

**TASAPAINOTETUN MITTARISTON JA TUOTANNON MITTARIEN
SUUNNITTELEMINEN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinna, Bio- ja elintarviketekniikka

kevät, 2019

Linda Heinonen

Bio- ja elintarviketekniikka
Hämeenlinna

Tekijä	Linda Heinonen	Vuosi 2019
Työn nimi	Tasapainotetun mittariston ja tuotannon mittarien suunnitteleminen	
Työn ohjaaja	Susanna Peltonen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle yksi tai useampi tuotannon mittari. Työn edetessä tavoite laajentui tasapainotetun mittariston kehittämiseen, kuitenkin pääpainona tuotannon mittaaminen.

Toimeksiantajalla suoritettussa riskienkartoituksessa koettiin yhtenä riskinä mittaamisen puute. Varsinkin tuotannon mittaamisessa oli selkeitä puutteita. Ennakoivaa mittaamista ei ollut toimeksiantajalla käytössä juuri millään osa-alueella. Mittaristo olisi toimeksiantajalle osa riskienhallintaa, mutta myös tehokas väline strategiseen johtamiseen ja strategian toteuttamiseen.

Työn teoriaosuudessa perehdyttiin yleisesti suorituskyvyn mittaamiseen, mittariston kehittämisprosessiin sekä lähemmin tuotannon mittaamiseen. Suorituskyvyn mittaaminen -osassa tarkasteltiin läpi Balanced Scorecard -menetelmää. Teorian lisäksi tarkasteltiin toimeksiantajan tarpeita ja nykytilanne, mittariston kehitysprosessi sekä työn tulos. Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin teemahaastatteluja.

Työn tuloksena syntyi toimeksiantajalle tavoitteen mukaisesti mittaristo sekä kaksi tuotannon mittaria. Muiden mittarien kehittäminen jätettiin tämän työn ulkopuolelle. Tämä työ on hyvä lähtökohta toimeksiantajalle jatkaa mittariston kehittämistä.

Avainsanat Tasapainotettu mittaristo, suorituskyky, strateginen johtaminen

Sivut 50 sivua

Degree Programme in Biotechnology and Food Engineering
Hämeenlinna University Centre

Author	Linda Heinonen	Year 2019
Subject	A Case Study for Creating a Balanced Scorecard and Production Indicators	
Supervisor	Susanna Peltonen	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to create one or more production indicators for the commissioner. In addition, the focus still being on measuring the production, creating a Balanced Scorecard became another goal of the thesis.

The risk analysis performed by the commissioner perceived the lack of measurement as one risk. There were clear shortcomings, especially in measuring production, but also in other areas. Predictive measurement was not used by the commissioner at all. Therefore, the Balanced Scorecard would be a part of risk management for the commissioner, but also an effective tool for strategic leadership and strategy implementation.

The theoretical part was based on measuring performance, process development, and more closely production. The Balanced Scorecard method was introduced in the performance measurement section. In addition to the theory, the commissioner's needs and current situation, the development process of the Balanced Scorecard and the result of the work were reviewed. As a research method, theme interviews were used.

As a result of the thesis, a Balanced Scorecard and two production indicators were created. The development of other indicators was excluded from the study. The thesis is a good starting point for the commissioner to continue to develop the Balanced Scorecard.

Keywords Balanced scorecard, performance, strategic leadership

Pages 50 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	2
2.1	Visio ja strategia	3
2.2	Mittareiden jaottelu.....	4
2.3	Balanced Scorecard	5
3	MITTARISTON LUOMIS- JA KEHITTÄMISPROSESSI	6
3.1	Mittariston luominen	6
3.2	Mittariston ja mittareiden validointi.....	10
3.3	Mittariston käyttöönotto	11
3.3.1	Toiminnallinen käyttöönotto.....	11
3.3.2	Tekninen käyttöönotto.....	12
4	TUOTANTOTOIMINNAN SUORITUSKYKYMITTARIT	12
4.1	Tehokkuus	13
4.2	Laatu.....	13
4.3	Kannattavuus.....	15
4.4	Tuottavuus.....	15
4.5	Innovaatio.....	16
4.6	Työturvallisuus	17
5	TOIMEKSIANTAJA.....	17
5.1	Mittaamisen nykytilanne	17
5.2	Toimeksiantajan tarpeet	18
6	MITTARISTON LUOMIS- JA KEHITTÄMISPROSESSI TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ..	19
6.1	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut	20
6.1.1	Haastateltavat ja aineiston keruu	22
6.1.2	Aineiston analyysi	24
6.2	Työn toteutus	30
6.3	Tuotannon mittaaminen	40
6.3.1	Laadun mittaaminen	40
6.3.2	Tuottavuuden mittaaminen	43
6.4	Visuaalinen esitystapa.....	45
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	46
	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on tullut entistä tärkeämmäksi viime vuosien aikana. Yritykset ovat oivaltaneet, että liiketoiminnassa menestyminen edellyttää muidenkin kuin taloudellisten tekijöiden mittaamista. Ilman kattavaa mittaamista yrityksen on mahdoton kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan. Yritysten on luotava edellytyksiä myös tuleville liiketoimille, joten toiminnan on oltava pitkäjänteistä. Pelkkä voiton tavoittelu ei usein riitä vaan tulevaisuuteen varaudutaan panostamalla osaamiseen ja kehittämällä suhteita sidosryhmiin. Yritysten onkin otettava huomioon myös jokaisen sille tärkeän sidosryhmän tarpeet. Mittaamisesta on tullut osa yritysten riskien hallintaa. Mittaaminen auttaa tuntemaan yrityksen paremmin ja näin ollen myös tunnistamaan mahdolliset riskit helpommin.

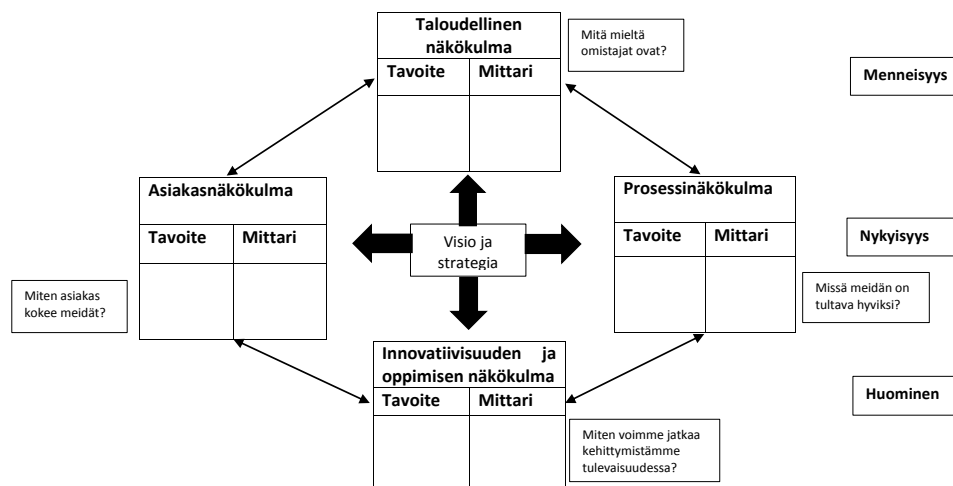
Työn tavoitteena oli parantaa toimeksiantajan suorituskyvyn mittaamista ja siten löytää yritykselle työkaluja kehitykseen ja menestymiseen. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada luotua yksi tai useampi tuotannon tehokkuuden mittari, mutta aiheeseen tutustumisen ja pohdinnan jälkeen työ laajeni kokonaisen mittariston suunnitteluun, pääpainona tuotannon mittaaminen. Muiden kuin tuotantoa koskevien mittarien kehittäminen rajattiin työn ulkopuolelle. Yksi tunnetuimmista suorituskyvyn mittaamisen lähestymistavoista on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard -malli. Tätä mallia päädyttiin käyttämään myös pohjana toimeksiantajan mittariston kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluisissa esitettiin 11 ennalta määritettyä kysymystä, mutta aihealueista keskusteltiin myös vapaammin. Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä. Työssä esitetään pohdintaa haastatteluiden perusteella sekä haastatteluisissa esiin tulleita asioita ja ideoita.

Tämän työn tuloksena ei ole yritykselle täysin valmiiksi tehty mittaristo mittareineen, mutta kehitetyn mittariston ja prosessimittarien avulla yritys sai prosessin alkuun. Mittaristoon täytyy suunnitella vielä mittarit muille kuin prosessimittareille, asettaa mittareille tavoitteet, nimetä vastuuhenkilöt, laatia toimintasuunnitelma, ottaa mittaristo käyttöön sekä ylläpitää mittaristoa. Tulevaisuudessa toimivan mittariston myötä mittaristoa on mahdollista käyttää palkanmaksuperusteena. Palkkiopalkkaus ei ole vielä tänä päivänä yleinen palkkausmenetelmä elintarvikealalla, mutta mahdollisesti sen käyttö lisääntyy tulevaisuudessa.

2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyky voidaan sanoa olevan mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita. Organisaation suorituskyky tarkoittaa usein eri asioita tai se ymmärretään eri tavoin organisaation eri tasoilla ja eri sidosryhmissä. Sidosryhmillä ja eri hierarkiatasoilla on keskenään erilaisia tavoitteita ja ne saattavat johtaa myös organisaation ristiriitaisiin tavoitteisiin. Suorituskykyä kannattaakin tarkastella useasta näkökulmasta. Suosituin lähestymistapa tähän on Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -malli. Tässä mallissa suorituskykyä tarkastellaan talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Ajatus on esitelty kuvassa 1. Yhteen näkökulmaan keskittyminen ei takaa yrityksen menestymistä, vaan yrityksen pitäminen kilpailukykyisenä vaatii laajempaa tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Tärkeää on myös ymmärtää, kuinka muutokset vaikuttavat eri hierarkiatasoihin ja sidosryhmiin. Myös ymmärrys työntekijän oman panoksen vaikutuksesta tavoitteiden saavuttamiseen ja tätä kautta organisaation suorituskykyyn on tärkeää motivaation kanalta. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19–21.)



Kuva 1. Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tasapainotetun mittarisiston idea (Olve, Roy & Wetter 2001, 16).

Menestystekijät ovat asioita, joita mitataan, kun selvitetään yrityksen suorituskykyä. Ne ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kanalta keskeisiä asioita. Menestystekijät voidaan jaotella taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisia menestystekijöitä voi olla mm. likviditeetti, kannattavuus ja valmistuskustannukset. Ei-taloudellisia menestystekijöitä voi olla mm. asiakastyytyväisyys, laatu ja tuottavuus. Yritykselle on tärkeää valita menestystekijänsä oikein. (Lönnqvist ym. 2006, 22–23.)

Suorituskyvyn mittaamisessa ei ole kyse vain jälkikäteen tapahtuvasta, taaksepäin katsovasta mittaamisesta vaan menneisyyden lisäksi pitäisi

mitata myös nykyhetkeä sekä tulevaisuutta. Tarkoituksena on pyrkiä ohjaamaan osaamista ja käyttäytymistapoja kohti mitattavaa edistystä. Strategia ohjaa yritystä mittaamaan oikeita asioita. Mittauskohteet vaihtelevat strategisten päätösten ja tavoitteiden saavuttamisen mukaan. Kun tavoite on saavutettu, mittausta voi olla turha enää jatkaa. (Karlöf 2004, 157.)

Yritysten tarve mittaristolle johtuu suurilta osin siitä, että voiton tuottaminen ei ole ainoa yrityksen tehtävä, vaan tärkeää on luoda edellytyksiä myös tuleville liiketoimille. Toisin sanoen yrityksen toiminnan lyhytjänteinen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tällaiset toimenpiteet eivät tuota voittoa vaan aiheuttavat alkuun kustannuksia. Tasapainotetun mittariston avulla pyritään löytämään tasapaino eri näkökulmien välille. Tasapaino haetaan yrityksen strategian avulla ja tästä syystä mittaristolla saadaan viestittyä samalla yrityksen strategiaa. Mittaristo ohjaa ajattelemaan pitkäjänteisesti ja samalla lisää tietoisuutta siitä mitä ja miten yrityksessä tulisi toimia. Mittariston avulla yritys pystyy tasapainoittamaan keskittymisensä yrityksen taloudelliseen sekä ei-taloudelliseen pääomaan. (Olve ym. 2001, 13–16.)

2.1 Visio ja strategia

Visio on oikeastaan unelma, joka kertoo missä tai mitä yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluttua. Vision tulisi olla kunnianhimoinen, mutta realistinen, jotakin mihin yritys ei nykyisellä toiminnalla pääse, mutta minne yritys haluaa tulevaisuudessa päästä. Vision tulisi olla aikasidonnainen, muuten se voidaan kokea vain haaveiluna tai kaukaisena tavoitteena. Jos visio katsoo kauaksi tulevaisuuteen, kannattaa se pilkkoa pienemmiksi saavutettaviksi tavoitteiksi. Selkeästä visiosta jo voidaan usein johtaa mittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62.)

Strategialla on monta eri määritelmää, mutta yleisimmin sitä voidaan kuvailla keinoiksi, joilla visio saavutetaan. Usein strategia käytännössä jakaantuu erillisinä eri osastoille. Yrityksellä voi olla esimerkiksi markkinointistrategia ja tuotantostrategia. Yksin mikään eri osa-alueelle suuntautuva strategiasi ei voi toimia mittariston lähtökohtana, vaan strategiat tulee yhdistää, painottaa ja tasapainottaa. Toisin sanoen koko yrityksessä täytyy olla yhteinen näkemys tavoitteista. Jotta kokonaisvaltainen yhteinen käsitys on mahdollista saada aikaiseksi, on johdolla oltava halua ja kykyä ajatella kokonaisuuden etua. Helposti eri osa-alueiden johtajat korostavat oman vastualueensa strategiaa. Tärkeää on kuitenkin saada luotua kaikki näkökannat huomioon ottava yhteinen strategia. Yhteinen strategia auttaa kohdistamaan resursseja oikein sekä johtajaa viestimään organisaatiossa ymmärrettävästi. Selkeän strategian pohjalta on myös helpompi määrittää mittareita. (Malmi ym. 2006, 63–64.)

Kaplan ja Norton, Balanced Scorecardin luojat, määrittelevät strategian sarjaksi hypoteeseja eli olettamuksia syy-seuraussuhteesta, toisin sanoen se on uskomus asioista, jotka johtavat menestykseen. Syy-seuraussuhde

tarkoittaa sitä, että tavoitteen saavuttamiseksi siihen johtavan osakokonaisuuden on toimittava hyvin ja taas osakokonaisuuteen liittyvistä suorituksista on suoriuduttava hyvin. (Malmi ym. 2006, 65–66.)

Strategia on myös valintojen tekemistä. Oleellista onkin päättää, kuka tekee valintoja; johto vai delegeiko johto valinnan vastuun alemmas. Asioiden kehittymiseen vaikuttaa monet tekijät, strategian pohjalta tulisi kyetä päättämään mihin tekijöihin tulisi panostaa. Strategiakartan merkitys yrityksessä saattaa nousta jopa itse mittariston tasolle. (Malmi ym. 2006, 66–67.)

2.2 Mittareiden jaottelu

Mittarit ovat menetelmä kuvata tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo puolestaan on kattava kokonaisuus mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. (Lönngqvist ym. 2006, 29.)

Taloudelliset mittarit auttavat organisaatiota ohjautumaan liiketaloudellisiin tavoitteisiin ja niiden avulla yritys voi seurata tavoitteidensa toteutumista. Taloudelliset mittarit ovat yleisiä ja ne ovat helposti saatavissa. Taloudellisia mittareita ovat mm. liikevaihto ja käyttökate. Nykykäsityksen mukaan taloudelliset mittarit ovat kuitenkin riittämättömiä ohjaamaan organisaatiota menestykselliseen toimintaan, vaan ne kannustavat lähinnä lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun ja osaoptimointiin. Taloudelliset mittarit antavat kuitenkin tärkeää tietoa liiketoiminnan tuloksesta ja ne ovat vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. (Lönngqvist ym. 2006, 30.)

Vuonna 2001 toteutetun kyselyn mukaan ei-taloudellisten mittareiden käyttö on lisääntynyt yrityksissä. Ei-taloudelliset mittarit eivät perustu rahatietoon. Tällaisia mittareita ovat mm. toimitusaika, varaston kierto nopeus ja asiakastyytyväisyys. Ei-taloudelliset mittarit saattavat olla työntekijälle konkreettisempia ja helpommin ymmärrettävämpiä. Niiden avulla yritys voi myös selventää tavoitteitaan ja strategiaansa. Huonoja puolia ei-taloudellisissa mittareissa ovat mm. mahdollisuus osaoptimointiin, ne eivät ole vertailukelpoisia eivätkä välttämättä luotettavia. (Lönngqvist ym. 2006, 30–31.)

Kovat mittarit perustuvat selkeisiin lähtöarvoihin, kuten liiketapahtumiin tai suoritusmääriin. Taloudelliset mittarit ovat tyypillisesti kovia mittareita, mutta eivät aina. Kova taloudellinen mittari on esimerkiksi liikevaihto ja kova ei-taloudellinen mittari on esimerkiksi toimitusaika. Pehmeät mittarit perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin. Tyypillisiä pehmeitä mittareita ovat asiakastyytyväisyyskysely ja henkilöstön tyytyväisyys- tai ilmapiirikysely. (Lönngqvist ym. 2006, 31.)

Objektiiviset ja subjektiiviset mittarit ovat hyvin pitkälle samoja kuin kovat ja pehmeät mittarit, mutta poikkeuksiakin on. Objektiiviset mittarit perustuvat organisaation toiminnasta ja tuloksista saataviin määrällisiin

tietoihin ja näin ollen taloudelliset mittarit ovat usein objektiivisia mittareita. Objektiivisten mittareiden avulla on vaikea tehdä toimenpiteitä, koska ne eivät anna tarpeeksi laajaa kuvaa. Subjektiiviset mittarit perustuvat menestystekijän tilasta tehtyihin arvioihin, eivätkä ne näin ollen anna tarpeeksi tarkkaa kuvaa menestystekijöistä. Subjektiiviset mittarit ovat usein ei-taloudellisia mittareita. (Lönqvist ym. 2006, 31.)

Asioita voidaan mitata suoraan tai jos se ei ole mahdollista niin epäsuorasti mittaamalla jotakin sellaista tekijää, jonka tiedetään liittyvän läheisesti mitattavaan asiaan. (Lönqvist ym. 2006, 31.)

2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (myöhemmin myös BSC) on moniulotteinen ja tasapainoinen yrityksen ohjausmenetelmä, mittausjärjestelmä tai jopa johtamisjärjestelmä. BSC kiinnittää erityisesti huomiota talouteen, asiakkuuksiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Toisinaan yritykset ottavat mukaan myös henkilöstönäkökulman viidenneksi mittauskohteeksi. Myös muita näkökulmia on mahdollista ottaa mukaan tai vaihtaa, mikäli yritys kokee tarpeelliseksi. (Malmi ym. 2006, 23–24.)

BSC:n kehittäjät Kaplan ja Norton kuvaavat mittariston ympärillä pyörivää prosessia kiertokulukuksi. Se tarkoittaa sitä, että aluksi visio selkiytetään ja konkretisoidaan, sen jälkeen se välitetään sidosryhmille tavoitteiden ja palkkioiden avulla. Tavoitteiden ja palkkioiden avulla ohjataan henkilöstön työpanoksen suunta. Seurannan avulla opitaan yrityksen toiminnasta sekä mittaristosta ja saadaan virikkeitä vision uudelleenarviointiin. Mittariston tehtävä prosessissa on toimia viestinnän välineenä. (Olve ym. 2001, 24.)

Taloudelliset mittarit voivat joko osoittaa, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti tai toisaalta ne voivat määrittää tavoitteet, joihin pyritään. Asiakasnäkökulman mittarit jakautuvat niin sanottuihin perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat pitkälti samantyyppisiä eri yrityksissä, kuten esimerkiksi markkinaosuus ja asiakasuskollisuus. Asiakasluvauksen mittarit tulisi olla ”räätälöity” yritykselle ja niiden tulisi heijastaa yrityksen kilpailustrategiaa. Asiakasluvauksen mittareita voi olla esimerkiksi tuotteen laatu tai ominaisuudet. Sisäiset prosessit ovat taas prosesseja, jotka vaikuttavat taloudellisten tavoitteiden ja asiakkuustavoitteiden onnistumiseen. Sisäiset prosessit voi jakaa edelleen toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa keskitytään siihen, kuinka yritys pystyy jatkossa vastaamaan asiakkaan asettamiin haasteisiin tuottaen samalla arvoa omistajilleen. Infrastruktuurin kehittäminen oikeaan suuntaan on yksi keskeisistä asioista. Periaatteessa oppimisessa ja kasvussa on kyse ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation tavoista ja näistä muodostuva aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan sekä organisaatiopääomaan. (Malmi ym. 2006, 25–29.)

