

# YRITYSSTRATEGIAN MUUNTAMINEN

## SUORITUSKYKYMITTAREIKSI

Case: Yritys X



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen kampus, Liiketalouden koulutus

Kevät, 2019

Satu Lamponen

Liiketalouden Koulutus  
Visamäen Kampus

---

<b>Tekijä</b>	Satu Lamponen	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Yritysstrategian muuntaminen suorituskykymittareiksi. Case: Yritys X	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Asta Mattila	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua yritysstrategiasta johdettuihin suorituskykymittaristoihin. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle sen omasta yritysstrategiasta johdettu mittaristo. Kohdeyrityksen nimeä ei mainita yrityksen pyynnöstä.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön toteutuksessa haastateltiin kohdeyrityksen omistajajohto ja avainhenkilöitä. Teoriaosuudessa tutkittiin alan kirjallisuutta keskittyen yritysstrategiaan ja siitä johdettuihin suorituskykymittaristojen malleihin. Työn toiminnallinen osuus koostui teoreettisen tietoperustan, kohdeyrityksen strategian ja yritysjohton haastattelujen pohjalta luodusta suorituskykymittaristosta. Mittaristossa koottiin yhteen kohdeyrityksen strategia ja yritysjohton määrittelemät kriittiset menestystekijät.

Tämä opinnäytetyön tuloksena kohdeyrityksellä on käytössään eri näkökulmat huomioon ottava suorituskykymittaristo. Mittaristoon otettiin mukaan viisi eri näkökulmaa, jotka kattavat yritysjohton asettamat tavoitteet strategian toteuttamiseen.

**Avainsanat** strategiat, suorituskyky, tavoitteet

**Sivut** 43 sivua joista liitteitä 1

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki Campus

---

<b>Author</b>	Satu Lamponen	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Converting business strategy for the performance measurement system. Case: Company X	
<b>Supervisors</b>	Asta Mattila	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to become acquainted with performance measurement systems derived from the business strategy. The target of this thesis was to create the performance measurement system that is derived from business strategy. Do the confidentiality, the name of the target company will not be mentioned.

The research strategy was a case study and a qualitative research method was as the research method. In the achievement of this thesis the owners and the key officials of the target company were interviewed. In the theoretical part of the thesis, consisted of literature of the field, focusing on business strategy and performance measurement systems created from it. The functional part of the thesis consisted of building a performance measurement system based on a theoretical knowledge base, the strategy of the target company and interviews with management. The measurement system utilized the target company strategy and critical success factors defined by management.

As a result of this thesis, the target company has received a performance measurement system that considers different perspectives. Five different perspectives were in the measurement system, covering the targets set by the management to implement the strategy.

**Keywords** strategies, performance, target.

**Pages** 43 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aihe, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä.....	1
1.2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	2
2	YRITYSTOIMINNAN RAPORTOINTI.....	4
3	STRATEGIA JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN.....	5
3.1	Mittaaminen.....	8
3.2	Suorituskykymittaristot.....	9
3.2.1	Tableau de Bord.....	9
3.2.2	Key Performance Indicators -mittaristo.....	10
3.2.3	Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä.....	11
3.2.4	Balanced Scorecard – Tasapainoitettu tulokortti.....	14
3.2.5	Suorituskykyprisma.....	17
3.2.6	Suorituskykypyramidi.....	19
3.3	Suorituskykymittariston käyttöönottoprosessin vaiheet.....	21
3.3.1	Hankkeen aloittaminen, johdon rooli ja strategian selkiyttäminen.....	22
3.3.2	Menestystekijöiden, tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen.....	23
3.3.3	Organisaation sitouttaminen, mittareiden määrän tarkentaminen.....	24
3.3.4	Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin.....	25
3.3.5	Toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi ja mittariston jatkokehitys.....	25
3.4	Suorituskykymittariston ja palkitsemisjärjestelmän yhteys.....	26
4	KOHDEYRITYS JA SEN STRATEGIAN ESITTELY.....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
5.1	Mittausnäkökulmien asettaminen.....	31
5.2	Tunnuslukujen määrittäminen.....	32
5.3	Mittariston soveltaminen eri osastoilla ja yhteys palkitsemisjärjestelmään.....	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET.....	43

## 1 JOHDANTO

Yritysjohdon päätöksen teon tueksi tuotetaan monen tyyppistä informaatiota. Tyypillisimmillään se on taloudellista ja menneisyyteen perustuvaa tuottajastaan riippumatonta objektiivista informaatiota. Informaatio voi olla myös ei-taloudellista eri mittayksiköissä tuotettavaa informaatiota. Määrällinen informaatio on aina laskettavissa ja mitattavissa olevaa informaatiota. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2015, s. 39–42)

Laadullinen informaatio saadaan yleensä selville keskustelemalla ja sitä käytetään määrällisen tiedon taustatietona. Subjektiivista tietoa on koki-  
jan mielipide tai näkemys tapahtuneesta tai tulevasta. Subjektiivista informaatiota käytetään esimerkiksi tulevaisuutta koskevissa strategisissa päätöksissä. (Järvenpää ym., 2015, s. 39–42)

Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on selvinnyt, että päätöksenteossaan laaja-alaista informaatiota käyttävät yritykset menestyvät paremmin kuin pelkkään talouden rahamääräiseen informaatioon tukeutuvat yritykset. Yritykset poikkeavat toisistaan strategiansa, tuotteidensa, palvelujensa yms. suhteen, jolloin informaatiota tuotettaessa tulisi ottaa huomioon nämä yritysten ominaispiirteet. Tuotettavan informaation tulisi ottaa huomioon myös tiedon käytettävyys ja hyödynnettävyys päätöksen teossa. (Järvenpää ym., 2015, s. 43)

### 1.1 Aihe, tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia suorituskykymit-  
taristoja on kehitetty ja miten ne eroavat toisistaan. Tavoitteena on myös löytää kohdeyrityksen käyttöön sopiva mittaristo. Valittavan mittariston kriteerinä on sen käytettävyys, informatiivisuus, näkökulmat ja sovellet-  
tavuus toimeksiantajan tuotantoprosessiin. Työn toimeksiantajana on asiakastilausten pohjalta tuotteita valmistava yritys, jossa koetaan tarpeelliseksi laajentaa tilauskannasta, myynnistä, tuotannosta ja henkilöstä kerättävää informaatiota.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeyritykselle yrityksen strategi-  
asta johdettu validia tietoa tuottava suorituskykymittaristo. Tavoitteena on, että suorituskykymittaristo palvelee sekä tuotantoa, tuotannon tuki-  
toimia että auttaa yrityksen johtoa toteuttamaan omaa yritysstrategi-  
aansa. Mittaristoon valittujen raporttien ja mittareiden on tarkoitus antaa kattava kuva yrityksessä tapahtuvasta toiminnasta päivä-, viikko- tai kuukausitasolla riippuen raportoitavasta asiasta.

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistona käytetään yrityksen tuotannonohjausjärjestelmästä ja kirjanpidosta saatavaa tuotantoon ja tilauksiin ja talouteen liittyvää tietoa. Tutkimuksessa haastatellaan yritysjohtoa, omistajia sekä prosesseista vastuussa olevia toimihenkilöitä.

## 1.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä esille tulevat keskeiset käsitteet on kuvattu ja määritelty seuraavassa. Käsitteiden määrittelyn tukena on käytetty alan kirjallisuutta. Samoja käsitteitä on kuvattu ja määritelty kirjallisuudessa erilaisia ilmaisuja käyttäen. Tähän on pyritty löytämään kuvauksista selkeimmät.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeyritykselle mittareita, joiden avulla kuvataan tietyn tekijän suorituskykyä. Tässä opinnäytetyössä ja kuten yleisesti alan kirjallisuudessa mittarille käytetään synonyymina sanaa tunnusluku.)

Mittarit luodaan liiketoiminnan menestymisen ja strategian kannalta keskeisistä tekijöistä, joita kutsutaan menestystekijöiksi (success factors). Kriittinen menestystekijä (critical success factor) on se liiketoiminnan alue, jolla on saavutettava erittäin hyvä suoritustaso, jotta yritys menestyy. (Järvenpää ym., 2015, s. 332)

Suorituksella ja suorituskyvyllä tarkoitetaan usein samaa asiaa, mutta nämä käsitteet eroavat kuitenkin merkittävästi toisistaan. Suorituksella (output) tarkoitetaan toteutunutta tuotosta, joka on tehty menneisyydessä. Suorituskyky (performance) kuvaa organisaation mahdollisuuksia aikaansaada tuotoksia ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Järvenpää ym., 2015, s. 331)

Suorituskyvyn mittaamisella (performance measurement) on tarkoitus selvittää ja määrittää tunnuslukuja käyttäen liiketoimintaprosessin menestystekijöiden tila. Suorituskyvyn mittaamisessa on tunnistettu neljä eri vaihetta: keskeisten menestystekijöiden tunnistaminen ja mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö ja mittareiden ylläpito sekä mittareista saatavan informaation käyttäminen liiketoiminnan johtamisen apuna. (Lönqvist ym., 2006, s. 14)

Suorituskykymittaristo on organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeiden taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kokoelma. Mittaristo voi olla luotu jonkun aiemmin luodun mittaristomallin mukaan

tai se voi olla yksittäisistä mittareista kehittynyt kokoelma johon tunnuslukuja on tarpeen mukaan lisätty. (Lönnqvist ym., 2006, s.29)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kohdeyritykselle suorituskykyymittaristo, joka pohjautuu yrityksen strategiaan. Yrityksen strategia on yrityksen suunnitelma, jonka avulla se pyrkii toteuttamaan laatimaansa toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen mukaisia tavoitteita. Strategia käsite on määritelty koostuvan seuraavista osatekijöistä:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamenskyn, 2008, 19)

## 2 YRITYSTOIMINNAN RAPORTOINTI

Yrityksen omistajilla ja johdolla on yleisesti kautta aikojen ollut tarve saada luotettavaa tietoa yrityksen tilasta voidakseen hoitaa heille määrättyjä tehtäviä. Tässä tehtävässä yritysten taloushallinnolla on tärkeä rooli, jonka tärkein tehtävä on yrityksen taloudellista tilaa kuvaavien raporttien tuottaminen ja yrityksen johdon konsultointi taloushallinnon näkökulmasta. Yrityksen laskentatoimella on kaksi pääaluetta, rahoituksen laskentatoimi (financial accounting) sekä johdon laskentatoimi (management accounting). Rahoituksen laskentatoimesta käytetään yleisesti myös nimityksiä yleinen laskentatoimi tai ulkoinen laskentatoimi. Johdon laskentatoimesta käytetään vastaavasti myös nimityksiä operatiivinen tai sisäinen laskentatoimi. (Järvenpää ym., 2015, s. 19–20)

Ulkoiden laskentatoimen raportit perustuvat yrityksen tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen. Raporttien näkökulma ja informaatio on suunnattu yrityksen rahoittajille ja ulkopuolisille sijoittajille. Kansalliset ja kansainväliset lait ja asetukset asettavat vaatimukset ja normit yleisen laskentatoimen tuottamille raporteille. (Järvenpää ym., 2015, s. 20)

Ulkoiden laskentatoimen raportit eivät kerro yrityksen sisäisen prosessin kehityksestä vaan vertaavat ajanjakson lopputulosta asetettuihin tavoitteisiin. Toteutuneeseen tulokseen vaikuttavat kuitenkin monet yrityksen sisäiset prosessia häirinneet tekijät, joista nämä perinteiset numeeriset tiedot eivät anna riittävästi informaatiota. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, s. 96)

Johdon laskentatoimen eli sisäinen laskentatoimen tarkoitus on auttaa yritysjohtoa päätöksenteossa ja johtamisprosessissa. Nämä raportit tehdään yritystä varten ja niillä pyritään seuraamaan toiminnan suorituskykyä. Oleellista on ymmärtää organisaation tietotarpeet ja tuottaa mahdollisimman relevanttia, luotettavaa ja ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. Päätökset voivat liittyä esimerkiksi investointipäätöksiin, hinnoitteluun, kustannusseurantaan, henkilökunnan rekrytointiin tai yrityksen strategian laadintaan tai sen muutostarpeisiin. (Järvenpää ym., 2015, s. 35–37)

Johdon laskentatoimen tehtäviä raporttien tuottamisen ja niiden analysoimisen ohella ovat osallistuminen tavoitteiden asettamiseen, yrityksen eri toimintojen taloudellisten vaikutusten selvittäminen ja arvioiminen, talouden ohjaus ja tarkkailu sekä johdon taloudellinen konsultointi. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s.14)



### 3 STRATEGIA JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Yritystoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi asetettuja toimintaperiaatteita kutsutaan yrityksen strategiaksi. Yritysjohdo ohjaa yrityksen toimintaa strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu että, tehokas yritysohjaus koostuu neljästä keskenään vuorovaikutuksessa olevasta osa-alueesta, nämä ovat uskomus-, interaktiivinen-, diagnostinen sekä puitejärjestelmä. Näiden neljän osa-alueen yhteys yrityksen strategiaan on esitetty kuvassa yksi. (Pellinen, 2017, s. 40)

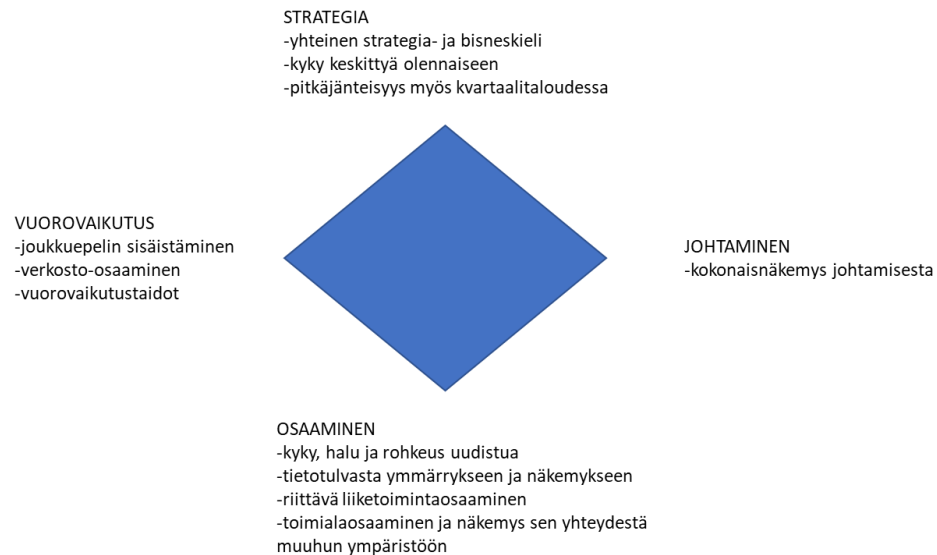


Kuva 1. Yrityksen muodolliset ohjauskeinot (Malmi, Peltola & Toivanen, 2008, s. 39).

