)



Kuvio 7: Suorituskykyprisma (Neely & Adams 2002)

#### 4.7 Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Laitisen (2002, 400–402) mukaan integroidun mittausjärjestelmän suunnittelun tekee haastavaksi perusdimensioiden valinta ja niiden riippuvuuksien määrittely. On tärkeää määrittellä mittaristolle selvä teoreettinen pohja eli toimivan yrityksen malli, jonka pohjalta voitaisiin miettiä mitä ja miten halutaan mitata. Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä muodostuu resurssien tarkastelusta ja niiden käytön tehokkuudesta.

## 5 SUORITUKSEN MITTAUKSEN KÄYTTÖ JOHTAMISESSA

### 5.1 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisen keskeinen idea on johtaminen tavoitteiden ja yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisen tarkkailun avulla. Suunniteltujen tavoitteiden avulla johtamisen suurin etu olisi siinä, että työntekijä voisi itse tarkkailla omia suorituksiaan ja niistä syntyviä tuloksiaan. Omakohtainen tarkkailu merkitsee voimakasta kannustinjärjestelmää. Palkkaa voitaisiin täten maksaa saavutettujen tulosten mukaan. Se voi johtaa korkeammalle asetettuihin tavoitteisiin ja laajempaan näkemykseen. Jotta omakohtaisen tarkkailun järjestäminen olisi mahdollista, tarvitaan selviä ja valideettisesti tarkkoja mittareita. Mittareiden ei tarvitse olla määrällisiä eikä myöskään ehdottoman tarkkoja. Niiden on oltava ymmärrettävässä muodossa, yksinkertaisia ja järkeviä ajatellen yrityksen työntekijöitä. Koska mittarit eivät voi olla ehdottoman tarkkoja, on niissä esiintyvät virhemarginaalit tunnettava, jotta ne voivat toimia tehokkaasti. Mittareiden on ohjattava johdon huomion ja konkreettiset toimenpiteet oikeisiin kohtiin yrityksessä. (Drucker 1957, 108.)

Tavoitejohtamisen ytimen Druckerin mielestä voidaan jakaa kahteen keskeiseen määrittelyyn:

- Esimiehen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa sovitaan seuraavan vuoden henkilökohtaiset tavoitteet. Keskeisin asia tässä keskustelussa on saada työntekijä sitoutumaan hänelle suunniteltuihin tavoitteisiin.
- Tavoitteiden määrittelyssä keskitytään työntekijän vahvimpiin alueisiin ns. avainalueisiin. Kullekin työntekijälle sovitaan omat tavoitteet ja seurattavat mittarit, joitten avulla itsearviointi on mahdollista.

Suurimmassa osassa suomalaisista yrityksistä on omaksuttu laajasti tavoitejohtamisen periaatteet. Suurta muutosta ei ole, vaikka käsitteen nimi on muuttunut tavoitejohtamisesta tulosjohtamiseen. Tulosjohtamisen lähtökohta on, että yrityksen perusyksiköksi valitaan yksi funktio. Kyseistä määrittelyä on kutsutaan suomalaisessa tulosjohtamisen piirissä työntekijän tulostoimenkuvaksi. (Santalainen ym. 1984) Kullekin työntekijälle määritellään täsmällinen tehtäväkuvaus ja siihen suunnitellaan

sitä tukevat tavoitteet. Työtehtävät jaetaan yrityksen työntekijöiden kesken suunniteltujen tavoitteiden mukaan. (Drucker 1957, 108).

### Tavoitetasot ja niiden asetantaprosessi

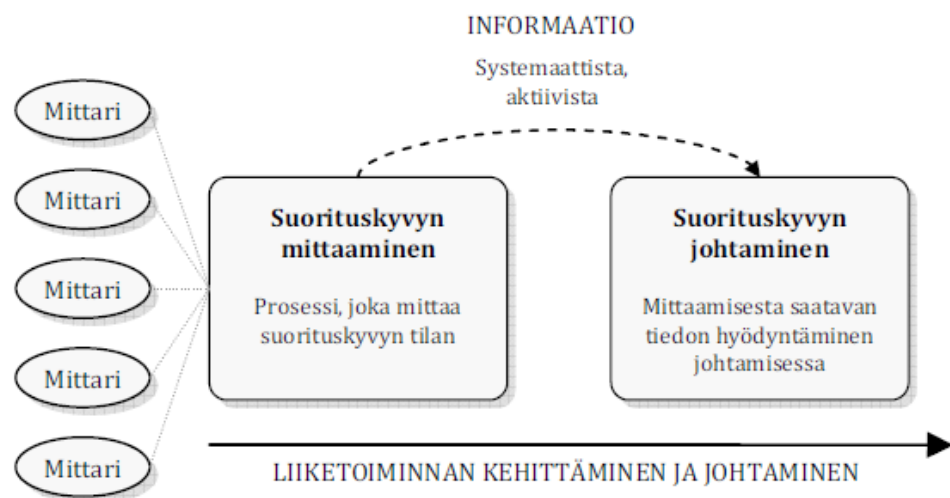
Tavoitteiden määrittäminen yrityksen tärkeimmille prosesseille muodostaa yrityksen ohjaamiseen tarvittavan järjestelmän. Ilman tavoitteita yritys on verrattavissa lentokoneen lentäjään, joka ohjaa konetta ilman karttoja ja kokemusta lentoreitistä. Verrattuna yrityksen johtoon tämä tarkoittaa taitoa ennakoida yrityksen tulevaisuuden haasteita. Täysin väärin määritelmiin perustuvat erilaiset tavoitteet saattavat aiheuttaa yrityksessä enemmän tuhoa kuin tavoitteiden puuttuminen. (Drucker 1957, 108).