Onnistunut mittaristo on tasapainossa monessa eri suhteessa. Tasapainotettavia näkökulmia ovat raha ja ei-rahamääräinen, tulomittarit ja ennakointimittarit, pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet, ulkoiset ja sisäiset mittarit sekä helposti mitattavat asiat ja vaikeammin mitattavat, strategisesti merkittävät asiat. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

BSC:n avulla saavutetut hyödyt vaihtelevat yritysten välillä käyttötapojen mukaan. BSC-mittaristojakin on erilaisia. Tavallisimmin ne jaetaan sidosryhmämittaristoihin, KPI-mittaristoihin sekä strategiamittaristoihin. Tiivistetyksi hyödyt usein kuitenkin ovat strategian muuttaminen toiminnaksi, resurssien parempi kohdentaminen, tiedonkulun ja ymmärryksen parantaminen, strategiasta oppiminen sekä budjetoinnista luopuminen tai sen keventäminen. (Malmi ym. 2006, 34, 53.)

3 MITTARISTON LUOMIS- JA KEHITTÄMISPROSESSI

Mittariston avulla on tarkoitus saada organisaatio keskittymään tehokkaammin valittuihin asioihin. Mittariston luomisprosessi lähtee käyntiin johdon sitoutumisesta prosessiin, koska ilman johdon sitoutumista koko prosessi on turha. Johto laittaa prosessin alulle määrittämällä vision ja saattamalla se organisaation tietoon. Prosessin myöhemmässä vaiheessa mukaan otetaan organisaation muita työntekijöitä arvioimaan toimintojen vaikutusta vision toteutumiseen. Tasapainotetun mittariston yksi suurimmista hyödyistä on itse kehittämisprosessi, siksi onkin hyvä miettiä ketkä osallistuvat prosessiin ja missä vaiheessa. Yritykseen kannattaa nimittää ryhmä, joka vastaa prosessista ja edustaa koko yritystä. (Olve ym. 2001, 47–48.)

3.1 Mittariston luominen

Ensimmäinen ja tärkein askel mittariston suunnitteluprosessissa on miettiä tarkasti, mitä yritys haluaa mittaristolta ja että kaikilla on sama näkemys sekä yrityksen että alan edellytyksistä. Yrityksessä täytyy olla yhteisymmärrys, mitä halutaan ja millaisin keinoin. Johdon täytyy päättää, millainen osa mittaristolla tulee olemaan osana yrityksen arkea, esimerkiksi strategisena johtamisjärjestelmänä. Kaikilla prosessiin osallistujilla on tarve saada kokonaiskuva sisäisistä ja ulkoisista edellytyksistä. Ennen mahdollisesti jopa salatut tiedot ovat oleellisia myös muille oikeanlaiseen päätöksentekoon. BSC-mittariston avulla strategia saadaan muutettua käytännön toiminnaksi. Mittaamisen lisäksi mittariston käyttöönottamisella on merkitys myös strategian jalkauttamiseksi. Yksin taloudellisten mittareiden perusteella yritys pystyy näkemään vain menneisyyteen, niiden avulla ei pysty näkemään mihin päin yritys on menossa. Yritys tarvitsee myös

mittareita joidenka avulla voi katsoa tulevaisuuteen. (Malmi ym. 2006, 16–19; Olve ym. 2001, 48.)

Johtajan tärkein tehtävä on asettaa tavoitteita ja pilkkoa ne niin, että työntekijät, joita ne koskevat, ymmärtävät ne. Työntekijän on myös tärkeä ymmärtää, kuinka häntä koskeva tavoite nivoutuu kokonaisuuteen. Tavoite olisi saada aikaan prosessi, jossa toistuvat vaikutukset, kokemukset, asenteet ja toimintamallit. Tarkoituksena on herättää ahaa-elämyksiä. Hyvin asetetuilla ja pilkotuilla tavoitteilla on suuri merkitys kokonaisuudelle ja kannattavuudelle. (Karlöf 2004, 158; Olve ym. 2001, 49.)

Mikäli mittaristolla pyritään ohjaamaan toimintaa strategian määrittämisen suuntaan, on työntekijöillä oltava mahdollisuus vaikuttaa valittuihin mittareihin. Strategiset tavoitteet joihin työntekijät eivät pysty vaikuttamaan, on syytä jättää mittariston ulkopuolelle. (Malmi ym. 2006, 64.)

Mittarit määritellään siten, että ne ovat sidoksissa visioon ja strategiaan. Mittareiden täytyy olla myös sidoksissa toisiinsa syy-seuraussuhteessa. Tärkeää on myös asettaa mittareille tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta eli kyse on periaatteesta tavoitejohtamisesta. Erona BSC:n ja tavoitejohtamisen välillä on strategian viestiminen organisaatiolle, mikä on BSC-ajattelussa erityisesti korostettuna. Kun mittaristo on yhteydessä strategiaan, on työntekijöille helppo perustella, miksi yritys on valinnut tietyt mittarit, ja tätä kautta lisääntynyt ymmärrys toivottavasti johtaisi työntekijän parempaan sitoutumiseen ja strategian toteuttamiseen. (Malmi ym. 2006, 20–21.)

Mittariston luomisprosessi voi vaihdella suurestikin mm. sen keston, toteuttavien henkilöiden sekä sisältönsä puolesta. Mittariston luomisen voi toteuttaa myös pienempinä projekteina. Mittariston suunnittelun eteneminen riippuu siitä, mikä mittaristomalli on valittu, mutta suuria eroja mallien välillä ei ole. Yleisesti ottaen prosessin vaiheita ovat seuraavat (Lönnqvist ym. 2006, 99–118; ks. myös Kankkunen ym. 2005, 117.):

1. Hankkeen aloittaminen

Määritetään syy hankkeen aloittamiselle sekä hankkeeseen osallistuvat henkilöt. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen on tärkeää.

2. Tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen

Prosessi alkaa organisaation vision ja strategian täsmentämisellä. Mittausnäkökulmien määrittäminen voi tapahtua valmiin mittaristomallin, kuten Balanced Scorecardin avulla, mutta organisaation erityispiirteitä ei tule unohtaa.

3. Menestystekijöiden määrittäminen

Selkeä visio ja strategia ohjaavat oikeiden mitattavien menestystekijöiden valintaan. Vaihtoehtoinen tapa etsiä oikeita menestystekijöitä on sidosryhmien kautta. Menestystekijöiden määrittämisen jälkeen tarkastetaan vielä

kokonaisuus. Eri näkökulmien sisältämien menestystekijöiden tarkoitus olisi liittyä toisiinsa syy-seuraussuhteilla, ellei strategia ohjaa toisin.

4. Mittareiden määrittäminen

Valituille menestystekijöille määritetään yksi tai useampi mittari.

5. Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen

Ensisijaisesti päätetään, kuinka usein tulos kerätään, kuka vastaa datan keräämisestä, mistä data saadaan sekä mikä on tavoitearvo.

6. Mittariston käyttöönotto

Suunnitellut mittarit otetaan käytäntöön.

Mittareiden määrittäminen voi tapahtua kahdella tavalla. Joko edellä mainitulla tavalla eli menestystekijöiden pohjalta tai vaihtoehtoisesti suoraan strategiasta syy-seurausketjua noudattaen. (Malmi ym. 2006, 70.)

Menestystekijöiden pohjalta määritetty mittaristo perustuu eri osa-alueiden kriittisiin menestystekijöihin eli tekijöihin, joissa yrityksen täytyisi olla hyvä kehittyäkseen haluttuun suuntaan kyseisellä osa-alueella. Menestystekijöihin pohjautuva mittaristo saattaa olla monin tavoin ongelmallinen. Usein mittareiden määrä kasvaa liian suureksi ja lisäksi ongelmana on erottaa menestystekijät mittareista. Suurin ongelma on kuitenkin mittariston saaminen kokonaisuudeksi, kun se koostuu erillisistä osa-alueista. Strategian luomisessa menestystekijöiden pohtimisesta voi olla hyötyä. (Malmi ym. 2006, 73.)

Syy-seurausketjua noudatettaessa tuloksena syntyy mittaristo, joka kuvaa yrityksen strategiaa ja jonka mittarit ovat toisiinsa sidoksissa. Syntyvät mittarit jakautuvat hyvin tulosmittareihin sekä ennakoiviin mittareihin, ja oikeastaan ketjun keskellä olevat mittarit ovat kumpaakin. Valmis mittaristo syntyy usein useamman tällaisen syy-seurausketjun kokonaisuutena. Kun kaikki syy-seurausketjut kuvataan yhdessä, saadaan aikaiseksi strategia-kartta. (Malmi ym. 2006, 70–72.)

Menetelmän valinta mittariston luomiseen riippuu mittariston käyttötarkoituksista yrityksessä. Jos yritys hakee tieto- tai hälytysjärjestelmätyypistä KPI-mittaristoa voi menestystekijöihin pohjautuva mittaristo olla toimiva. Syy-seurausketjun avulla luotu mittaristo taas auttaa strategian toteuttamisessa. Käyttötarkoituksesta riippuu myös se, keskitytäänkö koko toiminnan kannalta keskeisiin tekijöihin vai strategian kannalta keskeisiin tekijöihin. Ensimmäisessä vaihtoehdossa, jota voidaan kutsua suoritusmittaristoksi, voi olla näiden menetelmien yhdistelmä, mutta pääpainona menestystekijät. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa tulisi keskittyä syy-seurausketjuun. (Malmi ym. 2006, 74–75.)

Toivasen kehittämä versio Balanced Scorecardista koostuu kymmenestä eri vaiheesta. Sen innoittajina toimivat Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -malli, suorituskykypyramidi, Tableau de Bord, Maiselin malli ja Erkki K. Laitisen dynaaminen suorituskykymittaristo. Lisäksi Toivanen haastatteli BSC-projekteja toteuttavia suomalaisia yrityksiä. Toivasen kehittämän version vaiheita ovat seuraavat (Malmi ym. 2006, 98–99, 102–114.):

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä
Määritellään projektin vaatimat resurssit, hyödyt ja haitat.
2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen
BSC on johtamisen työkalu, joten johdon sitoutuminen on todella tärkeää. Ylimmän johdon tulee laittaa itsenä likoon ja näyttää se myös muille yrityksen työntekijöille.
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
Oikean vision selvittäminen on tärkeää, koska visio ohjaa sitä mihin suuntaan yritystä lähdetään kehittämään ja mihin asioihin keskitytään. Strategia kytkee vision operatiivisiin suunnitelmiin. Strategian suunnittelussa tulee paneutua pintaa syvemmälle, esimerkiksi kuinka kilpailijoista erottautuminen tai kustannusjohtajuus aiotaan toteuttaa.
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
Tässä vaiheessa selvitetään yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet, asiakkaat ja ydinprosessit. Myös SWOT-analyysin tekeminen kannattaa. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa yrityksen pitäisi olla erinomainen, ne tekijät, joiden vuoksi yritys menestyy. Ensin kannattaa miettiä mitkä ovat yleisesti toimialan menestystekijöitä, minkä jälkeen yrityksen omia menestystekijöitä voi verrata toimialan menestystekijöihin. Yleensä yritys ei pysty kehittämään montaa muista erottuvaa menestystekijää.
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
Seuraavaksi valitaan mittariston näkökulmat ja mittarit sekä laaditaan tavoitteet. Mittareille laaditaan syy-seuraussuhteet ja tasapainotetaan mittaristo. Toinen vaihtoehto on johtaa mittarit syy-seuraussuhteella strategiasta. Mittarit jaetaan näkökulmiin, joita ovat mm. talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Tavoitteiden asettamisen jälkeen tarkistetaan, että tavoitteet on kytketty strategioihin ja että eri tavoitteiden välillä ei ole ristiriitoja.
6. Organisaation sitouttaminen
Tavoitteena on saada mahdollisimman moni osallistumaan keskusteluun yrityksen visiosta ja strategioista. Organisaatioon tulee viestiä selkeästi, että mittaristo on ohjaustyökalu eikä valvonnan työkalu. Mittariston avulla pyritään ohjaamaan koko organisaatio kohti yhteistä päämäärää. Kun mahdollisimman moni pääsee osalliseksi mittariston luomisprosessia, sitoutuminen paranee. Henkilöstölle on tärkeää, että prosessi on oikeudenmukainen ja päätökset ja vaatimukset ovat selkeitä ja perusteltuja.

Sitoutuminen edellyttää mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Henkilöstö arvostaa sitä, että päätökset perustuvat laajaa osaamista ja näkemystä hyödyntävään prosessiin, jossa ideoita otetaan vastaan kaikilta. Myös nopea käyttöönotto ja konkreettiset tulokset sekä niiden viestintä ovat tärkeitä.

7. Mittariston karsinta ja täydentäminen

Usein mittareita on liikaa, vaikka olisi parempi, että niitä on mieluummin liian vähän kuin liian paljon. Mittareita karsittaessa kannattaa miettiä mikä on mittarin tuoma lisäarvo, mikä on mittarin vaikutus tulokseen sekä ovatko ne olennaisia, oikeellisia, tarkkoja uskottavia ja edullisia.

8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Mittariston yksi tarkoitus on osoittaa kuinka päivittäiset toimenpiteet vaikuttavat yhteisiin tavoitteisiin ja visioon. Esimerkiksi DuPont-kaavio on hyvä keino kertoa pääomaan vaikuttamisesta.

9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimintasuunnitelmat sisältävät suunnitelmat toimenpiteistä, joiden avulla tavoitteet saavutetaan ja kuinka paljon resursseja se vaatii. Myös se määritetään kuka toimenpiteet tekee ja milloin tavoite tulee olla saavutettuna. Suunnitelmassa käsitellään myös mittariston seurannan kytkemistä päivittäiseen työhön.

10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Palaute- ja palkitsemisjärjestelmän yhdistäminen Balanced Scorecardiin lisää todennäköisesti henkilöstön sitoutumista. Ensin on kuitenkin varmistuttava, että mittaristoon valitut mittarit toteuttavat yrityksen strategiaa ja että mittareista saatava tieto on luotettavaa. Kilpailukykyisenä pysyäkseen yrityksen on kyseenalaistettava strategiansa jatkuvasti.

Varsinkin mittariston käyttöönottovaiheessa, on johdon osallistuminen ensiarvoisen tärkeää. On tärkeä osoittaa, että johto on sitoutunut uusiin toimintamalleihin. Esimiehillä on vastuu päätöksentekoon liittyvästä viestinnästä henkilöstölle. Esimies vastaa myös siitä, että henkilöstö kokee olevansa osa projektia ja, että heidän ajatuksillaan on merkitystä, vaikka aina ei toimita niiden mukaan. (Malmi ym. 2006, 114–115.)

3.2 Mittariston ja mittareiden validointi

Kun mittaristo on saatu luotua yritykselle, tulisi se arvioida kokonaisuutena sekä erillisinä mittareina. Ensinnä kannattaa arvioida kokonaisuuden toimivuutta. Mittariston validoinnissa apuna voidaan käyttää muutamia apukysymyksiä. Yritys voi miettiä kotoonko mittaristo yrityksen strategiaa ja onko se tarpeeksi yksityiskohtainen. Syy-seurausketjua käyttäneiden on hyvä arvioida, onko mittareita määritetty kaikkiin näkökulmiin ja ovatko ne tasapainossa. Mittariston tulisi sisältää tulosmittareita ja ennakoivia

mittareita. Tulostittareiden kohdalla voi myös miettiä onko niin sanotut tasapainottavat mittarit tarpeen, esimerkiksi tuloksen tekeminen riskillä onnistuu, mutta onko se suotavaa vai tulisiko riskinottoa tasapainottaa toisella mittarilla. Mittaristoa on hyvä arvioida myös yrityksen arvojen pohjalta, onko mittaristo linjassa yrityksen arvojen kanssa. Myös arvoketjun kannalta keskeisten seikkojen huomioiminen kannattaa. Mittaristosta voi myös arvioida vastaako sen sisältö yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä (DuPont-kaavion mukaisia). Jotta mittaristo olisi toimiva, ei se tarkoita, että kaikkeen edellä mainittuun tulisi löytyä myönteinen vastaus, vaan sisällön tulisi vastata sille asetettuja tavoitteita. (Malmi ym. 2006, 81–82.)

Yksittäisten mittareiden validoinnissa keskeistä on se mittaako mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Aina se ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteistä. Vaikka mittari mittaisi haluttua asiaa, voi se silti johtaa harhaan. Esimerkiksi reklamaatioiden määrän laskiessa voisi olettaa, että suunta on hyvä, mutta reklamaatioiden vakavuus ei tule välttämättä ilmi mittarista. Lisäksi mittarin luotettavuutta tulisi arvioida. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että mittausulos ei vaihtelee mittauskerrasta toiseen, esimerkiksi sattumien vuoksi. Esimerkkinä voisi ottaa läpimenoajan kasvaminen yrityksestä riippumattomista syistä, kuten asiakkaasta. Mittareiden tulisi olla myös sellaisia, joihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan toiminnallaan, mutta niin, että vain yrityksen kannalta positiivisella toiminnalla on mahdollisuus parantaa mittarin arvoa. Mittaustiedon saatavuus ja kustannusten koh- tuullisuus on myös mietittäviä asioita. (Malmi ym. 2006, 82–84.)

3.3 Mittariston käyttöönotto

Ensimmäinen askel on ottaa mittaristo tehokkaaseen käyttöön. Käyttöönottoaiheessa on monta kriittistä vaihetta. Projektin alkupuolella on varmistettava, että mittaristoa käytetään yrityksessä niin kuin on tarkoitettu ja sitä toteutetaan kaikilta osin. Esimiestyön onnistuminen ja oikeisiin asioihin kohdistuminen on yksi käyttöönoton kriittisistä asioista. Käyttöönottoaihe monesti ratkaisee, kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan. Projektin alussa nousee usein esille keskustelua mittaristosta, johon johdon tulisi osallistua aktiivisesti. Mittaristo vaatii jatkuvaa parantamista ja se muuttuu yrityksen strategian mukana. (Malmi ym. 2006, 119–120.)

3.3.1 Toiminnallinen käyttöönotto

Toiminnallinen käyttöönotto koostuu tiedottamisesta, koulutuksesta ja koekäytöstä. Sen tavoitteena on valmentaa henkilöstö mittariston käyttöön sekä varmistaa, että sen merkitys ja tavoitteet on ymmärretty oikein. (Malmi ym. 2006, 120.)

Tiedottamista varten pitäisi laatia tiedotussuunnitelma, jossa määritellään tiedotuskanavat, roolit sekä palautteen käsittely. Tiedottamisen tavoitteena on viestiä henkilöstölle muun muassa mittariston taustalla olevasta

strategiasta ja tavoitteista sekä saada henkilöstö sitoutumaan niihin. Myös odotusten ja pelkojen hallinta on mahdollista tiedottamisen avulla. (Malmi ym. 2006, 121.)

Tasapainoisen mittariston myötä yrityksen toimintamalli muuttuu niin, että menneen seurannasta siirrytään enemmän kohti ennakoivaa seuranta. Uusi toimintamalli vaatii koulutusta yrityksen joka tasolla. Henkilöstöltä saadut kehitysideat ja kommentit tulee käsitellä niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa mittariston kehittämiseen. Haasteen johdolle ja esimiehille on tuoda asenteissaan ja käyttäytymisessään esille yrityksen tahtotila ja strategia. Johdon ja esimiehien tulee toimia henkilöstön valmentajina ja johdon sitoutuminen onkin edellytys projektin onnistumiselle. (Malmi ym. 2006, 121–122.)

Koekäyttö on siitä hyvä, että henkilöstö saa tutustua mittaristoon ja opetella sen käyttöä. Koekäytön yhteydessä erityisesti tulisi seurata mittariston arvoja ja vaikutuksia yrityksen toimintaan. Palaute sekä esimiesten osallistuminen ovat tärkeässä roolissa. Esimiehillä on tärkeä rooli viestiä asenteillaan sitoutumisensa ja varmistaa muutoksen toteutuminen. (Malmi ym. 2006, 122.)

3.3.2 Tekninen käyttöönotto

Mittareihin tarvittava tieto tulisi saada melko vaivattomasti. Tiedonsaannin kannalta tärkeää on joustavuus, nopeus ja kattavuus. Automatisointi tiedon keräämisessä voi tukea mittariston käytön laajentumista, lisätä päivitystiheyttä ja tarkkuutta sekä mahdollistaa systemaattisempi suunnittelu- ja seurantatiedon analysointi. Erilaisista tietoteknisistä ratkaisuista voi hakea apua tiedon keräämiseen. Raportointi on merkittävä osa mittariston käyttöä ja raporttien esittäminen henkilökunnalle reaaliaikaisesti edellyttää raportointijärjestelmän tekemistä tai hankintaa. (Malmi ym. 2006, 122–126.)

Projektin alussa tulisi kartoittaa tekninen ympäristö. Myös mittaristosta syntyvien raporttien käyttäjäryhmät ja tiedontarpeet on selvitettävä sekä raportoinnin suunnittelu eri käyttäjäryhmille. Myös puuttuvan tiedon keräämiselle täytyy kehittää suunnitelma. (Malmi ym. 2006, 126–127.)