Uskomusjärjestelmässä määritellään käytäntöjä, joilla vahvistetaan strategisia tavoitteita tukevia arvoja ja ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Interaktiivisen eli vuorovaikutteisen ohjauksen avulla johto voi kiinnittää organisaation huomion yrityksen strategian ja menestyksen kannalta kriittisiin kohteisiin. Puitejärjestelmässä määritellään toimintasäännöt ja -koodit, jotka asettavat rajat hyväksyttävälle toiminnalle riskien ja niiden hallinnan näkökulmasta. Diagnostinen ohjaus on osa-alue, joka on strategisten tavoitteiden toimeenpanoa ja niiden toteutumisen seuraamista. (Järvenpää ym., 2015, s. 329)

Yrityksen strategian asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi yritysjohto ohjaa yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Mikäli organisaatiossa haluaa henkilöstön vaikuttavan strategian toteutumiseen ja sitoutuvan siitä johdettujen tavoitteiden saavuttamiseen, on niiden oltava työntekijöiden tiedossa. Henkilöstön tiedottamisen ja tavoitteiden asettamisen lisäksi kolmas merkittävä tekijä tavoitteiden saavuttamisessa on yhdistää niihin palkitsemisjärjestelmä. (Kankkunen ym., 2005, s. 97)

Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen keskeisimpien tekijöiden pohjalta on kehitetty neljän kohdan malli, jota kutsutaan menestyksen timantiksi. Timantin kaikki osa-alueet tekijöitä, jotka ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Timantin neljä särmää ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Näihin osa-alueisiin kiinteästi sitoutuvat strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät on esitetty alla kuvassa kaksi. (Kamensky, 2008, s. 29, s.55)



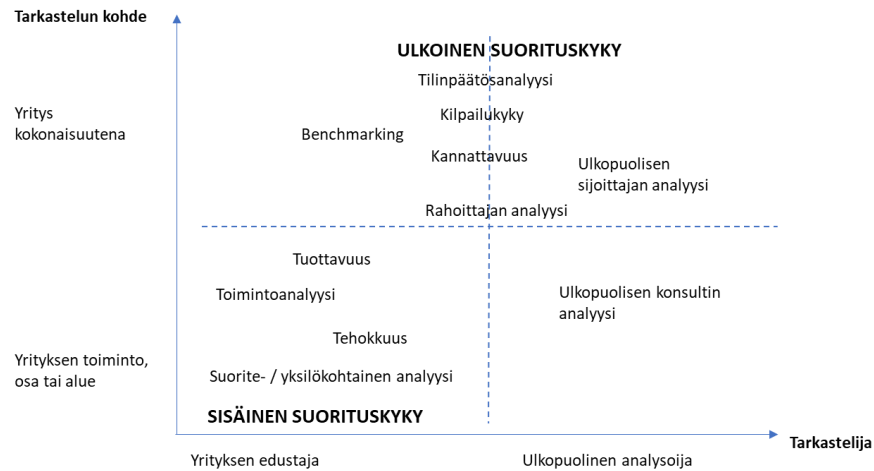
Kuva 2. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät menestyksen timantin näkökulmasta tarkasteltuna (Kamensky, 2008, s. 55).

Strategisen suorituskyvyn mittaamisella ja tunnuslukujen julkituonnilla on todettu olevan välitön vaikutus organisaation käyttäytymiseen. Suorituskyvyn mittaamisen yleisimpiä käyttötarkoituksia ovatkin esimerkiksi henkilöstön motivoiminen, nykytilan arviointi, ongelmien havaitseminen, tulevan ennustaminen, tuotantoprosessien ongelmien havaitseminen ja informaation tuottaminen yritysjohdolle päätöksen tekoa varten sekä palkitsemisjärjestelmän määrittäminen ja mahdollistaminen. (Järvenpää ym., 2015, s. 331)

Yrityksen suorituskyky voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Sisäistä suorituskykyä tarkastellessa keskitytään yrityksen toimintojen ja osien suorituskyvyn tarkasteluun. Tällöin yrityksellä on yleensä käytössä tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa. Ulkoista suorituskykyä analysoitaessa tarkastellaan yrityksen kykyä selviytyä ympäröivässä yhteiskunnassa, jolloin yritystä katsotaan kokonaisuutena. (Rantanen, 2001, s. 5–6)

Yrityksen suorituskyvyn analysointi voidaan jakaa seitsemään eri osa-alueeseen. Nämä ovat: tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuot-

tavuus, työelämän laatu ja uudistuminen. Yrityksen suorituskyvyn jakautuminen sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn on esitetty kuvassa kolme. (Rantanen, 2001, s.5)



Kuva 3. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen, 2001, s. 5).

Tarkastelijan rooli ei kuitenkaan ole tarkkarajainen vaan yritys voi itse tarkastella sekä ulkoista että sisäistä suorituskykyä. Käytetyt mittarit voivat myös olla samoja, tällöin näkökulma muuttuu. Mitattavien osa-alueiden merkitys muuttuu myös yrityksen strategisen tilanteen muuttuessa. Kriisitilanteessa painopiste on tässä hetkessä esimerkiksi maksuvalmiuden ja kustannustehokkuuden seuraamisessa, suhdanteiden hyvinä aikoina painotetaan enemmän tulevaisuutta kuten esimerkiksi panostusta koulutukseen ja tutkimus- ja tuotekehitykseen. (Rantanen, 2001, s. 6)

Myynnin kasvun, markkinaosuuden tai kannattavuuden tunnusluvut kertovat mitä lähimenneisyydessä on tehty. Nämä ovat erimerkkejä suorituksen mittaamisesta. Suorituskyvyn kehittymisestä kertovat mittarit ovat katse tulevaisuuteen. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa tuotannon läpimenoaika, toimitusvarmuus, tuotteiden laatuominaisuudet, jalostusarvo, materiaalikirjo sekä uusien tuotteiden määrä. (Pellinen, 2017, s. 104)

Suorituskyvyn mittaamiseen on 1990-luvun alun jälkeen kehitetty erilaisia mittaristoja. Tällöin alettiin ottaa käyttöön taloudellisten mittareiden lisäksi erilaisia ei-taloudellisia mittareita kuten toimitusaika, asiakastytyväisyys tai reklamaatioiden lukumäärä. Mittareissa voidaan erottaa toisistaan myös objektiiviset ja subjektiiviset mittarit. Subjektiivista mitausta on esimerkiksi asiakastytyvyyden mittaaminen eli jonkun henkilön sen hetkinen arvio mitattavasta asiasta. Objektiivinen mittaaminen perustuu määrään ja on riippumaton sen suorittajasta. (Pellinen, 2017, s. 102)

### 3.1 Mittaaminen

Mittaamisella tarkoitetaan yleisesti erilaisia ihmiseen ja prosesseihin liittyvien asioiden tai ilmiöiden määrittämistä mitta-asteikolle. Mitta-asteikolla muuttujat voidaan ryhmitellä, luokitella tai järjestellä. Määrällisessä tutkimuksessa mittaamiseksi määritellään kaikki erot havaintoyksiköiden välillä ja erot määritellään eri symboleilla. (Pellinen, 2017, s. 102–103)

Määrän mittaamisessa on käytettävissä erilaisia asteikkoja kuten järjestyks- luokittelu- ja suhdeasteikot. Mittaamisen järkevyyttä voidaan Pellisen mukaan arvioida viiden kriteerin avulla. Näitä kriteerejä ovat mittauskohteen tärkeys, mittarin harhattomuus, mittauksen luotettavuus ja ymmärrettävyys sekä mittauksen kustannushyötysuhde. (Pellinen, 2017, s. 102–103)

Mittarin antaman arvon tulee olla päätöksen teon kannalta relevantti. Mittarin antaman tiedon tulee tuottaa merkityksellistä lisäarvoa mitattavasta asiasta ja sen tulee olla merkityksellinen sille asetetulle käyttötarkoitukselle. Mittarin arvon tulee olla kustannustehokkaasti tuotettavissa. Tiedon hankkimisen tulee siis olla vaivatonta sen merkitykseen nähden, jolloin kustannushyötysuhde on optimaalinen. (Laitinen, 2003, s. 148–157)

Mittarin tulee antaa mittauksen kohteesta validia tietoa. Mittarin tulee siis mitata juuri valittua kohdetta. Mittarin validiutta voidaan arvioida tarkastelemalla siihen sisältyviä epätarkkuuksia ja onko valittu asteikko toimiva tuloksiin nähden. Mikäli mittariin sisältyy jokin poikkeava tieto tai aineistosta puuttuu kohteeseen vaikuttavaa tietoa, puhutaan mittarin arvon heikosta validiteetista eli mittarissa on silloin harhaisuutta. (Laitinen, 2003, s. 158; Vilka, 2007, s. 150–151)

Mittaustulosten tulee toistuvissa mittauksissa antaa samoja tuloksia, jolloin tuloksia voidaan pitää pysyvinä ja mittausta reliabelina eli luotettavana ja tarkkana. Mittauksen validiutta voidaan arvioida tarkastelemalla kuinka laajaa joukkoa otos edustaa ja kuinka kattavasti mittari mittaa tutkittavaa asiaa. Mittarin validiteetti ja reliabiliteetti ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa; mittarin hyvä reliabiliteetti ei riitä takaamaan mittarin validiteettia ja päinvastoin. (Laitinen, 2003, s. 160; Vilka, 2007, s. 149–150)

Mittauksen tarkkuus ja oikeellisuus muodostavat yhdessä mittaustulosten kokonaisluotettavuuden. Tällöin valittu otos on riittävän laaja ja sisältää mittarin käyttötarkoituksen kannalta oleelliset ja oikeat tiedot ja saatu mittaustulos on todennettavissa uusintamittauksella.

## 3.2 Suorituskykymittaristot

1930-luvulla yritysjohtajien henkilökohtaisista mittareista kehittyi yleinen johtamiskäytäntö, joka auttoi johtajia nopeasti saamaan tietoa ja palautetta oman vastuualueensa toiminnasta, tehokkuudesta ja niiden vaikutuksista. Näitä mittareita alettiin käyttää päätöksenteon apuna aiemman kokeiluista oppimisen tai syyseuraus -suhteiden mallintamisen sijasta. (Pellinen, 2017, s. 104)

Yritysten kiinnostus suorituskyvyn mittaamiseen ja seuraamiseen on kasvanut kehityksen mukana. Työn luonteen muuttuminen ja roolien muuttuminen yritysten sisällä ovat johtaneet siihen, että taloushallinnon ohella myös muut osallistuvat suorituskyvyn mittaamiseen ja seuraamiseen. Myös kilpailun kiristyminen, informaatioteknologian kehittyminen sekä ulkoisten sidosryhmien odotukset ovat vaikuttaneet yritysten kiinnostukseen seurata omaa toimintaansa muillakin kuin taloudellisilla mittareilla. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen, 2007, s. 10)

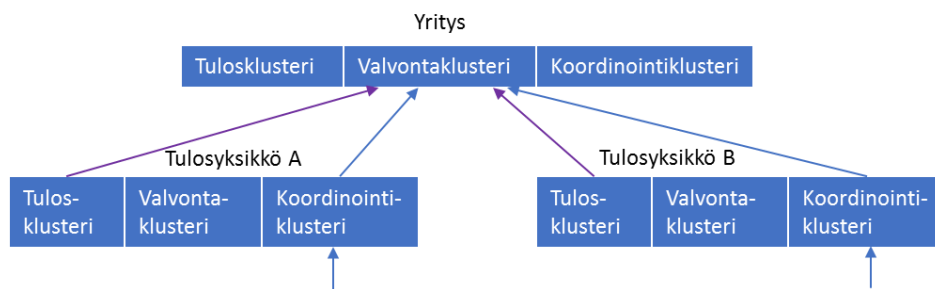
Yritystoiminnan eri osa-alueiden ei-taloudellisten tunnuslukujen yhdistämistä taloudellisiin tunnuslukuihin on 1990-luvulta lähtien ryhmitelty ja jäsennelty eri tavoin, seuraavassa esitellään näistä tunnetuimmat.

### 3.2.1 Tableau de Bord

Tableau de Bord -mittaristot kehittyivät teollisuuden tuotantoinisöörien tuotannon kehityskokeilujen seurannasta liikejohdon työvälineeksi tuotantoinisöörien siirtyessä tuotannosta yritysten johtotehtäviin. (Pellinen, 2017, s. 106–107)

Yritysten johtamisjärjestelmien käyttöön henkilökohtaisia mittaristoja alettiin soveltaa siten, että mittaristo jaetaan jokaisella organisaation tasolla kolmeen klusteriin: tuloklusteriin, joka kertoo kyseisen hetken tuloksellisuudesta, valvontaklusteriin, jonka avulla johto tarkkailee alaisensa tuloksellisuutta sekä koordinoituklusteriin, jossa keskitytään organisaatiotasojen väliseen tiedonvaihtoon, sopimiseen ja päätöksen tekköön. (Pellinen, 2017, s. 106–107)

Tableau de Bord -mittaristoa rakennettaessa ajatellaan, että yritykset koostuvat alatoiminnoista tai liiketoimintavastuualueista. Jokaisella organisaatiotasolla johtajat määrittelevät omat tehtävänsä, jonka jälkeen määritellään heille johtamisen tavoitteet ja niitä vastaavat mittarit. Tehtävien määrittäminen aloitetaan luomalla tehtävistä syy-seurausmallinnus. Seuraavaksi etsitään määritellyille asioille mittarit ja mittaustavat. Mittareiden päätavoite on auttaa tulevaisuuden kehityksen arvioimisessa, menneitä tapahtumia käytetään vain nykytilanteen arvoimiseksi. Tableau de Bord -mittareiden syy-seuraussuhteita on mallinnettu kuvan neljä avulla. (Pellinen, 2017, s. 106–107)



Kuva 4. Tableau de Bort (Pellinen, 2017, s. 106).

Mittareiden tehtäväkeskeisen rakentamisen takana on ajatus kannustaa organisaation eri vastuualueita keskinäiseen yhteistyöhön. Halutaan, että vastuualueiden johtajat ottavat seurantaan niiden tehtävien mittareita, joihin ne osallistuvat vaikka kyse ei olisi heidän ydintehtävästään. Mittareiden käyttöä ei ole sidottu erilliseen raportointiaikatauluun vaan tarkoitus on käyttää tietoja silloin kuin ollaan tekemässä aiheeseen liittyviä päätöksiä. Mittaritauluilla halutaan myös viestittää henkilökunnalle organisaatiotason suoritustasosta ja sen suhteesta asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteena on, että mittareiden avulla yrityksen sisäinen viestintä esimiesten ja alaisten välillä lisääntyy molempiin suuntiin. (Pellinen, 2017, s. 106–107)

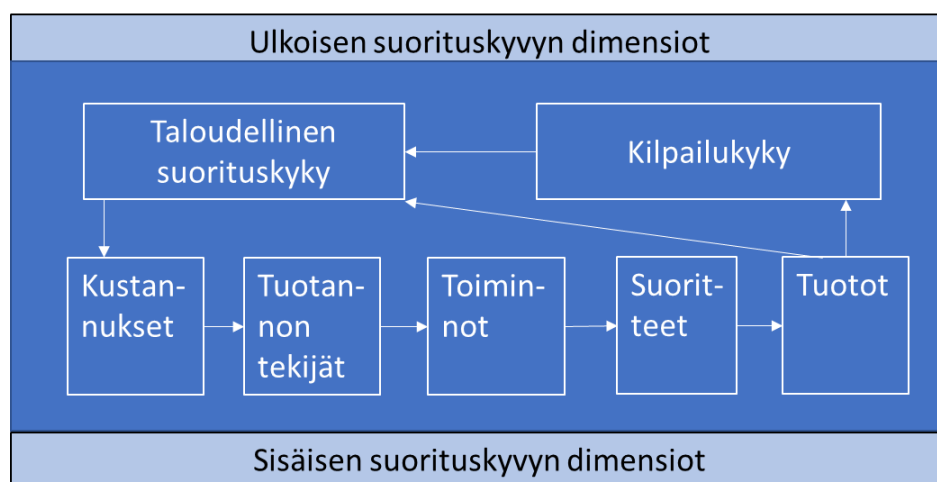
### 3.2.2 Key Performance Indicators -mittaristo

Jokaisen organisaation tulisi tunnistaa strategiansa ja menestymisensä kannalta tärkeimmät menestystekijät sekä kriittiset menestystekijät. Menestystekijöillä tarkoitetaan sellaisia yritystoiminnan osa-alueita, jotka ovat liiketoiminnan menestymisen kannalta oleellisia. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan sellaisia liiketoiminnan alueita, joilla on saavutettava korkea suoritustaso, jotta yritys saavuttaa haluamansa tuotostavoitteensa. Menestystekijöistä johdettuja mittareita kutsutaan KPI-mittareiksi (Key Performance Indicators). (Lönngqvist ym., 2006, s. 22)

Key Performance Indicators, KPI-mittarit, voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi kannattavuus, vakavaraisuus ja myynnin kasvu. Ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi tuotteiden laatu, toimitusaika, läpimenoaika ja tuottavuus. KPI-mittareilla on yleensä keskenään syy-seuraussuhde. Osa menestystekijöistä on ns. syytekijöitä ja osa seuraustekijöitä. Syytekijöiden oletetaan vaikuttavan seuraustekijöihin. Syytekijä voi olla esimerkiksi henkilökunnan osaaminen ja seuraustekijä toiminnan tehokkuus ja palvelun laatu, mitkä taas ovat syytekijöitä myynnin kasvuun ja kannattavuuteen. Menestystekijät eivät ole yleisesti päteviä kaikille organisaatiolle ja siksi onkin erityisen tärkeää tunnistaa oman organisaation menestystekijät oikein. (Lönngqvist ym., 2006, s. 22–23)

### 3.2.3 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmässä (Dynamic Performance Measurement System, DPMS) seurataan yrityksen sisäisten resurssien kiertokulkua ja niiden kehittymistä päätyen lopulta tuotoksi. Malli sisältää kaksi ulkoisen suorituskyvyn ulottuvuutta, nämä ovat kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky. Yrityksen sisäisiä näkökulmia mallissa on mukana viisi. Nämä dimensiot ovat kustannukset, tuotantotekijät, toiminnot, tuotteet ja tuotot. Dynaamisen suorituskykymittariston mukainen sisäisten resurssien kiertokulku on esitetty kuvassa viisi. (Järvenpää ym., 2015, s. 333)



Kuva 5. Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä (Laitinen, 2003, s. 403).