## **5.2 Mittaus osana suorituskyvyn johtamista**

Brudan (2010, 111) mieltää, että suorituskyvyn johtamista ja sen mittaamista ei voida pitää täysin erinäisinä funktioina, sillä suorituskyvyn johtaminen on vahvasti sidoksissa suorituskyvyn mittaamiseen. Suorituskyvyn johtaminen on suorituskykyyn liitettävä funktio, ja suorituskyvyn mittausprosessi voidaan pitää yhtenä monista suorituskyvyn johtamisen alielementeistä. Brudan määrittelee suorituskyvyn johtamisen alielementteiksi myös yrityksen strategian perusteellinen määrittely ja sen konkretisoinnin. Brudan korostaa panostamisen tärkeyttä yrityksen henkilöstön koulutukseen. Suorituskyvyn johtaminen reflektoi yrityksen valitsemaa lähestymistyyliä, joka yrityksellä on sen suorituskyvyn mittausta kohtaan. Suorituskyvyn mittaaminen muodostuu eri mittaustulosten arvioinnista, verrattuna suorituskyvyn johtamiseen, mikä muodostuu tulosten arvioinnista verrattuna tehtäviin toimenpiteisiin. Suorituskyvyn johtamisella pyritään varmistamaan, että yrityksen määrittämät tavoitteet saavutetaan. (Brudan 2010, 111.)

Suorituskyvyn johtaminen on jatkuvaa mittausta, jotta sen johtamisessa voidaan fokusoida olennaisiin asioihin, tämän saavuttamiseen tarvitaan toimiva strategia ja siihen pohjautuva mittaristojärjestelmä. (Kujansuu 2007, 26.)

Siirtyminen pelkästä suorituskyvyn mittauksesta sen avulla johtamiseen vaatii datan keräämistä ja sen jatkuvaa käsittelyä, jolla mahdollistetaan yrityksen kommunikaatio eri osastojen välillä. Myös henkilöstön motivointi, seuranta ja niiden ympärillä toimivan järjestelmän kehittäminen on tärkeässä osassa suorituskyvyn johtamista (Rusila 2010, 10). Kuviossa 8 kuvataan suorituskyvyn mittauksen ja johtamisen välisiä yhteisiä tekijöitä.



Kuvio 8. Suorituskyvyn mittauksen ja johtamisen väliset yhteystekijät (Rusila 2010, 10).

Suorituskyvyn johtaminen määrittellään olevan myös mittausdatan käyttämistä vahvan muutoksen saavuttamiseen organisaation kulttuurissa, järjestelmissä ja sen eri funktioissa. Tämä kaikki on mahdollista tarkkailemalla yrityksen tavoitteiden asetantaa, järjestelmällistä resurssien priorisointia, pitämällä johtajat ajan tasalla yrityksen tilasta, jolloin asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa tai tarvittaessa muuttaa niitä. Myös antaa informaatiota yrityksen suorituskyvystä, jotta yritys voisi saavuttaa sille määritellyt tavoiteasetannat. Suorituskyvyn johtamiseen sisältyy vahvasti yrityksen eri organisaatio osien tavoitteiden määrittely, henkilöstön tavoitteiden määrittely ja suorituskyvyn mittauksen määritelmien sopimisen yrityksen sisällä. (Busi & Bititci 2006, 14.)

Päätöksenteolla on suuri osa suorituskyvyn johtamisessa. Suorituskyvyn mittauksen avulla voidaan havaita ongelmakohtia yrityksessä, kun jokin mitattava asia ei yllä sille

määritetylle tavoitetasolle tai mitattavan asian kehitys on negatiivinen yrityksen näkökulmasta katsoen. (Ukko ym. 2005, 11.)

Mittaamisen johtamiseen mittaamisen lisäksi tarvitaan jokin järjestelmä, Atrian tapauksessa käytössä on QPR Softwaren tarjoama palvelu, mihin määritellään mitattavien asioiden tavoiteasetannat ja missä mittaustulokset käydään läpi. Järjestelmään määritellään myös mittareiden tulosten pohjalta tehtävät jatkotoimenpiteet (Bourne ym. 2000, 761.) Mittariston tulosten perusteella ei kuitenkaan useassa tapauksessa voida määritellä suoraan, mitä suunnitelmallisia muutoksia pitäisi tehdä yrityksessä, jotta sen eri toimintoja voitaisiin jatkokehittää eteenpäin (Ukko ym. 2005, 11.) Mittausten tekeminen pelkästään ei ratkaise yrityksen ongelmakohtia, vaan mittaustulosten pohjalta on tehtävä päätöksiä ja toimenpiteitä, jotta yrityksen suorituskyky kehittyy positiiviseen suuntaan yrityksen näkökulmasta. (Lönnqvist 2006, 30.)

Suorituskyvyn mittaaminen on osa yrityksen johtamista silloin, jos mittareiden tuottamaa dataa käytetään yrityksen johtamisessa ja sen funktioiden jatkokehittämisessä. Johtamisen tueksi määritellyn mittariston lisäksi ihmisten oikeaoppinen johtaminen luovat pohjan ja edellytykset yrityksen suorituskyvyn mittauksen ympärille kehittyvälle johtamismallille (Kujansuu 2007, 26–27.)



## **6 ATRIA SUOMI OY:N TOIMITUSOHJAUKSEN MITTAAMINEN**

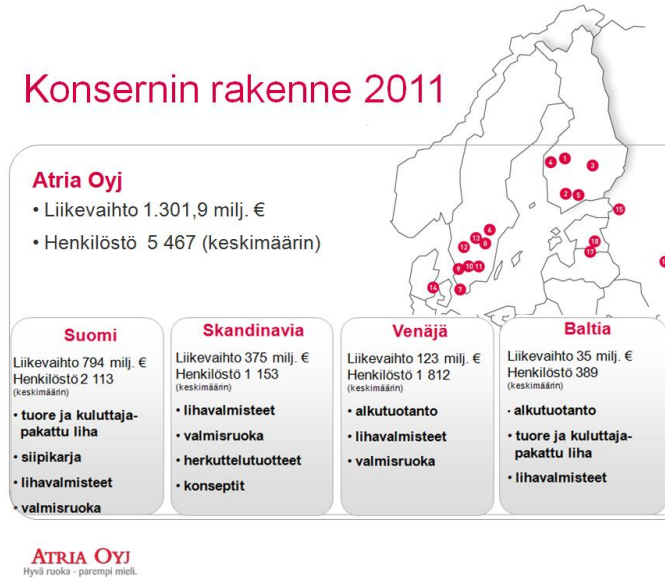
Toimeksiantajana toimi Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjauksen yksikkö. Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää, miten Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjauksen nykyiset mittarit soveltuvat sen toimintaan ja suorituskyvyn johtamiseen. Mitä erilaisia ongelmia niiden käytössä on ilmennyt ja miten mittariston käyttöä voisi kehittää eteenpäin. Toinen tehtävä opinnäytetyössä oli etsiä vaihtoehtoja, jolla voitaisiin rutiinityötä vähentää ja täten tehostaa mittaamista. Myös tehtäväni on dokumentoida nykyiset toimitusketjuohjauksen mittarit. Mahdollisena tavoitteena on myös esittää kehittämissuhteita koskien Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjauksen mittaristoa.

