

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Taloushallinto

Marja Kukkonen

Avaintunnuslukujärjestelmän soveltaminen

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

KUKKONEN, MARJA

Avaintunnuslukujärjestelmän soveltaminen

Opinnäytetyö

43 sivua + 4 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Maisa Räsänen

Toimeksiantaja

Dynea Chemicals Oy

Marraskuu 2011

Avainsanat

mittari, tasapainotettu mittaristo, strateginen johtaminen, tunnusluku

Mittarit ovat johtamisen työkaluja, ja niiden avulla voidaan tiivistää tuloksia tunnuslukujen muotoon. Strateginen laskentatoimi pyrkii tuottamansa tiedon avulla auttamaan yrityksen johtoa strategisten päätösten suunnittelussa, toteuttamisessa ja valvonnassa. Eräs strategisen laskentatoimen keksinnöistä on Balanced Scorecard (BSC), jonka ovat kehittäneet alun perin amerikkalaiset professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen käytössä olevan avaintunnuslukusovelluksen eli KPI-mittariston käyttökokemuksia sekä selvittää kehitettäviä alueita ja miettiä parannusehdotuksia näihin.

Teoriaosuudessa perehdytään strategisen johtamisen kautta strategiseen laskentatoimeen, mittaristoihin ja mittareihin. Pääpaino teoriassa on tasapainotetun tuloskortin eli Balanced Scorecardin esittelyllä, koska toimeksiantajayrityksen paikallinen KPI-mittaristo pohjautuu juuri BSC-malliin. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa haasteltiin yrityksen johtoryhmän jäseniä, jotka ensisijaisesti käyttävät KPI-mittaristoa. Päättökohdeena haastattelututkimuksessa oli kohdeorganisaation mittaristoihin liittyvä paikallinen raportointi.

Haastattelujen tuloksena saatiin työlle asetettujen tavoitteiden mukaisesti useita muut- ja kehitystoiveita toimeksiantajan nykyjärjestelmään ja paikalliseen raportointiin.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KUKKONEN, MARJA

Evaluation of local Key Performance Indicator (KPI)
follow-up system

Bachelor's Thesis

43 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

Senior Lecturer Maisa Räsänen

Commissioned by

Dynea Chemicals Oy

November 2011

Keywords

indicator, balanced scorecard, strategic management, key
figure

Companies use indicators as management tools and by using them they can show summarised results like key figures. Strategic calculations produce essential data for the company management and focuses to help with the strategic decision making. The Balanced Scorecard (BSC) is an invention of strategic accounting and finance and BSC was invented by American professors Robert S. Kaplan and David P. Norton.

The target of the thesis was to define what kind of needs and targets different functions and departments have to KPI follow-up system (based on the model of Balanced Scorecard) and evaluate existing system development needs.

Strategic management, strategic calculations, indicators and Balanced Scorecard are introduced as the theoretical background for the thesis and after that the organisation and whole research work are introduced. The research method was based on interviews of the management team members, who are the main users of the local KPI follow-up system.

The results of the interviews showed that there are several local desires to change the system and the research also gave many new ideas and development needs for the system.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TALOUSHALLINTO	7
3	MITTARIT JA MITTARISTOT	10
4	BALANCED SCORECARD	12
4.1	Yleistä	12
4.2	Näkökulmat	15
4.2.1	Taloudellinen näkökulma	16
4.2.2	Asiakasnäkökulma	16
4.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	17
4.2.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	17
4.3	Mittareiden keskinäinen tasapaino	18
4.4	Erityyppiset BSC-mittaristot	19
4.5	Balanced Scorecardin hyödyt	19
4.6	Kritiikki	20
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	21
5.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	22
5.2	Käytössä oleva avaintunnuslukumittaristo	25
5.2.1	Taustaa mittaristolle	25
5.2.2	Nykytilanne	27
5.2.3	Järjestelmän kehittäminen	29
5.3	Haastattelut	30
5.3.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	31
5.3.2	Haastattelujen toteutus	31

6	HAASTATTELUIJEN TULOKSET	33
6.1	KPI-mittaristo	33
6.2	OPEX-raportti	37
6.3	Kannustepalkkiomatriisi	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	

Liite 1. Euroopan organisaatiokaavio

Liite 2. Haastattelut

Liite 3. Haastattelukysymykset

Liite 4. Yhteenvetotaulukko

1 JOHDANTO

Aihe tähän opinnäytetyöhön tuli Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kautta, jonne oli tullut yhteydenotto toimeksiantajayrityksestä talvella 2011. Ensimmäisen vierailun tein toimeksiantajayritykseen helmikuussa ja sopimus opinnäytetyön tekemisestä allekirjoitettiin Kasarminmäellä huhtikuun alussa 2011. Tutustuminen omakohtaisesti yrityksen toimintaan ja organisaatioon tapahtui lähinnä huhtikuun ja toukokuun aikana. Haastattelut ajoittuivat toukokuuhun, ja ne toteutettiin kolmessa eri toimipaikassa ja kolmella eri paikkakunnalla. Näiden vierailujen ansiosta sain mielestäni hyvän kuvan yrityksen toiminnasta, toimialasta ja organisaatiosta sekä pääsin porautumaan opinnäytetyön aihepiiriin.