4 TUOTANTOTOIMINNAN SUORITUSKYKYMITTARIT

Tuotannossa voidaan mitata joko varantoja tai prosesseja. Prosessit ovat ajan suhteen tapahtuvia tapahtumasarjoja, kun taas varantoja mitataan kertymäsuureilla tiettyinä ajankohtana. (Saari 2006, 70.)

Tuotannon mitattavia menestystekijöitä voivat olla mm. teho, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, työolosuhteiden laatu sekä innovaatio.

4.1 Tehokkuus

Tehokkuus on yleiskäsite, joka voidaan määritellä tuotetun arvon ja vaaditun uhrauksen suhteena. Liiketoiminnassa usein tehokkuuden mittarina on kannattavuus ja prosessia mitatessa tuottavuus. Kustannustehokkuus on tilanne, jossa tuotteen laatu pysyy vakiona, mutta sitä pyritään tuottamaan enemmän pienemmin panoksin. Tehokkuuden tunnusluku koostuu kahdesta suureesta, tuotetusta arvosta ja vaaditusta uhrauksesta. (Saari 2006, 162–163.)

Taloudellisuus ja tehokkuus ovat läheisiä keskenään, sillä kumpikin perustuu resurssien säästäväiseen käyttöön sekä mahdollisimman suureen tuotettuun arvoon (Karlöf 2004, 5). Tehottomuus voi johtua oikeastaan kahdesta syystä. Yrityksen tuottama arvo voi olla markkinoiden mukainen, mutta tehottomuus voi johtua korkeista tuottamisen kustannuksista. Toisaalta taas yrityksen tuottavuus voi olla hyvällä mallilla, mutta tuotteen arvo surkea. (Karlöf 2004, 14.)

4.2 Laatu

Tuotteen laadulle on lukuisia eri määritelmiä, mutta yleistettynä se tarkoittaa hintaa lukuun ottamatta kaikkia muita ostopäätökseen vaikuttavia attribuutteja (Heikkilä 2003). Laatu on kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja vastata asiakkaan vaatimukseen. Laadun käsite on muuttunut ja se tarkoittaa nykyään tuotteen laadun lisäksi toiminnan kehittämistä toimintaprosesseista asiakasyhteyksiin. Toiminnan laadulla tarkoitetaan toiminnan tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja virheettömyyttä suhteessa asiakkaan toiveisiin. Asiakaskäsittekin on laajentunut siten, että loppukäyttäjän lisäksi asiakkaiksi ajatellaan myös yrityksen sisäiset asiakkaat, kuten seuraavat osastot tai työvaiheet. Laadukas toiminta tuottaa laadukkaita tuotteita sekä yritys pysyy kilpailukykyisenä muuttuvissa olosuhteissa. (Uusi-Rauva 1996, 35–36; Silén 1998, 13–15.)

Laatu on yrityksessä kaikkien asia, jota jokaisen tulisi ylläpitää ja kehittää omassa työssään. Yrityksen tulisi kytkeä laatuajattelunsa myös alihankkijansa sekä yhteistyökumppaninsa niin, että laatua tehtäisiin yhdessä. Japanilaisesta yrityskulttuurin oppien mukaan, vähäistenkin aineellisten resurssien vastapainona yrityksen käytössä olevat henkiset resurssit voivat olla rajattomat. Näiden resurssien saaminen yrityksen käyttöön toisi yritykseen kehitykseen liittyvää potentiaalia. (Silén 1998, 40.)

Amerikkalainen Joseph Juran toi esille, että laatu ei ole pelkästään tekninen kysymys vaan sen puute voi käydä yritykselle kalliiksi. Laatuasioihin tulisikin kiinnittää huomiota siinä missä taloussuunnitteluunkin. Juranin

mukaan laadun kehittäminen on rinnakkainen käsite kustannusten karsinnalle. Hänen mukaansa laatukustannuksia tuovat muun muassa siirrot ja käsittelyt, odottaminen ja etsiminen, sähläys, turha työ, korjaustyö, ylituotanto sekä varastot. Kun yrityksen laatuasiat saadaan kuntoon, saa yritys siitä huomattavaa rahallista hyötyä. Laadun kehittämisen ei tarvitse olla kallista. Kun mukaan otetaan kaikki yrityksen työntekijät ja edetään askel kerrallaan, eivät kustannukset ole suuria ja prosessikin on varsin tehokas. (Sarala & Sarala 2001, 103–104.)

Ensimmäinen asia laatua kehitettäessä, on miettiä yhdessä, mitä laadulla tarkoitetaan yrityksessä. Laatukäsite vaihtelee myös eri näkökulmista tarkasteltuna. Taulukossa 1 on professori Paul Lillrankin esittämänä laatukäsitteen merkityksen muuttuminen. (Sarala & Sarala 2001, 96.)

Taulukko 1. Paul Lillrankin (1993) esitys siitä, mitä laatu merkitsee yritystoiminnan eri näkökulmista (Sarala & Sarala 2001, 96)

Toimintafunktio	Laadun määrittelytapa	Lähestymistavan alkuperä	Mitä laatu on?	Miten laatua mitataan?	Miten laatua kehitetään?	Näkökulman rajoituksia
Tuotanto	laatu on tuotannon ja toiminnan yhdenmukaisuutta	tilastotiede + virhekustannukset	spesifikaation ja toteutuman erotus	virheiden lukumäärä	tarkistus ja valvonta, prosessin hallinta	mitä jos spesifikaatiot ovat väärä?
Tuotesuunnittelu	laatu on suorituskkyä	yhdenmukaisuudesta ei ole hyötyä, jos lähtöasetelma on virheellinen	tuotteen suorituskky	tuotekohtainen (koko, voima, ulkonäkö)	teknisen osaamisen lisääminen	laatu-hinta-suhde voi tulla ongelmaksi
Laskenta ja osto	laatu on vastinetta rahalle	laatu suhteessa kustannuksiin ja hintaan	parasta arvoa rahoille	hintaa/ arvo	arvoanalyysi, markkinasegmentointi	mitä on arvo?
Strategia	laatu on suhteutettava kilpailutilanteeseen	kilpailijavertailu	ei huonompaa kuin kilpailijalla	meidän laatumme/ heidän laatunsa	muiden ylivertaisiin tuotteisiin vertaaminen	johtaa perässä juoksemiseen
Markkinointi	laatu merkitsee tyytyväistä asiakasta	asiakkaiden tarpeet ostajan markkinoilla	mitä tahansa asiakas sanoo/ ilmaisee sen olevan	asiakastytyväisyys ja uskollisuus	markkinatutkimukset, valitusten analyysi, luovuus	mitä jos asiakkaat haluavat lainvastaista tai eivät tiedä mitä haluavat?
Yrityskuvan vaalijat	laatuun on liitettävä ympäristönsuojelunäkökulma	minimaalinen haitta ympäristölle	minimaalinen haitta ympäristölle	tuotekohtaiset päästöt, kierrätettävyys	tekninen osaaminen	edelläkävijöille laatu voi käydä kalliiksi

”Laatujohtamisen isän” Edward Demingin mukaan pääosa laatuvirheistä johtuu huonosta tuotannon logistiikasta. Tuotannon logistiikka on johdon vastuulla, joten tästä syystä laatuvirheet ovat pääasiassa johdon syytä. Laadun kehittämisessä onkin kyse koko tuotannon rakentamisesta sellaiseksi, että virheiden todennäköisyys alenee. Yksittäisen työntekijän merkitys on siis vähäisempi kuin tuotannon kokonaisuuden toimimisen. (Sarala & Sarala 2001, 100.)

Tuotteen tai palvelun laatua voi mitata eri tavoilla, esimerkiksi teettämällä asiakaskysely, seuraamalla reklamaatioita, hylkäysprosentin avulla ja kahdesti tehdyn työn kustannuksia mittaamalla. (Tunnuslukujen hyväksikäyttö n.d.)

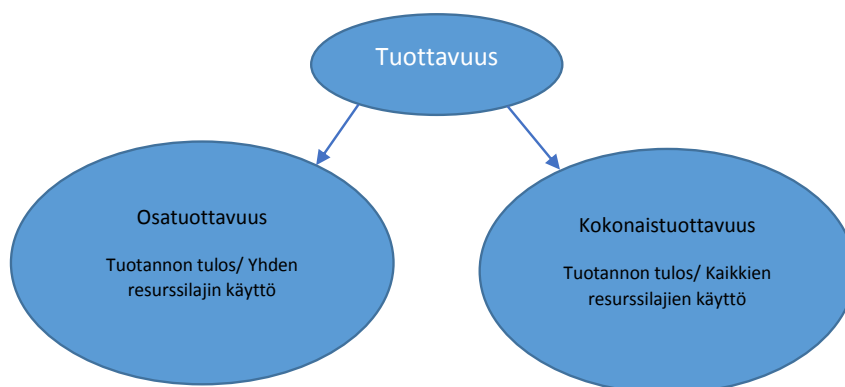
4.3 Kannattavuus

Kannattavuus kertoo, kuinka paljon voittoa tehdään, eli tuloista vähennetään menot. Se ilmaisee koko yrityksen tehokkuutta. Tuottavuuden ja kannattavuuden välillä on yhteys, joten kannattavuus voidaan laskea myös kertomalla tuottavuus hintasuhteella, yksikköhinta/ yksikkökustannukset. (Uusi-Rauva 1996, 30.)

4.4 Tuottavuus

Tuottavuudella on suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle, tuottavuuden kasvaessa myös kannattavuus kasvaa. Työn tuottavuutta voidaan laskea jakamalla jalostusarvo palkkakustannuksilla. Tuottavuuden parantaminen on jatkuvaa turhien, kustannuksia lisäävien työvaiheiden karsimista. (Jouni Sakki n.d.)

Tuottavuudella voidaan tarkoittaa kokonaistuottavuutta tai osatuottavuutta, joka on havainnollistettu kuvassa 2. Osatuottavuuden mittarit ovat hyviä antamaan käsityksen eri osista ja kun käytetään useampaa samanaikaisesti, niin saadaan käsitys kokonaisuudesta. Toisaalta vaarana on valita väärä tekijä huomion kohteeksi. (Karlöf 2004, 85–86.)



Kuva 2. Tuottavuuden jakaantuminen osatuottavuuteen ja kokonaistuottavuuteen. Kokonaistuotannon kaikki resurssilajit tarkoittavat työtä, pääomaa ja raaka-aineita. (Karlöf 2004, 85.)

Johdon tärkeimpiä tehtäviä kannattavuuden näkökulmasta on saada ne yrityksen osat tehokkaiksi, jotka tuottavat yrityksen sisäiseen käyttöön, joilla ei ole vapautta valita hankintapaikkaa. Tämän kaltaisia prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. (Karlöf 2004, 88.)

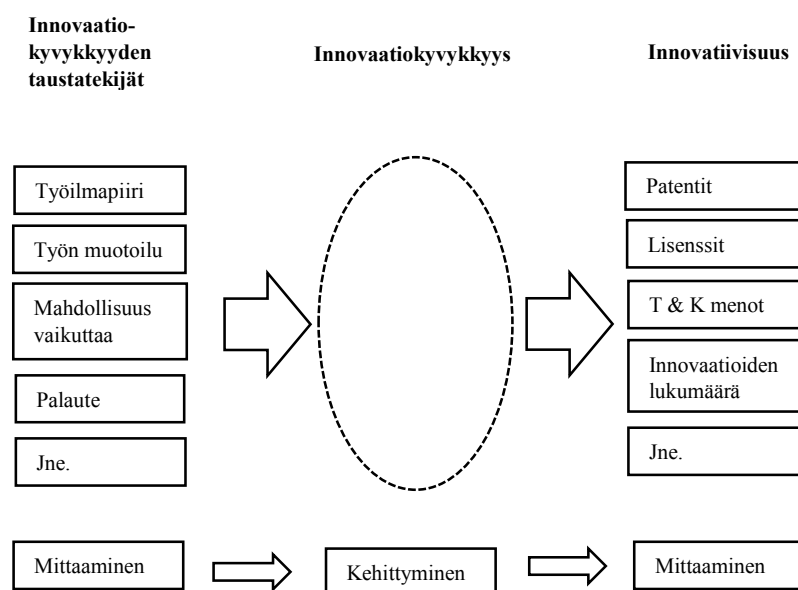
Demingin mukaan tuottavuuden kehittymisen esteenä on usein työntekijöiden piilevien voimavarojen hyödyntämättömyys. Tämän aiheuttaa luottamuksen puute. Syyllisten etsimisen sijaan yritysten tulisi keskittää energiansa kyvykkään henkilöstön ja kyvykkään organisaation kasvattamiseen. (Sarala & Sarala 2001, 102–103.)

Tuottavuutta voidaan mitata työn tai pääoman näkökulmasta tai kokonaistuottavuutena. Tuottavuus on työn tuotoksen ja työpanoksen määrän suhde, eli kustannukset tuotettua yksikköä kohden. Tuottavuutta voidaan mitata erilaisin tavoin. Työtuotos voi olla esimerkiksi tuotteiden kappalemäärä. Panos voi olla esimerkiksi panos työtuotoksen tekemiseen käytettyjen tuotannontekijöiden, työn, pääoman, sekä tarvittavien raaka-aineen ja palveluiden määrä. (Jouni Sakki n.d.)

Seppo Saaren (2006, 112) kehittämä tuotantomalli on laskentamalli ja työkalu tuottavuuden mittaamiseen ja laskemiseen. Sen avulla voidaan laskea reaali prosessin, tulonjakoprosessin sekä liiketoimintaprosessin tulos. Laskennan pohjana käytetään lisäarvoa, eli tuottajan taloudellista kannattavuutta. Tuottavuuden laskemisessa tulee käyttää suhteellisia määriä ja suhteellisia hintoja, eli arvomuutoksista on eliminointava yksikköhintojen muutosten vaikutus (Saari 2006, 97–98). Tuotantomallissa eliminointi tapahtuu apusarakkeen lisäarvolaskelman avulla, joka lasketaan jakson 1 määrin ja jakson 2 hinnoin.

4.5 Innovaatio

Minna Saunila (2009) kertoo, että Rantasen, Ukon ja Pekkolan (2008) mukaan innovatiivisuutta ei pysty mittaamaan reaaliaikaisesti vaan se on ennakkoiva mittaamista ja menetelmänä epäsuora subjektiivinen mittaaminen. Mittaaminen kohdistuu lähinnä taipumukseen ja kykyihin tuottaa innovaatioita eli innovaatiokyvykkyyteen. Mittaamisella yritys saa käsityksen innovaatiokyvykkyyden taustalla olevista asioista. Kuvassa 3 on havainnollistettu tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen innovaatiokyvykkyyteen sekä sitä, kuinka innovatiivisuus ilmenee yrityksessä. (Saunila 2009.)



Kuva 3. Innovaatiokyvykkyyden mittaamisen periaate Rantasen ym. (2008) mukaan (Saunila 2009).

Kehittämällä innovaatiokyvykkyyden taustatekijöitä, on yrityksellä mahdollisuus kehittää yrityksen sisäistä innovatiivisuutta. Johtamien on yksi tärkeimmistä innovatiivisuuteen vaikuttavista seikoista, joten se voisi olla innovatiivisuutta mitattaessa yksi mitattavista taustatekijöistä. (Saunila 2009.)

4.6 Työturvallisuus

Turvallinen työympäristö ja hyvät työolot ovat lähtökohta hyvälle tuottavuudelle ja toiminnan laadulle. On arvioitu, että huono työturvallisuus lisää palkkakustannuksia jopa 10 %. Yhteys laatuun ja tuottavuuteen tulee hyvän järjestyksen ja siisteyden kautta; turha työ jää pois ja tavarat ovat helposti löydettävissä, tapaturma- ja sairauspoissaolot vähenevät, työntekijöiden motivaatio sekä toimintavarmuus paranee. Työturvallisuus on mitattavissa ja johdettavissa aivan samaan tapaan kuin muutkin yrityksen asiat. Hyvä työturvallisuus ei synny vahingossa, vaan se edellyttää järjestelmällistä ja osaavaa toimintaa. Perinteisesti yrityksissä on seurattu tunnuslukumittareita, kuten onnettomuustilastoja, mutta näiden lisäksi tulisi ottaa mukaan myös ennakoivia mittareita. Työturvallisuutta ennakoivia mittareita ovat muun muassa turvallisuushavainnot (läheltä piti -tilanteet, vaarapoikkeamat), vaarojen kartoitus ja riskien arviointi, työturvallisuus-koulutus sekä työturvallisuustason arviointi. Valmiita työturvallisuusmittareita on kehitetty paljon ja niitä on saatavilla esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksesta. Tasapainotettuun mittaristoon suositeltuja mittareita ovat aloitteet työntekijää kohti, koulutuskulut osastoa kohti, raportoidut tapaturmat, poissaolopäivät työstä, työtyytyväisyys sekä koulutustunnit. (Työturvallisuuskeskus TTK 2010.)

5 TOIMEKSIANTAJA

Työn toimeksiantaja toimii elintarviketeollisuudessa valmistaen tuotteita pääasiassa kotimaan markkinoille. Prosessin alkuvaiheessa kartoitettiin yrityksen nykytilanne mittaamisen suhteen sekä tarpeet mitkä vaikuttivat tämän projektin käynnistämiseen.

5.1 Mittaamisen nykytilanne

Toimeksiantajayrityksellä ei ole käytössä mittaristoa, ainoastaan useampia mittareita lähinnä talouspuolella. Taloudellisia mittareita yrityksellä on saatavilla reilusti erilaisten ohjelmistojen kautta. Lisäksi tilinpäätöksen mukana saadaan vuotuisia tunnuslukuja, joista vuotuinen vertailu on taloudelliselta näkökulmalta helppoa. Säännöllisesti tarkasteltavia mittareita ovat muun muassa liikevaihto, kate, tulos, myynti ym. Näitä lukuja tarkastellaan muun muassa koko organisaation tasolla, työntekijätasolla, tuotteittain, tuoteryhmittäin, asiakkaittain ja asiakasryhmittäin. Suurinta osaa

saatavilla olevasta tiedosta, lähinnä taloudellisesta, ei käytetä, vaan sieltä on poimittu asiat, jotka yrityksessä koetaan tärkeimmiksi. Näitä mittareita seurataan kuukausitasolla sekä vuositasolla.

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ei mitata tuotantoa oikeastaan ollenkaan. Poikkeuksena on laadun mittaaminen reklamaatioiden avulla. Tulleista reklamaatioista pidetään tilastoa esimerkiksi mistä syistä ja mistä tuotteesta reklamaatiot ovat tulleet. Joillakin osastoilla on esimiesten itse kehittelemiä mittareita käytössä helpottamassa heidän työtään, mutta mitään yhteistä linjaa mittaamisessa ei ole. Tuotannosta kerätään jonkin verran tietoa, mutta tietoa ei hyödynnetä niin hyvin kuin olisi mahdollista. Tietoa on reilusti saatavilla tulevia mittareita varten, mutta selkeät hyödyntämismahdollisuudet ovat kartoittamatta.

Toimeksiantajayritys ottaa säännöllisesti osaa bränditutkimukseen, joten brändin arvostusta mitataan jo. Tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden suhtautumista alan toimijoihin ja niiden arvostukseen. Tutkimuksen suorittaa ulkopuolinen taho.

Toimeksiantajalla mitataan myös työhyvinvointia. Vakuutusyhtiö suorittaa säännöllisesti henkilöstön työhyvinvointikyselyn ja raportoi tuloksista yritykselle. Mukana on myös toimenpidesuositukset toiminnan kehittämiseksi. Kyselyssä kiinnitetään huomioita sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin sekä työssä viihtyvyyteen.

Myös asiakkaat saattavat olla hyödyllisen tiedon lähteenä. Jo tällä hetkellä tietyiltä asiakkailta saa säännöllisesti raportin mm. toimitusvarmuudesta heidän osaltaan. Lisäksi heiltä saa muun muassa myyntiennusteita tuotteittain. Asiakkailta saatava informaatio kehittyy ja lisääntyy jatkuvasti. Lisäksi toimeksiantaja tekee vuosittain sähköpostilla tapahtuvan asiakastyytyväisyyskyselyn asiakkailleen.

5.2 Toimeksiantajan tarpeet

Esitys mittariston suunnitteluun tuli toimeksiantajan vakuutusyhtiöltä. Vakuutusyhtiö teki kattavan riskianalyysin yritykselle ja tuotannosta puuttuvat mittarit olivat heidän mielestään yksi mahdollinen riski yrityksen kehitykselle ja menestymiselle tulevaisuudessa. Samaa mieltä oli myös toimeksiantaja, joten toimeksiantaja koki tarpeelliseksi kehittää tuotannon mittareita. Sitä kautta tämän työn aiheeksi valikoitui mittariston suunnittelu.