### **6.1 Esittely ja organisaatorakenne**

Atria on Suomessa toimiva liha-alan konserni, joka on Suomen suurin lihanjalostustehdas ja yksi tuoreruokateollisuuden johtavista yrityksistä Pohjoismaissa ja Baltian maissa. Atria-konserni jaetaan neljään erilliseen maantieteellisesti määriteltyyn liiketoiminta-alueeseen: Atria Suomi, Atria Skandinavia, Atria Venäjä ja Atria Baltia. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Juha Gröhn ja Atria Suomen toimitusjohtajana toimii Mika Ala-Fossi. (Atria Vuosikertomus 2012, 1.)

Atrian liikevaihto oli 302 miljoonaa euroa vuonna 2011 ja työntekijöitä oli keskimäärin 5 500 henkilöä yhteensä. Atrian asiakassegmenttejä voidaan jakaa kolmeen eri segmenttiin: Vähittäispäivittäistavarakauppa, ravintolat ja catering -asiakasryhmät ja alan muu teollisuus. Atria toimii myös pikaruokateollisuudessa omalla Fast Food –konseptillaan. (Atria Vuosikertomus 2012, 1.)

Atrian organisaatio on jaettu neljään maantieteelliseen rakenteeseen, kuten Kuviosta 9 näkyy



Kuvio 9: Atria-konsernin yleisesittely (Pirttikoski, 2011)

Konsernitasolta tultaessa alaspäin Atrialla käytetään toiminnoista seuraavanlaista jaottelua, mikä on nähtävissä Kuvio 10:ssa.

## Atria-konsernin toiminnot



Kuvio 10: Atria-konsernin toimintojen yleisesittely (Marja Pirttikoski, 2011)

## 6.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, miten Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjauksen nykyiset mittarit soveltuvat toimitusketjun toiminnan mittaamiseen ja suorituskyvyn johtamiseen. Mitä erilaisia ongelmia niiden käytössä on ilmennyt ja miten mittaristoa voisi kehittää eteenpäin. Toinen tehtävä opinnäytetyössä oli etsiä vaihtoehtoja, jolla voitaisiin rutiinivaihtelua vähentää ja täten tehostaa mittaamista. Myös tehtävänä oli dokumentoida nykyiset toimitusketjuohjauksen mittarit. Mahdollisena tavoitteena oli myös esittää kehittämisehdotuksia koko mittaristoon.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen henkilöhaastatteluina. Kehittämistehtävän tutkimus on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa selvitetään haastatteluiden avulla, mikä on nykyisen mittariston tila ja toimiiko se toimitusohjauksen suorituskyvyn johtamisen välineenä ja miten mittaristoa voisi jatkokehittää. Haastatteluista suoritettiin osa tammikuussa ja loput helmikuussa. Haastateltavia oli 15 kappaletta.

Haastattelukohteina olivat toimitusohjaajat, toimitusohjauksen ympäristössä toimivat henkilöt ja eri osastojen ohjauspäälliköt. Haastattelut äänitettiin ja koostettiin erilliseen word –dokumenttiin.

## 6.3 Haastattelut ja niiden analysointi

Jaoin haastatteluissa ilmenneet asiat kahteen eri osaan: nykytilaan ja tahtotilaan

### Nykytila

Haastatteluissa ilmeni, että Atria Suomi Oy:n toimitusketjuohjausta mittaavia mittareita käytetään suurimmaksi osaksi sen nykytason määrittämiseen. Malmin, Peltolan ja Toivosen (2006, 33) mukaan nykytason määrittäminen ei riitä tehokkaaksi mittariston käytöksi. Toiseksi eniten mittareita käytetään ns. hälytysmittareina, jotta pystyttäisiin reagoimaan mahdollisimman hyvin ongelmatilanteissa. Suurin osa yritysten tulokorttimittaristoista on KPI – mittaristoja. Nimensä mukaisesti se sisältää joukon

yritykselle keskeisiä mittareita. Yleisesti niitä käytetään yrityksen hälytysmittaristona (Malmi, Peltola, Toivonen 2006, 35-36.)

Yleisesti käytössä olevia mittareita pidettiin hankalasti löydettävänä, sillä vastaajien mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmä oli ulkoisesti sekavan näköinen. Mittarit ja tavoitteiden asetanta oli haasteltujen mielestä hyvin määritelty tukemaan Atrian strategiaa. Malmi ym. (2006, 31–32) pitävät erittäin tärkeänä, että mittarit johdetaan syy-seuraussuhteilla yrityksen strategiasta, jolloin syntyy ns. syy-seurauskartta, jota kutsutaan yleisesti strategiakartaksi. Strategiakartan idea on, että sen perusteella voidaan luoda mittaristo, joka kuvaa yrityksen strategian ja vision toteutumista. Myös vastaajien mielestä yleisesti nykyisien toimitusketjuohjauksen mittareiden joukossa ei ollut turhia mittareita. Useassa haastattelussa koettiin tiettyjen mittareiden löytäminen mittaristosta hankalana.