Sisäisen kiertokulun seuranta alkaa kustannuksista. Tarkoituksena on mitata kuinka tehokkaasti kustannukset ovat jakautuneet tuotantotekijöille. Tärkeintä on keskittää tarkastelu yritysstrategian ja yrityksen tilanteen kannalta oleellisimpiin kustannustekijöihin, kuten esimerkiksi materiaali- tai energiakustannuksien osuuteen kokonaiskustannuksista. (Laitinen, 2003, s. 405–406)

Seuraava tarkastelun kohde on tuotannontekijöiden suorituskyky. Tämän vaiheen tarkoituksena on selvittää, miten tehokkaasti yritys on huolehtinut tuotannontekijöistään. Karkeasti jaoteltuna näillä tarkoitetaan aineellista omaisuutta, aineetonta omaisuutta ja henkilökuntaa. Tuotannontekijöiden suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen; kapasiteetin käyttöasteeseen ja toimintakykyyn. Kapasiteetin toimintakyvyn mittareina ovat esimerkiksi koneiden käyttöaste tai henkilöstön asiakaskontaktien määrä. Toimintakyvyn mittaaminen on hankalampaa. Koneiden toimintakykyä voidaan mitata epäsuorasti esimerkiksi niiden ylläpitokustannuksilla. Henkilökunnan toimintakyvyn mittaaminen voidaan niin ikään jakaa kahteen eri näkökulmaan; kyvykkyyteen ja moti-

vaatioon. Kyvykkyyden mittareina voidaan käyttää esimerkiksi koulutus-kustannuksia. Motivaatiotason kehittymistä voidaan mitata epäsuorasti poissaolojen ja vaihtuvuuden alulla. (Laitinen, 2003, s. 408–410)

Kolmas tarkastelun kohde on yrityksen toiminnot. Tässä on tarkoitus selvittää miten tehokkaasti yritys suorittaa toiminnot. Ensimmäinen tehtävä on tunnistaa strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät avaintoiminnot. Hyvä kannattavuus saavutetaan, kun näitä avaintoimintoja mitataan kolmen ulottuvuuden kautta, nämä ovat; aika, kustannukset ja laatu. Konkreettisina mittareina esimerkiksi prosessin läpimenoaika, toimintolaskennan avulla avaintoiminnolle kohdistetut kustannukset ja korjaus-tuntien määrä. (Laitinen, 2003, s. 411–414)

Neljäntenä tarkastelun kohteena on suoritteiden ominaisuudet. Tässä vaiheessa selvitetään miten hyviä yrityksen tuottamat suoritteet ovat nyt ja tulevaisuudessa. Ensin asetetaan suoritteet tai valmiit tuotteet strategian mukaiseen tärkeysjärjestykseen ja mittaus keskitetään näistä tärkeimpiin. Seuraavaksi määritellään mittari suoritteiden hyvyydelle. Parhaiten tätä kuvaa asiakastyytyväisyys eli suoritteiden kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja antaa heille lisäarvoa. Nämä taas voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: vakio-, erikois- ja tulevat tarpeet. Kun suoritteet tyydyttävät asiakkaiden vakiotarpeet, ovat siis hyvä laatuisia. Laatu voidaan esimerkiksi joko suoraan asiakaskyselyllä tai epäsuorasti asiakkaiden rek-lamaatioiden määrällä. Kun suoritteet tyydyttävät asiakkaiden erikoistarpeet voidaan sitä kutsua joustavuudeksi. Tätä joustavuutta voidaan mitata esimerkiksi epäsuorasti tehtyjen suoritteiden tai tuotteiden variaatioiden määrällä. Kolmas kyky, kyky tyydyttää asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet kuvaa yrityksen innovatiivisuutta. Tämä voidaan jakaa vielä kah-teen näkökulmaan: kehitystyöhön käytettyihin resursseihin ja kehitys-työn tuloksiin. Resurssien mittarina ovat kehitystyöhön kustannukset tai siihen käytetty aika, tulokset voidaan mitata esimerkiksi uusien tuotteiden tai versioiden määrällä tiettyinä ajanjaksona. (Laitinen, 2003, s. 415–416)



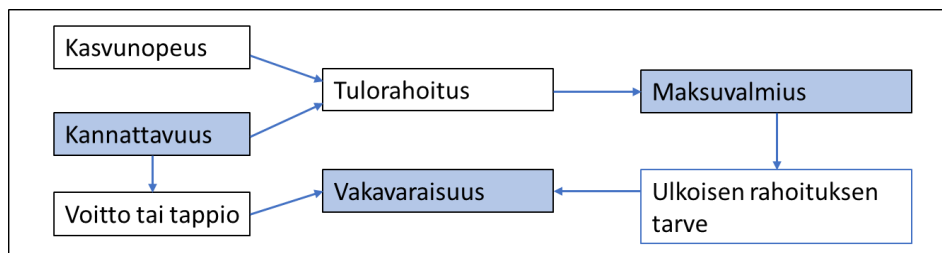
Viimeisenä vaiheena tarkastellaan suoritteista saatuja tuottoja. Tässä on tarkoitus selvittää, miten hyvin asiakkaat maksavat yrityksen suoritteista. Mittauskohteina ovat suorittekannattavuus ja asiakaskannattavuus. Suorittekannattavuuden mittaaminen on synonyymi suoritekohtaiselle voitolle, siinä verrataan suoritteesta saatua tuottoa siihen kohdistuneisiin kustannuksiin. Haasteellisuutta ja mittaamisen vaikeutta lisää oikeiden kustannusten kohdistaminen tuotteille. Asiakaskannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi yhdistämällä asiakkaan kannattavuusanalyysi toimintolaskentaan. Asiakaskannattavuuden yhteys saatavan katteen ja tuotteen kohdistetun työpanoksen välillä on esitetty kuvassa kuusi.

Suoritekohtaisen katteen suuruus:	Asiakkaiden työläys yritykselle:	
	Matala	Korkea
Matala	Pienikatteinen ja helppo asiakas "Normaalikannattava asiakas"	Pienikatteinen ja työläs asiakas "Huonosti kannattava asiakas"
Korkea	Suurikatteinen ja helppo asiakas "Erinomaisesti kannattava asiakas"	Suuri katteinen ja työläs asiakas "Normaalikannattava asiakas"

Kuva 6. Yrityksen asiakkaiden luokittelu katteen ja työläyden perusteella (Laitinen, 2003 s. 419).

Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kaksi viimeistä vaihetta kuvaavat yrityksen ulkoisia vaikutuksia. Tämän vaiheen tarkoitus on selvittää, miten hyvä yrityksen kilpailukyky on sekä miten hyvä taloudellinen suorituskyky yrityksellä on. Kilpailukykyä voidaan mitata kahdesta eri näkökulmasta; yrityksen koon absoluuttisella ja suhteellisella muutoksella. Yrityksen koon absoluuttista ja suhteellista muuttumista voidaan mitata liikevaihdon kehityksellä. Vertaamalla liikevaihtoa yrityksen omiin historiatietoihin, asetettuihin tavoitteisiin tai keskeisten kilpailijoiden arvoihin saadaan käsitys yrityksen kehityksestä markkinoilla. Muita käyttökelpoisia mittareita yrityksen koon määrittämiseen ovat esimerkiksi henkilökunnan määrä, jalostusarvo ja taseen loppusumma. (Laitinen, 2003, s. 417–421)

Taloudellisen suorituskyvyn mittaamisessa on kolme ulottuvuutta, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Näiden keskinäinen suhde esitetty kuvassa seitsemän.



Kuva 7. Taloudellisen suorituskyvyn perustekijät: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus (Laitinen, 2003, s. 423).

Kannattavuus kertoo yrityksen kyvystä tuottaa voittoa. Sitä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: yrityksen koko pääoman kannattavuuden ja oman pääoman kannattavuuden näkökulmista. Koko pääoman kannattavuuden tärkein mittari on sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Oman pääoman kannattavuutta kuvaa vastaavasti oman pääoman tuotto prosentti. (Laitinen 2003, s. 421–422)

Maksuvalmiuden mittaaminen voidaan myös jakaa kahteen ulottuvuuteen, staattiseen ja dynaamiseen maksuvalmiuteen. Staattisen maksuvalmiuden mittaamiseen voidaan käyttää tunnuslukua quick ratio. Dynaamisen maksuvalmiuden mittarina voidaan Laitisen mukaan käyttää kassa-perusteista rahoitustuloprosenttia. (Laitinen 2003, s. 424)

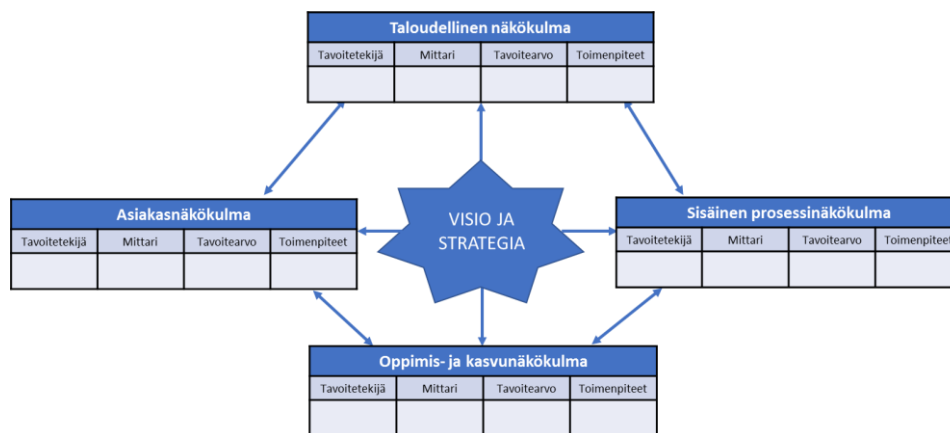
Vakavaraisuus on kuvaus yrityksen rahoitusrakenteen terveydestä. Tämäkin voidaan Laitisen mukaan jakaa kahteen dimensioon; staattiseen ja dynaamiseen vakavaraisuuteen. Staattinen vakavaraisuus kuvaa yrityksen rahoitusrakennetta ja käytettävä mittari on omavaraisuusaste. Dynaaminen vakavaraisuus tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä ulkopuolisen rahoituksen takaisinmaksusta pitkällä aikavälillä, tätä mitataan vieraan pääoman takaisinmaksuajalla. (Laitinen 2003, s. 424–427)

### 3.2.4 Balanced Scorecard – Tasapainoitettu tulokortti

Balanced Scorecard, BSC-mittaristo, on 1990-luvun alussa Kaplanin ja Nortonin yhdessä amerikkalaisten suuryrityksen kanssa kehittämä yrityksen strategiasta ja visiosta johdettu suorituskykymittaristo. Tulokortin perusmallissa yrityksen toimintaa mitataan neljästä eri näkökulmasta: talouden, oppimisen ja kasvun, sisäisen tehokkuuden ja asiakkaiden näkökulmista. (Järvenpää ym., 2015, s. 335)

Tulokorttia voidaan soveltaa myös siten että näkökulmia on viisi, jolloin oppimisen näkökulmasta on erotettu henkilöstön näkökulma viidenneksi. Toinen soveltamisen haara on käyttää kolmea näkökulmaa, jotka ovat henkilöstö, asiakkaat ja omistaja eli talous. Keskeistä tulokortin käytössä on,

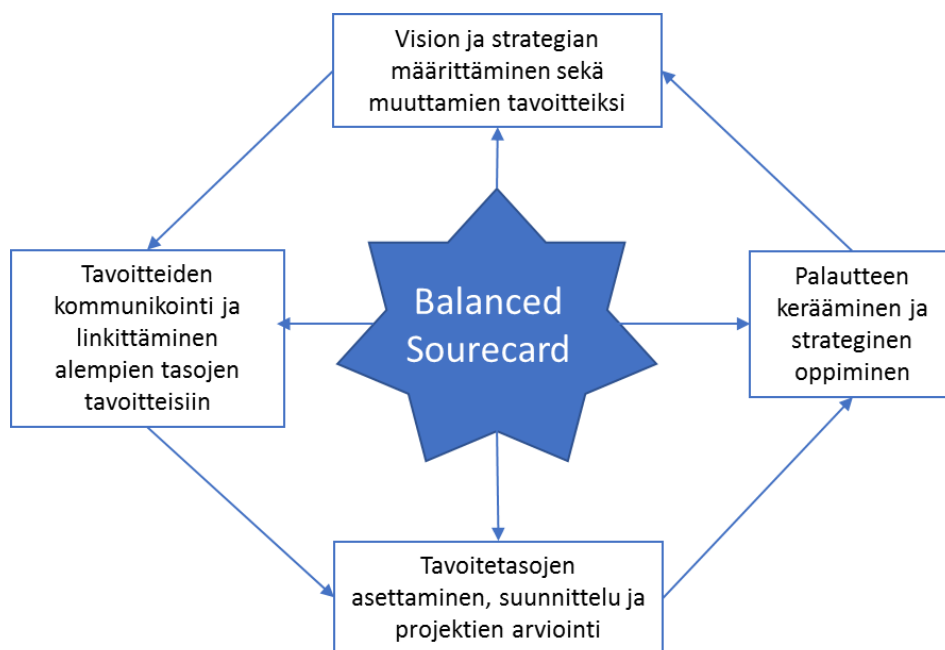
että se on johdettu yrityksen strategiasta ja että siihen valittujen mittareiden välillä on keskenään riippuvuus- tai vaikutussuhde, joka on esitetty kuvassa kahdeksan. (Järvenpää ym., 2015, s. 335–336)



Kuva 8. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996) (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 306).

Strategiakartan otsikkotasona voidaan pitää yrityksen visiota. Strategiakartta tulisi laatia siten, että se alhaalta ylöspäin luettaessa johtaa loogisesti yrityksen visioon ja vastaavasti ylhäältä alaspäin luettaessa kaikki yrityksen visiossa mainitut asia tulevat mitatuiksi. (Järvenpää ym. 2015, s. 335-340)

Strategian muuttaminen Balanced Scorecardin avulla toiminnaksi pakottaa yritysjohdon määrittelemään tarkasti mitä strategialla ja sen tavoitteilla tarkoitetaan. Määrittelyn ensimmäinen vaihe on, että johto on yksimielinen yrityksen visiosta, tavoitteista ja keinoista, joilla niihin pyritään. Tämän jälkeen voidaan määritellä mittareita siten, että ne ovat sidosissa yrityksen visioon ja strategiaan. Kun mittarit on löydetty, asetetaan niille tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. Neljäntenä vaiheena on strategian ja mittariston viestittäminen henkilöstölle. Henkilöstön ymmärryksen strategian tavoitteista ja mittaamisesta on todettu johtavan parempaan sitoutumiseen ja sitä kautta strategian toteutumiseen. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, s. 19-20).



Kuva 9. Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä (Kaplan & Norton 1996) (Järvenpää ym., 2015 s.336).