Opinnäytetyön toimeksianto muutti jonkin verran muotoaan kevään 2011 aikana, ja lopulliseen muotoonsa se päättyi vasta vähän ennen varsinaisia haastatteluita toukokuussa. Alun perin oli tarkoitus sisällyttää tutkimukseen myös erilaisten vaihtoehtoisten IT-järjestelmien tutkiminen ja vertaileminen. Tämä osuus jätettiin kuitenkin lopulta pois toimeksiantajan pyynnöstä.

Koin opinnäytetyön aihepiirin erittäin mielenkiintoiseksi ja haastavaksikin. Balanced Scorecard eli tuloskortti-ajattelua ei kovin syvällisesti koulun suuntautumisopinnoissa käyty lävitse, joten sain tilaisuuden tutustua minulle lähes täysin uuteen aihealueeseen. Lisäksi toimeksiantajayrityksen kautta sain aivan uudenlaisen näkemyksen suomalaisesta kansainvälisestä keskisuuresta kemianteollisuuden yrityksestä erilaisine sidosryhmineen.

Koska Balanced Scorecard-malli ei ole aivan uusi keksintö, on Suomessakin rakennettu lukuisia mittareita, jotka pohjautuvat juuri BSC:hen. Samoin aihepiiristä on tehty vuosien saatossa lukuisia opinnäytetöitä, joissa kuitenkin enimmäkseen keskitytään nimenomaan uuden mittariston rakentamiseen tietylle yritykselle tai organisaatiolle ja siihen liittyviin erilaisiin vaiheisiin. Oli paljon vaikeampaa löytää tutkimuksia, jotka käsittelevät jo olemassa olevan BSC-mittariston kehittämistä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen käytössä olevan avaintunnuslukusovelluksen eli KPI-mittariston käyttökokemuksia sekä kartoittaa kehitettäviä alueita ja miettiä parannusehdotuksia näihin.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Minkälaisia tarpeita ja tavoitteita eri osastoilla ja yksiköillä on nykyisin käytössä olevalle avaintunnuslukusovellukselle?
- Miten tätä avaintunnuslukusovellusta pitäisi jatkossa kehittää?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakaantuu rakenteellisesti kahteen eri osaan. Ensimmäisessä osassa käydään teorian kautta läpi strategista johtamista, mittareita ja Balanced Scorecard -mallia, johon toimeksiantajan käytössä oleva avaintunnuslukujärjestelmä pohjautuu. Toisessa osassa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta: toimeksiantajayritystä sekä avaintunnuslukujärjestelmän käyttöä ja kehittämistä toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus on toteutettu haastatteluina lähinnä yrityksen johtoryhmän jäsenille, jotka avaintunnuslukusovellusta eniten käyttävät tai sen raportoimia tietoja eniten hyödyntävät.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TALOUSHALLINTO

Yrityksen yhtenä strategisena menestystekijänä voidaan pitää strategista johtamista. Strategisen johtamisen päätehtäviä ovat strateginen suunnittelu, strategian toteuttaminen sekä strateginen analyysi ja seuranta. Strategian voi määritellä muun muassa seuraavasti: *Strategia integroi yrityksen ja muun organisaation tärkeimmät tavoitteet, toimintatavat ja toiminnan organisaatiota koossapitäväksi ajatukseksi. Strategia on ennen kaikkea organisaation johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät. Strategiassa korostuvat siten päämäärien asettelu, yleiset linjavalinnat ja keinot päämäärien saavuttamiseksi sekä konkreettiset toimintaohjelmat päämäärien ja*

tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen on sekä asioiden johtamista (management) että ihmisten johtamista (leadership). Yrityksen strategisen johtamisen perustana ovat toiminta-ajatus, yrityksen arvot ja tulevaisuuden haluttu tavoitetilä eli visio. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 331 - 337.)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka (2000, 55 - 57) määrittelee strategisen oppimisen sekä johdon että entistä enemmän myös koko henkilöstön kyvykkyydeksi tulkita maailmaa, asettaa kyseenalaiseksi omat ajatukset ja hahmottaa uusia ajatusmalleja sekä näiden pohjalta tarkistaa ja toteuttaa organisaation strategiaa nopeasti. Asiakkaiden ja kilpailuympäristön muuttuviin tarpeisiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti. On tärkeää pystyä lukemaan ympäristön heikkoja signaaleja. Sydänmaanlakka painottaa myös sitä, että sekä osaamisen että tiedon jakaminen on kriittistä. On uskottava siihen, että tiedon jakaminen on valtaa ja siitä hyötyvät kaikki. Organisaation tehokkaan oppimisen edellytyksiä ovat sekä osaamisen että tiedon jakaminen.