Haastatteluista ilmeni, että yksi suurimmista ongelmista mittareiden nykytilassa on informaatioon liittyvät ongelmatilanteet. Haastateltavilta kysyttäessä, miten he mielsivät nykyisen mittariston tukevan suorituskyvyn johtamista, useimmat vastaajista vastasivat mittarien toimivan liian yleisellä tasolla, koska ohjelmassa ei pysty porautumaan syvemmälle tuotekohtaiselle tasolle. Tästä johtuen tietoa täytyy etsiä lähdejärjestelmistä erikseen. Laamasen mieltää kyvyn mittausjärjestelmässä kyvyn tarkastella yleistasoja syvemmälle yhdeksi mittariston tärkeimmäksi piirteeksi. Tästä käytetään yleisesti nimitystä ”porautuminen”, millä viitataan kykyä mennä yleiseltä tasolta paljon yksityisemmälle tasolle. (Laamanen 2006, 350–353.)

Tällä hetkellä tuote- ja asiakastasolla on saatavilla tarkemmat tiedot tarvittaessa, mutta niitä täytyy etsiä toisesta ohjelmasta, mihin kerätään tarvittavaa raportointidataa eri järjestelmistä. Erillisten raporttien ajo ja yhdisteleminen koettiin yleisesti haastateltavien joukossa aikaa vieväksi. Toimitusohjauksen näkökulmasta olisi kuitenkin tärkeää saada luvut ohjelmasta reaaliaikaisesti ja yksityiskohtaisemmalla tasolla. Atrialla on tulossa käyttöön reaaliaikainen mittausjärjestelmä konsernitasolla nimeltään Sievo –järjestelmä, mutta siitä enemmän kappaleessa 7.2.

## Tahtotila

Tahtotilana olisi saada koko toimitusketjulta tietoa. Se ettei mittausprosesseja ei ole mitenkään määritelty eli standardoitu tietojen keräämisen suhteen, tuli esille haastatteluissa. Eräs haastateltavista totesi, että osa mittareista hukkuu muiden ei niin tärkeiden mittareiden sekaan, mikä on ilmennyt monissa palavereissa, kun työntekijät eivät ole tienneet, että kyseisiä asioita Atria Suomi Oy:ssä mitataan.

Useassa haastattelussa nousi esiin kysymys: Pystyisikö mittaristoa realiaikaistamaan ja automatisoimaan? Mittareita pidettiin jälkijättöisinä, mikä vaikeuttaa tuotannon suunnittelua. Nykyisten mittareiden arvioitiin olevan myös melko yleisellä tasolla toimitusohjauksen näkökulmasta.

Yhden haastateltavan mukaan nykyisiä toimitusketjuohjaukseen liittyviä mittareita ei käytetä samalla tavalla kuin muita järjestelmiä, eivätkä mittarit näin ollen aikaan saa tarpeeksi painoarvoa. Lisäksi eräs haastateltavista korosti pitkän elintarvikealan tietämyksen, -kokemuksen, sekä -ymmärryksen tärkeyttä, eikä sitä hänen mukaansa organisaatiossa ole paljon. Kauhanen (2010, 44-45) korostaa kokemuksen tärkeyttä työntekijää koskevaa mittaria arvioitaessa. Hänen mielestään kokemus ei ole sitä kuinka monta vuotta henkilö on työtään tehnyt, vaan sitä mitä hyödynnettävää työntekijä on onnistunut ammentamaan käytettävää tietoa näiltä vuosilta.

Haastateltavilta kysyttiin tekijöitä, jotka haittaavat eniten mittareiden käyttöä. Suurimmaksi käyttöä haittaavaksi tekijäksi nousi se, että tietojärjestelmät eivät mahdollista tarpeellisen tarkkaa tiedon tarkistelua ja tuottamista. Toiseksi eniten käyttöä vastaajien mukaan vaikeutti se, että olennainen tieto oli hankala löytää, mittareiden määrän paljoudesta johtuen.

Haastateltavien mukaan olisi tärkeää saada tuotantoennusteet suhteutettuna tuleviin tuotantopiikkeihin. Useassa haastatteluissa tuli ilmi, että tiedon tulisi olla yhdessä paikassa, eikä kolmessa eri paikassa. Esimerkkinä tästä kampanjakalenteri, mikä ideana koettiin hyvänä, koska tarvittavat asiat ovat yhdessä paikassa, mutta koettiin useassa haastattelussa hyvin sekavaksi. Erilaiset kampanjat toivottiin kampanjakalenterissa olevan näkyvillä yhteisesti ja enemmän osastokohtaisella tuotetasolla.

Mittareiden käyttöominaisuuksia useassa haastattelussa toivottiin parannettavan. Usean vastaajan mukaan kommunikaatiota ja mittariston käyttökoulutusta pitäisi lisätä. Usean haastateltavan mielestä mittareiden käytön jatkokehittämisessä eri toimintojen välillä pidettiin tärkeänä. Haastatteluissa nousi esiin, että pitäisi olla keskustelu/palaverit, joissa eri toiminnoista on ihmisiä mukana, ja joissa kehityspäätökset tehdään. Muutama haastateltavista sanoikin, että mittareiden pitäisi aikaansaada enemmän toimintaa. Eräs haastateltavista totesi, että on tärkeää, että ensin on tarve mittarille ja sitä vastaan kerätään tietoa, eikä niin, että tietoa ja mittareita on paljon, mutta usein tietoa ei jatkokäytetä ollenkaan. Tulokorttimittariston kehittämisen Laamanen määrittelee yhdeksi avainasiaksi. Yksi haastateltavista kritisoikin sitä, että yleisesti organisaatiossa käytetään suhteessa paljon energiaa ja resursseja tiedon keräämiseen, hallitsemiseen ja raportointiin ja suhteessa hyvin vähän aikaa sen miettimiseen, miten dataa voisi käyttää jatkokehitykseen. Mittariston käytön kehittämiseen liittyen monessa haastattelussa mainittiin myös tavoitteiden asettamista optimaaliselle tasolle ja sen tärkeyttä. Tavoitteiden asettaminen optimaaliselle tasolle korostui eräässä haastattelussa myös koskien henkilöstön motivoimista.

Useassa haastattelussa nousi esiin myös tuotannon ennustamisen tärkeys; miten hyvin pystytään ennustamaan kysyntää. Kolmen haastateltavan mukaan ennustaminen on yksi oleellisimmista prosesseista toimitusketjuohjauksen suorituskyvyn johtamisessa.