Taloudellisen näkökulman mittareita voidaan kutsua myös omistajanäkökulman mittareiksi sillä ne ovat sekä yksityisen että julkisen sektorin omistajien kannalta kiinnostavimmat mittarit. Taloudellisen näkökulman mittareilla on BSC-mittaristoissa kaksi roolia. Ensinnäkin ne ilmaisevat kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta talouden mittarit antavat tavoitteet, joihin yritys pyrkii strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla. Nämä tavoitteet vaihtelevat paljonkin sen mukaan missä kasvun vaiheessa yritys on. Voimakkaan kasvun vaiheessa yritykset seuraavat erilaisia myynnin kasvun lukuja. Ylläpitovaiheessa keskittään kannattavuuden seuraamiseen ja elinkaaren loppuvaiheen yrityksissä kassavirta on keskeisessä osassa. Taloudellisen näkökulman mittari voi olla myös muu kuin tulostietoon sidottu mittari, esimerkiksi aloittavan yrityksen asiakasmäärien tai myynnin kappalemäärän kehitys voi olla alkuvaiheen negatiivisia tulostietoja kuvaavampi mittari. (Malmi ym., 2006, s. 25–26)

Asiakasnäkökulman perusmittareita ovat markkinaosuuden, asiakastyytyväisyyden, asiakaskannattavuuden ja uusien asiakkaiden lukumäärän kehitystä seuraavat mittarit. Nämä kertovat yrityksen onnistumisesta markkinoilla ja ovat sitä myötä sopivia lähes kaikille yrityksille. (Malmi ym., 2006, s. 26)

Mittareiden rakentaminen asiakkaan näkökulmasta on yritykselle muita kuvaavampi ja tärkeämpi näkökulma. Tällöin mittareista tulisi selvästi näkyä millä keinoin yritys aikoo menestyä kilpailussa. Tästä näkökulmasta

asetetut mittarit vastaavat kysymykseen mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta yritys saisi uusia asiakkaita ja saavuttaisi tavoitellun markkinaosuuden. Näitä asiakaslupauksen mittareiksi kutsuttuja mittareita ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu, toimitusten täsmällisyys, asiakaspalvelu tai sen vasteajat. (Malmi ym., 2006, s. 26–27)

Sisäisten prosessien näkökulmassa seurataan niitä prosesseja, joissa yrityksen täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittareille asetetut tavoitteet saavutetaan. Prosessinäkökulman sanotaan erottavan BSC:n muista vastaavista mittaristoista. Tämä on perusteltu, sillä että BSC mittariston rakentamisen yhteydessä joudutaan usein määrittelemään uusia prosesseja, joiden on toimittava hyvin, jotta aiemmin määritellyt talouden ja asiakasnäkökulman tavoitteet voidaan saavuttaa. Muut vastaavat mittaristot keskittyvät enemmän yrityksessä olemassa olevien prosessien ja operatiivisten toimintojen mittaamiseen. (Malmi ym., 2006, s. 26–27)

Strategian tulisi määrittää mikä tai mitkä yrityksen olemassa olevista prosesseista mittaristoon kulloinkin valitaan. Muita voidaan seurata yksikkö- tai osastotasolla. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit voidaan jakaa neljään ryhmään; toimintaprosesseihin, innovaatioprosesseihin, asiakasprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Malmi ym., 2006, s. 27–28)

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden luominen ja käytäntöön soveltaminen ovat vaikein osio. Näiden mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö yritys myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Yrityksen oppiminen ja kasvu koostuu kolmesta osatekijästä; ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuu yrityksen aineeton pääoma, jonka jakautuu edelleen kolmeen osa-alueeseen; inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Tyypillisiä tämän osion mittareita ovat sairauspoissaolot, henkilöstön tyytyväisyys ja vaihtuvuus ja koulutusresurssien seuraminen. Ongelmana aineettomaan pääomaan panostamisessa on, että sen tuloksen näkyvät vasta tulevaisuudessa, jolloin panostuksen käsittelemisen kuluvan vuoden tulokortissa on haasteellista. (Malmi ym., 2006, s. 28–30)

### 3.2.5 Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma on 2000-luvun taitteessa Balance Scorecardin ja suorituskykypyramidin pohjalta kehitetty suorituskykymittaristo. Tavoitealueita lähestytään viidestä eri näkökulmasta ja tavoitteet määritellään syyseurauskarttojen avulla. Onnistumiskarttojen (success map) lisäksi tässä mallissa voidaan laatia myös epäonnistumista kuvaavat kartat (failure

map) ikään kuin varoitukseksi strategian tulevasta epäonnistumisesta. (Järvenpää ym., 2015, s. 334)

Ensimmäinen suorituskykyprisman tavoitealueista on sidosryhmätyytyväisyys. Tällä tavoitealueella etsitään vastauksia kysymyksiin mitkä kuuluvat organisaation sidosryhmiin ja mitkä ovat niiden tarpeet. Yritysten sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat, toimittajat, asiakkaat ja viranomaiset. (Pellinen, 2007, s.108–112)

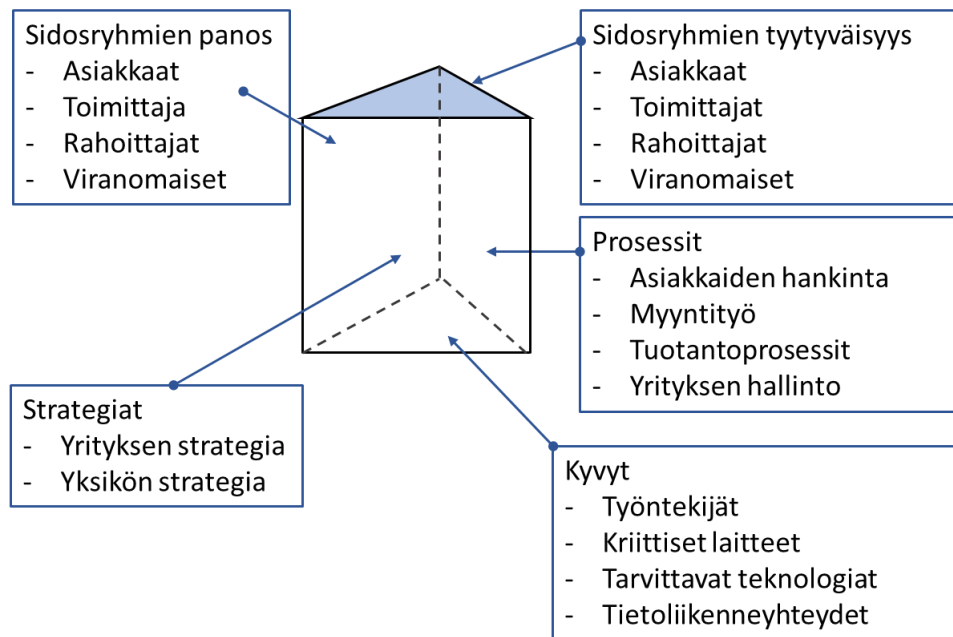
Seuraavaksi katsotaan asiaa päinvastaisesta näkökulmasta, etsitään vastauksia kysymykseen mitä panoksia yritys voi edellyttää sidosryhmiltään. Esimerkkinä tästä näkökulmasta on mitä yritys odottaa omistajiltaan tai minkälaista panosta yritys odottaa työntekijöiltään. (Pellinen, 2007, s.108–112)

Kolmas tavoitealue on organisaation tai yrityksen strategiat. Tässä katsotaan mitä ja minkälaisia strategioita yrityksen on toteutettava, että edellä mainitut sidosryhmän näkökulmat toteutuvat. Tavoitteet ja strategia siis johdetaan sidosryhmien tarpeista eikä valmiista strategiasta kuten muissa malleissa. (Pellinen, 2007, s.108–112)

Neljäs näkökulma on prosessit. Tavoitteena on tiedostaa ne yrityksen kriittiset prosessit, joita tarvitaan edellä asetettujen strategioiden toteuttamiseen. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi myynti, asiakassuhteiden luonti, tuotteiden valmistus tai yrityksen hallinto. (Pellinen, 2007, s.108–112)

Viimeinen tavoitealue ja näkökulma on kyvykkyydet ja kyvyt. Tämän tavoitealueen ydinkysymys on mitä kykyjä ja kyvykkyyksiä tarvitaan prosessien toteuttamiseen ja parantamiseen. Tarvittavia kykyjä voivat olla esimerkiksi työntekijät, laitteet, teknologiat tai tietoliikenneyhteydet. (Pellinen, 2007, s.108–112)

Kuvassa kymmenen on esitetty suorituskykyprisman mallinnus ja näkökulmiin liittyvät prosessit ja toiminnot.

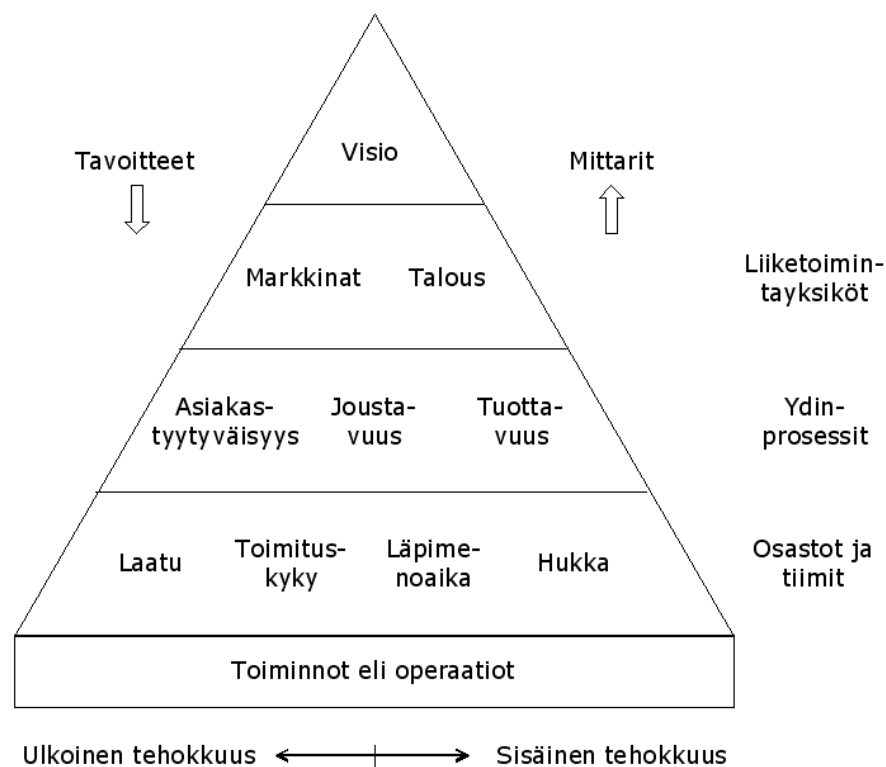


Kuva 10. Suorituskykyprisma (Lönnqvist ym. 2006, s.21).

### 3.2.6 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System, PPS) on 1990-luvun alussa kehitetty malli, jossa yrityksen visio muutetaan neljän eri toimintatason tavoitteiksi. Pyramidin huipulla on yrityksen visio, jossa on määritelty yritysidea, yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut sekä niiden asiakaskunta. Visiossa määritellään myös toiminnan laajuus ja vaikuttavuus. Pyramidimallin seuraavalla tasolla visio muuntuu liiketoimintayksikön markkinointi- ja taloustavoitteiksi. Näistä seuraa vastaavasti seuraavan, operatiivisentason, tavoitteet, joita ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tuottavuus. Pyramidin alimpana ovat toiminnallisen tason tavoitteet. Tämän tason tavoitteita ovat laatu, toimituskyky, läpimenoaika ja hukka. (Järvenpää ym. 2015, s. 311).

Suorituspyramidi on Lynchin ja Crossin kehittämä malli, jolla kuvataan sitä, miten yrityksen tavoitteet organisaation huipulta lattiatasolle vaikuttavat toisiinsa. Heidän luomansa pyramidi on rakennettu siten, että kaikkia toimintoja voidaan arvioida suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin. Mittarit yhdistävät yrityksen eri tasot strategisiin tavoitteisiin, jolloin kaikki voivat nähdä miten voivat itse vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Pyramidissa on myös yhdistetty taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit siten, että niitä voidaan hyödyntää operatiivisessa päätöksenteossa. Pyramidimallissa on myös esillä ulkoinen näkökulma, joka tyydyttää asiakkaiden tarpeet sekä sisäinen näkökulma, joka kertoo yrityksen suorituskyvyn tehokkuudesta. (Laitinen 2003, s. 356–387)



Kuva 11. Suorituskykypyramidi (Lynch ja Cross 1991) (Järvenpää ym., 2015, s. 311).

Tämän mittariston toteutuksen lähtökohtana on, että yrityksellä tai organisaatiolla on selkeä ajatus siitä mihin suuntaan, millaiseksi ja millä aikajanelalla sen halutaan kehittyvän. Laaditun vision toteuttaminen vaatii tehokkuuden parantamista sekä tuotteiden houkuttelevuuden että laadun suhteen. Toimiakseen yrityksen on myös oltava kannattava. Ollakseen kannattava yrityksen tulee olla myös kustannustehokas mikä puolestaan edellyttää tuottavuuden paranemista. Tuotannon läpimenoaikojen lyhentäminen, laaturvirheiden ja hävikin vähentäminen tuotantoprosessissa ovat oleellisia keinoja kustannustehokkuuden parantamisessa. (Järvenpää ym., 2015, s. 312)

Pyramidin ja myös organisaation eri tasoilla tavoitteet ja mittarit ovat erilaisia. Siinä missä ylimmän tason tavoitteet keskittyvät organisaation strategian ja taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen, alimmilla tasoilla tavoitteet ovat konkreettisempia ja ei-taloudellisia. Tämä vaatii mittariston suunnittelussa laajaa ymmärrystä organisaation toiminnasta ja sen syyseuraussuhteista. (Järvenpää ym., 2015, s. 312)

Myös raportointi pyramidin eri tasoilla poikkeaa toisistaan. Siinä missä ylimmillä tasoilla keskitytään yrityksen tuloseröjen analysointiin kuukau-



siraportoinnin yhteydessä, tulee alimmalla tasolla raportointi olla päivittäistä tuotanto- ja virhemäärien seuranta. Mittariston käyttöönoton yhteydessä sovitaan, asetetaanko tavoitteet vuosi-, kuukausi- vai päivätasolle, kuinka niiden toteutumista seurataan ja raportoidaan ja missä tietoja käsitellään. (Järvenpää ym., 2015, s. 313)

Taloudellisten tunnuslukujen analysointi alkaa kunkin liiketoimintayksikön tuloslaskelmien tarkastelulla. Päähuomio on tuloksessa tapahtuneissa muutoksissa, toteumaa verrataan edellisten vuosien tai kuukausien vastaaviin lukuihin sekä budjettiin. Toisena vaiheena analysoinnissa on tarkoitus löytää syyt muutoksiin myynti- ja kustannuseristä. Tässä vaiheessa myynti- ja kustannuseriä käsitellään ominaan, esimerkiksi myyntiä tarkastellaan sekä määrä- että hintanäkökulmasta. Samalla tavalla kustannuseristä kokonaiserot jaetaan hinta-, ja määräraoihin. Näillä eroanalyysillä saadaan kokonaiseroja tarkemmat tiedot tapahtuneista muutoksista ja niiden syistä. Samalla tavalla analysoidaan myös investointikustannukset sekä kiinteiden kustannusten muutokset. Oleellista on kiinnittää huomio toteutuvatko investoinnit suunnitellun mukaisesti ja millaisista kustannuseristä kiinteät kulut syntyvät. (Järvenpää ym., 2015, s. 313–314)

Taloudellisten tunnuslukujen eroanalyysin kolmannessa vaiheessa tuloksia verrataan kokonaisuutena yrityksen strategiaan ja sen toteutumiseen. Tämä analyysin vaihe antaa viitteitä siitä toimiiko organisaatio tehokkaasti, tehdäänkö siellä oikeita asioita. Samalla myös otetaan kantaa siihen, onko strategiaa mahdollisesti muutettava. Oikein tehtynä eronanalyysi antaa yritysjohdolle tietoja siitä kummasta on kyse. (Järvenpää ym., 2015, s. 314–315)

### 3.3 Suorituskykymittariston käyttöönottoprosessin vaiheet

Tässä työssä keskityttyään Balanced Scorecard mittariston kehittämiseen ja käyttöönottoon kohde yrityksessä. Mittaristo valittiin sen strategiasidonnaisuuden ja näköalojen laaja-alaisuuden perusteella. Kirjallisuudesta on etsitty toimintamalleja mittaristohankkeen toteutukselle. Kirjallisuudessa suorituskykymittaristohanke on kuvattu prosessina, jonka päävaiheita ovat suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö. Hankkeiden lähtökohdat, laajuus ja pituus, helppous tai vaikeus vaihtelevat yritysten tarpeiden ja toimintatavan mukaan. Yhteistä hankkeille on se, että niiden aloittamisesta tehdään päätös, johdon sitoutuminen hankkeisiin ja mittariston käyttäminen johtamisen apuna ja välineenä.