Strategisella laskentatoimella tarkoitetaan sitä, että yrityksen omista laskentatoimen tietojärjestelmistä ja yrityksen ulkopuolisista tietolähteistä tuotetaan tietoa, joka palvelee yrityksen strategista johtamista. Tosin strateginen laskentatoimi käyttää paljolti hyväkseen taloushallinnon perustietojärjestelmien ja johdon laskentatoimen tuottamia tietoja. Tuottamansa tiedon avulla strateginen laskentatoimi pyrkii auttamaan yrityksen johtoa strategisten päätösten suunnittelussa, toteuttamisessa ja valvonnassa. Keskeistä strategisessa laskentatoimessa on tuottaa tietoja yrityksen kilpailueduista ja niistä ratkaisuista, joilla kilpailuetuja pyritään vahvistamaan. Strategiseen laskentatoimeen on tehty paljon innovaatioita, kuten esimerkiksi kilpailija-analyysit, asiakaskohdainen kannattavuuslaskenta, toimintolaskenta, strateginen kustannusjohtaminen sekä Balanced Scorecard -mittaristo. Laskentatoimen raporteissa ja niiden hyödyntämisessä strateginen laskentatoimi painottaa etenkin seuraavia asioita:

1. Taloushallinnon tuottamia raporteja ja tietoja käytetään hyväksi sekä ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa että tulosyksiköiden vastaavissa päätöksissä.
2. Strategisen laskentatoimen raportit ovat keskittyneet tulevaisuuteen ja tarkasteluaikavälinä voidaan pitää yhtä tai useampaa vuotta. Strategioiden toteumia tarkkailaan yleensä vuosittain jälkikäteen.

3. Raporttien avulla yritykselle etsitään strategisia kilpailuetuja ja tuotetaan kilpailija-analyyseihin tarvittavaa tietoa. Samalla pyritään ennustamaan markkinoiden kehitystä.
4. Strategisessa laskentatoimessa tarkastellaan yritystä taloushallinnon näkökulmasta kokonaisuudessaan, jolloin liiketoiminta-alueiden on saavutettava niille asetetut taloudelliset tavoitteet.
5. Strateginen laskentatoimi suuntautuu tarpeiden mukaan sekä yrityksen sisään että yrityksen toimintaympäristöön.
6. Yrityksen merkittävät laajennus- ja kehittämisinvestoinnit, joilla on suuria vaikutuksia yrityksen talouteen tai kilpailukykyyn, kuuluvat strategiseen laskentatoimeen.
7. Strateginen laskenta avustaa päätöksentekoa tuottamalla tietoja yrityksestä kokonaisuutena, sen liiketoiminta-alueista, tulosityksiköistä, toiminnoista ja suoritteista. Strategiseen laskentaan sisältyy koko yritystä koskevia tulos- ja rahoitusanalyysijä, tulevaisuussennusteita, toimintojohtamisanalyysijä ja suoritekustannusanalyysijä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 338 - 340.)

Strategisen laskentatoimen raportoinnin luominen merkitsee taloushallinnon kannalta yleensä keskittymistä tuottamaan kannattavuuden ja rahoituksen tavoitteiden keskeisiä tunnuslukuja koko yrityksestä, yrityksen eri liiketoiminta-alueista, tulosityksiköistä ja toiminnoista budjettikauden lisäksi myös muutamalta seuraavalta suunnitteluvuodelta. Näin luodaan perusta strategisten päämäärien saavuttamiseksi talouden alueella. Lisäksi kehittämällä tunnuslukumuotoisia kriteereitä, voidaan arvioida erilaisten strategisten vaihtoehtojen taloudellisia vaikutuksia ennen päätöksentekoa. Talousjohdon rooli on muuttunut yrityksissä ja strategisella laskentatoimella on ollut siihen oma vaikutuksensa. Yrityksen taloushallinnon on kyettävä avustamaan liiketoimintojen johtamista tuottamalla tätä tukevaa informaatiota. Taloushallinto on muuttunut selkeästi liiketoimintasuuntautuneeksi taloushallinnoksi, jossa yrityksen ulkopuolisten tietokantojen tietoja hyödynnetään ja käytetään päätöksenteon tukena. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 338 - 340.)

3 MITTARIT JA MITTARISTOT

Yrityksen laskentatoimen tehtävänä on kerätä toimintaa kuvaavia arvoja ja avustaa toimintaa koskevaa päätöksentekoa tuottamalla tarvittavaa informaatiota yritysjohdolle. Johdon laskentatoimi tuottaa siis rahapohjaisen mittaamisen lisäksi paljon yrityksen menestyksen kannalta tärkeää ei-rahapohjaista tietoa. Tärkeässä osassa yrityksen tietojärjestelmissä ovat suorituksen mittaus sekä sopivat suorituskykymittarit. Suorituskyvyllä tarkoitetaan tässä mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300.)

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 29) määrittelevät mittarin ja mittariston: *Mittari* tarkoittaa tarkasti määriteltyä menetelmää, jolla kuvataan jonkin tietyn menestystekijän suorituskykyä. Voidaan käyttää myös toisinaan termiä *tunnusluku*. *Mittaristo* on sen sijaan kokonaisuus, joka muodostuu useista mittareista, jotka ovat mittauskohteen kannalta keskeisiä.