Yrityksen tarpeet mittaamisessa eivät rajoitu pelkästään tuotannon mittaamiseen. Muun muassa Balanced Scorecard -mallin mukaan mittariston tulisi sisältää mittareita kattavasti eri osa-alueilta, joita voivat olla talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Toimeksiantajayrityksessä mitataan tällä hetkellä kattavasti vain taloutta, joten kolme osa-aluetta kaipaavat vielä kehitystä. Lisäksi taloudellisten mittarien tulisi olla linjassa muiden osa-alueiden mittareihin, jotta ne muodostavat

toimivan mittariston. Periaatteessa siis koko mittaristo täytyy suunnitella alusta asti kaikkine osa-alueineen.

Toimeksiantajalle, kuten varmasti jokaiselle yritykselle, olisi hyötyä tuotantonsa tuntemisesta mahdollisimman hyvin. Nykyaikana ja toimeksiantajan toimialalla kilpailu on todella tiukkaa, joten yritysten prosessien toimivuus korostuu. Prosessien kehittämiseen voisi käyttää esimerkiksi Lean -ajattelumallia. Mittareiden avulla toimeksiantaja oppii tuntemaan tuotantonsa hyviä puolia ja heikkouksia, sekä ennakoimaan paremmin mihin suuntaan yritys on kehittymässä. Mittareiden avulla on myös mahdollista ohjata työntekijöiden keskittymisen yritykselle tärkeisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi laatuun tai tehokkuuteen. Mittaamisen avulla ohjaaminen perustuu siihen ajatukseen, että yleensä ihmiset panostavat siihen mitä mitataan, koska he haluavat mittareiden näyttävän mahdollisimman hyvältä. Joillakin työntekijöillä on myös ongelmia hahmottaa rooliaan yrityksen toiminnassa ja se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon sekä sitoutumiseen. Tehokkuus sekä laatu laskevat, kun työntekijästä tuntuu, ettei hänen työllään ole juurikaan merkitystä, vaikka todellisuudessa kaikki työ yrityksessä on tärkeää. Asiakkaan kokemus yrityksestä syntyy pääosin tuotteen kautta ja tuotteessa voi näkyä työntekijän mahdollinen motivaation puute huonona laatuna. Mittariston avulla työntekijöillä on mahdollisuus selkeämmin huomata ja ymmärtää jokaisen työvaiheen ja työntekijän merkitys koko yrityksen toimintaan. Yritykselle tärkeät seikat tulevat esille strategian kautta ja mittariston avulla strategian saa jalkautettua työntekijätasolle.

Mittariston avulla voisi olla mahdollista uudistaa myös palkanmaksuperustetta palkkiopalkkaukseksi. Palkkiopalkkaus ei ole käytetty palkkausmuoto elintarvikealalla, mutta se voisi sopia yritykselle mahdollisesti tulevaisuudessa.

Mittaristo on toimeksiantajalle täysin uusi asia ja pelkän suunnittelun lisäksi yritys tarvitsee tukea sen käyttöönottoon. Tämän mittariston kehitysprosessin myötä pyritään myös sitouttamaan johtoa sekä esimiehiä prosessiin ja näin ollen helpottamaan mittariston ottamista mukaan osaksi päivittäistä toimintaa. Esimiehillä on suuri vastuu työntekijöiden lähimpinä esimiehinä saada myös heidät sitoutumaan uuteen järjestelmään.

6 MITTARISTON LUOMIS- JA KEHITTÄMISPROSESSI TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Mittariston suunnitteluun toimeksiantajayrityksessä osallistui lisäksi yrityksen toimitusjohtaja, hallituksen jäseniä, johto ja esimiehiä. Johto ja esimiehet osallistuivat projektiin haastattelujen kautta tuomalla omia näkemyksiään ja mielipiteitään ilmi.

Varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin yhdeksän henkilöä. Henkilöt ovat yrityksessä esimies- ja johtotehtävissä. Haastattelut olivat myös osa henkilöstön sitouttamista projektiin, sillä ole-malla osa projektia, toivotaan heidän sitoutuvan paremmin kuin tilan-teessa, jossa he jäisivät projektin ulkopuolelle. Lisäksi haastatteluiden yhteydessä oli mahdollisuus kertoa idea mittariston taustalla sekä selkiyttää sen merkitystä ja näin ollen vähentää epäluuloja ja mahdollisesti pelkoja sitä kohtaan. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiasta keskustellaan alusta asti avoimesti ja kannustetaan työntekijöitä antamaan palautetta ja ideoita.

Haastatteluiden jälkeen kirjoitin haastatteluista muistiinpanot äänitteiden perusteella, tein muistiinpanoista koosteen ja perehdyin niistä saatuun aineistoon. Luvussa 6.3 käydään tarkemmin läpi haastatteluja ja niistä saattua aineistoa.

6.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut

Tutkimusmenetelmä, eli teemahaastattelut, valikoitui työn luonteen vuoksi. Haastatteluiden myötä aiheesta oli mahdollisuus saada tärkeitä näkemyksiä, saada haastateltavat osaksi projektia ja tämän myötä sitoutumaan siihen paremmin. Teemahaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai ainakin melkein samat kysymykset samassa järjestyksessä tai joidenkin määritelmien mukaan jopa eri järjestyksessä. Haastattelu on luonteeltaan osittain järjestelty ja osittain avoin. Haastattelijä voi esittää myös ennalta suunnittelemtomia kysymyksiä. (KAMK n.d.)

Suunnittelin kysymykset haastattelua varten miettimällä, mitä asioita haluan tuoda esille sekä mistä asioista haluan saada lisätietoa tai tuntumaa suhtautumisesta. Haastattelussa esittämäni kysymykset valintaperusteinen:

1. Millaisena koet toimialamme tulevaisuuden?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli lähinnä avata haastattelu ja rento keskusteluyhteys minun ja haastateltavan välille. Lisäksi luottamus toimialan jatkuvuuteen ja kannattavuuteen sekä näkemys toimeksiantajan osasta siinä antaa mielestäni viitteitä siitä, onko heillä uskoa ja tätä kautta motivaatiota parantaa omaa suoritustaan. Jos toimialan tulevaisuus tai yrityksen selviytyminen toimialalla tuntuu kovin epävarmalta, niin silloin saattaa tuntua, että omalla työpanoksella ei juurikaan ole merkitystä ja näin ollen toiminnan parantamiseen ei ole tarvittavaa motivaatiota. Lisäksi kysymyksellä voi selvittää, kuinka yksimielisiä haastateltavat ovat ulkoisista edellytyksistä.

2. Onko sinulla kehitysehdotuksia/ajatuksia koskien toimeksiantajan arvoja, visiota tai strategiaa?

Esittelin yrityksen uuden vision, arvot ja strategian haastattelutilaisuuden aluksi. Tällä kysymyksellä halusin herättää keskustelua, miltä ne tuntuivat ja ovatko ne helposti omaksuttavissa. Nämä asiat ovat pohja yrityksen toiminnalle ja mittariston suunnittelulle, joten niiden täytyy olla sellaisia, että jokaisen on helppo ymmärtää omaksua ne. Yrityksen arvot eivät voi olla linjassa jokaisen työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa, mutta niiden täytyy tuntua siltä, että ne ovat oikeudenmukaisia ja hyvä ohjenuora yritykselle.

3. Voiko mittaristosta olla mielestäsi apua strategian jalkauttamisessa?

Halusin tuoda esille syyn, mitä varten mittaristoa suunnitellaan. Myös vaikeiden termien ymmärtäminen ja teorian soveltaminen käytäntöön voi olla vaikeaa, joten kysymys viestii siitä, kuinka strategia saadaan käsitteestä käytäntöön. Lisäksi esimiehiltä varsinkin toivoin mielipidettä siitä, kuinka mittaristo toimisi työntekijätasolla.

4. Onko oman roolin ymmärtäminen strategian toteuttamisessa tärkeää ja kuinka sitä voisi viestiä?

Luulen, että kauhean moni työntekijä ei ajattele olevansa osa yritystä ja sen strategiaa vaan lähinnä työ tehdään pakonomaisesti sen suurempia ajattelematta. Halusin tällä kysymyksellä herättää asiasta keskustelua ja saada mielipiteitä siitä, onko oikeasti tärkeää tietää, että jokaisella työntekijällä ja työtehtävällä on selkeä rooli yrityksessä, ja miksi se on tärkeää. Jos työllä tai työtehtävällä ei ole roolia niin silloin on kyse ylimääräisestä työvaiheesta tai työntekijästä.

5. Mikä lisäisi sitoutumistasi yhteiseen strategiaan?

Pyrin saamaan käytännön vinkkejä siitä, kuinka haastateltavat sitoutuisivat paremmin yrityksen strategiaan ja sen toteuttamiseen. Toisella projektiin osallistuminen voi auttaa, mutta joillekin se saattaisi tuntua vain lisätaakalta. Koko projektin kannalta sitoutuminen on yksi tärkeimmistä seikoista.

6. Millaisia mittareita haluaisit itse seurata?

Mittariston suunnittelussa voisi miettiä myös sitä, kuinka mielenkiintoista sen antama tieto on. Mittarin kiinnostavuus auttaa myös suhtautumaan mittariin positiivisemmin. Selkeys on varmasti yksi avaintekijöistä tässäkin asiassa. Kauhean vaikeasti ymmärrettävä mittari ei ole monellekaan kiinnostava. Mittareiden seuraamisen innokkuudesta tietäminen auttaa myös suunnittelemaan viestinnän toimivaksi.

7. Minkälaiset mittarit vaikuttaisivat omaan tekemiseesi? Ohjaisiko mittaristo toimintaasi?

Jos mittarit eivät vaikuta toimintaan, niin silloin niistä ei ole hyötyä. Halusin saada haastateltavan pohtimaan tilannetta, jossa oma työ vaikuttaa tiettyyn mittariin. Yleisesti mittarien uskotaan vaikuttavan ihmisen toimintaan siten, että mittarin tuloksia pyritään parantamaan, ja se hän mittarien tarkoitus suurilta osin onkin.

8. Minkä aikavälin tavoitteet olisivat mielestäsi kannustavimpia ja toimivimpia?

Hain rajoja mille välille tavoitteet tulisi asettaa. Liian tiheä tarkastelu voisi käydä liian raskaaksi ja liian pitkä aikaväli voisi aiheuttaa innostuksen loppaamisen. Vastaukseen vaikuttaa toki paljon se, mistä mittareista on puhe.

9. Kuinka strategiasta saataisiin mielestäsi viestittyä työntekijätasolle?

Mittariston yksi suuri hyödyistä on sen käyttäminen strategian jalkauttamisessa yritykseen. Halusin selvittää, näkevätkö haastateltavat mittariston viestintäkeinona ja oikeastaan halusin saada heidät näkemään mittariston sellaisena, sillä sellainen oikein suunniteltu mittaristo on.

10. Kuinka mittaristosta saatavat tulokset pitäisi viestiä/ olla esillä?

Jotta mittaristosta olisi hyötyä niin olisi sen tuloksetkin viestittävä henkilöstölle. Viestintätapoja on monia ja halusin herättää niistä keskustelua sekä saada ideoita käytännön toteutukseen. Viestintää voi olla niin suullista kuin kirjallistakin. Lisäksi viestintäkanavia on nykymaailmassa monenlaisia.

11. Pitäisikö tavoitteiden saavuttamisesta mielestäsi palkita? Ketä ja kuinka?

Palkitsemisessa on monta seikkaa, jotka täytyy ottaa huomioon. Palkitseminen voi tapahtua monella tapaa monen suuruisella palkinnolla, usein tai harvoin. Toiset taas eivät puolla palkitsemista laisinkaa. Halusin kysymyksellä saada mielipiteitä ja ideoita asiasta.

6.1.1 Haastateltavat ja aineiston keruu

Valitsin haastateltaviksi toimeksiantajan johtoon kuuluvat kolme henkilöä sekä kaikki yrityksen esimiesasemassa olevat henkilöt. Yhteensä haastatteluun kutsuttiin 9 henkilöä, mutta haastatteluun osallistui 6 henkilöä. Osallistujista kolme kuuluu toimeksiantajan johtoon ja kolme heistä on yrityksessä esimiestehtävissä. Haastattelusta pois jääneet ovat

esimiestehtävissä. Taulukossa 2 on esitelty haastatteluihin kutsutut sekä merkattu ketkä osallistuivat haastatteluun.

Taulukko 2. Haastatteluun kutsutut henkilöt ja haastatteluun osallistuneet henkilöt

Työtehtävä	Haastatteluun osallistuneet	Vastuualue
Tehtaanjohtaja	X	Tehtaan johtaminen, osittain ostot, tuotekokeet, rekrytointi, esimiestyö
Markkinointipäällikkö	X	Myynnin ja markkinoinnin suunnittelu, neuvottelut, esimiestyö
Laatupäällikkö	X	Laadunvalvonta ja -kehitys, esimiestyö
Esikäsittely esimies	X	Esimiestyö, osaston työt
Valmistus esimies	X	Esimiestyö
Valmistus 2 esimies	X	Esimiestyö, osaston työt
Valmistus 3 esimies		Esimiestyö, osaston työt
Pakkaamo esimies		Esimiestyö
Lähtämö		Esimiestyö

Johdolla ja esimiehillä on suuri rooli mittariston käyttöönoton ja käytön onnistumisessa, joten koin, että heidät on hyvä ottaa projektiin mukaan suunnitteluvaiheesta alkaen. Tavoitteena on myös sitouttaa heidät ja osallistuminen projektiin mahdollisesti parantaa sitoutumista. Sitouttamisen lisäksi syynä haastateltavien valintaan vaikutti valittujen ammattitaito sekä asiantuntemus. Esimiehet ovat oikeita henkilöitä kertomaan tuotantoon liittyvistä käytännön asioista. Heidän avullaan mittareiden suunnittelu ja käyttöönotto sujuu varmasti jouhevammin, sillä he tietävät onko suunniteltu tapa mahdollista toteuttaa käytännössä. He ovat myös avainasemassa viestinnässä johdon ja työntekijöiden välillä, sekä muu viestiminen työntekijöille on suurimmaksi osaksi heidän vastuullaan. Johdon osallistumista puoltaa taas heidän laaja ammattitaitonsa eri osa-alueilla. He ovat myös niitä henkilöitä, jotka tekevät suurempia linjauksia joidenka avulla yritystä pyritään kehittämään, joten heidän osallisuutensa mittariston kehittämiseen on mielestäni itsestään selvää.

Ennen haastatteluja suunnittelin haastattelukysymykset ja kirjasin ne ylös. Tein haastattelua varten pienen PowerPoint-esityksen, jossa esitin opinäytetyöni aiheen, toimeksiantajan vision, strategiset tavoitteet, arvot

sekä pääpiirteittäin mittariston suunnitteluprosessia. Koin, että tämä oli tarpeen, jotta haastateltavat ymmärsivät paremmin haastattelukysymykset. Kysymykset lähetin ennen haastattelua haastateltaville luettavaksi, mutta esityksen he näkivät vasta haastattelutilanteen aluksi.

Ennen haastattelua kysyin haastateltavilta sähköpostitse luvan haastatteluiden nauhoittamiseen. Haastattelut tapahtuivat toimeksiantajan konttorilla rauhallisessa huoneessa, jossa olin kahden kesken haastateltavan kanssa. Ennen varsinaista haastattelua esittelin PowerPoint-esityksen, esitystä ei nauhoitettu. Esityksen jälkeen pyysin luvan laittaa nauhurin päälle haastattelun ajaksi. Haastattelut kestivät 20 - 35 minuuttia, riippuen siitä kuinka paljon keskustelua syntyi. Haastattelutilanne oli rento; esitin suunnittelemani kysymykset ja tarvittaessa hieman selvitin mitä kysymyksellä tarkoitin. Jokaisen kysymyksen jälkeen haastateltava kertoi vapaasti ajatuksiaan asiasta ja tarvittaessa esitin vielä lisäkysymyksiä, mikäli se tuntui tilanteesta tarpeelliselta. Toisten haastateltavien kanssa aihe pysyi hyvin haastattelun teemoissa, mutta joidenkin kanssa se saattoi välillä poiketa teemojen ulkopuolelle. Tällaisissa tilanteissa keskustelimme jonkin aikaa heitä askarruttavasta aiheesta, koska mielestäni siitäkin oli mahdollisuus saada tärkeää lisätietoa. Sopivan ajan kuluttua ohjasin haastattelun takaisin haastattelun teemoihin. Haastattelutilanteessa pyrin olemaan johdattelematta haastateltavaa mihinkään suuntaan.

6.1.2 Aineiston analyysi

Haastattelujen jälkeen kirjasin jokaisesta haastattelusta tärkeimmät esiin tulleet asiat kuuntelemalla äänitteitä useampaan kertaan. Sanasta sanaan litteroinnista en kokenut olevan hyötyä, sillä se olisi vienyt todella paljon turhaan aikaa, kun keskustelu oli niin vapaamuotoista ja rönsyli myös epäoleellisiin asioihin. Poimin siis keskustelusta aiheeseen liittyvät asiat ja varmistin nauhoitteita kuuntelemalla, että olen poiminut oikeat asiat sekä ymmärtänyt myös mahdolliset muut merkit, kuten äänensävy. Tein jokaisen haastattelun jälkeen muistiinpanoja mm. tunnelmasta haastattelutilanteesta, eli suhtautuiko haastateltava mielestäni mittaristoon negatiivisesti vai positiivisesti tai jos mieleeni tuli muita huomion arvoisia seikkoja. Seuraavana on yhteenveto haastatteluista kysymys kerrallaan:

1. Millaisena koet toimialamme tulevaisuuden?

Haastatelluilla riittää yhtä mielisesti uskoa alan tulevaisuuteen sekä toimeksiantajan tulevaisuuteen alan toimijana. Kilpailu alalla on kovaa ja kiristyy koko ajan, myös asiakkaiden sekä viranomaisten vaatimukset kovelevat. Tulevaisuus ei tule olemaan helppo, varsinkin pienemmälle yritykselle, mutta potentiaalia on, kunhan sitä osataan hyödyntää. Selviytymiskeinoina tuli esille sopeutumiskyky, vienti, ajan hermoilla pysyminen sekä tuotekehitys. Myös toimialan trendikkyiden kehittämisessä olisi yksi mahdollisuus.

2. Onko sinulla kehitysehdotuksia/ajatuksia koskien yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa?

Toimeksiantajan arvojen, vision ja strategian läpi käyminen aiheutti hiukan ristiriitaisia tunteita. Arvoja, visiota ja strategiaa pidettiin hyvinä ja koettiin, että on hyvä saada yritykselle niin sanotut viralliset suunnan näyttäjät. Haastateltavat kokivat, että ne ovat helposti omaksuttavissa ja että ne ohjaavat yritystä oikeaan suutaan. Toisaalta nämä uudet asiat koettiin hie-man hämmentävinä, koska ennen ei ole määritelty muun muassa yrityksen strategiaa. Lisäksi koettiin oma työ niin kiireiseksi, että arvojen ja strategian toteuttamiseen omassa työssä ei ole aikaa. Arvoista esiin nousi työntekijöiden arvostamisen tärkeys, kokeneiden työntekijöiden pitäminen yrityksessä, henkilöstön motivointi sekä ilmapiirin parantaminen. Lisäksi myös asiakkaan tärkeys tuli esille.

3. Voiko mittaristosta olla mielestäsi apua strategian jalkauttamisessa?

Strategia ja sen jalkauttaminen ovat monelle outoja käsitteitä, koska ne eivät ole olleet yrityksen arjessa läsnä aiemmin. Haastattelutilanteessa keskustelin haastateltavien kanssa tarpeen mukaan siitä mitä käsitteet merkitsevät ja sitä mitä kysymys tarkoittaa. Ne voivat olla toisille alkuun vaikeita asioita ja niiden ajatusta voi olla aluksi vaikea ymmärtää. Vaikka strategia ja sen jalkauttaminen ovat osittain uusia käsitteitä, niin pääosin koettiin, että mittaristolla voisi olla rooli strategian jalkauttamisessa työntekijätasolle ja mittaristo kannattaa suunnitella nimenomaan strategian jalkauttamiseksi. Vaikka mittaristo saattaa kuulostaa vaikealta, kuten kaikki uusi, niin siihenkin tottuu ja oppii. Haastattelussa tuli esille, että jalkauttaminen lähtee ylimmästä johdosta ja se valitsee myös keinot, kuinka se tapahtuu. Lisäksi keskusteluissa tuli esille hyvän vuorovaikutuksen merkitys työntekijöiden saamisessa mukaan. Työntekijöiden täytyisi tietää, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on oma roolinsa ja vastuunsa yrityksen toiminnassa ja mittaristolla olisi mahdollista tuoda ymmärrystä oman työn merkitykseen ja vaikutukseen.