Tuloskortin tehokas hyödyntäminen edellyttää mittareiden ominaisuuksien analysointia sekä mittareiden käyttöperiaatteiden määrittelyä. Määrittelyssä on otettava huomioon seuraavat seikat:

- Mitkä ovat tunnuslukujen konkreettiset mittaustavat (esim. kaavat)?

- Mistä tieto mittariin kerätään?
- Mikä on tunnusluvun tavoitearvo?
- Kuka on vastuussa minkäkin tunnusluvun tuloksesta ja tavoitteen saavuttamisesta?
- Kuka raportoi ja kenelle raportoidaan tuloksista?
- Miten usein raportoidaan?
- Missä mittariston tiedot virallisesti käsitellään (hallitus, johtoryhmä, osastopalaverit)?
- Miten ja millä keinoin tavoitteisiin päästään?
- Miten tunnusluvun arvoa voi mahdollisesti manipuloida ja miten se on estettävissä?

(Järvenpää ym., 2015, s. 346)

Seuraavassa esitellään Balance Scorecard- projektin toteutus vaiheittain yksityiskohtaisemmin.

### 3.3.1 Hankkeen aloittaminen, johdon rooli ja strategian selkiyttäminen

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tehdään selkeä päätös hankkeen aloittamisesta ja määritellään sen vaatimat resurssit, sekä sen tuomat hyödyt ja haitat. Tässä vaiheessa määritetään ja priorisoidaan hankkeen tavoitteet. Hankkeen tavoitteena voi olla vision ja strategian viestittäminen organisaatioon, toiminnan suunnan muutoksen tarve, nykyisen toiminnan seuraamien ja prosessien parantaminen tai kustannussäästöjen aikaan saanti. Organisaation keskijohdolle ja henkilöstölle on myös annettava koulutusta mittariston käyttöönoton yhteydessä. (Malmi ym., 2008, s. 100–103)

Johdon sitoutuminen hankkeeseen ja käyttöönottoon on ensiarvoisen tärkeää sen onnistumiselle. BSC:n on tarkoitus olla johdon työkalu, jonka avulla se pystyy seuraamaan asettamansa strategian toteutumista. Tämän vuoksi on tärkeää, että ylin johto toimii näkyvästi ja konkreettisesti toimintamallin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Malmi ym., 2008 s. 104)

Ennen mittaristohankkeen pidemmälle viemistä on syytä tarkentaa mikä on yrityksen missio eli toiminta-ajatus vastaamalla kysymykseen miksi yritys on olemassa. Toinen tärkeä tarkentamista vaativa asia on selvittää mitkä ovat yrityksen arvot eli millainen on sen asenne, organisaatiokulttuuri ja miten ohjautuu sen sisäinen toimintamalli. Toiminta-ajatus ja arvot ovat yleensä muuttumattomia mutta on tärkeää, että ne on organisaatiossa ymmärretty oikein. (Kaplan & Norton, 2009. s. 56–58)

Tärkeintä kuitenkin on selkeyttää ja tarkentaa mikä on yrityksen visio eli mitkä ovat sen tavoitteet seuraaville vuosille. Koska koko BSC-mittariston työstäminen lähtee yrityksen visiosta, on tärkeää, että se on päivitetty,

riittävän selkeä ja helposti viestittävässä koko organisaatiolle. Hyvä visio pitää sisällään kolme tärkeää osatekijää

- haastavan tavoitteen määrittelyn
- osaamisalueen määrittelyn
- aikataulun määrittelyn

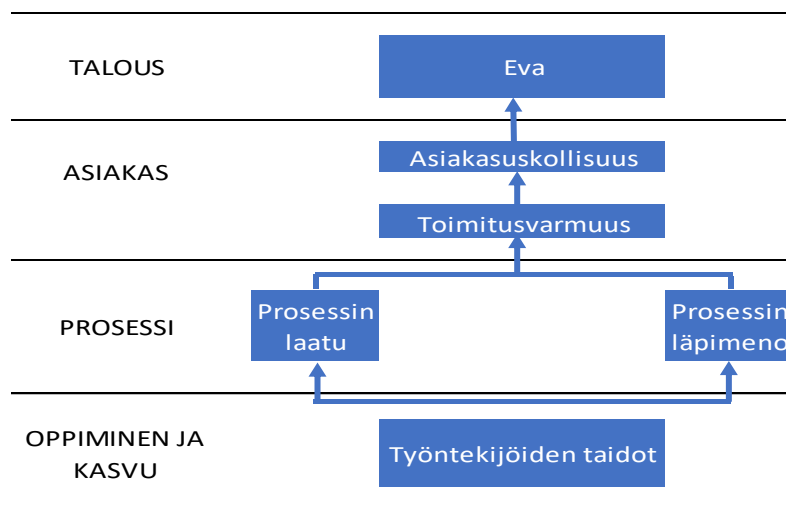
(Kaplan & Norton, 2009, s. 58–60)

Kuten tämän työ keskeisimmissä käsitteissä määriteltiin; strategia on yrityksen suunnitelma, jonka avulla se pyrkii toteuttamaan laatimansa toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen mukaisia tavoitteita. Organisaatiolla pitää vision tavoin olla strategiasta selkeä yhteinen näkemys ennen mittaristohankkeen pidemmälle viemistä.

### 3.3.2 Menestystekijöiden, tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen

Menestystekijöiden määrittäminen alkaa yrityksen toimintaympäristön, kilpailijoiden, asiakkaiden ja tuotteiden selvittämisellä. Selvitetään mikä on yrityksen ydinprosessi, mitkä ovat ne asiat, joissa yrityksen tulee olla erityisen hyvä saavuttaakseen vision tavoitteet ja mitkä seikat vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen eniten. Määrittelyyn sopiva ja suositeltu työkalu on SWOT-analyysi. Jotta SWOT-analyysia tehdessä keskitytään liiketoiminnan kannalta olennaisiin asioihin, on hyvä verrata niitä muiden saman toimialan menestystekijöihin. (Malmi ym., 2009, s. 105–106)

Tämä vaihe voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Toinen tapa on valita ensin mittariston näkökulmat ja niille mittarit tavoitteineen. Toinen tapa on johtaa mittarit syy-seuraussuhteilla visiosta ja strategiasta, jonka jälkeen ne jaetaan näkökulmiin ja tämän jälkeen mittareille asetetaan tavoitteet. Alla kuvataan esimerkki syyseuraussuhteiden ketjusta. (Malmi ym., 2009, s. 107)



Kuva 12. Esimerkki syyseuraussuhteiden ketjusta (Malmi ym., 2009, s. 70).

Mittareiden laadinnassa on syytä ottaa huomioon, että eri organisaatiotasolle soveltuvat erilaiset mittarit. Johdon strategiaan päätöksiin sopivat useamman toiminnon yhteen niputtavat pitkän aikavälin mittarit, kun taas operatiiviselle johdolle sopivat ei-taloudelliset lyhyen aikavälin mittarit. (Malmi ym., 2009, s. 107–109)

Mittaristoon tulisi valita sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Taloudellisten mittareiden vahvuutena pidetään sitä, että niiden antamat tulokset ovat vertailukelpoisia sekä yrityksen sisällä että eri yritysten välillä. Taloudellisten mittareiden heikkoutena ovat, että ne eivät ota huomioon asiakas- ja kilpailunäkökulmaa ja ne kuvaavat menneisyydessä tehtyjen päätösten seurauksia ottamatta huomioon tulevaisuuden kilpailukykyä. Ei-taloudellisten mittareiden antama informaatio on paikallista eikä vertailukelpoista muiden yritysten välillä. Paikallisuus on myös niiden etu, sillä ne ovat lähellä toimintoja ja auttavat näin havaitsemaan mahdolliset ongelmat yrityksen tuotantoprosessissa. (Malmi ym., 2009, s. 107–109)

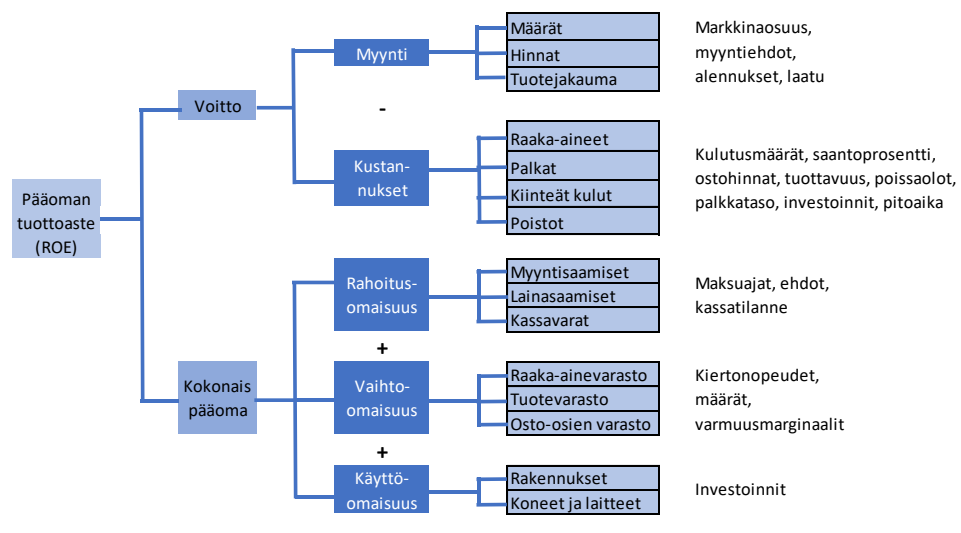
### 3.3.3 Organisaation sitouttaminen, mittareiden määrän tarkentaminen

Organisaation sitouttaminen BSC-mittaristohankkeeseen on tärkeää, jotta seurantamittarit koetaan ohjaustyökaluksi yrityksen strategian toteuttamisessa eikä organisaation valvonnan työkaluksi. Sitouttamisen tärkeä vaihe on tarjota mahdollisimman monelle osallistumismahdollisuus keskusteluun yrityksen visiosta ja strategiasta. Samoin henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa heitä koskevaan päätöksen tekoon. Tehdyt päätökset, joiden ei tarvitse olla äänestysten tulos tai kompromissi esitetyistä ehdotuksista, tulee selittää siten että kaikki mukana olleet ymmärtävät päätösten perustelut. Päätösten esittelyn jälkeen yritysjohton tehtävänä on esittää kuka vastaa mistäkin asiasta sekä mitä henkilöstöltä odotetaan, mistä he saavat kiitosta ja mistä moitteita. (Malmi ym., 2009, s. 109–110)

Tässä vaiheessa päätetään, halutaanko BSC-mittariston olevan valvontaja seurantajärjestelmä vai ohjausjärjestelmä. Samalla päätetään mitkä mittareista ovat tärkeimmät yrityksen vision ja strategian toteuttamisen kannalta. Alkuun lähteminen muutamalla mittarilla on tulevaisuuden kannalta parempi vaihtoehto, sillä mittareita on helpompi jatkossa lisätä kuin karsia. Karsittaessa mittareita on hyvä selvittää, mikä on niiden vaikutus tulokseen, ovatko ne oleellisia, riittävän tarkkoja, mittaavatko ne oikeita asioita ja ovatko ne uskottavia. (Malmi ym., 2009, s. 110)

### 3.3.4 Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

BSC-mittariston tarkoitus on, että organisaatiolla on käsitys yrityksen vision ja strategian tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen työntekoon. Kun mittareita rakennetaan ylhäältä alaspäin, tulee varmistaa, että yhteys strategiaan säilyy. Mittarit voidaan purkaa osastotasolle esimerkiksi kuvassa 13 esitetyn DuPontin kaavion avulla.



Kuva 13. DuPontin kaavio (Malmi ym., 2009, s. 112).

Kaavion avulla voidaan havainnollistaa henkilöstölle, että esimerkiksi tuottavuutta voidaan parantaa poissaoloja vähentämällä. Tällä on kustannuksia alentava vaikutus, mikä vastaavasti kasvattaa voittoa ja siten parantaa ylätasoa tavoitetta pääoman tuottoastetta. Esimerkissä syy-seuraussuhteet säilyvät ja yritystason mittarina on pääoman tuottoaste, talousosastolla esimerkiksi myyntisaamiset tai ostovelkojen määrä ja varastolla varaston kiertonopeus. (Malmi ym., 2009, s. 111–113)

### 3.3.5 Toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi ja mittariston jatkokehitys

Jotta asetetut tavoitteet eivät jää irrallisina odottamaan toteutumistaan tulee niiden toteuttamiseksi laatia toimintasuunnitelma, joka sisältää vastuuhenkilöt ja aikataulut päämäärien toteuttamiseksi. Toimintasuunnitelmaan on myös hyvä sisällyttää esityksiä, sääntöjä ja toimintatapoja päivittäisen toiminnan tueksi. Perusteellisesti tehty toimintasuunnitelma myös sitouttaa vastuuhenkilöt tavoitteiden toteuttamiseen. (Malmi ym., 2009, s. 113)

Pysyäkseen kilpailukykyisenä on organisaation päivitettävä strategiaansa. BSC-mittaristo on keino viestittää strategian kehittymistä organisaatiolle. Henkilöstön sitoutumista strategiaan ja tavoitteisiin voidaan lisätä yhdis-

tämällä BSC-mittaristo palaute- ja palkitsemisjärjestelmään. Ennen näiden kytkemistä toisiinsa kannattaa varmistaa, että mittaristo toteuttaa strategiaa ja sen tuottama tieto on oikeaa ja luotettavaa. (Malmi ym., 2009, s. 113–114)

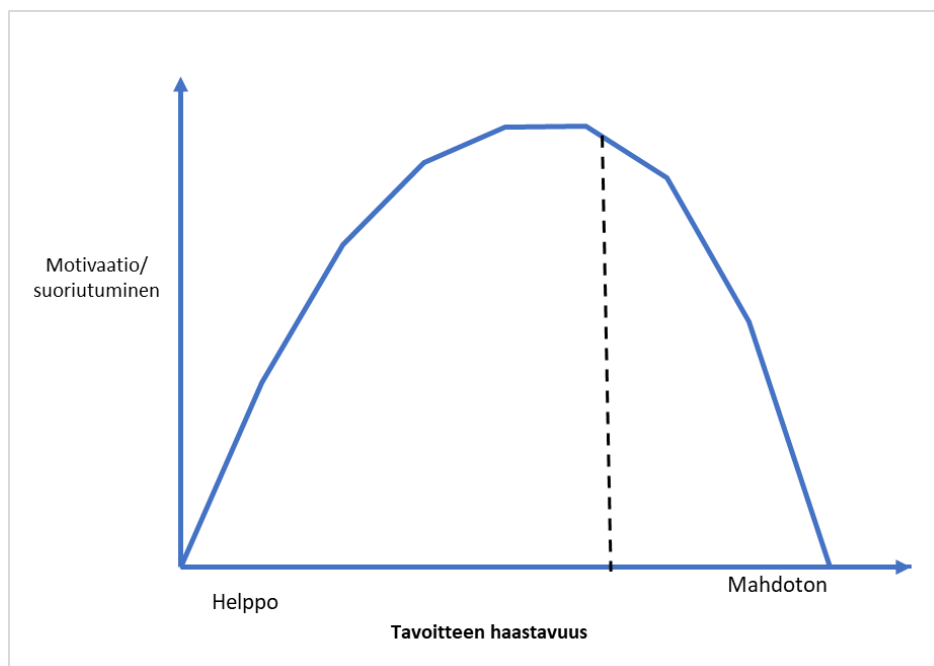
### 3.4 Suorituskykymittariston ja palkitsemisjärjestelmän yhteys

Yritysjohdon tehtävänä on varmistaa, että organisaatio toimii aktiivisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoitunut henkilökunta on avain tähän, sillä motivoituneet ihmiset toimivat tarmokkaasti ja pitkäjänteisesti heille annettussa tehtävässä. Yrityksissä henkilökunnan motivaatioon voidaan vaikuttaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Tämä tarkoittaa henkilökunnalle peruspalkan lisäksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta annettavaa joko rahallista tai ei-rahallista palkkiota. (Pellinen 2017, s. 120–135)