## 7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 7.1 Käytössä olevien mittareiden analysointi

Atrialla mitataan suorituskykyä neljästä näkökulmasta toimitusohjauksen hallinnassa. Atria on valinnut QPR:n tarjoaman järjestelmän pohjaksi rakennettaessa tuloskorttimittaristoa. Jokaiselle mittarille on määritelty vastuuhenkilö ja päivitysvastuussa oleva henkilö. Mittaristojärjestelmän ylläpidossa on tärkeää, että sen ympärille on rakennettu hälytys- ja varoitusjärjestelmä, minkä avulla poikkeamat havaitaan nopeasti ja pystytään raportoimaan eteenpäin. Laamasen (2005, 238) mukaan tämä voidaan hoitaa samalla kuten Atrialla eli nimeällä vastuuhenkilöt mittareille. Yhtenä tehtävänä oli dokumentoida nykyiset toimitusohjauksen mittarit. Seuraavaksi käyn läpi kaikki Atria Suomi Oy:n toimitusohjauksen tuloskorttimittariston näkökulmien mittarit ja vertaan niitä haastatteluista saamiin tietoihin.

The screenshot shows the Atria dashboard interface. The top navigation bar includes 'Oma sisältö', 'Prosessit', 'Tuloskortit', and 'Toimenpiteet'. Below this, there are tabs for 'Tuloskortit', 'Strategiakartat', 'Navigaattori', 'Analyysi', 'Raportit', and 'Toimenpiteet'. The main content area is titled 'Toimitusketjun hallinta' and features a 'Hierarkia' (Hierarchy) view. The hierarchy is organized into four main categories:

- 1. Talous**
  - Pelsäantöjen luoja
- 2. Asiakas**
  - Asiakkaan halutuin yhteistyökumppani
  - As.tyyt.: tito-osaaminen
  - As.tyyt.: toimitusvarmuus
  - Tuoreus (Toimitusketjun ohjaus)
- 3. Prosessi**
  - Alan tehokkain ja virtaviivaisin yritys
  - Kokonaistoimitusaste BI (Toimitusketjun ohjaus)
  - Kokonaistoimituskyky BI (Toimitusketjun ohjaus)
  - Ohjaustarkkuus (20 W) (Toimitusketjun ohjaus)
  - Pikasaldon osuus lähteneistä keloista (Toimitusketjun ohjaus)
  - Toimitusvarmuus BI (Toimitusketjun ohjaus)
  - Varastotaso / volyyymi (Toimitusketjun ohjaus)
- 4. Osaaminen ja kehittäminen**
  - Alan ykköinen osaamisessa
  - Headcount 100% (työvahvuus)
  - Sairaus- ja tapaturmapoissaolo-%

Kuvio 11 Atrian toimitusketjuohjauksen mittaristo (Atomi , QPR)

### 7.1.1 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulman mittarit johdetaan vahvasti Atrian valitsemasta strategiasta eli olla alan tehokkain ja virtaviivaisin yritys. Tämä näkyy esimerkiksi seuraavissa mittareissa: Toimituskyky, joka muodostuu toimitusehtojen mukaisesta tilausten hoitamisesta asiakkaalle eli kyky ottaa tilausrivi vastaan tilauskantaan. Toimituskykyä voidaan määrittellä asiakkuuksittain, tuotenimikkeittäin, tilausriveittäin tai tilauksittain. Tämän näkökulman suorituskyvyn mittaukseen valitut mittarit on valittu harkitusti. Syy, seuraus ja keskinäiset yhteydet on mietitty, joka mittarin kohdalla, sillä sattumanvaraisesti valitut mittarit eivät muodosta toimivaa mittaristoa, vaan valituilla mittareilla täytyy olla keskinäinen yhteys toisiinsa. (Hannula ym 2002, 27.)

Toinen mittari on toimitusvarmuus, jolla mitataan kykyä toimittaa tuote luvatusi asiakkaalle. Toimitusvarmuus lasketaan siitä kuinka monta prosenttia tuotteista saadaan toimitettua asiakkaalle.

Kolmas mittari, joka on valittu prosessinäkökulmaan on ohjaustarkkuus. Ohjaustarkkuudessa ennustetaan paljonko kiloja asiakkaat ostavat tietynä viikkona. Ohjaustarkkuutta seurataan tuotteittain, asiakkuuksittain. Ohjaustarkkuusprosentti kuvaa prosessin onnistumista myyntiennusteen laadinnassa. Vertailukohteena käytetään laskutusdataa.

Atrialla ylläpidetään myös pikasaldot – mittaria. Pikasaldolla tarkoitetaan tilannetta, kun tuotteelle luvatut käyttöpäivät ovat vähemmän kuin asiakkaalle on luvattu ja täten tuote on joutunut pikasaldo – listalle. Keskusteluissa tuli ilmi mittariston arvojen muokkaamisen hidastava toiminta, kun siihen yritettiin syöttää tarvittavia mittariston tietoja järjestelmään. Tämä koettiin hidastavana ja turhaa työtä teettävänä tekijänä.

Pikasaldojen seurannassa lihavalmistetehtaalla käytetään tarkempaa, tuotekohtaista seuranta kuin muilla osastoilla, mikä ilmeni haastattelussa Lihavalmiste –yksikön toimitusohjaajan haastattelussa. Tästä johtuen saadaan tarkemmin tietoa siitä mikä tuote on aiheuttanut pikasaldoprosentin kasvun kyseisessä suorituskyvyn mittarissa. Tämä on tärkeä osa, jotta mittaristo toimisi tehokkaasti. Laamanen mieltää kyvyn tarkastella yleistaso syvemmälle yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena mittarin toiminnan näkökulmasta. Tästä käytetään yleisesti nimitystä ”porautuminen”, millä viitataan



kykyä mennä yleiseltä tasolta paljon yksityisemmälle tasolle (Laamanen 2006, 350–353). Keskusteluissa nousi myös esille pikasaldojen näyttäminen kiloina prosenttien sijaan, jotta työntekijä saisi konkreettisemmän kuvan pikasaldotuotteiden kilomäärästä. Tämä auttaisi henkilöstöä hahmottamaan paremmin kuinka suuresta määrästä on todellisuudessa kyse. Ongelmana olisi vain vertailu hankaloituisi eri osastojen välillä, niiden koosta johtuen. Osassa eri tuoteryhmien pikasaldo mittareista kilot olivat näytettyinä alasarakkeessa, ei kaikissa.