4. Onko oman roolin ymmärtäminen strategian toteutumisessa tärkeää ja kuinka sitä voisi viestiä?

Oman roolin ymmärtäminen osana strategian toteuttamista koetaan tärkeäksi. Kun rooli olisi selkeä, lisäisi se todennäköisesti myös työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. Toisille oma rooli työyhteisössä on selkeä, mutta toisilla on ongelmia hahmottaa sitä. Myös työntekijän osallisuus ja vastuu osana tiimiä olisi tärkeää tiimin toimivuuden kannalta. Työntekijöiden ymmärrystä pystyisi lisäämään muun muassa hyvällä keskustelulla, muulla viestinnällä ja palautteella, hyvällä sekä huonolla. Jokaisen olisi tärkeä ymmärtää miksi asioita tehdään niin kuin tehdään, kuinka oma työ vaikuttaa prosessin kulkuun ja koko yritykseen sekä millaisia ovat työntekijän vastuut omassa työssään. Työntekijöillä olisi siis tärkeä olla ymmärrystä koko tuotantoprosessista ja siitä kuinka prosessin vaiheet vaikuttavat

toisiinsa. Tähän hyvänä kehityskkeinona olisi työntekijöiden työskentely monipuolisesti eri työtehtävissä. Monityötaitoisuus auttaa työntekijää hahmottamaan prosessia ja asettumaan toisen asemaan.

Valtaosa työntekijöistä ymmärtää jo oman roolinsa ja vastuunsa, mutta kaikkia se ei välttämättä edes kiinnosta. Toisille työ on merkityksettömämmässä roolissa eikä ole kiinnostusta suorittaa työtään minimi vaatimustaso paremmin. Asenteeseen olisi mahdollista tuoda muutosta positiivisella viestinnällä ja kannustimilla, joista yksi voisi olla mittaristo ja sen mukaan palkitseminen. Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa mittariin omalla toiminnallaan ja tavoitteen saavuttamisesta olisi luvassa palkkio.

5. Mikä lisäisi sitoutumistasi yhteiseen strategiaan?

Strategiaan sitoutuminen on tärkeää sen toteutumisen kannalta. Osa kokee olevansa jo nyt sitoutunut yritykseen, vaikka selkeää strategiaa ei ole ollut käytössä, mutta toiset kaipaavat selkeää strategiaa ja sen ymmärtämistä. Strategiaan sitoutumista voisi lisätä haastattelujen perusteella muun muassa rahan avulla. Myös osallisuus mittaristonsuunnitteluprojektiin voisi lisätä sitoutumista, mutta kaikki eivät kokeneet sitä välttämättömäksi. Osallisuus loisi tietoisuutta paremmin mitä tehdään ja mitä on tapahtumassa. Se toisi lisäksi kaivattua vaihtelevuutta työhön ja tunnetta, että mennään eteenpäin. Lisäksi pääsisi kertomaan omat mielipiteensä ja asiantuntemuksensa esimerkiksi oman osastonsa käytännön toteutusten kohdalla. Kaikista pahimpana skenaariona nähdään, että jotain suunnitelmaan ilman muiden mielipiteitä ja pakotetaan toteuttamaan työssään, vaikka se olisi käytännön tasolla lähes mahdotonta olemassa olevilla resursseilla. Oman roolin ymmärtäminen tuli myös esille sitoutumista lisäävänä tekijänä. Oman työn kokeminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi on yksi tärkeimmistä asioista työelämässä. Tunne siitä olisi tärkeä, että työ antaa jotain itselle, ei vain ota koko ajan. Sitoutumista lisäisi myös avoimempi viestintä ja palaute omalta esimieheltä.

6. Millaisia mittareita haluaisit itse seurata?

Yleisesti ottaen mittareiden seurantaan tuntuu olevan mielenkiintoa. Toiset ovat kiinnostuneita laajaltikin mittareista, toisia taas kiinnostavat vain omaa työtä koskevat mittarit. Mittareiden saaminen tuotantoon koettiin myös tarpeelliseksi, koska nykyään asioita tehdään paljon ”mututuntuman” pohjalta. Osa haastatelluista kokee saavansa jo nyt kaikki itseä kiinnostavat ja itselle tarpeelliset mittarit. Toiset taas ovat itse kehittäneet mittareita oman työnsä puolesta tarpeellisten asioiden seuraamiseen. Pääasiassa kiinnostus kohdistuu mittareihin, joihin itse on mahdollisuus vaikuttaa ja joista on hyötyä oman työn toteuttamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi esiintyi jonkin verran mielenkiintoa taloudellisia mittareita kohtaan, jotta nähdään, kuinka yrityksellä menee taloudellisesti. Taloudellisista mittareista muun muassa myynnin mittarit kiinnostavat, sillä ne kertovat yrityksen menestyksestä sekä samalla voivat olla apuna oman työn

suunnitteluun, kun tiedetään, onko myynti nousussa vai laskussa. Työhyvinvoinnista kertovat mittarit koettiin myös tärkeiksi, mutta ajateltiin työhyvinvoinnin olevan hankalasti mitattavissa.

7. Minkälaiset mittarit vaikuttaisivat omaan tekemiseesi? Ohjaisiko mittaristo toimintaasi?

Mittareiden uskotaan vaikuttavan omaan tekemiseen siten, että mittarit ohjaisivat omaa toimintaa haluttuun suuntaan, mikäli mittari on suunniteltu oikein. Toiset olivat epäileväisiä mittareiden sijoittumisesta suhteessa omaan rooliin, eli siitä vaikuttaako oma työ kuinka paljon tuleviin mittareihin ja mittarit omaan työhön. Toisaalta uskotaan, että ilman palkitsemista mittarit eivät suurinta osaa työntekijöistä kiinnosta. Uskoa on siis siihen, että mittari ohjaa toimintaa, mutta itse mittari ei riitä syyksi vaan luvassa täytyy olla jokin palkinto oikeanlaisesta toiminnasta. Mittaristosta uskotaan olevan hyötyä myös omien tottumusten ja kaavojen huomaamisessa sekä muokkaamisessa. Monet tavat ovat jääneet osaksi toimintaa, kun töitä on tehty useampi vuosi, vaikka tyyli ei aina olisikaan se paras mahdollinen. Myös mittaristosta saatava informaatio auttaisi kehittämään toimintaa, kun olisi saatavilla tarkkaa tietoa.

Keskusteluissa nousi esille myös näkökulma, kuinka paljon kannattaa käyttää aikaa ja resursseja mittarin puolesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että monessa tapauksessa mittarin arvot saa kyllä nousemaan, mutta se saattaa vaatia suuria uhrauksia muista tärkeistä asioista. Pahimmassa tapauksessa huonolla suunnittelulla tilanne menisi juuri siihen, että keskitytään niin paljon mittareihin, että kokonaisuus unohtuu. Mittarin tulisi siis ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, mutta tärkeintä on pitää huolta kokonaisuudesta. Lisäksi keskusteltiin siitä, että tällä alalla tuotanto tapahtuu myynnin ehdoilla, koska valmisteet ovat herkästi pilaantuvia. Suuria varastoja ei voi siis kerryttää. Tämä saattaa vaikuttaa moniin asioihin, esimerkiksi tehokkuuteen.

Mittareiden vaikuttaminen työntekijöiden toimintaan uskotaan riippuvan pitkälti siitä, kuinka asia jalkautetaan yritykseen. Mittariston tuominen vaatii varmasti perustelua. Sen suhteen on oltava avoin ja viestittävä paljon. Työntekijöiden kehitysehdotuksia ja mielipiteitä tulisi kuunnella ja ottaa heidät osaksi projektia.

8. Minkä aikavälin tavoitteet olisivat mielestäsi kannustavimpia ja toimivimpia?

Haastatteluissa keskusteltiin mittaristoon asetettavien tavoitteiden aikavälistä. Pääasiassa mielipide oli sellainen, että ei liian lyhyttä aikaväliä. Ehdotettuja aikavälejä olivat puolivuositainen, kvartaali ja valikoimajakso. Aikavälin uskotaan olevan toimivin, kun se olisi kuukauden ja puolen vuoden välillä. Aikavälin tulisi olla sellainen, mihinkä pienet heilahtelut eivät vaikuta, mutta ei niin pitkä, että tavoite tuntuu liian kaukaiselta ja sitä

kyllästyy tavoittelemaan. Sopivan mittaisessa aikavälissä on myös mahdollista saada aikaan muutos, joka näkyy mittarissa. Liian lyhyen aikavälin mittarissa muutos ei välttämättä näy niin selkeästi. Joissakin tapauksissa suositettiin myös lyhyen aikavälin mittareita. Toisille kuukausikin tuntui liian pitkältä ajalta. Toiset asiat ovat myös sellaisia, joihin täytyy olla nopeasti reagoitavissa. Aikaväli on siis paljolti kiinni myös mitattavasta asiasta.

9. Kuinka strategiasta saataisiin mielestäsi viestittyä työntekijätasolle?

Strategian viestinnän keinoista keskusteltaessa nousi esiin viestinnän tärkeys ja vaikutus moneen asiaan. Viestintä vaikuttaa muun muassa ilmapiiriin, tuottavuuteen ja prosessin toimivuuteen. Viestintää ei ole koskaan liikaa. Viestinnän tulisi olla myös oikea-aikaista, jotta siitä on hyötyä. Viestinnän muodot ovat myös tärkeässä roolissa, nykyään on paljon erilaisia viestintäkanavia. Kekseliäällä viestinnällä on mahdollisuus tuoda muun muassa hyvää mieltä työyhteisöön, tästä oli esimerkkinä kuvaviestit viestin välittäjänä.

Strategiasta viestiminen voisi tapahtua pääasiassa esimiesten kautta, mutta heidän tulisi ensin itse sisäistää strategia ja sitoutua siihen. Asiat käytäisiin läpi johdon ja työnjohdon yhteisessä palaverissa ja sen jälkeen esimiehet viestivät työntekijöille suullisesti. Toisinaan voisi olla myös koulutuksia tai muita tilaisuuksia koko henkilökunnalle. Kiteytettynä viestintä tapahtuisi johdosta alaspäin asteittain. Tärkeää on muistaa viestintä myös toiseen suuntaan, työntekijöiltä johdolle. Esimiehillä on hyvin ratkaiseva rooli kumpaankin suuntaan tapahtuvassa viestinnässä. Myös mittarit ja niiden visualisointi olisivat hyviä keinoja strategian viestittämiseen.

Viestinnän toimimisen lisäksi olisi keskityttävä myös siihen, että työntekijöillä olisi ymmärrystä ja motivaatiota toimia strategian mukaan. Suurin osa työntekijöistä on kyllä huippuammattilaisia työssään, joten osaamisesta harvoin on puutetta. Suurempi ongelma on nimenomaan motivaation puute. Muiden resurssien olisi oltava myös huippukunnossa, kuten laitteiden ja raaka-aineiden, sillä ongelmat niiden kanssa vaikuttavat motivaatioon sekä työn laatuun.

10. Kuinka mittaristosta saatavat tulokset pitäisi viestiä ja olla esillä?

Suullisen viestinnän koetaan olevan paras vaihtoehto, jonka lisänä olisi hyvä olla visuaalisia mittareita esillä esimerkiksi jokaisella osastolla. Suullisesti viestimällä on helppo saada yhteys toiseen henkilöön ja keskustella mahdollisista epäselvyyksistä. Keskustelevan viestinnän avulla voisi ehkäistä mahdollisia väärinymmärryksiä. Tulosten viestinnän yhteydessä tulisi käydä läpi mittaristoon vaikuttaneet tekijät. Tämä on tärkeä käydä läpi myös työntekijöiden kanssa, jotta ymmärrys oman työn vaikutuksista kehittyi.

Mittaristosta saatujen tuloksien viestinnässä on tärkeitä, että viesti tavoittaa koko henkilöstön. Viestintä voisi tapahtua saman ketjun kautta kuin suurin osa muustakin viestinnästä; johdolta esimiehille ja heiltä työntekijöille. Toinen vaihtoehto on, että johto hoitaa viestinnän koko henkilöstölle, joko osastoittain tai yhteisessä tilaisuudessa. Johto pitää esimiesten kanssa säännöllisesti palavereita, joihin olisi helppo ottaa mukaan mittaristoa koskevat asiat. Jos esimiehet hoitavat viestinnän työntekijöille, tulisi heidän itse ensin sisäistää asia kunnolla.

11. Pitäisikö tavoitteiden saavuttamisesta mielestäsi palkita? Ketä ja kuinka?

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että ilman palkitsemista mittaristosta ei ole juurikaan hyötyä vaan se koetaan helposti vahtimiseksi. Raha on paras motiivointikeino, mutta lisäksi voisi olla myös muita keinoja. Toisia saattaa motivoida itse tavoitteiden saavutuskin, mutta pääosin sen ei koeta riittävän. Palkinnon ei tarvitsisi olla suuri, pienempikin palkinto kertoisi, että ollaan onnistuttu ja että arvostetaan. Liian ylenpalttiset palkkiotkaan eivät ole hyväksi. Palkinnon suuruus voisi vaihdella esimerkiksi mittarin tai asetetun tavoitteen mukaan, suuremmasta saavutuksesta suurempi palkinto. Palkitsemisen lisäksi ei saa unohtaa sanallista palautetta, suurin osa ihmisistähän kaipaa tunnustusta eikä siihen tarvita välttämättä kuin pari kaunista sanaa tai olkaan taputus. Pienilläkin eleillä saavutetaan usein hyviä tuloksia. Huomioimisen ja arvostamisen myötä on mahdollisuus myös saada työntekijöiltä enemmän, esimerkiksi hyviä kehitysideoita. Palkkio kuuluisi myöntää kaikille osallisille esimerkiksi tiimille, osastolle tai koko porukalle. Lisäksi tavoitteita ja palkkioita voisi olla eri tasoisia ja palkitseminen tapahtuisi saavutusten mukaan mille tasolle päästään.

Keskustelun lomassa haastatteluissa tuli muitakin huomionarvoisia seikkoja kuin mitä varsinaisesti kysyttiin. Mittariston merkitys ulkoiseen viestintään tuli esille. Siitä uskotaan olevan hyötyä ja kertovan yrityksestä paljon myös ulospäin. Heräsi myös toiveita siitä, että yrityksen arvoista tulisi kaikille työkalu, joihin omaa toimintaa pystyisi peilaamaan.

Jalkauttaminen ja motivoiminen olisi varmasti vaikeaa ja raskasta, mutta sitkeällä pitkäjänteisellä työllä se varmasti onnistuisi. Voimakkaalle asennemuutokselle koetaan olevan kuitenkin tarvetta, olisi hienoa, jos mittaristo auttaisi kaikkia työskentelemään yhdessä ja ponnistelemaan saman tavoitteen eteen. Lisäksi kaivattiin johdolta enemmän positiivista palautetta ja arvostuksen esiin tuomista tiukentuneiden vaatimusten vastapainoksi. Tähänkin ongelmaan auttaisi varmasti viestinnän kehittäminen.

Esille tuli myös idea, että osastot saisivat itse suunnitella omat mittarinsa, koska heillä on paras asiantuntemus ja he tietävät parhaiten kehityskohdet. Lisäksi se lisäisi sitoutumista projektiin.

6.2 Työn toteutus

Esitän prosessin käyttäen apuna Toivasen versiota Balanced Scorecardista ja hänen näkemystään projektin etenemiselle. Opinnäytetyön tavoitteesta johtuen jokaista osa-aluetta ei toteuteta tämän työn puitteissa, mutta käytännön työn puuttuessa esitän asiasta pohdintaa.

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä

Ensimmäinen päätös projektin käynnistämiseksi oli aiheen hyväksyminen opinnäytetyöaiheekseni. Toimeksiantajayrityksessä päädyttiin valitsemaan Balanced Scorecard -konsepti mittaristonkehittämisen projektin kulmakiveksi. Valinnan syitä olivat mm. hyvä kirjallisuus aiheesta, selkeä yhteys strategiaan sekä laaja näkemys mittaamiseen. BSC on myös hyvin muun tautumiskykyinen yrityksen omien tarpeiden mukaan. Lisäksi se tuo hyvää näkemystä johtamiseen ja kehittää yrityksen toimintatapoja. Koettiin myös, että se tuo yritykseen tarvittavaa strategian pohdintaa ja auttaa työntekijöitä toteuttamaan strategiaa omassa työssään. Myös ymmärryksen lisääminen oman toiminnan vaikutuksista koettiin tarpeelliseksi. Mittariston avulla on ehkä helpompi havainnoida kuinka asiat vaikuttavat laajalti toisiinsa. Mittarin avulla on helpompi ohjata työntekijöiden keskittymistä yrityksen strategian kannalta oikeisiin asioihin. Myös mittarin toimiminen kannustimena siihen mahdollisesti liitettävän palkkausjärjestelmän myötä toisi yritykseen positiivista yrittäjyysskulttuuria. Mittaristosta saatava tieto, etenkin ennakoiva tieto, on tärkeää uutta tietoa yrityksen johdolle, jonka avulla yritystä pystyy johtamaan ihan uudella tavalla. Tähän asti yrityksessä on mahdollisuus katsoa vain menneeseen aikaan, kun tärkeämpää olisi nähdä tulevaisuuteen ja pystyä yrityksenä kehittyä ja muuttua oikeaan suuntaan.

Projektilla voi mahdollisesti olla myös haittapuolia. Yksi suurimmista vaa-roista on mielestäni epäonnistunut viestintä, jolloin mittaristo ymmärrettään helposti väärin ja se koetaan vain vahtimisena ja keinona riistää työntekijöiltä. Viestinnän epäonnistuessa seuraukset saattavat olla juuri päinvastaiset kuin alun perin on toivottu. Se voisi aiheuttaa motivaation laskua entisestään ja jopa tahallista sabotointia tai lakkoja. Toinen suuri haitta voisi olla huonosti suunniteltu mittaristo, joka antaa yritykselle vääristynyttä tietoa. Vääristynyt tieto voisi johtua muun muassa virheellisesti suunnitellusta mittaristosta tai mittareiden tahallisesta manipuloinnista.

Projekti päätettiin aloittaa pienillä resursseilla ja mahdollisesti lisätä resursseja tarpeen tullen. Lisäksi mukana vaiheittain ja tarpeen tullen ovat yrityksen johto ja esimiehet sekä yrityksen hallitus. Viimeistään implementointia suunniteltaessa mukaan vaaditaan varmasti lisäresursseja ja mahdollisesti alan ammattilaisia.

2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen

Toimeksiantajan toimitusjohtaja on tämän projektin toimeenpanija, joten uskon, että hänen on hyvin sitoutunut. Hänen vastuullaan on myös muun johdon, esimiesten ja työntekijöiden sitouttaminen. Projektin mahdollisesti edetessä sitoutumisen täytyy näkyä käytännön toimina, sillä se on ainoa keino viestiä aidosti muille.

Haastatteleamalla johtoon kuuluvat henkilöt, sain hyvää tuntumaa heidän asenteestaan projektia kohtaan. Haastatteluiden perusteella kaikki olivat aidosti sitä mieltä, että tämä on hyvä juttu ja tätä yritys tarvitsee. Tietenkin pientä epävarmuutta ja skeptisyyttä oli osalla havaittavissa, mutta uskon että se on ihan hyväkin asia eikä estä sitoutumista projektiin. Haastatteluun osallistuminen oli ensimmäinen askel sitouttamisessa, koska näin he pääsivät osaksi projektia. Sitouttamisen pitää jatkua läpi koko projektin, yhden päivän aikana sitä ei ole mahdollista toteuttaa. Osallistuminen projektiin ja mielipiteiden kuuntelu on mielestäni avainasemassa sitoutumista ajatellen. Myöhemmässä vaiheessa myös tulosten aikaansaaminen vaikuttaa. Sitoutuminen hiipuu pois, jos mittaristosta ei koeta olevan hyötyä. Hyötyjen esiin tuominen jo suunnitteluvaiheessa on myös tärkeää. Lisäksi omaa työtä mahdollisesti helpottavat ja lähellä olevat mittarit saavat mielenkiinnon kasvamaan. Yleisesti ottaen ihmisiä kiinnostaa eniten omaa työtä koskevat mittarit.

3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan Balanced Scorecardin pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen täytyi selkiyttää toimeksiantajayrityksen visio ja strategia, sillä BSC:n mukaan mittariston suunnittelu pohjautuu strategiaan. Toimeksiantajalla ei oikeastaan ollut kirjattuna aiemmin virallista visiota tai strategiaa vaan ne piti luoda. Kehitimme niitä yhdessä yrityksen toimitusjohtajan sekä vaiheittain myös hallituksen kanssa. Visiota ja strategiaa oli joskus mietitty, joten käytimme pohjana niitä, mutta muokkasimme ne tämän hetkiseen tilanteeseen sopiviksi. Visio ja strategia elävät ja kehittyvät yhdessä yrityksen kanssa, joten niitäkin kannattaa päivittää säännöllisesti. Toimeksiantajan visio ja strategiset tavoitteet ovat kunnianhimoisia, mutta eivät mahdottomia saavuttaa. Oikeanlaisella työllä ne ovat saavutettavissa määräaikaan mennessä, mutta muutoksia täytyy tapahtua.

Samalla kun määritimme yritykselle vision ja strategian, mietimme myös yritykselle arvot. Arvojen on tarkoitus tuoda apua päätöksentekoon ja toimintaan, sillä kun päätökset tehdään valittujen arvojen pohjalta, eivät ne voi mennä kovin pahasti pieleen. Lisäksi yritys haluaa viestiä arvojensa avulla asiakkaille ja muille sidosryhmille yrityksen toiminnasta.