Palkitsemisjärjestelmä voi sisältää monia erilaisia osia. Samoin palkitsemisperusteet voivat vaihdella perustuen yrityksen tai yksilön tehtävään tai suoritukseen tai näiden kaikkien yhdistelmään. Silloin kun organisaatioon laaditaan sen suorituskykyä seuraava mittaristo on suositeltavaa, että palkitsemisjärjestelmä liitetään mittariston tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän on havaittu tukevan yrityksen ohjausta tavoitteiden suuntaan kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä on sen tuoma informatiivisuus, suorituskykymittaristoon sidottu palkkio muistuttaa henkilökuntaa asetuista tavoitteista. Toisena tekijänä on palkkion motivoiva vaikutus pyrkiä hyviin suorituksiin. Kolmantena tekijänä on suoriteperusteisen palkkion henkilösidonaisuus ja nimenomaan palkkion osuus yksilön palkkauksessa. (Järvenpää ym., 2015, s. 348)

Omaan työhön liittyvä palkkio havainnollistaa työntekijöille, kuinka he voivat omalla työllään vaikuttaa mitattavaan suoritukseen ja palkkioon. Organisaation yhteiset palkkiot taas lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttavat paremmin kiinnittämään huomiota laajemmin yrityksen tilaan ja strategiaan. Yksilökohtaisten palkkioiden huono puoli on, että ne voivat aiheuttaa epätervettä kilpailua yrityksen sisällä, kun taas yrityskohdattaiset palkkiot hämärtävät oman työn suhdetta kokonaisuuteen ja sallivat helposti toisten työpanostuksella mukana kulkevia vapaamatkustajia. (Järvenpää ym., 2015, s. 348)

Aiemmissä käyttäytymistutkimuksissa on havaittu, että ihmiset suoriutuvat työtehtävistään sitä paremmin mitä yksiselitteisempiä ja haastavampia tavoitteita heille annetaan. Liian väljästi asetettu tavoite ei motivoi yhtä hyvin kuin tarkasti asetettu tavoite. Tavoite on asetettu silloin hyvin, kun se on yksilötasolla hyväksyttävä ja henkilö uskoo, että tavoite on saavutettavissa. Tavoitteen ja motivaation suhde tavoiteasetannassa on esitetty kuvassa 14. (Pellinen, 2017, s. 121)



Kuva 14. Tavoiteasetantateoria (Pellinen 2017, s. 121).

Palkkion tulisi siis henkilötasolla liittyä läheisesti henkilön työhön mutta yritystasolla merkitys on laajempi kokonaisuus kuten esimerkiksi kannattavuus tai tulos. Näiden kahden yhteensovittamisessa hyvä ratkaisu voikin olla jakaa palkkion muodostuminen kahteen osaan. Palkkion maksun laukaiseva tekijä on esimerkiksi juuri yrityksen kannattavuus ja toinen osa perustuu yksilön oman suoritukseen, jolla on mahdollisuus kasvattaa tulospalkkion suuruutta. (Järvenpää ym., 2015, s. 348–349)

Toimiakseen palkkiojärjestelmän tulee olla koko henkilöstön kannalta oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, jaon oikeudenmukaisuudesta ja menettelytapojen oikeuden mukaisuudesta. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan palkkion suuruutta ja siihen liittyvät myös kysymykset palkkion sisällöstä, määrästä, perusteista ja palkittavista henkilöistä. Menettelytapojen oikeuden mukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten valittuun palkkionasetantaan on päädytty, onko palkkio johdonmukainen ja puolueeton, onko määrittely ja palkkion perusteet riittävän tarkat sekä onko palkkio riittävän edustava ja eettisesti oikein määritelty. (Järvenpää ym., 2015, s. 349)

## 4 KOHDEYRITYS JA SEN STRATEGIAN ESITTELY

Case yritys on perusmetalliteollisuudessa toimiva keskisuuri yritys. Yritys aloitti toimintansa syyskuussa 2016 yrityskaupan myötä. Yritys valmistaa tuotteita asiakasyritysten omistamista malleista asiakasyritysten tilauksia vastaan. Omaa valmistettavaa tuotetta yrityksellä ei ole.

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2018 noin 13 miljoonaa euroa. Yritykseltä tilattavat tuotteet vaihtelevat noin yhden kilon painosta 10 000 kiloon. Valmistettavia materiaaleja on noin 30 erilaista. Pääasiassa tilatut tuotteet ovat yksittäiskappaleita. Vuoden 2018 tuotannon netto kilomäärä oli yhteensä noin 820 000 kg. Yrityksessä on neljä erillistä tuotanto-osastoa, joiden kaikkien panosta tarvitaan tuotteen valmistamisessa. Mikään osasto ei voi toimia yksin eikä tuote valmistu, mikäli jokin osasto ei osallistu kappaleiden valmistukseen.

Yrityksen visiona on keskittyä keskisuuriin ja suuriin erikoistuotteisiin kansainvälisillä markkinoilla. Tavoitteena on olla alansa parhaita toimittajia toimitusvarmuudella, laadulla ja hintakilpailukyvyllä mitattuna. Kasvu on tarkoitus saavuttaa oman tuotannon, alihankintaverkoston ja teknologiaviennin avulla. Periaatteena on tarjota asiakkaille entistä kilpailukykyisempiä tuote- ja palveluratkaisuja, jotka perustuvat uusiin teknologioihin ja toimintatapoihin.

Yrityksen missiona on kehittää tuotantoprosesseja siten että ne olisivat liiketoiminta-alan ehdotonta huippua. Tämä on tarkoitus saavuttaa sitoutumalla jatkuvaan uusien teknologioiden ja ratkaisujen kehittämiseen asiakkaiden ja oman yrityksen kannattavuuden puitteissa.

Yrityksen omistavat yksityishenkilöt, joiden tavoitteena on pitää omistus ja hallinta itsellään, ulkopuolisten omistajien osuus on rajattu 15 %:iin. Omistajastrategian tavoitteena on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa 2,5-kertaiseksi vuoden 2017 liikevaihdon tasoon nähden vuoteen 2020 mennessä ja 10-kertaiseksi 2025 mennessä. Yritysstrategian mukaan kasvu on tarkoitus toteuttaa yritysjärjestelyillä, verkostoitumalla, uusien asiakkaiden ja teknologiaviennin avulla.

Liiketoimintastrategian tavoitteena on pitkäaikaiset asiakassuhteet. Yritys haluaa keskittyä valittuihin asiakassegmentteihin, jotta se oppii tuntemaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset kilpailijoita paremmin. Tavoitteena on saada asiakkaiden tuotteista valmistettavaksi sellaiset, joissa yritys voi hyödyntää mahdollisimman montaa kilpailukykytekijäänsä. Yritys kehittää jatkuvasti palveluitaan ja valmistustaan asiakkaidensa tarpeisiin. Yritys myös seuraa asiakastytyvyyttä ja hyödyntää saamaansa pa-



lautetta toimintansa parantamisessa. Asiakas- ja siihen liittyvän tuostrategian keskeisimmät avainsanat ovat osaaminen, laatu, tehokkuus ja hinta.

Tuotantostrategian perustana on henkilöstön joustavuus tuotannon vaihtelujen mukaan. Tällä on tavoitteena varmistaa tuotteiden oikea-aikainen toimitus asiakkaille, laadukkaat tuotteet ja korkea tuottavuus. Joustoa ja tuottavuutta parannetaan luomalla alihankintaverkosto, joka tukee tuotantoa viimeistelyn työvaiheissa. Henkilöstöstrategiassa on myös tavoitteena pitää henkilöstön vaihtuvuus matalana sekä palkkataso alan keskiarvoa korkeammalla. Uusien teknologioiden avulla, joita hyödynnetään tuotannon alkupään työvaiheissa, on tarkoitus nopeuttaa tuotteiden läpimenoaikaa.

Laatu-, ympäristö- ja turvallisuusstrategiansa mukaan yrityksen johto sitoutuu toiminnallaan näiden osa-alueiden huomioon ottamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Yrityksen strategiana on ylläpitää laatujärjestelmää, joka kattaa sekä liiketoiminnan tarpeet että ISO 9001:2015 standardin vaatimukset.

Laatu-, ympäristö- ja turvallisuusstrategian mukaan yrityksen johto vastaa siitä, että organisaatio arvioi toiminnan riskejä ja mahdollisuuksia sekä parantaa jatkuvasti yrityksen suorituskykyä. Omistajat ja johto myös asettavat parannustavoitteista ja edistävät toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään käyttäen jatkuvan parantamisen menetelmiä.

Yrityksen visio ja strategia on luotu yrityksen toiminnan alkuvaiheessa ja tarkennettu ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tämän tutkimustyön aikana yritysjohdolla ei ollut aikataulullisia mahdollisuuksia tarkistaa ja päivittää yritysstrategiaa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimussuunnitelmana oli yrityksen strategian päivityksen jälkeen tehdä teemahaastattelujen avulla yritykselle SWOT-analyysi ja määrittää menestystekijät sekä kriittiset menestystekijät. Näiden toiminnan perustana olevien seikkojen määrittelyn jälkeen suunnitelmaan kuului BSC-mittariston näkökulmien sekä tavoitteiden ja varsinaisten mittareiden määrittely. Tutkimussuunnitelma ja tässä opinnäytetyössä esitetyn teoreettisen viitekehysten keskeisimmät asiat lähetettiin yrityksen johtoryhmälle ennalta tutustuttavaksi. Lopulta tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena (Liite 1). Haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina yritysjohton aikataulujen takia. Kysely lähetettiin yrityksen johtoryhmälle, johon kuuluu kolmen hallituksen jäsenen lisäksi kolme vastuutoimihenkilöä. Kyselyyn vastasi neljä henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 66.7%. Haastattelulla selvitettiin johtoryhmän jäsenten näkemykset yrityksen mahdollisuuksista, uhista, vahvuuksista ja heikkouksista sekä mitkä ovat heidän näkemyksensä mukaan yrityksen menestystekijät ja kriittiset menestystekijät.

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella yrityksen johtoryhmä näki yrityksen mahdollisuuksina uusien teknologioiden antaman lisäarvon sekä myyntiin että pienten erikoistuotteiden valmistukseen. Vahvuutena koettiin myös yrityksen nykyinen valmistuskapasiteetti mikä mahdollistaa kasvun ilman lisäinvestointeja valmistusprosessiin. Yrityksen vahvuuksina nähtiin tuotantoprosessissa nyt oleva teknologia, joka puuttuu kilpailijoilta. Vahvuudeksi määriteltiin myös kokenut ydinhenkilökunta sekä yrityksessä oleva metallurginen osaaminen. Suurimpina yrityksen toimintaan liittyvinä uhkina yrityksen johto koki tuotannon kriittisten laitteiden rikkoutumisen ja niiden varaosien heikon saatavuuden. Uhkana nähtiin myös yrityksen tämän hetken heikko kassatilanne. Heikkoutena koettiin tuotannon henkilökunnan huono liikkuvuus osastojen välillä. Heikkoutena nähtiin myös se, että valtaosa tuotannon laitekannasta on vanhaa yli 20 vuotta käytössä olutta osa jopa yli 40 vuotta vanhaa. Yrityksen suuri energiankulutus nähtiin myös heikkoutena.

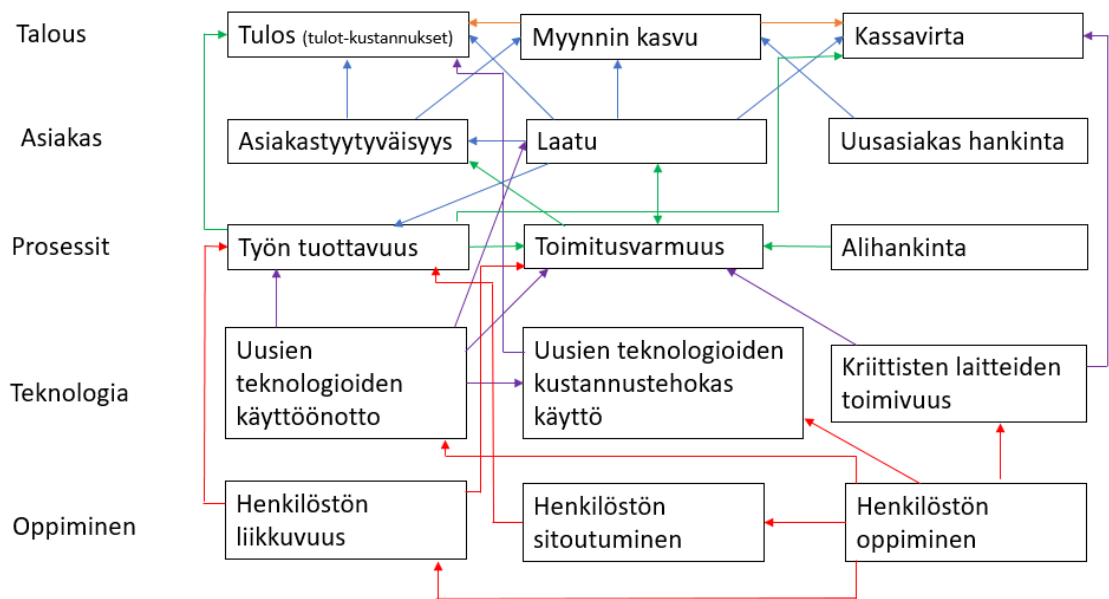
Yrityksen menestystekijöiksi johto määriteli valmistusprosessin keskeiset tuotantolaitteet, joita ei kilpailijoilla ole ja niiden käyttöön liittyvän metallurgisen osaamisen. Menestystekijänä nähtiin myös yrityksen kyky ja kokemus valmistaa vaativia erikoisteräslaatuja. Kriittisiksi menestystekijöiksi yritysjohto määritteli tilausten laatuvaatimusten ja toimitusaikojen täyttämisen, kustannuskilpailukyvyyn sekä asiakassuhteiden hoitamisen.

Johtoryhmä on myös omassa kokouksessaan määrittänyt tavoitteet vuodelle 2019. Tutkimuskohteena olevat yritysstrategiasta johdetut suorituskykymittarit rakennetaan strategian, haastattelutulosten ja johtoryhmän määrittelemien tavoitteiden perusteella.

## 5.1 Mittausnäkökulmien asettaminen

Yrityksen strategian ja haastattelujen perusteella muodostettiin yritykselle strategiakartta, jossa on BSC-mittariston neljän perusnäkökulman, talous-, asiakas- tuotanto- sekä henkilöstönäkökulmien lisäksi on mukana teknologianäkökulma. Teknologianäkökulman eriyttäminen tuotannosta erilleen on perusteltua sen noustua vahvasti esille sekä strategiassa että haastatteluissa esille tuotuna yrityksen mahdollisuutena.

Talousnäkökulman keskeisimpänä tekijänä olivat strategiassa johdettu myynnin kasvu ja tulostavoitteet sekä haastatteluissa esille tullut kassavirran seuraaminen. Asiakasnäkökulmaan sekä strategiassa että haastattelusta nousivat esille uusien asiakkaiden hankinta ja asiakastyytyväisyys, johon keskeisesti liittyy tuotteiden laatu ja toimitusten oikea-aikaisuus. Prosessinäkökulmaan keskeisiä asioita ovat työn tuottavuus, toimitusten oikea-aikaisuus ja alihankinta eri tuotantovaiheissa. Oppimisen näkökulmassa tärkeimpänä tuli esille henkilöstön joustot, osaaminen ja henkilökunnan sitoutuminen. Teknologianäkökulmassa tärkeimpiä osatekijöitä ovat niiden käyttöönotto ja kustannustehokas käyttö. Edellä esitetyn pohjalta laadin yritykselle oheisen strategiakartan.



Kuva 11. Kohdeyritykselle luotu strategiakartta

Strategiakarttaan on piirretty eri näkökulmien sisältöjen vaikutukset toisiinsa. Syyseuraussuhteita löytyy sekä saman näkökulman sisältä että eri näkökulmien välillä ja myös toistensa yli. Koska menestystekijät määriteltiin yrityksen tasolla eikä näkökulmille, lähdettiin suorituskyky-mittaristoa rakentamaan syyseuraussuhteiden mukaan.