Mittarit ovat johtamisen työkaluja ja niiden avulla voidaan tiivistää tuloksia tunnuslukujen muotoon. Mittareilla saadaan tarkkaa tietoa liiketoiminnan suorituksista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Niiden avulla voidaan kontrolloida suunniteltujen tapahtumien toteutumista, konkretisoida strategia tavoitteiksi ja viestiä sekä ohjata henkilöstöä. Näiden lisäksi mittareilla tuotetaan informaatiota päätöksenteon tueksi, motivoidaan henkilöstöä, kyseenalaistetaan toimintatapoja, luodaan perusta palkitsemiselle, ennakoidaan liiketoiminnan kehitystä, opitaan organisaation toiminnasta sekä viestitään yrityksen voimavaroista. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää 2007, 159 - 160.)

Mittareita voidaan luokitella usealla eri tavalla esimerkiksi taloudelliset mittarit ja ei-taloudelliset mittarit. Taloudelliset mittarit saadaan usein melko helposti joko suoraan tai laskemalla, kun taas ei-taloudellisten mittareiden laskentaperusteet ovat usein epä-määräisemmät, joten ne eivät välttämättä ole yhtä luotettavia. Lisäksi ei-taloudelliset mittarit eivät yleensä ole vertailukelpoisia toisten organisaatioiden kanssa. Joskus puhutaan myös kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit perustuvat yksiselitteisiin lähtöarvoihin (esimerkiksi liiketapahtumiin), pehmeät mittarit (esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyskysely) perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin. (Lönnqvist ym. 2006, 30 - 31.)

Hyvän mittarin tulisi Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006, 32 - 33) mielestä täyttää seuraavat ominaisuudet: Validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota mitataan, reliabiliteetti taas kuvailee mittarin arvon satunnaisvirhettä. Relevanssi kuvaa sitä, onko mittari sen käyttäjän tarpeiden kannalta olennainen. Käytännöllisyydellä mittareiden yhteydessä tarkoitetaan kustannustehokkuutta ja sitä, onko mittaria helppo vai vaikea käyttää. Erkki K. Laitinen (2002, 147 - 163) luettelee vastaavasti mittareiden keskeisiksi ominaisuuksiksi validiteetti (oikeellisuus), reliabiliteetti (tarkkuus), relevanttius (oleellisuus), edullisuus ja uskottavuus. Mittarin edullisuus tarkoittaa sitä, että sen tuottaminen ei saa vaatia liikaa aikaa ja uhrauksia sen merkitykseen verrattuna. Jotta mittari olisi uskottava, on päätöksentekijän luotettava siihen. Mittarin uskottavuus saavutetaan ainoastaan siten, että mittareille kehitetään hyvät laskentasäännöt ja nämä säännöt myös dokumentoidaan. Kun päätöksentekijä on itse mukana laatimassa näitä sääntöjä, hän myös sitoutuu niihin, jolloin saavutetaan hyvä uskottavuus.

Mihin ja miten mittareita sitten käytetään? Tähän ei löydy mitään yksiselitteistä vastausta, vaan tapoja on yhtä paljon kuin käyttäjiäkin. Mittareilla halutaan esimerkiksi usein seurata jonkin tärkeäksi koetun asian kehittymistä. Jos yritysjohto haluaa panostaa tiettyyn asiaan, tehdään kyseisestä asiasta mittari ja seurataan mittarinkehitystä jatkossa tarpeeksi intensiivisesti. Teoriakirjallisuudessa yleisesti mainitaan sanonta ”*sitä saa, mitä mitataan*”. Havaitsin tämän asian myös itse käytännössä toimeksiantajayrityksessä.

Laitisen (2002, 169) mukaan mittareiden kehittämisessä suuri merkitys on informaation arvolla. Nykyaikaisissa yrityksissä aiheutuu paljon mittausvaikeuksia sen takia, että yritysjohto ei ole kyennyt arvioimaan tiedon arvoa nimenomaan päätöksenteolle. Tämä voi johtaa siihen, että käytetään mittareita, joiden merkitys on vähäinen päätöksenteolle, mutta ne on helppo tuottaa vaikkapa muun tilastoinnin ohessa.

Mittareiden tarvetta ja käyttökelpoisuutta on asetettava jatkuvasti kyseenalaiseksi ja mittaristoa tulee päivittää jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Usein on käynyt niin, että tietyt mittarit ovat johdon vaatimusten mukaisesti otettu käyttöön ja ne ovat edelleen käytössä, vaikka tiedon tarve ei olisi enää ollenkaan ajankohtainen yrityksessä. Nykyaikaisessa yrityksessä on kerrallaan ehkä 15–20 strategisen tason mittaria käytössä, joilla on olennaista vaikutusta päätöksentekoon. (Laitinen 2002, 258.)

Erkki K. Laitinen (2002, 367) kuvailee kokonaisvaltaisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä (Integrated Performance Measurement Systems). Näillä mittaristoilla on ainakin kolmenlaisia vaatimuksia. Mittariston on katettava päätöksenteon kannalta kaikki olennaiset ulottuvuudet, jotta päätöksenteko olisi tehokasta. Toiseksi mittarit muodostavat loogisen kokonaisuuden eli mallin eivätkä sisällä päällekkäistä informaatiota samoista ulottuvuuksista. Kolmanneksi mittariston on oltava käyttökelpoinen yritysjohdon päätöksenteossa. Mittaristosta on silloin hyötyä mitattaessa ja parannettaessa yrityksen omaa suorituskykyä. Perinteisesti suorituskyvyn mittausjärjestelmissä erilaiset ulottuvuudet ovat olleet taloudellisia. Kuitenkin ei-taloudellisten mittareiden ja ulottuvuuksien tarve tunnistettiin jo 1980-luvulla.