4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Toimeksiantajan ydinprosessi on elintarvikkeiden valmistus. Toimeksiantaja on mukana haastavalla alalla, jolla kilpailu on todella tiukkaa. Alalla on paljon perinteisiä yrityksiä ja lisäksi alalle ja markkinoille tulee uusia toimijoita niin kotimaasta kuin kotimaan ulkopuoleltakin. Kilpailijoita on siis valtava määrä, niin suuria kuin pieniäkin. Alalla on jatkuvasti nousevia ja laskevia trendejä, jotka vaikuttavat yhä enemmän kuluttajien käytökseen ja kilpailutilanteeseen. Yritysten on haastavaa tunnistaa mitkä trendit ovat tulleet jäädäkseen ja mitkä taas loppuvat hyvinkin nopeaan. Resursseja ei ole lähteä jokaiseen trendiin mukaan, joten päätökset resurssien suuntaamisesta on todella tärkeää. Alalla on muutama iso toimija, jotka melko vahvasti ohjailevat markkinoita kotimaassa niin raaka-aineiden, hintojen kuin trendienkin osalta.

Toimeksiantaja on alallaan pieni, mutta arvostettu toimija. Sillä on melko vakaa asema markkinoilla, mutta kiristynyt kilpailu ja muuttuvat markkinat ovat tuoneet haasteita. Yhdessä tuotekategoriassa yritys on todella vahva, mutta sekin vaatii jatkuvaa huolenpitoa ja kehitystä. Toimeksiantaja tähtää lähitulevaisuudessa myös uuteen tuotekategoriaan, jonka toivotaan osaltaan auttavan yrityksen kasvutavoitteiden saavuttamisessa. Tässäkin tuotekategoriassa kilpailu on tiukkaa, mutta mahdollisuuksia menestymiseen on. Toimeksiantajan kilpailuvaltteja ovat ammattitaito, laadukkaat tuotteet ja hyvä brändi.

Yrityksen pääasiallisia asiakkaita ovat suuret vähittäiskaupan ketjut. Näiden lisäksi on lukematon määrä muita asiakkaita. Vähittäiskaupan puolella asiakkaiden vähyyys on ongelma, koska yrityksen menestys on lähinnä näiden muutaman ketjun valikoimista riippuvainen. Valtakunnallisen valikoiman lisäksi kannattaa panostaa paikallisten valikoimien syventämiseen. Vähittäiskauppojen lisäksi toimeksiantajan olisi mahdollista hakea kasvua HoReCa ja sk-puolelta. Näillä markkinoilla olisi paljon parannettavaa ja mahdollisuuksia. Kotimaan markkinoiden lisäksi vienti kannattaa pitää mielessä.

Tein toimeksiantajayrityksestä SWOT-analyysin, jossa selvitettiin yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Yritykset käyttävät SWOTia toimintansa analysointiin. Kuvassa 4 (sivu 33) on toimeksiantajalle tekemäni SWOT-analyysi.

<p>SISÄISET VAHVUUDET</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> + vakavarainen + tehtaan sijainti <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> + vahva brändi alueellisesti + logistiikka <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> + nopeat päätökset mahdollisia + konekapasiteettia reilusti + hyvät tavarantoimittajat <p>Osaaminen ja kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> + vahva osaaminen/ ammattitaitoinen henkilöstö + strateginen johtamisjärjestelmä suunnitteilla + henkilöstöä kannustetaan kehittymään (koulutukset, kiertäminen tehtaan sisällä) + tietyn segmentin osaaminen 	<p>SISÄISET HEIKKOUEDET</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> - tuotteiden kustannusrakenne ei ole tarkka - kustannustehottomuus <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei kuluttajatutkimuksia <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestintä - päätöksenteko - tehottomuus - riskienotossa varovaisuutta <p>Osaaminen ja kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> - heikko yrityskulttuuri - strategian jalkauttaminen - vanhentunut tuotevalikoima - osittain muutosvastarintaa
<p>ULKOISET MAHDOLLISUUDET</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> + yritysostot + vienti <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> + yhteistyöt (kilpailijat, muut toimijat, asiakkaat ym.) + muut markkinat, kuten HoReCa + uudet brändit <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> + yhteistyöt + laitehankinnat + alihankinta <p>Osaaminen ja kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> + trendit (jos pysyy mukana) + ammattitaitoa ulkopuolelta (esim. tuotekehitys) 	<p>ULKOISET UHAT</p> <p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> - kannattavuuden heikkeneminen nousevien raaka-ainekustannusten myötä - matalasuhdanne <p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> - paljon kilpailua - alaa hallitsevat muutama suuri kilpailija (myös raaka-ainemarkkinoita) - keskusliikkeiden vaikutusvalta - tärkeän asiakkaan menettäminen - perinteinen myyntityö hankalaa - haastavat trendit <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvien toimittajien puute - ydinosaamisalueen markkinoiden laskeminen <p>Osaaminen ja kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> - trendit (jos ei pysy mukana) - ammattitaitoisten ihmisten puuttuminen

Kuva 4. Toimeksiantajan SWOT-analyysi.

SWOT-analyysi on hyvänä apuna kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen, koska siinä tulee hyvin esille yrityksen vahvuudet. Menestyäkseen toimeksiantajan alalla tarvitsee yrityksillä olla monia erilaisia menestystekijöitä. Mietimme hallituksen kanssa mielestämme eri osa-alueiden kriittisimpiä menestystekijöitä ja niitä ovat mielestämme kannattava kasvu, vahva brändi, tehokas tuotanto sekä motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö.

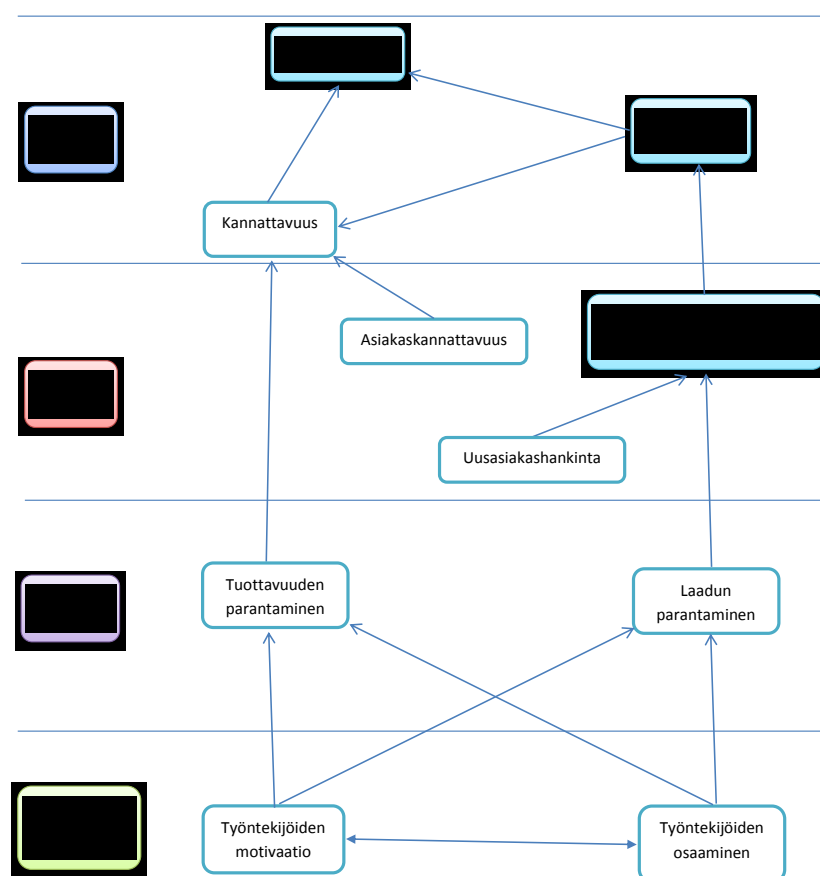
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Käytimme mittareiden määrittämiseen suositeltua syy-seurausketjua. Tätä menetelmää käyttäen on helpompaa tehdä mittaristosta yhtenäinen

kokonaisuus, joka toimii strategian pohjalta. Mittareiden määrittämisessä oli mukana toimeksiantajan hallitus.

Aluksi oli valittava niin sanotut näkökulmat mittaristolle, joidenka perusteella mittaristo jaetaan. Norton ja Kaplan määrittivät näkökulmiksi talouden, asiakkaan, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun. Mittareiden tulisi eri näkökulmissa kattaa näkökulmansa tärkeimmät menestystekijät (Olve ym. 2001, 177). Pohdinnan jälkeen päädyimme siihen, että nämä neljä näkökulmaa ovat myös toimeksiantajayritykselle hyvät. Monien yritysten käyttämä viides näkökulma olisi henkilöstö, mutta mielestämme henkilöstö sisältyy jo alkuperäiseen neljään näkökulmaan eikä sitä tarvitse käsitellä omanaan.

Mittareiden määrittämisessä on otettava huomioon lukuisia seikkoja. Ensinnäkin mittariston tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja ohjata työntekijöitä toimimaan yhteistä päämäärää kohti. Lähdimme kehittämään mittaristoa projektin alussa toimeksiantajalle sovittujen strategisten tavoitteiden pohjalta, näitä oli yhteensä kolme kappaletta. Käsitelimme jokaisen strategisen tavoitteen samassa kuvassa pyrkien näkemään niiden yhteyden toisiinsa. Lähdimme johtamaan syy-seurausketjulla valituille näkökulmille mittareita ja tämän tuloksena valmistui kuvassa 5 esitetty strategiakartta.



Kuva 5. Toimeksiantajalle kehitetty strategiakartta.

Strategiakartan valmistuttua, tuli vielä tarkastella syntyneitä mittaristoa kriittisesti niin, että mittaristo on tasapainossa eri näkökulmista katsottuna. Siitä, kuinka mittareiden tulisi jakaantua ollakseen tasapainossa, ei varmasti ole tarkkaa määritelmää olemassa. Tärkeintä on, että jokaisessa näkökulmassa on mittareita, mutta tasapainopiste riippuu yrityksestä. Mielestämme syntyneen mittariston tasapaino on kokonaisuudessaan hyvä, mutta sen kehittämistä on jatkettava säännöllisesti. Mittaristo sisältää niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia mittareita, ennakoivia ja tulosmittareita, ulkoisia ja sisäisiä mittareita ym. Syy-seuraussuhteella johdettuna tasapaino syntyi lähes automaattisesti.

Tasapainon lisäksi oli tarkasteltava mittarien määrää. Liian paljon mittareita voi aiheuttaa ylikuormituksen ja mittaristo jää helposti käyttämättä. Parempi on aloittaa pienemmällä määrällä ja lisätä mittareita tarpeen mukaan ajan kuluessa. Liian suuri informaation määrä ei välttämättä ole edes hyödyksi yritykselle. Parempi olisikin miettiä ennemmin laatua kuin määrää. Pienelle yritykselle noin kymmenen mittaria voi olla hyvä määrä, alkuun jopa vähemmän. Me päädyimme loppujen lopuksi kymmeneen mittariin. Mittareiden määrää on mahdollista muokata myöhemmin, kun mittariston käyttö saadaan rutinoitumaan valituilla mittareilla.

Tasapainottamisen yhteydessä pohdimme myös sitä, mitä uhrauksia mittari saattaa aiheuttaa muussa toiminnassa eli mitä mahdollisesti mittarin arvojen parantaminen maksaa. Mittaristossa onkin pyritty tehokkuuden lisäksi kiinnittämään huomiota myös laatuun sekä ihmisiin, parasta olisi, kun niihin pystyttäisiin panostamaan oikeassa suhteessa.

Mittarien välillä ei saa olla ristiriitaisuuksia. Ristiriitaisuuksia voi esiintyä monessa suhteessa, esimerkiksi toisen mittarin kannustaessa panostamaan tiettyyn asiaan toisen mittarin samanaikaisesti kannustaessa päinvastaiseen toimintaan. Pohdimme jokaisen mittarin kohdalla, millaiseen toimintaan mittari ohjaa, pyrkien näkemään mahdolliset ristiriitaisuudet. Samalla oli hyvä pohtia vielä sitä, ohjaako mittari toivottuun suuntaan kohti yrityksen visiota. Esimerkiksi laadun ja tehokkuuden voidaan ajatella olevan ristiriidassa keskenään, mutta niitä ei saa kehittää toisen kustannuksella vaan muilla keinoin. Laatu ja tehokkuus eivät poissulje toisiaan, oikeastaan ne kulkevat osittain käsikädessä.

Tavoitteiden määrittäminen mittareille on ehdotonta, mutta se kannattaa tehdä vasta kun mittaristo on kokonaisuudessaan käyttökelpoinen. Ensiksi on tiedettävä kuitenkin nykyhetken taso, jotta tiedetään lähtötilanne mistä lähdetään parantamaan. Tavoitteet eivät saa olla ristiriidassa vision ja strategian kanssa eivätkä keskenään. Aikajänne vaihteli mittareiden välillä riippuen muun muassa mittarin ominaisuuksista.

Tässä kohtaa työtä rupesin keskittymään prosessimittareihin, niiden kehittämisen ollessa työni päätavoite. Keskittyminen kaikkiin mittareihin olisi

ollut liian laaja työ. Tähän asti oli kuitenkin keskittyttävä kokonaisuuteen mittariston ollessa yksi kokonaisuus. BSC:a ei olisi voinut suunnitella pelkästään tuotantoon. Työssä on siis suunniteltu mittaristo kokonaisuutena, mutta suunnittelin vain prosessimittareille mittaustavat sekä visuaaliset esittämiskeinot.

Päätimme prosessimittareille myös mittaustaaajuuden, eli sen kuinka usein mittarien näyttöarvo tulisi päivittää ja tiedot raportoida. Tiedon keräämiseen kannattaa ennen mittariston käyttöönottoa kehittää taulukko tai jokin muu keino tiedon keräämistä ja raportointia varten.

Mittareiden seurannalle ja kirjaamiselle olisi hyvä määrittää myös vastuuhenkilöt, sillä yhteinen vastuu on monesti ei kenenkään vastuu. Mittariston jäädessä kokonaisuutena keskeneräiseksi, emme nimenneet vielä kehitetyillekään mittareille vastuuhenkilöitä. Tiedon saannista riippuen, saataisi riittää yksi henkilö, joka vastaa koko mittaristosta keräten tarvittavat tiedot ja prosessoimalla ne haluttuun muotoon.

6. Organisaation sitouttaminen

Sitoutumisen onnistuminen määrittelee sen, kuinka hyvin mittariston käyttöönotto ja käyttö onnistuu. Projektin alussa suoritettut alkuhaastattelut olivat ensimmäinen vaihe organisaatioon kuuluvien henkilöiden sitouttamiseksi. Tiedonkeruun lisäksi haastatteluilla oli tärkeä rooli saada henkilöstöä mukaan kehitysprojektiin, jotta projektista tulisi yhteinen taival kohti yrityksen visiota. Hallituksen kanssa työskentely on toivottavasti syventänyt heidän sitoutumistaan yritykselle vaatimaan projektiin, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja resursseja.

Aivan ensiksi kaikkien tulisi ymmärtää mitä varten mittaristo tehdään. Jo tieto halusta kehittää yritystä eteenpäin voi auttaa sitoutumisessa. Haastatteluissa selvitin haastateltaville mittariston merkitystä, mutta muille yrityksen työntekijöille se on selvitettävä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektin edetessä. Myös tietoisuus omasta roolista ja sen vaikutuksesta yrityksessä, olisi apua sitouttamisessa. Henkilöstöä tulisi esimerkiksi kouluttaa ymmärtämään oman yrityksen toimintaa ja näkemään miten mikäkin työvaihe tuo lisäarvoa tuotteelle tai prosessille. Koulutusta voisi tapahtua yhteisissä koulutustilaisuuksissa, mutta vielä tärkeämpänä näen päivittäisessä työssä tapahtuvan esimiestyön. Esimiehillä on nimenomaan tässä asiassa merkittävä rooli.

Tämän työn puitteissa, sitouttamista ei muilta osin tapahtunut. Projektin edetessä yrityksessä mittariston käyttöönottoon, tulisi sitouttamista jatkaa. Mielestäni varsinkin työntekijät ja ehkä jopa tärkeimpänä esimiehet tulisi saada innostumaan koko yritystä kehittävästä järjestelmästä. Esimiehet ovat suuressa vastuussa projektin onnistumisesta heidän ollessa organisaatiossa johdon ja työntekijöiden välissä. He ovat paljolti vastuussa

viestinnästä henkilöstölle sekä informaation kulkemisesta kumpaankin suuntaan. Mielestäni yrityksen kannattaisikin panostaa esimiesten sitouttamiseen, koska se määrää suurelta osin myös työntekijöiden sitoutumisen onnistumisen. Kaikki lähtee tietenkin organisaatiokaavion yläpäästä yrityksen hallituksesta johdon kautta esimiehiin ja työntekijöihin.

Yksi merkittävä keino sitouttamiseen ja motivoimiseen myös haastattelujen perusteella on palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta. Ilman palkitsemista motivaation löytäminen työpanoksen lisäämiseen ei ole kovin helppoa. Itsessään tavoitteiden saavuttaminenkin voi motivoida jonkin verran, mutta jos yritys on ainoa, joka ponnisteluista hyötyy, ei motivaatio riitä kovin pitkälle. Mittaristo on mahdollista neuvotella myös palkanmaksun perusteeksi, niin sanotussa palkkiopalkkausjärjestelmässä. Jos palkan suuruus riippuu mittaristosta, on sitoutuminen yrityksen kehittymiseen ja järjestelmän toimimiseen voimakasta. Ennen palkkiopalkkausjärjestelmään siirtymistä olisi mielestäni kuitenkin jo oltava varma mittariston toiminnasta. Palkkiopalkkaukseen siirtyminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää vaan se vaatiikin pitkällisiä neuvotteluita, mutta onnistuessaan se voisi olla kumpaakin osapuolta tyydyttävä ratkaisu. Palkkiopalkkausjärjestelmä ei ole tyyppillinen palkkausjärjestelmä elintarvikealalla, mutta markkinoiden muuttuessa ja yritysten panostaessa lisääntyvässä määrin aineettomaan pääomaan, voisin kuvitella palkkiopalkkausjärjestelmän lisääntyvän alalla.

7. Mittariston karsinta ja täydentäminen

Yleisesti ottaen mittareita on liikaa kuin liian vähän, joten kannattaa suhtautua kriittisesti mittareiden lisäämiseen. Suunnittelimme yritykselle maltillisen määrän mittareita heti alkuun, mutta siitä huolimatta mittareita kannattaa arvioida kriittisesti vielä ennen käyttöönottoa. Mittareita on mahdollista poistaa myös käytöstä, jos huomataan, että mittari tuottamasta tiedosta ei ole hyötyä. Toisaalta on myös mahdollista lisätä uusia mittareita, mikäli ne koetaan tarpeellisiksi. Mittareita karsittaessa tai lisätessä kannattaa pitää huoli myös siitä, että mittariston tasapaino pysyy hyvänä poistetuista tai lisätyistä mittareista huolimatta.

Mittareita karsittaessa kannattaa hieman analysoida miksi mittari ei toiminut halutulla tavalla, näin ollen saadaan lisäoppia prosessista ja toisaalta voidaankin huomata, että mittari saattaisi toimia pienellä muokkauksella. Mittareita karsittaessa kannattaa miettiä mikä tarkoitus mittarilla oli, millaiseen toimintaan mittari kannusti, onnistuiko tavoitteen asettaminen, kuinka mittari toimi käytännössä, pystyikö mittaria manipuloimaan, kuinka tietoa käytettiin hyväksi ym.

8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Tässä vaiheessa tulee miettiä kuinka eri osastot saavat konkreettisen käsitteen vision ja yhteisen strategian vaikutuksista päivittäiseen työntekoon. Tästä syystä mittarit on purettava niin, että niiden vaikutus eri osastoille voidaan ymmärtää. (Olve ym. 2001, 68.) Näissä lauseissa kiteytyy mielestäni hyvin se, mitä tarkoitetaan mittariston sovittamisella organisaation eri osiin. Mittariston idea ja käytännön vaikutuskeinot on tuotava ilmi ja sovitettava eri osastoille. Työntekijöiden tulee ymmärtää, kuinka mittaristo on keino tuoda strategia käytäntöön ja kuinka sen tulisi vaikuttaa jokaisen työntekijän jokapäiväiseen työntekoon. Tai toisin sanoen, kuinka jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalta osaltaan omalla osastollaan tavoitteiden saavuttamiseen.