## 5.2 Tunnuslukujen määrittäminen

Tällä hetkellä yrityksessä seurataan johdon toimesta yrityksen myynnin rahamääräistä kehitystä päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Myynnin viikkotason seuranta on jaettu asiakasryhmiin, kun muut seurantatasot ovat kokonaisyntimäärän seurantaa. Asiakasryhmiä on tällä hetkellä kolme, pääasiakkaan tehtaat, muut kotimaiset asiakkaat ja ulkomaiset asiakkaat. Tilauskantaa seurataan samojen asiakasryhmien mukaan jaoteltuna. Kunkin asiakasryhmän tilauskanta on lisäksi jaettu myöhässä oleviin sekä toimituspäivän mukaan tuleville kuukausille euromääräiseen että kappale- ja painokohtaiseen seurantaan. Yritysjohdolla on asettanut tavoitteet vuosille 2018 ja 2019, mutta niitä ei ole jalkautettu organisaatioon eikä tavoitteiden kehittymistä ole seurattu kyseisenä aikana.

Lähdin rakentamaan suorituskykymitaristoa strategiakartan syysseuraussuhteiden pohjalta ottaen huomioon tällä hetkellä käytössä olevat mittarit, tavoitteet sekä toiminnanohjaus- ja kirjanpito-ohjelmien antamat mahdollisuudet kerätä tietoja. Tavoitteena oli aikaan saada mittaristo, jota seurataan pääsääntöisesti kuukausitasolla, mutta tarpeen vaatiessa myös lyhyemmällä aikajaksolla. Tuotannon prosesseissa seurantarve voi prosessin osasta ja mittarista riippuen olla pääsääntöisesti viikkotason seurantaa.

Talousnäkökulman mittareiksi valikoitui strategiassa mainittujen laskutus- myyntikate- ja vakavaraisuustavoitteiden lisäksi johdon aiemmin asettamat taloutta kuvaavat tavoitteet. Näiden lisäksi yrityksen kassatilanteen vaihtelun takia on syytä seurata kassavirtaa ja ostovelkojen kehittymistä eri mittareilla. Yritys on myynyt myyntilaskut factoringyhtiölle, joka takaa tasaisen kassavirran myyntisaamisista. Samalla myyntisaamisten perintä on siirtynyt factoringyhtiölle. Myyntisaamisten kiertoaika on oleellisempaa on seurata tuotannon kykyä tuottaa laskutusta tasaisesti. Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto talousnäkökulman mittareista.

Talous		
Tavoitetekijä	Mittari	Vastuuhenkilö
Liikevaihto	Laskutus, päivä, viikko, kuukausi, vuosi	Johto
Tilauskanta	Arvo kpl, kg ja eur, % kuukausittain ja asiakasryhmittäin	Johto
Myynnin kasvu	Liikevaihdon muutos% kokonaisuus	Johto
Kassavirta	Quick ratio, Current ratio, kassavirtalaskelma	Johto
Kannattavuus	Oman pääoman tuotto%, myyntikate (€), käyttökate (€, %)	Johto
Tulos	Nettotulos (€) Nettotulos %	Johto
Vakavaraisuus	Velkaantumisaste	Johto
Ostovelat	Ostovelkojen kiertoaika	Johto
Keskeneräinen tuotanto	Keskeneräinen tuotanto/liikevaihto%, arvo €	Johto
Vaihto-omaisuus	Vaihto-omaisuus/liikevaihto%, arvo €	Johto

Taulukko 1. Talousnäkökulman mittarit kohdeyritykselle

Asiakasnäkökulman mittareissa on mukana ei-taloudellisia mittareita kuten tarjousten ja tilausten käsittelynopeudet, joita mitataan vuorokausissa. Uusien tuotteiden tilauskäsittelyssä aikaa vieviä vaiheita ovat mm.

työohjeiden ja tuotantoprosessin reitin määrittäminen sekä laatuohjeiden laadinta. Liikevaihdon kasvun seuraaminen asiakkaittain on kiinteästi yhteydessä talousnäkökulman mittaristoon. Tuotannon korkea laatutaso on nostettu yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi, jolloin sen seurantaan on syytä kiinnittää erityistä huomioita. Keskeisiä laatutason seurantaan liittyviä mittareita ovat omassa tuotannossa tehdyt kappaleiden hylkäykset, asiakkaiden tekemät hylkäykset sekä reklamaatiot. Näitä elementtejä seurataan sekä määrällisinä että ei-määrällisinä mittareina. Taulukossa 2 on esitetty asiakasnäkökulman mittarit.

Taulukko 2. Asiakasnäkökulman mittarit kohdeyritykselle

Asiakas		
Tavoitetekijä	Mittari	Vastuuhenkilö
Asiakastyytyväisyys	Liikevaihdon kasvu/asiakas/kk	Myynti
Asiakastyytyväisyys	Tarjousten käsittelynopeus vrk	Myynti
Asiakastyytyväisyys	Uusien tuotteiden tilausten käsittelynopeus (vrk)	Tilaukskäsitely
Asiakastyytyväisyys	Uusien tuotteiden myöhästymä%	Tehdaspäällikkö
Uusasiakashankinta	Uusien asiakkaiden osuus liikevaihdosta	Myynti
Uusasiakashankinta	Uusien tuotteiden määrän kpl, €	Myynti
Asiakaskannattavuus	Myyntikate/asiakas (€, %)	Myynti
Laatu	Omat hylkäykset %:ia valmistuneista kg, €/kk, €/liikevaihto	Laatupäällikkö
Laatu	Asiakkaiden tekemät hylkäykset %:ia toimitetuista kg, €/kk	Laatupäällikkö
Laatu	Reklamaatiokustannukset asiakkaittain, € ja % liikevaihdosta	Laatupäällikkö
Laatu	Suurimmat hylkäyssyyt	Laatupäällikkö
Laatu	Hylätyimmät mallit	Laatupäällikkö
Laatu	Susitus- ja reklamaatiokustannukset/liikevaihto	Laatupäällikkö

Prosessinäkökulman mittareista tärkeimpiä yritykselle ovat työn tuottavuuden mittarit. Työn tuottavuutta voidaan mitata valmistuneina kiloina tehtyä työtuntia kohti sekä valmistuneina kiloina henkilöä kohti. Näihin lukuihin tulee ottaa alihankkijoiden tekemät työtunnit ja henkilömäärät mukaan, johtuen alihankinnan ja vuokratyövoiman suuresta osuudesta tuotantoprosessin loppuvaiheessa. Toimitusten oikea-aikaisuus ja läpimenoajat ovat kiinteässä yhteydessä asiakasnäkökulman asiakastyytyväisyyteen, mutta ovat selkeästi tuotantoprosessin toiminnasta johtuvia. Taulukossa 3 on esitetty prosessinäkökulman mittarit.

Taulukko 3. Prosessinäkökulman mittarit kohdeyritykselle.

Prosessit		
Tavoitetekijä	Mittari	Vastuuhenkilö
Työn tuottavuus	kg/h, kg/hlö	Tehdaspäällikkö
Työn tuottavuus	Tuotantomäärät (kg, kpl, €) per viikko, kk ja vuosi	Tehdaspäällikkö
Toimitusvarmuus	Toimitusten oikea-aikaisuus	Tehdaspäällikkö
Toimitusvarmuus	Toimitusten läpimenoaika (pv)	Tehdaspäällikkö
Toimitusvarmuus	Myöhästymän määrä (kg/kpl/€ ja osuus tilaukskannasta)	Tehdaspäällikkö
Vaihto-omaisuus	Raaka-ainevaraston kierto nopeus, saantoprosentti	Tehdaspäällikkö
Alihankinta	Alihankinnan osuus viimeistelyn työtunneista	Tehdaspäällikkö

Teknologianäkökulman tavoitteista eniten pohdintaa aiheutti mittareiden luonti uusien teknologioiden käyttöönoton seurannalle. Erityisesti

pohdinta siitä miten mitattava tieto saadaan luotettavasti ja mitä ylipääntään on mahdollista mitata ja seurata. Seurattaviksi asioiksi valikoitui uusien teknologia prosessien käyttöönoton seuranta, lähinnä tavoiteaika-  
taulun vertaaminen toteutuneeseen, projektien määrä ja valmistumisaste sekä kulut suhteessa myyntiin. Tuotannon laitteiden toimintakunnon johto on määrittänyt sekä menestystekijäksi että toisaalta myös uhaksi. Mittauskohteeksi valittiin laitteiden vikaantumisesta johtuvaa seisokkajan ja korjauksiin käytettyjen tuntien määrä. Energiatohokkuuden osalta seurattaviksi mittareiksi valittiin eri energiamuotojen kulutuksen seuranta sekä kustannukset suhteessa liikevaihtoon ja tuotettuihin kiloihin. Taulukossa 4 on esitetty teknologianäkökulman mittarit.

Taulukko 4. Teknologianäkökulman mittarit kohdeyritykselle.

Teknologia		
Tavoitetekijä	Mittari	Vastuuhenkilö
Uusien teknologioiden käyttöönotto	Aika suunnittelusta tuotantoon	Projektit/Toimitusjohtaja
Uusien teknologioiden käyttöönotto	Keskeneräisten projektien määrä, valmistumisaste	Projektit/Toimitusjohtaja
Uusien teknologioiden kustannustehokkuus	Käyttöönottokulut/myynti	Tehdaspäällikkö
Kriitteisten laitteiden toimivuus	Vikaantumisesta johtuvat seisokit/työtunnit %	Tehdaspäällikkö
Kriitteisten laitteiden toimivuus	Korjausten kesto (työtunnit/korjausten määrä)	Kunnossapito
Energiatohokkuus	Energian kulutus/kk (€/kk, MWh/kk)	Kunnossapito
Energiatohokkuus	Energiakustannukset/liikevaihto	Johto
Energiatohokkuus	Energiakustannukset/ tuotetut kilot	Johto

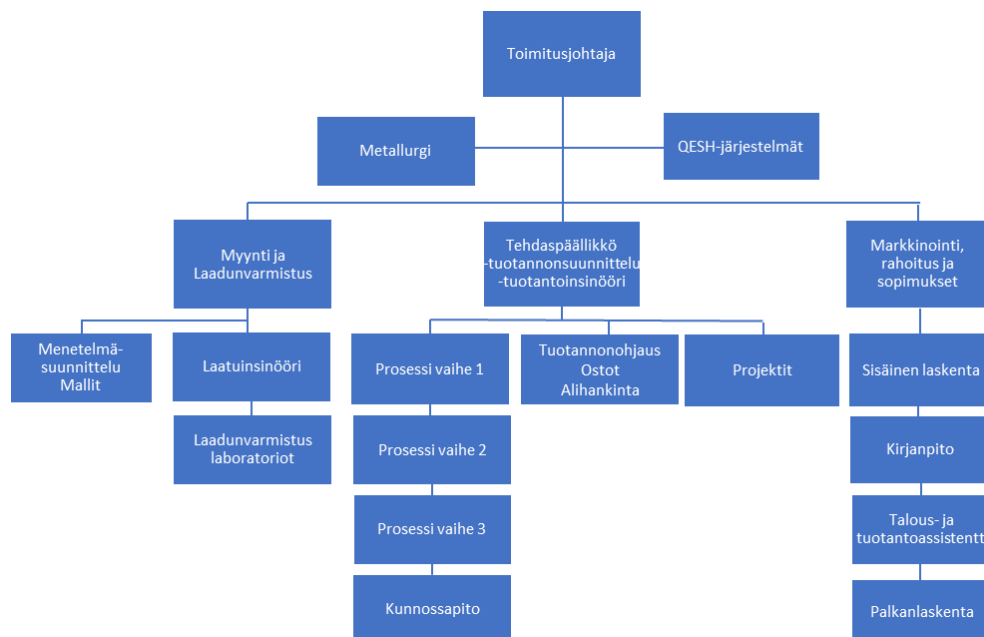
Osaamisen näkökulmassa keskitytään henkilöstön oppimisen ja sitoutumisen mittaamiseen eri näkökulmista. Oppimista ja osaamisen tasoa mitataan seuraamalla henkilöstön liikkuvuutta osastolta toiselle, koulutus-  
tuntien määrällä suhteessa tehtyihin työtunteihin sekä uusien koulutettujen henkilöiden määrällä suhteessa henkilöstömäärään. Tapaturmat voidaan katsoa myös osaksi henkilöstön oppimisprosessia, sillä mitä ammattitaitoisempaa ja kokeneempaa henkilökunta on sitä vähemmän heille sattuu työntekemiseen liittyviä tapaturmia. Henkilöstön sitoutumista mitataan vaihtuvuuden seurannalla vertaamalla lähteneiden työntekijöiden määrää keskivahvuuteen ja pysyvyyttä seurataan vertaamalla yli vuoden palvelleita keskivahvuuteen. Sairauspoissaolojen määrää seurataan vertaamalla poissaolotuntien määrä tehtyihin työtunteihin. Osaamisen näkökulman mittarit on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Osaamisen näkökulman mittarit kohdeyritykselle

Osaaminen		
Tavoitetekijä	Mittari	Vastuuhenkilö
Henkilöstön liikkuvuus	Siirrot osastolta toiselle/kk työtunnit	Tehdaspäällikkö
Henkilöstön sitoutuminen	Vaihtuvuus	Tehdaspäällikkö
Henkilöstön sitoutuminen	Pysyvyys	Tehdaspäällikkö
Henkilöstön sitoutuminen	Sairauspoissaaloprosentti %	Tehdaspäällikkö
Henkilöstön osaaminen	Tapaturmien määrä	Tehdaspäällikkö
Henkilöstön osaaminen	Työkokemusvuodet/hlö	Tehdaspäällikkö
Henkilöstön osaaminen	Koulutustunnit/hlö/vuosi	Tehdaspäällikkö
Henkilöstön osaaminen	Koulutetut henkilöt/työntekijöiden määrä	Tehdaspäällikkö

### 5.3 Mittariston soveltaminen eri osastoilla ja yhteys palkitsemisjärjestelmään

Työn seuraavana vaiheena oli laaditun mittariston soveltaminen organisaation eri osastoille. Tämän hahmottamiseksi on yrityksen organisaatiokaavio esitetty ohessa tehtävänimikkeiden mukaan. Organisaatiokaavioon ei ole piirretty yhtiön hallitusta eikä johtoryhmää. Hallitukseen kuuluvat yrityksen omistajat, toimitusjohtaja, myynnistä ja laadunvarmistuksesta vastaava sekä markkinoinnista ja taloushallinnosta vastaava henkilö. Johtoryhmään kuuluvat edellä mainittujen lisäksi QESH-järjestelmistä vastaava henkilö sekä tehdaspäällikkö. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio.

Toimitusjohtajan suorassa alaisuudessa ovat metallurgiasta ja QESH-järjestäjästä, myynnistä ja laadun varmistuksesta vastaavien henkilöiden lisäksi tehdaspäällikkö ja markkinoinnin ja taloushallinnon vastuuhenkilö. Myynnistä ja laadunvarmistuksesta vastaavan henkilön alaisuudessa ovat menetelmäsuunnittelusta vastaavat sekä laadunvalvonnasta vastaavat laatuinsinööri ja laboratoriot. Yrityksen tilauskäsittelyn hoitaa laboratoriotyön ohessa prosessin ykkösvaiheessa toimiva laborantti. Tehdaspäällikkö vastaa tuotantoprosessista, tuotannon suunnittelusta sekä projekteista. Hänen alaisuudessaan ovat tuotantolinjojen esimiehet sekä hankinnasta ja tuotannonohjauksesta vastaava henkilö kuin myös projekteista vastuussa olevat henkilöt. Taloushallinnosta ja markkinoinnista vastaa yrityksen varatoimitusjohtaja, jonka suora alinen on sisäisestä laskennasta ja osto- ja myyntireskontrasta vastaava henkilö. Hän toimii esimiehenä yrityksen kirjanpitäjälle, palkanlaskijalle ja talous- ja tuotantoassistentille.