Toimivat ja oikeat mittarit tukevat päivittäisjohtamista ja helpottavat tavoiteasetantaa.

Kun sä luet nämä luvut, näet onko porukat tehnyt työn hyvin (Kaskes 2011).

4 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo tuli 2000-luvun alussa selvästi suosituimmaksi suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi, tosin mittariston käyttöönotto ei läheskään aina ole onnistunut (Laitinen 2002, 381).

Balanced Scorecard (BSC) tarkoittaa suoraan käännettynä tasapainotettua tuloskorttia tai tasapainotettua taulukkoa. Suomessa on käytetty muun muassa termejä tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo ja tuloskortti. (Olve, Roy & Wetter 1998, 23.)

4.1 Yleistä

BSC:n ovat alun perin kehittäneet amerikkalaiset professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton 1990-luvun alkupuolella. BSC sai alkunsa kahdessatoista suuryrityksessä olleessa hankkeessa, jossa kehitettiin yritysten suoritusten mittausta. Mittaaminen näissä lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijainneissa yrityksissä perustui oikeastaan vain

taloudellisiin asioihin. Taloudelliset mittarit kuvasivat kuitenkin huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa eli työntekijöiden osaamista ja motivaatiota, prosessien tehokkuutta, IT-järjestelmien toimivuutta, asiakassuhteitaan ja yhteiskunnallista hyväksyntää. Vuonna 1992 Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät menestystekijämittariston eli Balanced Scorecardin, joka oli laadittu juuri näissä yrityksissä saatujen kokemusten ja havaintojen perusteella. (Kaplan & Norton 1996, viii; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)

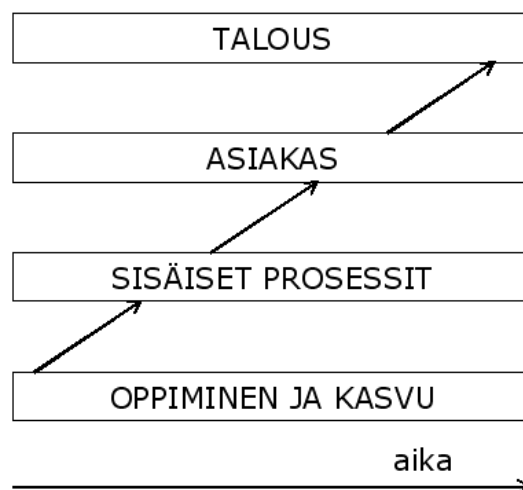
Professorit Kaplan ja Norton esittelivät Balanced Scorecard -käsitteen ensimmäisen kerran artikkelissa, joka julkaistiin Harvard Business Review-lehden numerossa 1/1992. BSC:ssä yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Jokaiselta neljältä tavoitealueelta otetaan muutamia tärkeitä tunnuslukuja seurattaviksi, mistä seuraa se, että yrityksen on pakko seurata ja ohjata jokapäiväistä toimintaa aktiivisesti. Tällä on luonnollisesti vaikutuksensa myös tulevaan kehitykseen. BSC:ssä on kolme ajallista dimensiota: menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Olve, Roy ja Wetter (1998, 16) kiteyttävät tämän seuraavasti: *Siitä työstä, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, saadaan näkyviä rahallisia tuloksia kenties vasta vuosien päästä. Kun se seikka on tajuttu, yrityksen näkökenttä avartuu ja siellä nähdään järkeväksi seurata muitakin kuin taloudellisia mittareita.*

Balanced Scorecardin perusajatuksena on kuvailla yrityksen, organisaation tai yksikön perusasioita, joista onnistuminen toiminnassa riippuu. Taloudelliset mittarit ovat toki erittäin tärkeitä, mutta muitakin mittareita tarvitaan antamaan ennakkoon signaaleja niistä asioista, jotka näkyvät vasta pitkän ajan päästä. On tärkeätä saada tietää mitattavien asioiden kehityksen suunta, on se sitten positiivista tai negatiivista. (Olve ym. 1998, 30.)

Balanced Scorecardin ominaisuuksia ovat moniulotteisuus, laajuus sekä tasapainoisuus. Mittaristojen näkökulmissa näkyvät sekä moniulotteisuus että tasapainoisuus. Talouteen, asiakkaisiin, sisäiseen prosessiin sekä oppimiseen ja kasvuun kiinnitetään kaikkiin huomiota. BSC muodostuu usein jopa osaksi organisaation ohjausjärjestelmää juuri moniulotteisuutensa ja laajuutensa takia. (Malmi ym. 2006, 23.)

Käyttötarkoituksen ja organisaatiotason mukaan on Suomessa yritysten BSC-mittaristojen mittareiden määrä vaihdellut 4 – 25 mittarin välillä. Suurimmalla osalla mittareita näyttäisi olevan yritystasolla alle 20 kappaletta. (Malmi ym. 2006, 31.)