Esimiehillä ja tuotantojohtajalla on mielestäni taas iso rooli työntekijöiden ymmärryksen lisäämisessä. Yhteiset koulutukset ovat tietysti hyviä lähtökohtia, mutta koulutuksen täytyy jatkua päivittäisessä työnteossa. Esimiehet ovat läsnä tuotannossa, joten he ovat asiasta päävastuussa ja lisäksi tuotantojohtajalla on vastuu koko tuotannosta ja henkilöstöstä. Mielestäni esimiesten tulisi ottaa kouluttava ja kannustava asenne, jotta he pystyvät kehittämään toimintaa. Kehittäminen tulisi tapahtua ymmärryksen lisäämisellä sekä kannustamalla kohti yhteistä tavoitetta. Tietenkin taustalla täytyy olla jokin ”porkkana”, kuten palkkio tavoitteen saavuttamisesta. Työntekijöiden osaamista ja motivaatiota lisäämällä päästään toivottavasti tilanteeseen, jossa työntekijät osaavat ja haluavat itsekkin kehittää omaa toimintaansa sekä työympäristöään.

DuPont-kaavio voisi olla apuna ilmaisemaan työntekijöille sitä, mitkä asiat vaikuttavat esimerkiksi omaan pääomaan, kannattavuuteen tai liiketoiminnan tuloksen muodostumiseen. Eri työkaluja voi ja kannattaa käyttää apuna toiminnan vaikutusten selvittämiseen työntekijöille, pääasia on, että yrityksen sisällä on mahdollisimman hyvä käsitys siitä, kuinka mikäkin toiminta vaikuttaa yritykseen. Kaavioita kannattaa tehdä mahdollisuuksien mukana myös prosessikohtaisena, jotta niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä työntekijöille.

9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Pelkkä mittariston tuominen yritykseen ei yksinään aiheuta toiminnan kehitystä, vaan sen eteen on tehtävä työtä. Yrityksessä tulisi miettiä, kuinka se strategiaansa nojaten pääsisi tavoitteisiinsa. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii oikeanlaista toimintaa päivittäisessä työnteossa sekä niitä suurempia strategisia päätöksiä yrityksen johdolta. Mitä suurempia tavoitteita, sitä suurempia päätöksiä luultavasti vaaditaan niiden saavuttamiseen. Johdon tulisi suunnitella ne toimenpiteet ja linjaukset millä se saa

kannustettua henkilöstön toimimaan tavoitteiden asettamaan suuntaan tarvittavalla tehokkuudella.

Resurssien osalta sanoisin, että tavoitteiden saavuttaminen toimeksiantajyrityksessä perustuu lähinnä tämänhetkisen henkilöstön työpanoksen suuntaamiseen oikeisiin asioihin. Tavoitteet tulisi siis asettaa sen mukaan, että niihin on mahdollista päästä nykyisellä vahvuudella. Mittariston käyttöönotto tuo hieman lisätyötä, varsinkin kirjaamisen ja raportoinnin osalta. Uskoisin, että hyvän suunnittelun avulla näihin löytyy kyllä aikaa nykyisellä henkilöstöllä. Mittariston on tarkoitus olla mahdollisimman helppo ja kevyt käyttää. Muilta osin mittaristo vaatii lähinnä työtapojen ja ennen kaikkea asenteiden muutosta. Ne eivät sinällään työllistä lisää, energia vaan suunnataan oleellisiin asioihin.

Ennen mittariston käyttöönottoa, kannattaisi kirjata mahdollisimman tarkka toimenpidesuunnitelma. Suunnitelma voisi olla koko yritykselle ja lisäksi osasuunnitelmia osastokohtaisesti tai muulla tavalla pilkottuna. Osasuunnitelmien avulla on helpompi hahmottaa vaikutukset yrityksen arkeen eri tasoille.

10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Yrityksen ei kannata tuudittautua kovin pitkäksi aikaa siihen tunteeseen, että mittaristo on valmis. Kuten kilpailu ja markkinat, myös yrityksen täytyy muuttua ja pysyä kehityksessä mukana. Yrityksen täytyy arvioida strategiaansa jatkuvasti ja tätä kautta myös mittaristoaan. Mittariston ei ole siis edes tarkoitus olla valmis ja pysyä muuttumattomana vuosikausia, vaan se elää yhtä lailla muutosta yrityksen ja markkinoiden kanssa. Itse mittarin lisäksi voidaan muokata muun muassa palkitsemisjärjestelmää tai mittauskohdetta

Kun yritys saavuttaa asetetun tavoitteen, voidaan mittarille asettaa uusi kunnianhimoisempi tavoite, poistaa mittari kokonaan tai jättää se käyttöön alkuperäisenä, mikäli tavoitetta on mahdoton enää nostaa. Esimerkkinä viimeisestä vaihtoehdosta voisi olla toimitusvarmuus; kun toimitusvarmuus nousee tavoitetasolle, voi sen osuutta palkkiosta pienentää, mutta sitä ei kannata jättää pois, että taso pysyy yllä.

Mittariston tarkastelulle ja kehittämiselle kannattaisi mielestäni tehdä aikataulu, jotta se ei unohdu kiireen keskellä. Muutosta voi toki tapahtua koska vaan aikatauluun katsomatta, joten hereillä kannattaa olla jatkuvasti. Mittaristo kannattaa arvioida kokonaisuutena, sekä yksittäisinä mittareina. Jokaisen mittarin kohdalla olisi hyvä pohtia onko mittari toiminut halutulla tavalla ohjaten toimintaa oikeaan suuntaan, onko mittaustaajuus järkevä, onko palkitseminen ja asetettu tavoitearvo kannustavia, ym.

6.3 Tuotannon mittaaminen

Valmiin mittariston prosessi -näkökulmaan valikoitui mitattaviksi asioiksi laatu sekä tuottavuus. Prosessi näkökulma viittaa koko yritystä koskeviin sisäisiin prosesseihin sisältäen myös tuotannon prosessit. Suunnittelin näihin kahteen osa-alueeseen mittarit. Seuraavaksi käydään läpi syntyneet mittarit.

6.3.1 Laadun mittaaminen

Kun yritys alkaa mitata laatua, on ensin selvitettävä mitä laatu merkitsee yritykselle. Pohdimme asiaa muutaman hallitukseen kuuluvan henkilön kanssa. Tuotteen laatu on asiakkaan odotuksiin vastaamista ja jopa niiden ylittämistä. Tärkeää on myös hinta-laatusuhde. Elintarvikkeen laatu koostuu muun muassa mausta, rakenteesta, ulkonäöstä, pakkauksesta sekä tuotteen tai pakkauksen erikoisominaisuuksista. Erikoisominaisuuksia voisi olla esimerkiksi tuotteen terveysominaisuudet tai pakkauksen uudenlaiset käyttöominaisuudet. Nykyään myös ympäristöasioihin kiinnitetään paljon huomiota ja niiden huomioiminen niin tuotteessa, valmistusmenetelmissä tai pakkauksessa nostaa tuotteen laatumielikuvaa. Lisäksi tuotteen tekniseen laatuun vaikuttavat myös kemialliset sekä mikrobiologiset seikat.

Laadukkaan tuotteen aikaansaamiseksi kannattavasti tarvitaan laadukkaat prosessit. Prosessin laadukkuus koostuu spesifikaatioiden mukaisista laadukkaista raaka-aineista, motivoituneista ja osaavista ihmisistä sekä hyvin suunnitellusta ja hyvin toteutetusta tuotantoprosessista. Prosessin aikana on helposti pilaantuvien tuotteiden vuoksi tärkeää, että varastointiajat ovat mahdollisimman lyhyitä eli tuotannon läpimenoajalla on merkitystä. Toisaalta taas liika kiirehdintä ei ole hyväksi, vaan tärkeää olisi tehdä kerralla hyvää, että tuotannossa syntyvää hylkyä tulisi vähemmän. Hylky syntyy lähinnä pakkaamossa, kun karsitaan ulkonäöllisesti epäkurantit tuotteet pois, sekä lähettämöstä jos huomataan pakkauksen rikkoontuneen. Hylky pyritään käyttämään uudestaan tuotannossa, mutta aina se ei ole mahdollista, vaan tuote joudutaan hävittämään. Tuotannossa tuotteen huono laatu tarkoittaa lähes aina, että tuotteen ulkonäössä tai pakkauksessa on huomautettavaa. Rakenne- ja makuvikoja tulee harvemmin ja silloin kun niitä tulee, koskee vika aina koko valmistuserää. Siitä syystä sellaisissa tilanteissa arvioidaan vian vakavuus, seurauksena voi olla koko erän vetäminen pois myynnistä ja tuotteen hävitys. Yritys haluaa panostaa tuotteidensa korkeaan laatuun, joten useimmiten vialliset erät vedetään pois myynnistä. Toisinaan taas vikaa ei ole huomattu yrityksen sisällä vaan palaute saadaan loppukäyttäjältä. Reklamaatioista pidetään yrityksessä kirjaa, siitä mitä tuotetta reklamaatio koskee ja mistä syystä se on tullut. Pääasiassa yritys saa reklamaatioita vierasesineistä, joka voi tarkoittaa ruuvien tai esimerkiksi muovinpalasta. Pääasiassa vierasesineet ovat peräisin raaka-aineesta, mutta myös silloin tällöin syy löytyy prosessivirheestä tai koneen rikkoutumisesta.

Laatu koostuu siis monesta seikasta. Tästä syystä sitä ei mielestäni voi mitata tarpeeksi kattavasti vain yhtä seikkaa huomioiden vaan mielestäni täytyy ottaa huomioon useampi asia. Tästä syystä otin mittariin mukaan useamman laatua viestivän seikan. Laatuindeksi koostuu neljän laatusaikan seuraamisesta ja niiden kehityksestä verrattuna nollajaksoon, eli mittauksen vertailujaksoon. Nämä neljä seurattavaa seikkaa ovat raaka-aineista johtuvien asiakasreklamaatioiden määrä suhteessa valmistuskiloihin, prosesseista johtuvien asiakasreklamaatioiden määrä suhteessa valmistuskiloihin, hyllyn määrä suhteessa valmistuskiloihin sekä hävitettyjen tuotteiden määrä suhteessa valmistuskiloihin. Reklamaatiot eritellään mahdollisimman tarkasti raaka-aineista johtuviin sekä prosessista johtuviin. Näin päästään paneutumaan niiden kahden erillisen seikan kehitykseen. Raaka-aineista johtuviin reklamaatioihin luetaan selvästi raaka-aineeseen johdettavat reklamaatiot. Muut reklamaatiot ovat prosessista johtuvia. Tällaisenaan reklamaatiot osana mittaria tuovat tietoa niiden määrästä, mutta ei ota kantaa laatuvirheiden vakavuuteen. Vakavuuteen voidaan ottaa kantaa painokertoimella asettaen enemmän painoarvoa vakavammille virheille. Tässä mittarissa emme käyttäneet painokertoimia vaan kaikki ovat samanarvoisia. Taulukossa 3 on esitetty toimeksiantajalle suunniteltu laatumittari. Taulukossa on käytetty esimerkkilukuja. Yrityksessä ei tällä hetkellä pidetä kaikesta tarvittavasta kirjaa, joten oikeiden lukujen käyttäminen ei ole mahdollista.

Taulukko 3. Toimeksiantajan laatumittari

	Raaka-aineista johtuvien reklamaatioiden määrä/ valmistuskilot (kpl/kg)	Prosessista johtuvien reklamaatioiden määrä/ valmistuskilot (kpl/kg)	Hyllyn määrä/ valmistuskilot (kg/kg)	Hävitetyn tuotteen määrä/ valmistuskilot (kg/kg)
Nollajakson arvo	150/1000000=0,00015	100/1000000=0,0001	400/50000=0,008	100/50000=0,0020
Mittausjakson arvo	140/1000000=0,00014	110/1000000=0,00011	350/50000=0,007	120/50000=0,0024
Indeksiluku	0,00014/0,00015=0,933	0,00011/0,0001=1,100	0,007/0,008=0,875	0,0024/0,0020=1,2
Laatuindeksi	$(0,933+1,1+0,875+1,2)/4 = 1,027$			
Johtopäätökset	Koska indeksin arvo on suurempi kuin 1, kokonaislaatu on heikentynyt.			
Tavoite	Tavoite on laskea laatuindeksi tasolle 0,95 6 kk aikana.			
Mittaustaajuus	Tavoitteen saavuttamista tarkkaillaan 1 kk välein.			

Nollajakson arvo on mittarin vertailujakson arvo, johon tulevia mittausarvoja verrataan. Indeksillä on helppo seurata, kuinka on kehitytty verrattuna vertailujaksoon. Laatuindeksi muodostuu neljän mitattavan laatusaikan indeksien keskiarvosta. Jos indeksin arvo on suurempi kuin yksi, on kokonaislaatu huonontunut lähtöhetkeen verrattuna. Tavoite on siis saada indeksin arvo laskemaan. Kehitetty laadun mittari ei aukottomasti kerro

yrittäjien laadusta, mutta näyttää kyllä sen kehityssuunnan. Mittarissa on varmasti seikkoja, jota ei ole otettu huomioon. Mahdolliset takaisinvedot näkyvät hävitetyin tuotteen määrässä.

Mitattavien asioiden lisäksi laatuun vaikuttaa moni asia. Kuten aikaisemmin mainitsin, myös esimerkiksi läpimenoaika voisi olla yksi mitattavista seikoista. Emme valinneet sitä mittariin, koska se on melko hankalasti laskehtavissa pieneen erien ja monien eri tuotteiden tuotannossa työllistäen liikaa. Lisäksi laatuun vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden osaaminen, mutta se on osana mittaristoa oppiminen ja kasvu -näkökulmassa.

Mittarille ei mietitty vielä tavoitetta tarvittavien lähtötietojen ja mittaus-tietojen puuttuessa. Tavoitteita on muutenkin parempi miettiä silloin, kun kokonaisuus on kunnossa, eli kun koko mittaristo on valmis. Tavoitteiden täytyy olla linjassa keskenään. Tavoitetta asettaessa on otettava huomioon, että tämä mittari mittaa periaatteessa huonoa laatua, joten mittarin halutaan laskevan alle yhden. Asetettava tavoite riippuu paljolti siitä mille aikavälille se asetetaan. Aikaväliksi uskoisin toimivan parhaiten 6 kuukautta tai esimerkiksi valikoimajakso eli 2-4 kuukautta. Lyhyemmällä aikavälillä tulos saattaisi vääristyä heilahteluista johtuen. Muutamia kuukausia pitkä tarkastelujakso on tarpeeksi pitkä, jotta pienet heilahdukset eivät vääristä mittaria ja siinä ajassa on hyvin aikaa vaikuttaa asioihin. Se ei ole kuitenkaan liian pitkä, että motivaatio loppuisi. Valikoimajakson toimiessa aikavälinä on mielestäni etunsa, mutta myös haasteensa. Etuina siinä on mielestäni se, että valikoimajaksolla tuotevalikoima pysyy yleensä vakiona. Valikoimajakson vaihtuessa myös tuotevalikoima voi muuttua paljonkin heikosti menestyvien tuotteiden jäädessä pois tuotannosta ja toisaalta taas uutuuksien tullessa tuotantoon. Valikoimajaksoihin perustuvassa mitauksessa pystyy hahmottamaan myös tuotevalikoiman vaikutuksia laatuun. Haasteena näen sen, että valikoimajaksot ovat eri pituisia ja näin ollen se on muistettava huomioida mm. tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi osa laadun mahdollisesta heikkenemisestä ei välttämättä ole työntekijöistä johtuvaa vaan ongelmallisesta tuotteesta. Laadun parantaminen on siis koko yrityksen asia. Sama ongelma on tietenkin myös muulla tavoin mitattaessa, mutta valikoimajaksollain mitattaessa ongelma saattaa koskea ainoastaan yhtä tarkasteluväliä, eikä se jakaannu eri tarkasteluväleille.

Mittaristoa varten kerättävä aineisto on saatavilla melko pienellä panoksella. Osa tarvittavista tiedoista on jo käytössä muihin tarkoituksiin, joten uutta tiedon keruuta ei tämän mittarin myötä tule paljoa. Mittarin osat suhteutetaan kaikki valmistuskiloihin, valmistuskilot ovat helposti saatavissa. Kysytyt arvot syötetään Excel -taulukkoon ja valmiiksi tehdyt kaavat laskevat tuloksen. Mittarin käyttö on siis melko yksinkertaista

Mittarin arvoa tulisi päivittää riittävällä taajuudella, jotta työntekijät ja muut näkevät mihin päin kehitytään ja kuinka paljon on vielä kehityttävä tavoitteen saavuttamiseksi. Mittaustaajuus voisi olla noin kuukausi, jotta kehityksen näkisi riittävän usein, mutta se ei työllistäisi liikaa.

6.3.2 Tuottavuuden mittaaminen

Toinen tuotantoon liittyvä mittari toimeksiantajan mittaristossa mittaa yrityksen tuottavuutta. Tuottavuus on tuotannon tehokkuuden tärkeä mitta. Tuottavuudella tarkoitetaan yritystoiminnan tuotokseen ja sen aikaan saamiseen käytettyjen panosten suhdetta. Tuotannon tuottavuuden laske-
miseksi koin parhaana keinona Saaren (2006) tuotannon tuotantomallin. Mallin tuloksena saamme tuottavuusindeksin, joka vertaa tuottavuuden kehitystä mittauksen vertailujaksoon. Halutessaan samaa tuotantomallia hyödyntäen on mahdollisuus laskea myös muita mahdollisesti tarpeellisia tunnuslukuja. Taulukossa 4 on esitetty toimeksiantajalle sopiva karsittu versio Saaren tuotantomallista.

Taulukko 4. Toimeksiantajan yksinkertaistettu tuottavuusmittari käyt-
täen apuna Saaren (2006) tuotantomallia

	Nollajakso			Apusarake	Mittausjakso		
	Määrä	Hinta	Arvo		Määrä	Hinta	Arvo
Tuote 1	200	5,5	1100	980	280	4,9	1372
Tuote 2	330	4	1320	1254	310	3,8	1178
Tuotos			2420	2234			2550
Työ	50	7	350	360	55	7,2	396
Materiaali	150	6,2	930	945	149	6,3	938,7
Energia	400	1,5	600	600	400	1,5	600
Pääoma	160	2	320	320	162	2	324
Panos			2200	2225			2258,7
Lisäarvo(abs.)			220	9			291,3
Lisäarvo (suht.)			1,100				1,129
Tuottavuus				1,004			1,129
Tuottavuusindeksi							1,124
Johtopäätökset	Tuottavuus on noussut reilusti, mutta ei vielä tavoitetasolla.						
Tavoite	Tuottavuusindeksin nostaminen arvoon 1,15 6 kk aikana.						
Mittaustaajuus	Tavoitteen saavuttamista tarkastellaan 1 kk välein.						

Tuotantomallissa vertailukohtana käytetään mittauksen vertailujakson eli nollajakson arvoja. Apusarakkeen avulla laskelmasta saadaan eliminoitua yksikköhintojen muutosten vaikutus. Apusarakkeen arvot lasketaan käyttäen vertailujakson määriä ja mittausjakson hintoja. Alla laskukaavat:

Absoluuttinen lisäarvo:

$$\text{lisäarvo abs.} = \text{tuotos arvo} - \text{panos arvo}$$

Suhteellinen lisäarvo:

$$\text{lisäarvo suht.} = \text{tuotos arvo} \div \text{panos arvo}$$

Tuottavuus:

$$\text{tuottavuus} = \text{tuotos arvo} \div \text{panos arvo}$$

Tuottavuusindeksi:

$$\text{tuottavuusindeksi} = \text{mittaushetken tuottavuus} \div \text{apusarakkeen tuottavuus}$$

Taulukossa 4 esitetty malli on yksinkertaistus mittarista. Yllä olevista kaavoista huomataan, että tuottavuus tarkoittaa itseasiassa samaa kuin suhteellinen lisäarvo. Tuottavuusindeksiä laskiessa täytyy ottaa huomioon, että siinä täytyy käyttää apusarakkeen tuottavuuslaskelmaa.

Tuottavuusindeksin ollessa suurempi kuin yksi, on tuottavuus parantunut. Mittausjakson ja vertailujakson tulee olla saman mittaisia, esimerkiksi 1 tai 2 kuukautta. Mittaustaajuuden ei kannata olla liian lyhyt, sillä laskenta vie jonkun verran aikaa. Lisäksi täytyy miettiä miltä aikaväliltä on helpoiten saatavissa laskentaa varten tarvittavia tietoja. Tavoite kannattaa asettaa tarpeeksi suurelle aikavälille, jotta tuottavuuteen keritään vaikuttaa, esimerkiksi kuusi kuukautta tai jopa vuosi. Tuottavuus on kiinni kokonaisuudesta ja kokonaisuuden parantamiseen menee aikaa.