Mittaristoon kerättävän tiedon ja siitä organisaation eri osastoille jaettavan tiedon tärkeimpänä ohjaavana tekijänä voidaan pitää sitä, että euromääräiset tiedot informoidaan hallitus ja johtoryhmätason mittareissa. Muille organisaatiotasolle mittaristo luodaan ei-euromääräisistä tiedoista. Mittareiden informoinnista organisaatiossa eteenpäin ovat vastuussa ensisijaisesti laatu- tuotanto- ja talousjohto, joiden kautta tieto kulkee eri osastojen esimiehille ja eteenpäin tuotannon työntekijöille joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Kaikki talousnäkökulman mittarit ovat sellaisenaan yritystason mittareita, joita seurataan kuukausittain yrityksen johtoryhmässä. Talousnäkökulman mittareille asetetut tavoitearvot ja vertailu edellisen vuoden toteutumaan on esitetty liitteessä 2. Liitteeseen 3 on koottu ei-euromääräisten mittareiden tavoitteet ja vertailuarvot edelliseltä vuodelta niiltä osin kuin ne olivat saatavilla.

Taulukossa 5 on esitetty mitkä näkökulmat tai toiminnot vaikuttavat talousnäkökulmaan valittuun tavoitteeseen. Taulukosta ilmenee myös ne muiden näkökulmien mittarit, joiden kehityksellä on myönteinen tai kielteinen vaikutus talousnäkökulman tunnuslukuun.

Taulukko 5. Muiden näkökulmien mittareiden kehityksen vaikutus talousnäkökulman mittareihin.

Tavoitetekijä	Toinen näkökulma/toiminto, jonka toiminta vaikuttaa mittarin lopputulokseen	Mittarit joiden kehityksellä on vaikutus talousnäkökulman mittarin lopputulokseen
Liikevaihto	Asiakas, Prosessit, Osaaminen	Liikevaihdon kasvu/asiakas, Tuotantomäärät (kg, kpl, €), Omat hylkäykset €/kk, Sairauspoissaolo%, Vikaantumisesta johtuvat seisokit/työtunnit %
Tilauskanta	Asiakas	Uusien asiakkaisen osuus liikevaihdosta
Myyntin kasvu	Asiakas	Uusien asiakkaisen osuus liikevaihdosta
Kassavirta	Asiakas, Prosessit, Teknologia, Osaaminen	Tuotantomäärät (kg, kpl, €), Omat hylkäykset €/kk, Reklamaatiot €/kk, Energian kulutus €/kk,
Kannattavuus	Asiakas, Prosessit, Osaaminen	Myyntikate/asiakas, Työntuottavuus kg/h, kg/hlö, Tuotantomäärät (kg, kpl, €), Omat ja asiakkaiden susitukset €/kk, Reklamaatiot €/kk
Tulos	Asiakas, Prosessit, Teknologia, Osaaminen	Myyntikate/asiakas, Työntuottavuus kg/h, kg/hlö, Tuotantomäärät (kg, kpl, €), Omat ja asiakkaiden susitukset €/kk, Reklamaatiot €/kk,
Vakavaraisuus		
Ostovelat	Prosessit	Raaka-ainevaraston kiertonopeus
Keskeneräinen tuotanto	Prosessit	Tuotantomäärät (kg, kpl, €), Toimitusten oikea-aikaisuus,
Vaihto-omaisuus	Prosessit	Raaka-ainevaraston kiertonopeus, Saantoprosentti

Tärkeimpinä koko yritystä yhdistävinä ei-euromääräisinä mittareina voidaan pitää työn tuottavuutta ja laatutasoa kuvaavia mittareita. Prosessinäkökulman mittareista työn tuottavuuden taso kuvataan valmistuneina kiloina per tehty työtunti tai per henkilö. Tähän lukuun otetaan huomioon myös tuotannon alihankkijoiden ja vuokratyövoiman tekemät työtunnit. Työn tuottavuuskehitystä mitataan kuukausitasolla, sillä ulkopuolisen työvoiman työtuntitiedot saadaan kuukausitasolla saapuvien ostolaskujen perusteella. Tuotantomäärien seuranta voidaan toteuttaa osastoilla valmistuneiden kappaleiden ja kilojen määränä, sekä kokonaisuutena että asiakkaittain. Tämä seuranta voidaan toteuttaa päivä-, viikko- ja kuukausitasolla.



Laatutasoa voidaan mitata sekä koko tuotannon laatuna että asiakkaittain. Oman tuotannon tekemien hylkäysten määrä suhteessa valmistuneeseen tuotantoon saadaan sekä viikko-, että kuukausitasolla. Tätä tiheämpi mittaaminen ei ole tarkoituksen mukaista. Pelkkä hylkäysprosentin seuraaminen ei tuo tuotannolle riittävää informaatiota, joten tämän lisäksi on seurattava mitkä ovat yleisimmät hylkäyksiin johtaneet syyt sekä mitkä ovat eniten hylätyt kappaleet. Hylkäykseen johtaneet syyt voidaan karkeasti jakaa metallurgisiin, tuotannollisiin (prosessiin liittyviin) ja menetelmällisiin kategorioihin. Asiakkaiden tekemät hylkäykset ja reklamaatiotiedot kootaan yhteen kuukausittain.

Asiakasnäkökulman muut kuin laatumittarit ovat myyntiosaston sisäisen kehityksen seurantaan laadittuja mittareita. Näiden seuraaminen muilla osastoilla ei tuo niille lisäarvoa. Mittareiden raportointi on tarkoituksenmukaista toteuttaa kuukausitasolla.

Vastaavasti prosessinäkökulman mittareista toimitusten oikea-aikaisuutta ja läpimenoaika sekä myöhästymän määrää kuvaavat tiedot ovat tuotanto-osastojen lisäksi yritysjohtoa kiinnostavia tietoja. Näitä tietoja on tarkoituksenmukaista raportoida kuukausitasolla lukuun ottamatta myöhästymän määrää, jota yritysjohto seuraa päivätasolla. Tuotannon henkilöstölle myöhästymän tiedot informoidaan kappale ja kilomäärinä, yritysjohto seuraa myös myöhästymän euromääräistä kehitystä.

Teknologianäkökulman mittareista poimittiin osastotasolle koneiden ja laitteiden vikaantumisesta johtuvien seisokkiaikojen seuranta. Tämä seuranta on tarkoituksenmukaista tehdä päivittäin. Muista mittariston mittareista poiketen tämän informaation suunta on osastotasolta esimiesten kautta yritysjohdolle. Teknologianäkökulmaan sisältyvien uusien teknologioiden käyttöönoton seurannasta vastaavat toimitusjohtaja ja projekteista vastuussa olevat henkilöt. Energiatehokkuutta mittaavat kulutus-tiedot kerätään kuukausittain. Näistä ei-euromääräiset tiedot ohjaavat kunnossapitoa energian kulutukseen vaikuttavien säätöjen tekemisessä. Muut tiedot ovat yritysjohdolle informatiivista tietoa päätösten tekoa varten.

Osaamisen näkökulman mittareista organisaation kaikille tasoille informoitavia tietoja ovat yrityksen sairauspoissaoloprosentti sekä sattuneiden tapaturmien määrä. Työvoiman liikkuvuus osastojen välillä sekä koulutusta mittaavat tiedot ovat työnjohdolle suunnattuja mittareita, joiden tarkoitus on lisätä monitaitoisuutta henkilöstön keskuudessa. Muut osaamisen tason mittarit tuottavat yritysjohdolle ja tuotantopäällikölle informaatiota henkilöstön sitoutumisesta. Näitä on tarkoituksenmukaista seurata neljännesvuosittain.

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteenvedona edellä esitetty suunnitelma yrityksen BSC-mittaristoksi. Taulukkoon on esitetty myös tiedon



joka on saavutettavissa ja on tasapuolinen koko organisaatiolle. Taulukossa 7 on esitetty kohdeyrityksen henkilöstölle säännöllisesti informoitavat ei-euromääräiset mittarit.

Taulukko 7. Kohdeyrityksen henkilöstölle informoitavat ei-euromääräiset mittarit.

<b>Koko henkilökunnalle tiedotettavat mittarit</b>	<b>Tiedotusvastuu</b>
Tilauskanta asiakasryhmittäin (kpl, kg)	Tehdaspäällikkö
Tuotantomäärät asiakasryhmittäin (kg, kpl)	Tehdaspäällikkö
Työn tuottavuus (kg/h ja kg/hlö)	Tehdaspäällikkö
Omat hylkäykset (kg/valmistuneet kg)	Tehdaspäällikkö
Sairauspoissaolo %	Tehdaspäällikkö
Tapaturmien määrä	Tehdaspäällikkö

Näistä työn tuottavuuteen tuotantohenkilöstö pystyy parhaiten omalla työllään ja toiminnallaan vaikuttamaan. Matala töiden hylkäysmäärä sekä sairauspoissaolojen ja tapaturmien määrä nostavat valmistuneiden tuotteiden määrää ja sitä kautta myös työn tuottavuutta. Työntuottavuuden muutoksilla on myös yhteys yrityksen tuloksen kehitykseen, joka puoltaa sen asettamista organisaatiota motivoivaksi palkitsemiselementiksi. Tuottavuusmittareista kg/h on henkilökunnalle tutumpi ja on ollut palkitsemisperusteena edellisen omistajan aikana.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kohdeyritykselle sen strategiasta johdettu yrityksen toimintaa kattavasti kuvaava mittaristo. Lähtökohdiana oli yritystoiminnan alussa, noin kaksi vuotta sitten, kirjattu strategia. Tämän lisäksi apuna oli yritysjohton laatimat tavoitteet edelliselle ja kuluvalle vuodelle. Näistä lähtökohdista ja käytettävissä olevat ohjelmistot ja niistä saatava tieto huomioon ottaen tavoitteessa onnistuttiin hyvin.

Tämän opinnäytetyön tuloksena yrityksellä on käytössään mittaristorunko, jossa on otettu huomioon johdon asettamat kriittiset menestystekijät ja strategian tärkeimmät kohdat. Suurimmalle osalle mittareista oli asetettu tavoite joko strategiassa tai erikseen johdon toimesta. Lähes kaikissa näkökulmissa on edelleen mittareita, joille yritysjohto ei tämän opinnäytetyöprosessin aikana ehtinyt asettaa tavoitteita. Mittareille on määritelty vastuuhenkilöt sekä tavoitteen seurantaan että tarvittaville toimenpiteille kuin myös mittarista tai sen kehityksestä tiedottamiselle. BSC-mittaristoon oleellisesti kuuluvaa toimenpiteitä ei myöskään tämän prosessin aikana ehditty laatimaan. Ne jäivät vastuuhenkilöiden tehtäväksi.

Opinnäytetyön teoreettista osuutta tehdessä opin miten suuri merkitys yritysjohton toimilla on yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Alan kirjallisuutta tutkiessa tuli ilmi että, kaikki erilaiset strategiasta johdetut mittaristot korostavat yritysjohton vastuuta ja merkitystä yrityksen vision, strategian ja toimintasuunnitelman tiedottamisessa organisaatiolle. Ilman henkilökunnan ymmärrystä yrityksen tavoitteista ei niitä voida saavuttaa. Kirjallisuudesta kävi myös ilmi asetettujen tavoitteiden seuraamisen ja niihin vaikuttamisen tärkeyden merkitys henkilöstölle. Mikäli tavoitteet on koettu merkityksellisiksi ja saavutettaviksi niiden eteen ollaan myös halukkaita tekemään töitä.

Opinnäytetyön suurimpana ongelmana oli oman ja johtoryhmän yhteisen ajan puutteen, minkä vuoksi keskustelut ja pohdinnat mittareiden vaihtoehtoista ja tarpeista jäivät alkuhaastatteluun. Toisaalta työn tekemistä helpotti se, että olen itse organisaatiossa mukana ja tulevaisuudessa myös päävastuussa mittaristoon kerättävän tiedon tuottamisesta. Tämä sekä käytettävissä olevien järjestelmien tunteminen ja niistä saatavan tuotanto- ja taloustiedon tunteminen auttoivat mittariston tekemisessä.

Tästä opinnäytetyöstä ilmenee laadun, asiakastytyväisyyden ja toimitusvarmuuden merkitys yritykselle. Yritysjohto on tuonut ne erikseen esille yritysstrategiassa sekä kriittisissä menestystekijöissä. Jatkossa yrityksessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota laatu- ja tuotantoprosessin yhteenso-

vittamiseen. Nämä ovat nyt organisaatiossa eri vastuuhenkilöiden alaisuudessa, mutta käytännössä kuitenkin laadulla on erittäin suuri merkitys tuotantoprosessin tärkeimpiin mitattaviin kohteisiin kuten työntuottavuuden, toimitusten läpimenoajan, toimitusten oikea-aikaisuuden sekä myöhästymän mittareihin. Tästä syystä laadun tiedottaminen työntekijöille on heidän oman osaamisensa ja yrityksen kehittymisen kannalta tärkeää. Laadun systemaattisiin ja myös satunnaisiin virheisiin voidaan tehokkaimmin puuttua niistä tiedottamalla ja keskustelemalla ja sitä kautta toimintatapoja muuttamalla tai tehostamalla. Tässä tarvitaan tuotanto- ja laatu prosessin kiinteää yhteistyötä.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyön toteutukseen. Tavoitteeksi asetettu yritysstrategian huomion ottava suorituskykymittaristo kohdeyritykselle toteutui. Tätä ennen yrityksellä ei ollut päivittäistä laskutus- ja tilauskannan seurantaan lukuun ottamatta järjestelmällistä tiedonkeruusysteemiä tuotantoprosessista. Nyt sillä on mahdollisuus tiiviseen ja informatiiviseen seuraamiseen ja siitä johdetun palkitsemisjärjestelmän luomiseen. Olen myös tyytyväinen työn teoreettisen osuuden kattavuuteen. Koen, että tämä työ kuvaa selkeästi ja kokonaisuudessaan sen prosessin, jolla yritysstrategiasta voidaan johtaa suorituskykymittaristo ja ottaa se käyttöön yrityksessä.

## LÄHTEET

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. (2015). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kamensky M. (2008). *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy

Kankkunen K., Matikainen E. & Lehtinen L. (2005). *Mittareilla menestykseen - Sökkolennosta hallittuun nousuun*. Helsinki: Talentum Media Oy

Kaplan R., Norton D. (2009). *Strategia verkko*. Helsinki: Talentum Media Oy

Laitinen Erkki K. (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum Media Oy

Lönnqvist A., Kujansivu P. & Antikainen R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Neilimo K., Uusi-Rauva E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Pellinen Jukka (2017). *Talousjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent

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

Moisio J. (1998). *Prosessien mittaaminen*. Qualitas Fennica Oy. Haettu 6.1.2019 osoitteesta [http://media.ims.fi/Artikkelit/Mittaaminen-ja-BSC/Prosessien\\_mittaaminen.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Mittaaminen-ja-BSC/Prosessien_mittaaminen.pdf)

Moisio J. (2006). *Tehokkaan mittariston metsästys*. Qualitas Fennica Oy. Haettu 6.1.2019 osoitteesta [http://media.ims.fi/Artikkelit/Mittaaminen-ja-BSC/Tehokkaan\\_mittariston\\_metsastys.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Mittaaminen-ja-BSC/Tehokkaan_mittariston_metsastys.pdf)

Ukko J., Karhu J., Pekkola S., Rantanen H. & Tehunen J. (2007). Suorituskyky nousuun! - Hyödynnä henkilöstösi osaaminen *Tukes raportteja 57*. Haettu 6.1.2019 osoitteesta [www.sumo.lut.fi/Suorituskyky\\_nousuun.pdf](http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf)

Vilka H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Rantanen H. (2001). Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. LTKK Lahden yksikkö ja tekijä. Haettu 24.1.2019 osoitteesta [http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake\\_mittarilista.pdf](http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.pdf)

## LIITTEET

### Liite 1

Haastattelukysymykset johtoryhmälle

BSC-mittareiden määrittelyä varten tarvitsen teidän näkemyksenne, siitä mitkä ovat XXXXXXXn

- Mahdollisuudet
- Uhat
- Vahvuudet ja
- Heikkoudet

Lisäksi tarvitsen näkemyksenne siitä, mitkä ovat XXXXXXX:n menestystekijät ja mitkä ovat kriittiset menestystekijät (eli asiat minkä on onnistuttava erityisen hyvin, jotta saavutamme asettamamme myynti ja tuotantotavoitteet)

Pyydän vastauksia maanantaihin 11.3. mennessä