Yksi Balanced Scorecardin keskeisistä lähtökohdista on ollut, että mittaristo tulisi johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta. Visio on tila, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajan kuluttua. Aina olisi pyrittävä sitomaan visio selkeästi aikaan, koska muuten työntekijät voivat kokea vision liian kaukaiseksi ja epämääräiseksi tavoitteeksi. Jos visio on selkeä, siitä pystytään myös monessa tapauksessa suoraan johtamaan tulosmitareita. Strategia tulkitaan usein Balanced Scorecardin yhteydessä keinoiksi, joilla haluttu visio pyritään saavuttamaan. Kaplan ja Norton ovat määritelleet strategian saraksi olettamuksia syy-seuraussuhteista. Syy-seuraussuhteilla tarkoitetaan tässä niitä liiketoiminnan toimintoja, jotka pitää tehdä hyvin, jotta eri osakokonaisuudet toimisivat paremmin ja johtaisivat lopulta haluttuihin tuloksiin. Kuva 1 esittää BSC:n eri näkökulmien ja niiden sisältämien mittareiden syy-seuraussuhteita. Yksinkertaistettuna esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyys (oppiminen ja kasvu) vaikuttaa toimitettujen tilausten laatuun (sisäiset prosessit), joka taas parantaa asiakastytyväisyyttä (asiakas), ja nämä kaikki yhdessä parantavat yrityksen liikevaihtoa (talous). Kaplanin ja Norton mukaan strategia on aina uskomus asioista, joiden avulla menestys saavutetaan. On huomattava, että kyse on nimenomaan tiedon tai tapahtumien oletettavista vaikutuksista, ei todistetun tiedon esittämisestä. Juuri syy-seuraussuhteita pidetään Balanced Scorecardin ytimenä. (Malmi ym. 2006, 61 - 71.)



Kuva 1. Balanced Scorecard näkökulmien syy-seuraussuhteet (Wikipedia Balanced Scorecard)

4.2 Näkökulmat

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä mallissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näitä neljää perusnäkökulmaa voidaan pitää lähinnä teoreettisena mallina eikä suinkaan tiukkana sääntönä. Kuva 2 havainnollistaa alkuperäisten näkökulmien sekä vision ja strategian suhdetta toisiinsa. (Kaplan & Norton 1996, 25 - 34.)

Balanced Scorecard: Kaplanin ja Nortonin (1996) alkuperäiset näkökulmat



Kuva 2. Balanced Scorecardin näkökulmat (Mukaiillen Kaplan & Norton. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action, 9)

Yritykset ja organisaatiot, jotka ovat soveltaneet Balanced Scorecardia, ovat yleensä muokanneet näkökulmia omiin tarpeisiinsa paremmin soveltuviksi. Usein on otettu mukaan viidenneksi mittausulottuvuudeksi henkilöstönäkökulma. Muita näkökulmia voivat olla esimerkiksi ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. Lisäksi julkisen sektorin organisaatiot ovat käyttäneet omanlaistaan jakoa Suomessa. Seuraavissa kappaleissa (4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 ja 4.2.4) käsittelen eri näkökulmia Malmin, Peltolan & Toivasen (2006, 24 - 29) kuvailemina.

4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman nimi voisi olla myös omistajanäkökulma, koska tavoitteena on mitata juuri niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut eli yleensä ainakin yrityksen taloudellisesta puolesta. Taloudellisen näkökulman mittarit eivät kuvaa pelkästään sitä, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Ne määrittävät myös ne tavoitteet, joihin strategioilla ja strategioita kuvaavilla mittareilla on tarkoitus päästä. Tavoitteet vaihtelevat kovasti, koska yritykset ovat erilaisessa tilanteessa niiden elinkaarta ajatellen. Yrityksissä, jotka ovat voimakkaasti kasvuvaiheessa, tavallisia mittareita ovat myynnin kasvua kuvastavat mittarit. Tasaisen ylläpitovaiheen yrityksissä yleisiä sen sijaan ovat kannattavuuden mittarit. Saatava kassavirta korostuu merkittäväksi yrityksissä, jotka ovat elinkaarensa loppupuolella.

Yrityksen lopullisena päämääränä on kartuttaa osakkeenomistajien varallisuutta ja juuri talousnäkökulmassa mitataan tämän tärkeän päämäärän toteutumista (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 104).

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa on sekä perusmittareita että niin sanottuja asiakaslupauksen mittareita. Perusmittarit ovat eri organisaatioissa samanlaisia. Esimerkkejä perusmittareista ovat asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus, uusien asiakkaiden määrä sekä markkinaosuus.

Asiakaslupauksen mittareissa näkökulma on enemmän asiakkaan kuin yrityksen. On mietittävä asioita, joita yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja edelleen uskollisia. Toisaalta on otettava huomioon miten houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja toteutettaisiin markkinaosuustavoitteet. Näissä mittareissa tulisi näkyä yrityksen kilpailustrategian ydin: miten yritys aikoo menestyä kilpailussa muiden yritysten kanssa.