Myös Atrialla seurataan varastojen tasoa eli kuinka monen päivän varastoa ylläpidetään yhtenä prosessien näkökulman mittarina.

### **7.1.2 Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulman mittarit johdetaan Atrian strategiasta: Asiakkaan halutuin yhteistyökumppani ja kuluttajan ykkösvalinta. Asiakasnäkökulmassa Atrialla seurataan mm. tuoreutta, kuluttajapalautetta ja asiakastyytyväisyysmittauksia. Asiakastyytyväisyyttä mitataan ulkopuolisen tahon järjestämällä kyselyllä. Kuluttajapalautetta mitataan kuluttajille virheellisten tuotteiden takia suoritettujen hyvitysten määrää kappaleina suhteessa valmistukseen. Kyseiset mittarit ovat hyvin syy- ja seurauslogiikalla johdettu ajatellen Atrian valitsemaa strategiaa asiakasnäkökulmasta. Atria haluaa olla asiakkaan halutuin kumppani, joka on seurausta hyvästä kuluttajapalautteesta ja korkeista asiakastyytyväisyysmittauksista. (Kaplan & Norton 1996, 30-31). Kauhasen (2010, 42-43) mielestä pelkkä asiakastyytyväisyyskyselyihin nojautuva mittaristo asiakasnäkökulmassa ei riitä. Hän viittaa tutkimuksiin, jonka mukaan useassa kyselyssä ihmisten mielipiteiden ja toiminnan välillä on suuri ero. Kauhanen korostaa, että yrityksen pitää olla vahvasti tekemisissä asiakkaan tai loppukäyttäjän kanssa saavuttaakseen mahdollisimman tehokkaan asiakasnäkökulmamittariston.

Atrialla mitataan myös tuotteiden tuoreutta, sen saapuessa asiakkaalle. Mittari kuvaa asiakkaalle toimitetun tuotteen tuoreutta toimitushetkellä, kun tuote on saapunut asiakkaalle. Mittari on hyvin mietitty ja heijastaa Atrian valitsemaa strategiaa. Se ei ole myöskään yleisesti muissakin yrityksissä esiintyvä perusmittari, kuten asiakkaiden lukumäärä tai kannattavuus. Mittari on tarkasti määritelty eikä vain yleisellä tasolla,

jolloin mittarin tuoma lisäarvo suurenee. Tässäkin on ajateltu hyvin syy- ja seuraussuhteita: Tuotteen tuoreuden paranemisesta seuraa lisää asiakkaita ja asiakasuskollisuus vahvistuu. Kyseinen mittari kuvaa hyvin Atrian kilpailustrategian ydintä: Olla asiakkaan halutuin yhteistyökumppani. (Malmi ym. 2006, 26)

Tuoreusprosentti lasketaan seuraavasti:

Tuoreus % = jäljellä oleva säilyvyysaika / tuotteen kokonaissäilyvyysaika

### **7.1.3 Osaamisen kehittäminen**

Tähän näkökulman pohjana toimii Atrian strategian osa: Alan ykkönen osaamisessa. Sitä mittaamaan on valittu tähän näkökulmaan sairauspoissaoloprosentti ja työvahvuus.

Sairauspoissaoloprosenttia käytetään yhtenä mittarina kuvaamaan toimitusketjuohjauksen osaamisen kehittämistä. Mittarilla mitataan kuukausi- ja tuntipalkkalaisten sairaus-, ammatitauti- ja työtapaturmapoissaolojen määrää.

Työvahvuutta mitataan myös toimitusketjuohjauksessa. Mittari kuvaa työvahvuudessa olevan henkilöstön lukumäärää kuukauden lopussa (eli niitä, joille maksetaan palkkaa ko. ajalta).

### **7.1.4 Talousnäkökulma**

Talousnäkökulma mittaa asioita, mistä yrityksen johto on kiinnostunut, kuten tulosta tai kannattavuutta. Talousnäkökulmaan ei ole määritelty toimitusohjauksessa mitään mittareita, koska on hankala määrittää taloudellisia mittareita koska toimitusohjaus on vain osa suurempaa toimitusketjua. Mittareina voisi toimia toimitusohjauksen palkkakustannusten seuranta ja ylityötunnit.

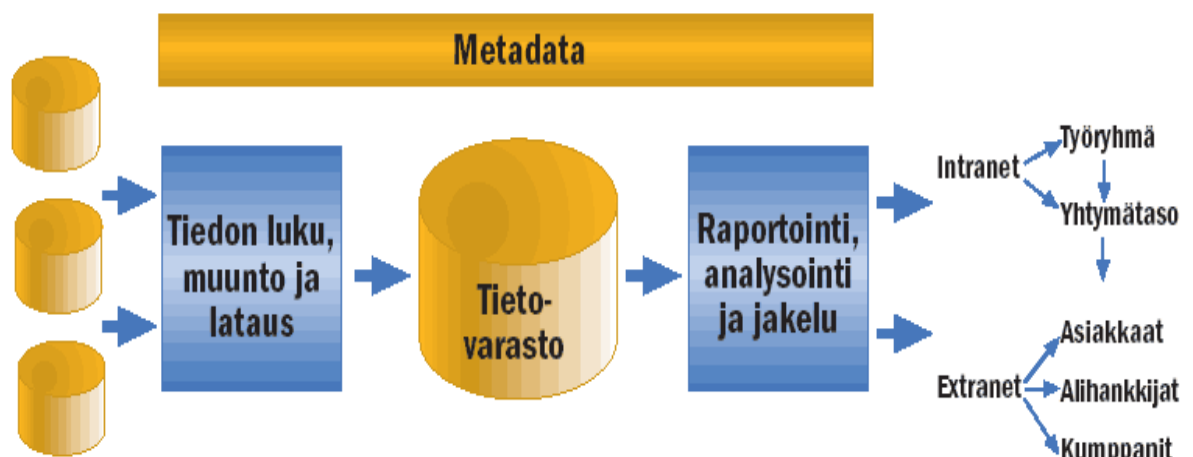
## **7.2 Sievo –portaali**

Sievo –portaalilla on tulossa oleva seurantajärjestelmä Atrialle konsernitasolla. Ostotoiminnan kannalta Sievosta näkee esimerkiksi yhteiset toimittajat konsernin muiden yritysten sisällä. Sievo ilmoittaa myös rahamääräisesti mihin asioihin on kulut

kohdistettu. Sievo jakaa kulut esimerkiksi valuutan kurssieroista, markkinoiden, toimittajien hintaerojen mukaan verrattuna edelliseen vuoteen.