Tuotantomallin ongelma on se, että mitattavan tuotannon täytyisi olla homogeeninen. Toimeksiantajan mahdollisesti valikoimajakoittain muuttuvan tuotevalikoiman kanssa muutoksia tapahtuu melko taajaan. Pääasiassa valikoima pysyy homogeenisena, mutta uusia tuotteita pyritään tuomaan jokaiselle valikoimajaksolle ja samalla usein valikoimista tippuu heikosti menestyvät tuotteet. Yksi vaihtoehto on jättää niin sanotut epävaakaat tuotteet pois laskelmista, esimerkiksi valita 10-15 tuotetta, joidenka uskotaan pysyvän valikoimissa, ja seurata tuottavuutta niiden perusteella. Tuotteille valmiiksi laskettu omakustannushinta sisältää raaka-ainekustannukset, pakkauskustannukset, työkustannukset sekä hävikin aiheuttamat muutokset. Muut kustannukset voisi laskea esimerkiksi tuotteen valmistuskilojen suhteesta kokonaistuotantokiloihin. Eli jos tuotteen X tuotantokilot olisivat 10 % kokonaistuotantokiloista, olisi sen energiankulutus myös 10 % kokonaisenergiankulutuksesta. Eli toisaalta jos laskentaan otettavien tuotteiden osuus tuotantokiloista yhteensä olisi esimerkiksi 90 %, myös oletettavasti energiankulutus olisi 90 % todellisesta. Tämä laskentamalli ei huomioi erilaisia tuotantomenetelmiä, vaan oletettaisiin, että kaikkien tuotteiden tuotanto kuluttaa suhteessa saman verran energiaa. Oletus ei tietenkään pidä täysin paikkaansa, mutta suuria eroja tuotteiden välillä ei ole.

Toinen mahdollinen vaihtoehto olisi pitää myös vaihtuvat tuotteet mukana, mutta ongelmana on niiden vertailuarvo, kun nollajakson tai mittausjakson arvo puuttuu. Taulukossa 5 (sivu 45) näkyy tekemäni

esimerkilaskelma. Tuotteen puuttuessa mittausjaksolta, apusarakkeeseen lasketaan arvo nollajakson arvoilla (apusarakkeen pitäisi kuvata nollajaksoa mittausjakson hinnoin, tässä tapauksessa hinta pysyy samana, koska tuotetta ei ole mittausjaksolla eikä sen muutos yksinään vaikuttaisi juurikaan kokonaisuuteen) mutta mittausjakson sarakkeeseen ei tule mitään arvoa. Tuotteen puuttuessa nollajaksolta apusarakkeeseen ei tule mitään (tuotetta ei ole nollajaksolla), mutta mittausjaksoon lasketaan arvo normaalisti. Mittausjaksot eivät siis ole homogeenisia keskenään, mutta toisaalta ne kertovat jaksojen tuottavuuden sellaisella tuotannolla, kun jaksoilla on ollut.

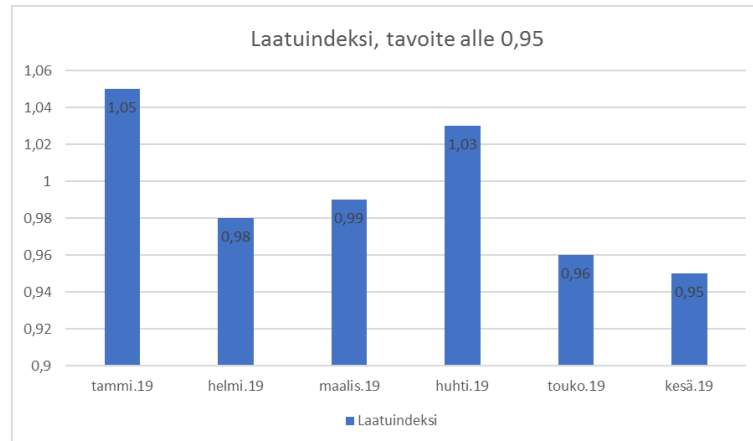
Taulukko 5. Esimerkki laskennasta heterogeenisen valikoiman kanssa

	Nollajakso			Apusarake	Mittausjakso		
	Määrä	Hinta	Arvo		Määrä	Hinta	Arvo
Tuote 1	200	5,5	1100	1100			
Tuote X					275	4,5	1237,5
Tuote 2	330	4	1320	1254	310	3,8	1178
Tuotos			2420	2354			2415,5
Työ	50	7	350	360	57	7,2	410,4
Materiaali	150	6,2	930	945	145	6,3	913,5
Energia	400	1,5	600	600	410	1,5	615
Pääoma	160	2	320	320	162	2	324
Panos			2200	2225			2262,9
Lisäarvo(abs.)			220	129			152,6
Lisäarvo (suht.)			1,100				1,067
Tuottavuus				1,058			1,067
Tuottavuusindeksi							1,009

Kummassakin laskennassa on omat hyvät ja huonot puolensa. Kummallakin tavalla laskettuna laskennassa esiintyy vääristymiä olettamusten takia. Ensimmäisessä vaihtoehdossa on mahdollista vääristää mittaria, keskittymällä vain mittarissa huomioitaviin tuotteisiin. Lisäksi muun muassa energian kulutuksen laskenta perustuu olettamukseen, että energiankulutus per kilo on sama jokaisella tuotteella. Toisessa vaihtoehdossa ei tarvitse tehdä niin paljon olettamuksia, mutta tuotevalikoima ei välttämättä ole homogeeninen ja se voi vääristää laskelmaa.

6.4 Visuaalinen esitystapa

Mittariston hahmottamisen kannalta olisi hyvä esittää mittarit niin sanottuna visuaalisena mittarina. Visuaalisella esitystavalla on helppo viestiä selkeästi mihin suuntaan mittarin arvo on kehittymässä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan toimiva ja havainnollinen esitystapa voisi olla pylväsdiaagrammi, kuva 6 (sivu 46).



Kuva 6. Esimerkki mittarin visuaalisesta esitystavasta.

Pylväsdiagrammi on helppo tehdä esimerkiksi Excelillä, lisäksi se on helpolukuinen. Halutessaan pylväisiin voi lisätä eri värejä havainnollistamaan mikä arvo on hyvä, mikä kohtalainen ja mikä huono. Kuvaa kannattaa päivittää aina mittausten yhteydessä, sekä laittaa se hyvin esille sinne, mistä henkilökunta sen näkee.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle tasapainotettu mittaristo, pääpainona tuotannon mittaaminen. Prosessimittareille oli tavoitteena luoda konkreettiset mittarit, jotka yritys voi ottaa halutessaan heti käyttöön. Muut mittarit jätettiin työn ulkopuolelle.

Tutkimuskysymykset ja johtopäätökset:

1. Yrityksen tarpeet ja ongelmakohdat?

Kuten jo aiemmin tuli esille, alkuperäinen tarve mittaristolle perustuu toimeksiantajan riskienhallintaan. Riskienhallinta on osa johtamista ja tasapainotettu mittaristo onkin oikeastaan johtamisen työkalu. Mittariston kehittämisen myötä yritykselle kirjattiin sekä visio että strategia. Yritykseltä puuttui myös selkeä kirjattu strategian sekä suunnitelma, kuinka sitä pystyy toteuttamaan jokapäiväisessä työssä. Myös johtamiseen tarvittavaa tietoa, varsinkin ennakoivaa tietoa, ei ole saatavilla riittävästi. Sanonta ”sitä johdat mitä mittaat” kuvaa mielestäni ongelmaa hyvin.

2. Miten suunnitellaan toimiva mittaristo?

Teoriaosuudessa panostettiin mittariston suunnitteluprosessin läpikäymiseen. Työssä perehdyttiin kahteen erilaiseen suunnitteluprosessiin. Suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta. Yksinkertaistettuna strategian perusteella yritykselle johdetaan mittarit menestystekijöiden perusteella tai syy-seuraussuhteella, josta syntyy yritykselle

strategiakartta eli mittaristo. Yksi tärkeimmistä ja varmasti haastavimmista asioista prosessissa on yrityksen johdon sekä henkilöstön sitoutuminen ja sitouttaminen yhteisiin pelisääntöihin ja yhteiseen tavoitteeseen. Lisäksi mittarien suunnitteleminen toimivaksi on haastavaa. Mittaria suunniteltaessa täytyy olla tarkkana ja ottaa monta asiaa huomioon. Lisäksi mittariston pitäisi olla toimiva kokonaisuus, jonka tulisi olla tasapainossa eri näkökulmista katsoen.

3. Miten saadaan tarvittava tieto helposti?

Jotta mittarit pysyisivät käytössä, on niiden käytön tarkoitus olla mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Tiedon saanti on siis otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Työssä suunniteltuihin mittareihin tiedot ovat pääasiassa valmiina olemassa, muutama tarvittava tieto tulee uutena asiana. Uusien tietojen kerääminen tuo tietenkin hieman lisätyötä, mutta en näe, että lisätyön määrä olisi kovin suuri. Tiedot ovat melko hyvin ja nopeasti löydettävissä yrityksen käytössä olevista järjestelmistä. Jotakin tietoja joutuu varmasti hieman muokkaamaan, mutta pääsääntöisesti ne käyvät sellaisenaan. Tiedot syötetään mittareiden laskentataulukoihin ja valmiit kaavat laskevat tuloksen.

4. Mittariston hyödyntämiskeinot?

Mittaristo on johdon työkaluja ja siitä voi hyötyä monella tapaa. Kuten jo aikaisemmin on tullut esille, sellaista on vaikea johtaa mitä ei mitata. Mittariston avulla johto saa tietoonsa paljon tärkeää tietoa kattavasti yrityksen eri osa-alueilta. Mittariston tehtävä on pääosin tuoda strategian toteuttaminen osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa. Mittariston taustalla olevan yhteisen tavoitteen ja koko mittaristonkehitysprosessin on tarkoitus sitoa yritys tiiviimmäksi ja toivottavasti motivoituneemmaksi kokonaisuudeksi. Mittaristoa on mahdollista hyödyntää myös palkanmaksussa pitkällä aikavälillä, jos yrityksessä siirryttäisiin palkkiopalkkaukseen.

Työhön ryhtyessäni en ymmärtänyt kuinka laaja ja haastavakin aihe mittaaminen on. Toimeksiantajan pääasiallisena toiveena oli saada tuotantoon tehokkuutta mittaava mittari, mutta mielestäni sen lisäksi on tärkeää ymmärtää mittaaminen kokonaisuutena. En ollut ennen tullut edes ajatelleeksi kuinka paljon pelkkä mittaaminen saattaa vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen tai kuinka monella tapaa mittarin suunnitteleminen voi mennä pieleen. Lisäksi mittariston suunnitteleminen vaati toimeksiantajalta pohdintaa muun muassa arvoistaan sekä tulevaisuudesta. Mittariston avulla pyritään siis tuomaan esille ja toteuttamaan yrityksen syvempiä tarkoituksia kuin pelkkä tehokkuus tai läpimenoaika. Jo mittaristo itsessään kertoo paljon yrityksestä, siitä mikä sille on tärkeää ja mihin se haluaa panostaa. Mielestäni oli mielenkiintoista huomata, että mittaristo ei ole vain jokin, mikä istutetaan yritykseen kuin yritykseen, vaan ne ovat hyvinkin erilaisia yritysten välillä. Mittariston kehittäminen jo prosessina on sellainen mistä yrityksellä on halutessaan mahdollista ottaa paljon irti.

Mittariston kehitysprosessi on pitkä ja haastava, minä sain työni puitteissa kokea siitä vain pienen osan. Vaikeinta prosessin aikana on saada ihmiset innostumaan ja sitoutumaan siihen kaiken kiireen keskellä. Lisäksi se on aiheena sellainen mistä ei kovin paljon tiedetä ja sen yhteydessä käytetään hankalasti ymmärrettäviä sanoja, kuten strategia. Lisäksi mittaaminen kuulostaa lähinnä vahtimiselta. Prosessin aikana työntekijät onkin saatava ymmärtämään mittariston tarkoitus ja tavoitteet. Palkitseminen lisää työntekijöiden innostusta mittaristoa kohtaan, mutta palkitseminen on otettava käyttöön harkiten. Toki palkitseminen on tärkeä asia, mutta täytyy olla tarkkana, että se tapahtuu oikein perusteiden oikeille ihmisille.

Haastavaa on myös saada mittaristosta tasapainoinen ja validi. Mittariston tärkein tehtävä on kertoa yrityksen strategia ja heijastaa yrityksen arvoja. Sen tulisi sisältää mittareita kaikissa näkökulmissa ja olla tasapainossa monelta eri näkökantilta. Kannattaa myös pyrkiä pohtimaan monelta ei suunnalta, mittaako mittari, sitä mitä sen pitäisi mitata ja voiko se siitä huolimatta johtaa harhaan. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet mittariin ovat ehdottoman tärkeitä. Yrityksen kannalta positiivisten asioiden tekemisen pitäisi vaikuttaa mittariin myönteisesti ja negatiivisten asioiden tekeminen vaikuttaa mittariin negatiivisesti. Nämä kaikki asiat kuulostavat itsestään selviltä ja helpoilta, mutta on haastavaa ottaa huomioon jokainen mahdollinen asia.

Työn tuloksena saatiin kehitettyä toimeksiantajalle mittaristo, sekä prosessia mittaaville laadulle sekä tuottavuudelle kehitettiin mittarit. Mittaristo kuvaa mielestäni melko hyvin toimeksiantajaa ja sen strategiaa. Näkökulmittain katsottuna mittaristo on melko hyvin tasapainossa. Mittaristo sisältää myös rahallisia sekä ei rahallisia mittareita, tulosmittareita sekä ennakkoivaisia mittareita, ulkoisia sekä sisäisiä mittareita ja helposti sekä vaikeasti mitattavia mittareita. Syy-seuraussuhteella johdettuna mittarit asettuvat jo automaattisesti melko hyvin tasapainoon. Kokonaisuudessaan mittaristo tuntuu ihan käyttökelpoiselta, mutta vielä ennen sen käyttöönottoa mieltäisin kertaalleen jokaisen mittarin kohdalla, mitä mittari antaa yritykselle, onko siitä oikeasti hyötyä. Turhaa työtä ei kannata tehdä, jos koetaan ettei mittarista ole mitään hyötyä yritykselle. Mittareita poistettaessa tai lisättäessä on kuitenkin muistettava pitää myös kokonaisuus kunnossa.

Laatu ja tuottavuus ovat hyvin kiinteästi yhteydessä toisiinsa, joten oli mielestäni hyvä, että kumpikin näistä tuli mukaan mittaristoon. Ne myös tasapainottavat hyvin toisiaan. Laadun mittaamiseen kehitetty mittari mittaa oikeastaan ”huonoa laatua”. Halusin kehittää mittarin, mikä ottaa huomioon useamman asian sillä laatu koostuu niin monesta asiasta. Mittariin on myös helposti lisättävissä tai poistettavissa laatua mittaavia tekijöitä. Valitsin laadun mittariin reklamaatiot, hylätyt tuotteet sekä hävitetyt tuotteet, sillä tiedot niistä on melko helposti saatavissa ja ne kuvaavat sekä prosessin, että tuotteen laatua. Mittariin voi halutessaan lisätä esimerkiksi mikrobiologisten ja kemiallisten testien tulosten laadun. Työntekijä pystyy vaikuttamaan laatumittariin omalla toiminnallaan, mutta kuten monessa

muussakin asiassa työntekijä ei ole ainoa seikka mikä vaikuttaa laatuun. Laatuun vaikuttaa esimerkiksi myös raaka-aineet, prosessi sekä tuotantokoneet. Näin ollen laadun parantaminen on useamman tekijän summa, ei yksin tuotannon työntekijän. Halutessaan työntekijä pystyy ”huijaamaan” mittaria, esimerkkinä pakkaamaan epäkurantteja tuotteita, jotta ei syntyisi niin paljon hylkyä. Epäkurantit tuotteet eivät välttämättä palaudu reklamaatioina. Huijausmahdollisuuksia on vaikea kokonaan poistaa, mutta ne on hyvä ainakin tiedostaa ja seurata.

Tuottavuuden mittari pohjautuu Saaren (2006) kehittämään tuotantomalliin. Se on mielestäni mallina hyvin selkeä, mistä syystä halusin valita sen mittariksi. Mallin avulla voi helposti huomata, että tuottavuus on yhtä lailla kiinni koko yrityksen panoksesta, ei pelkästään tuotantotyöntekijöiden vastuulla. Tuottavuuteen vaikuttaa mm. ostohinnat sekä panosten taloudellinen ja tehokas käyttö, myynnin määrä ja hinnat sekä pääoma ja sen aiheuttamat kustannukset. Onnistuneella ostotoiminnalla sekä yhtä lailla myyntityöllä on suuri merkitys yrityksen tuottavuuteen. Mittarin ongelmaksi koitui se, että toimeksiantajan tuotanto on osalta tuotteiltaan hyvinkin vaihtuvaa ja näin ollen mittaaminen on hankalaa. Tästä syystä mietin kaksi eri tapaa käyttää mallia, mutta mittaaminen saattaa vääristyä niiden seurauksena. Suosittelenkin toimeksiantajaa tutkimaan vaihtoehtoja ja esimerkiksi koekäyttämään malleja jonkin aikaa, jolloin ehkä pystyy huomaamaan vaihtoehtojen vaikutukset mittariin. Pyrin omalta osaltani niitä miettimään, mutta selkeämmän tuloksen saisi ehkä pidemmällä aikavälillä. Vaihtuvien tuotteiden osuus on todennäköisesti kuitenkin melko marginaalinen kokonaistuotannosta, joten en usko, että tulokset vääristyisivät kovin paljoa.

Jos toimeksiantajalle tulee tarve mitata tuotantoaan enemmän, on Laamanen (2003) malli prosessin tehokkuusindeksistä mielenkiintoinen. Taulukossa 6 on esitelty kyseinen malli.

Taulukko 6. Malli prosessin tehokkuusindeksistä (Laamanen 2003, 164)

	Painoarvo (%)	Suorituskyky (% tavoitteesta)	
Tuottavuus	20	80	16
Lämpimenoaika	25	86	21,5
Turvallisuus	15	100	15
Korjauskustannukset	40	82	32,8
Prosessin tehokkuusindeksi			85,3

Tehokkuuden mittaaminen saattaa tulla ajankohtaiseksi mittariston muokkaamisen kautta, kun markkinat ja ympäröivä maailma muuttuu. Toisaalta prosessien kehittäminen on joka tapauksessa aina ajankohtaista, huolimatta siitä onko käytössä mittaristoa. Prosessin kehittämisen

todentamiseksi olisi mittaaminen tarpeen ainakin jollain tasolla, jolloin tehokkuusindeksi voisi olla yksi hyvä vaihtoehto. Toivottavaa on kuitenkin, että mittaaminen tapahtuu kokonaisvaltaisen mittariston mukaan.

Jatkoa varten kehottaisin yritystä jatkamaan prosessia innokkaasti, sillä sen avulla on mahdollista saada positiivista muutosta aikaiseksi. Uskon, että työni on hyvä pohja tutustua aiheeseen ja halutessaan yritys voi ryhtyä tuumasta toimeen kehitetyn mittariston avulla, mutta toisaalta toimeksiantaja saisi vielä enemmän irti mittaamisesta, kun konsultoitaisiin alan ammattilaista. Varisinkin, jos toimeksiantajalla on halukkuutta siirtyä palkkiopalkkaukseen ja käyttää mittaristoa palkanmaksuperusteena, tai käyttää mittaristoa perusteena esimerkiksi jonkin näköiseen bonusjärjestelmään, olisi viisasta ottaa projektiin mukaan alan ammattilainen.

LÄHTEET

Heikkilä, H. 2003. *Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatujärjestelmät*. Haettu 6.4.2018 osoitteesta <http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurs-sit/jot/2005/kalvot/qij.pdf>

Jouni Sakki (n.d.). *Tuottavuus*. Haettu 6.4.2018 osoitteesta <http://www.jounisakki.fi/kirja/tuottavuus.htm>

KAMK - Kajaanin ammattikorkeakoulu (n.d.). Haastattelu. Opinnäytetyöpankki. Haettu 1.4.2019 osoitteesta <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestyseen – Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. 2004. *Tehokas johtaminen – Yritystalouden kaivattu ydin*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laamanen, K. 2003. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Lipiäinen, N. & Vesterinen, V. (2009). *Innovatiivisuus: Käsite ja mittaaminen*. Kandidaatintyö. Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 6.4.2018 osoitteesta <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/45234/nbnfi-fe200905251545.pdf?sequence=3>

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

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. (2001). *Balanced scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

LUT-Yliopisto (n.d.). Tunnuslukujen hyväksikäyttö. Haettu 6.4.2018 osoitteesta http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 11.2.2019 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saari, S. 2006. *Tuottavuus – Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa*. Espoo: Mido Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. (2001). *Oppiva Organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 7. painos. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Saunila, M. (2009). *Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta*. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 1.4.2019 osoitteesta <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/47604/nbnfi-fe200909232130.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Silen, T. *Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. Porvoo: WSOY.

Suomen riskienhallintayhdistys (n.d.). Nelikenttäanalyysi – SWOT. Haettu 15.2.2019 osoitteesta <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Työturvallisuuskeskus TTK (2010). *Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista*. Työturvallisuusopas. Haettu 15.4.2019 osoitteesta https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvallisuuden_johtamista.pdf

Uusi-Rauva, E. 1996. *Tuottavuus – mittaa ja menesty*. Vantaa: TT-Kustannustieto Oy.