Hyvän mittariston pitäisi heijastaa yrityksen kilpailustrategiaa. Jos mittaristo näyttäisi sopivan lähes mille hyvänsä yritykselle, mittarit ovat silloin todennäköisesti määritelty liian yleisellä tasolla.

4.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa asetetut tavoitteet saavutetaan, täytyy sisäisten prosessien onnistua. Tässä näkökulmassa mitataan juuri näitä prosesseja. Strategian mukaan määritellään ne prosessit, joita halutaan kulloinkin yrityksessä seurata. Kaikkia yrityksen tai organisaation ydin- ja tukiprosesseja ei ole järkevää mitata yhdessä BSC:ssä.

4.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Organisaation oppimiseen ja kasvuun vaikuttavat hieman yksinkertaistaen kolme eri tekijää: ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Näitä kutsutaan myös aineettomaksi pääomaksi. Oppimis- ja kasvunäkökulman pitäisi kertoa, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaation on järkevää keskittyä menestyäkseen myös tulevaisuudessa.

Käytännössä henkilöstöön liittyvät mittarit kuten esimerkiksi sairauspoissaolot, vaihtuvuus, henkilöstötyytyväisyys ja koulutukseen käytetyt resurssit ovat olleet tyypillisimpiä. Oppimisen ja kasvun näkökulmaa pidetään Balanced Scorecard -sovellutusten vaikeimpana osiona, koska nämä mittarit määrittävät organisaation tavoitteet nimenomaan aineettoman pääoman kehittämiseksi. Kaplan ja Norton (2004, 35) jakavat aineettoman pääoman kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Inhimillistä pääomaa ovat työntekijöiden taidot, kyvyt ja tietämys. Informaatiopääomaa ovat yrityksen tietokannat, tietojärjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri. Organisaatiopääomaan kuuluvat johtajuus, kulttuuri, työntekijöiden kohdistaminen, tiimityö ja tietojohtaminen. Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää (2007, 28 - 29) jakavat aineettoman pääoman myös kolmeen osaluueeseen: inhimilliseen pääomaan (esimerkiksi työntekijöiden osaaminen), suhdet pääomaan (esimerkiksi asiakassuhteet) ja rakennepääomaan (esimerkiksi yrityskulttuuri ja työilmapiiri).

Kujansivu ym. (2007, 28) listaavat aineettomalle pääomalle myös muita nimityksiä: älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat.

Aineettoman pääoman kehittämiseen liittyy käytännön ongelmia, koska panostamalla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen, tavoitellaan hyötyjä, jotka näkyvät talousnäkökulmassa ehkä seuraavana vuonna tai vasta vuosien päästä. Siis tänä vuonna tehtävät panostukset näkyvät tuloksina vasta ehkä vuoden kuluttua, joten kuinka näitä panostusmittareita pitäisi käsitellä tämän vuoden tuloskortissa? (Malmi ym. 2006, 29.)

4.3 Mittareiden keskinäinen tasapaino

Kuten jo Balanced Scorecard -mallin nimikin kertoo, mittareiden tulisi olla tasapainossa ja niiden tasapainon tulee näkyä useammassa eri suhteessa. Ensinnäkin rahamääräisten mittareiden ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä tulisi vallita tasapaino. Tällä ei tarkoiteta mittareiden määrää suhteessa toisiinsa, vaan lähinnä sitä, että johtamisessa pitää ottaa huomioon myös muitakin kuin vain taloudellisia mittareita. Myös sekä niin sanottujen tulosmittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) tulisi olla tasapainossa keskenään. Juuri tämä seikka on Malmin, Peltolan ja Toivasen mielestä keskeisin huomioitava asia käytännön sovelluksia rakennettaessa. (Malmi ym. 2006, 32.)

Hyvässä mittaristossa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden pitäisi myös olla tasapainossa. Jos mittareiden määrittelyvaiheessa noudatetaan syy-seurauslogiikkaa, tämä tasapainovaatimus saavutetaan automaattisesti. (Malmi ym. 2006, 33.)

Tasapainoa täytyisi myös miettiä ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja kasvu) mittareiden välillä. Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006, 33) mielestä käytännössä kaikkein vähiten mittareita tulee määritettyä oppimisen ja kasvun näkökulmaan.

Lisäksi hyvässä BSC:ssä ovat tasapainossa helposti mitattavat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti tärkeät asiat. Tarkoituksena on löytää mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisesti mitattavat suureet, mutta tämä tehtävä ei aina olekaan niin yksinkertaista. On myös tärkeätä miettiä, mittaako mittari todella oikeaa asiaa? Jos mittaristossa esiintyy validiteettiongelmiä, se johtaa helposti siihen, että mittaristoa ei käytetä. (Malmi ym. 2006, 33.)