Seurannassa Sievon vahvuus on siinä, että käyttäjä pystyy porautumaan syvemmälle seurannassa, mikä on yksi tärkeimpiä mittaristojärjestelmän ominaisuuksia (Laamanen 2006, 350-353). Täten voidaan porautua yksityiskohtaisemmalle tasolle ja saada yksityiskohtaisempaa tietoa. Seurannan automaatio ja reaaliaikaisuus voidaan laskea myös järjestelmän vahvuuksiin. Oston mittaristot tullaan siirtämään lähes kaikki Sievoon. Liharaaka-aineen seuranta on tulossa myös konsernitasolla Sievoon. Järjestelmä on myös erittäin kevytrakenteinen ja stabiili. Sievo hakee automaattisesti järjestelmästä tarvittavat tiedot seurantaan, jolloin turha manuaalinen työ jää pois. Sievo toimii reaaliajassa, jolloin mittari ohjaa käyttäjän toimintaa eikä päinvastoin. Tästä hyvänä esimerkkinä varastotason reaaliaikainen seuranta.

Tärkeää olisi saada samanlaista automaatiota nykyiseen mittaristojärjestelmään, jolloin ylimääräinen manuaalinen rutiinityö vähentyisi ja välttyttäisiin inhimillisiltä virheiltiltä. Tästä seuraisi enemmän aikaa tiedon jatkojalostamiseen. Pääasia kuvion 12 esittämässä ratkaisusta on jalostettavan raportointidatan säilyttäminen samassa paikassa eikä kolmessa eri paikassa, jolloin mittausdata voi toimia tehokkaasti johdon raportointilähteenä. (Malmi ym. 2006, 128.)



Kuvio 12 Tiedon jalostuksen kolme vaihetta: muokkaus, varastointi ja analysointi (Malmi ym. 2006, 130.)

## 8 ARVIOINTI LUOTETTAVUUDESTA

Valideetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan kuinka hyvin tutkimusmenetelmä on onnistunut selvittämään sen, mitä tutkimuksella on ollut tarkoitus selvittää. (Tuomi, Sarajärvi 2002, 131-135.)

Validiteettia arvioitaessa kohdistuu huomio kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusotanta ja käytetyt menetelmät vastaavat suhteessa siihen, mitä halutaan tutkia. Tutkimuksen voidakseen olla validi, sen täytyy läpäistä määritellyt asetannat ja tutkimusotteet. Tutkimustyössä käytetyt menetelmät eivät itsessään johda suoraan validiin tietoon, vaan menetelmät on valittava sen mukaan, millaista tietoa tutkimuskohteesta halutaan. Tätä seikkaa joutuu tutkija pohtimaan aivan ensimmäisenä tehdessään valintaa eri tutkimusmenetelmien välillä. (Tuomi, Sarajärvi 2002, 131-135.)

Tutkimustuloksiin on voinut vaikuttaa se, että olen työskennellyt Atrialla kesätöissä aiemmin, ja täten vaikuttaen subjektiivisesti tutkimukseen ja tästä johtuen tuloksien objektiivisuuteen.

Tutkimuksen otanta oli sen verran pieni, ettei siitä voi suoraan tehdä suuria johtopäätöksiä, mutta sitä voi käyttää suuntaa antavana jatkotutkimuksia ja kehitystä silmällä pitäen.

### 8.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Turhan rutiinistyön määrä nousi monessa haastattelussa esille. Tietojen manuaalinen syöttö vei paljon työaika ja oli vaivalloista, minkä johdosta mittariston päivittämisessä oli viiveitä. Ratkaisuehdotukseksi keskusteluissa nousi Excel – pohjaan perustuvaa automaattista syöttöjärjestelmää, jolloin numerot voisi liittää suoraan Excel – tiedostoon ilman vaaraa, että selainpohja kaatuu ja sitä kautta saada siirtymään vaivattomasti mittaristo-ohjelmaan. Tätä Excel –pohjaa voitaisiin soveltaa kaikkiin useasti toistuviin mittaristopäivityksiin.

Myös raporttien läpiajamisajat nousivat keskusteluissa esiin. Esimerkiksi pikasaldojen raportin aamulla läpiajon kesto vaihteli suuresti eri päivinä. Kehitysehdotukseksi nousi

automaatiota, joka ajaisi tarvittavat raportit aamulla, jotta ne olisivat valmiita, kun työntekijä tulee töihin.

## LÄHTEET

Andersen, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. 1994. Suoritusten mittaus ohjausvälineenä. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Atria 2011. Vuosikertomus 2011. Helsinki: Atria Suomi Oy.

Atria 2009. Vastuullisuusraportti 2009. Helsinki: Atria Suomi Oy.

Brudan, A. 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. Measuring Business Excellence Volume 14

Busi, M. & Bititci, U. 2006. Collaborative performance management: present gaps and future research. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 55 No. 1, 7–25.

Drucker, P. 1959. Käytännön liikkeenjohto. Tammi.

Hannula, M., Lönnqvist, A. 2004. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet Vantaa: Dark Oy

Hall, S., Definition of performance measurement. Tulostettu 10.02.2013.  
[http://www.ehow.com/about\\_5162691\\_definition-performance-measurement.html](http://www.ehow.com/about_5162691_definition-performance-measurement.html)

Kankkunen, K., Matikainen, E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R., Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

Kujansuu, V. 2007. Aineettoman talouden tuomat haasteet päätöksentekoa tukevalle mittaamiselle. Pro gradu. Kauppatieteiden tiedekunta. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30626/TMP.objres.743.pdf?sequence=1>.

Kujansivu, P.; Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy

- Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Oy Nord Print Ab.
- Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu
- Malmi, T., Peltola, J. Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum Oy.
- Moisio, J., Syvennä BSC –mittariston soveltamista. Qualitas Fennica Oy 08/2004.
- Moisio, J., Mittarit ja suorituskyvyn johtaminen. Qualitas Fennica Oy 03 / 2006.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Pirttikoski, M. 2011. Atrian organisaatorakenteiden esittelydiat
- Rantanen, H. 2009. Suorituskyvyn analysointijärjestelmät. Luentokalvot. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Rusila, P. 2010. Suorituskyvyn mittaaminen sosiaali- ja perusterveydenhuoltotoimialalla. Diplomityö. Tuotantotalouden osasto. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Vantaa: Mido Oy.
- Saari, S. 2006. Tuottavuus. Vantaa: Mido Oy.
- Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. 1984. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Weilin & Göös. Espoo
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Suorituskyvyn analysointi PKT –yrityksille. LUT Lahti School of Innovation. Tulostettu 05.02.2013.[http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/esimerkkiyritykset\\_a.htm](http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/esimerkkiyritykset_a.htm)
- Ukko, J.; Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Tutkimusraportti. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa: [http://www.lut.fi/fi/lahti/publications/2005/Documents/tutkimusraportti9\\_05.pdf](http://www.lut.fi/fi/lahti/publications/2005/Documents/tutkimusraportti9_05.pdf)
- Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. Tampereen teknillinen korkeakoulu: Teollisuustalous.

## LIITTEET

### Liite 1 Atrian sidosryhmämittarit. Atrian vastuullisuusraportti 2009.

Sidosryhmä	Sidosryhmän odotukset	Atrian odotukset	Mittarit	Vuorovaikutuskanavat
<b>Omistajat</b> <b>Sijoittajat</b>	sijoituksien tuotto, yritystoiminnan jatkuvuus, päättävältä sekä pääoman palautukset	riskin kantaminen pääoman muodossa	sidosryhmäkysely	henkilökohtainen kanssakäyminen, vuosikertomus, verkkopalvelut, joukkoviestintä, yhtiökokous, Capital Markets Day, pörssi- ja mediatiedotteet
<b>Rahoittajat</b>	lainojen lyhennykset sovittuna aikana, luotettavuus, jatkuvuus, velankestokyky	vieraan pääoman lainaaminen sovittuun hintaan		vuosikertomus, verkkopalvelut, joukkoviestintä, pörssi- ja mediatiedotteet
<b>Asiakkaat</b>	kilpailukykyiset hinnat, turvallisuus ja laatu, asiakaslähtöinen palvelu, luotettavuus toimituksissa sekä muussa toiminnassa	yhteiset toimintamallit, sovittujen asioiden toteuttaminen, ennusteet	asiakastytyväisyystudkimus	henkilökohtainen kanssakäyminen, markkinointiviestintä, verkkopalvelut, joukkoviestimet, tuotelanseerukset, kampanjat, vierailut
<b>Viranomaiset</b>	verotulot, työllistäminen, kansainvälinen kilpailukyky, investoinnit, avoimuus, yhteistyö ja ympäristön huomioon ottaminen	lainsäädäntö, julkiset palvelut kuten hygieniavalvonta ja rahoitus	sidosryhmäkysely	henkilökohtainen kanssakäyminen, vuosikertomus, verkkopalvelut, joukkoviestintä, sidosryhmäkysely, seminaarit ja tapahtumat, viranomaisyhteistyö, pörssi- ja mediatiedotteet
<b>Alihankkijat ja yhteistyökumppanit</b>	luotettava laskujen maksaminen, pitkäaikainen asiakassuhde, ennustettavuus ja kasvava kysyntä	sovittuunlaatuisten tuotannon tekijöiden kuten raaka-aineiden, materiaalien, palveluiden sekä valmiiden tuotteiden toimittaminen sovittujen toimitusehtojen mukaisesti		henkilökohtainen kanssakäyminen, markkinointiviestintä, vuosikertomus, verkkopalvelut, joukkoviestimet, sidosryhmäkyselyt, tuotelanseerukset, kampanjat, seminaarit ja tapahtumat, tutkimus- ja kehitysprojektit
<b>Mielipidevaikuttajat ja media</b>	läpinäkyvyys, alan asiantuntijuus	yleiseen mielipiteeseen vaikuttaminen	medialuotaus	henkilökohtainen kanssakäyminen, markkinointiviestintä, vuosikertomus, verkkopalvelut, Hyvä Ruoka –asiakaslehti, pörssi- ja mediatiedotteet, mediayhteistyö
<b>Henkilöstö</b>	palkka, työsuhteen jatkuvuus, sosiaaliedut, viihtyvät ja turvalliset työolot ja uralla etenemismahdollisuus	työpanos, innovatiivisuus	kehityskeskustelut, työilma- piirikysely, sairauspoissaolot	henkilökohtainen kanssakäyminen, verkkopalvelut, joukkoviestintä, kehityskeskustelut, henkilöstötutkimukset, koulutukset, seminaarit ja tapahtumat, Meidän Atrium –henkilöstölehti, yksiköiden omat viestintäkanavat
<b>Kuluttajat</b>	tuotteita kuluttajan tarpeeseen, edullinen hinta, turvallisuus ja laatu, luotettavuus, eettisesti oikeutetut tuotteet	Atrian tuotteiden valinta, luottamus ja maksuvalmius Atria-brändiä kohtaan	kuluttajatutkimukset, kuluttajakäyttäytyminen	markkinointiviestintä, verkkopalvelut, joukkoviestimet, tuotelanseerukset, kampanjat
<b>Lähiyhteisöt ja oppilaitokset</b>	työllistäminen, yhteistyö, ympäristöstä huolehtiminen, harjoittelupaikat	julkiset palvelut kuten koulutus, infratekniikka		henkilökohtainen kanssakäyminen, verkkopalvelut, joukkoviestimet, seminaarit ja tapaamiset, vierailut, harjoittelu- ja opinnäytetyöpaikat, tutkimus- ja kehitysprojektit