4.4 Erityyppiset BSC-mittaristot

Balanced Scorecardin kehityksen ja sen monien sovellusten johdosta ovat käytössä olevat mittaristot erilaisia luonteeltaan. Yleisesti mittaristot jaetaan kolmeen eri tyyppiin: KPI-mittaristot, sidosryhmämittaristot ja strategiamittaristot. KPI-mittaristot (Key Performance Indicators) ovat mittaristoista yleisimpiä, ja ne sisältävät organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita. KPI-mittaristossa mittareita on usein paljon, eikä niiden keskinäisiä riippuvuuksia ole kovin tarkkaan mietitty. Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen malli pohjautuu juuri KPI-mittaristoon. KPI-mittaristossa mittarit pyritään johtamaan eri näkökulmista ja niille määritettävistä kriittisistä menestystekijöistä lähtien. Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen keskeisimpiin sidosryhmiin eli usein omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Strategiamittaristoissa analysoidaan mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita, ja ne sisältävät sekä tulos- että ennakoivia mittareita. Tulostittarit kertovat siitä, mihin strategialla halutaan päästä ja ennakoivat mittarit kuvaavat taas keinoja, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. (Malmi ym. 2006, 34 - 37.)

4.5 Balanced Scorecardin hyödyt

Käyttäjäkokemusten perusteella mittaristo kohdistaa toimintaa oleellisiin asioihin sekä systematisoi seurantaan. Lisäksi mittaristo koetaan tärkeänä kommunikoinnin välineenä organisaatiossa. Se tuo yhteisen kielen ja tekee keskustelun strategisesti tärkeistä asioista selkeämmäksi. Malmin, Peltolan & Toivasen (2006, 52) mielestä Balanced Scorecard tekee strategiasta mitattavan, antaa hyvän kokonaiskuvan yrityksen suorituskyvystä ja sitouttaa henkilöstöä.

Kujansivun ym. (2007, 152) mukaan tasapainotetut mittaristot tarkoittavat yrityksen suorituskyvyn jakamista pienempiin osiin, jolloin näitä osa-alueita on helpompaa johtaa, tarkastella ja mitata.

Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006, 53) mukaan Balanced Scorecardin käyttöönotolla on saavutettu ainakin seuraavia hyötyjä organisaatiossa:

1. *auttaa muuntamaan strategian toiminnaksi*

2. *tukee resurssien parempaa allokoointia eli kohdentamista*
3. *parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä*
4. *mahdollistaa oppimisen strategiasta*
5. *mahdollistaa budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen.*

4.6 Kritiikki

Kuten on käynyt jokaisen uutena esitellyn johtamisopin kanssa, myös Balanced Scorecardin opeista ovat tutkijat, konsultit ja yritysjohtajat esittäneet kritiikkiä. Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006, 231 - 239) mukaan kritiikkiä on kohdistettu muun muassa strategian ja mittariston väliseen yhteyteen, mittareiden välisiin syy-seuraussuhteisiin ja tulokortin käytön seurauksiin yrityksissä.

Yhtenä kritiikin kohteena on ollut tulokortin ja yrityksen strategian välinen suhde. Epäilijät ovat ihmetelleet sitä, voiko strategiasta sopia niin tarkasti, että sen pohjalta voitaisiin muodostaa yhtenäinen tulokortti ja voiko nykyaikana jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä yrityksillä ylipäänsä olla kiinteää strategiaa. Lisäksi on ihmetelty, voiko strategiaa koskaan kuvata vain muutamalla mittarilla. Malmi, Peltola ja Toivanen ovat sitä mieltä, että kaikkea strategiaa ei ole tarpeenkaan kuvata mittareilla. Jotkut strategisesti tärkeät asiat, joihin organisaatio ei kuitenkaan mitenkään pysty vaikuttamaan, voidaan jättää strategiamittariston ulkopuolellekin. Strategian sisältöä yrityksessä ei voida koskaan mitata täydellisesti ja monet strategisesti merkittävät asiat, esimerkiksi osaamiseen liittyvät asiat, ovat usein myös melko vaikeasti mitattavia.

Mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita on myös kritisoitu. Kriitikoiden mukaan tulokortti perustuu oletukselle eri näkökulmien välisistä kausaalisuhteista ja näin tulokortti tulisi rakentaa näiden olemassa olevien kausaalisuhteiden varaan. Toisen kilpaillevan tulkinnan mukaan kausaalisuhteet ovat sidoksissa organisaatioon, tilanteeseen ja ajankohtaan, ja ne ovat johdon näkemyksiä ja uskomuksia parhaista käytettävissä olevista keinoista, joiden varaan tulokortti tulisi rakentaa. Malmi, Peltola ja Toivanen ovat huomanneet, että käytännössä on vaikeaa määritellä selkeitä syy-seuraussuhteita. Jos esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti, voi syy-seuraussuhteiden käyttö olla ongelmallista. Jos halutaan käyttää syy-seurauslogiikkaa, siihen tarvitaan useamman vuoden aikajaksoa. Muuttuneiden olosuhteiden vuoksi

muutetaan ehkä strategiaa usein ja myös mittaristoa joudutaan tällöin muuttamaan jatkuvasti.

On myös kritisoitu sitä, että tuloskortin käyttö voi johtaa henkilöstön keskittymään toisarvoisiin asioihin ja tuloskortin läpikäynti yrityksessä vie liikaa aikaa. Malmi, Peltola ja Toivanen (2006, 231 - 239) tulkitsevat, että tämä lähinnä osoittaa tuloskortin puutteellisen soveltamisen kuin siihen liittyvät loogiset puutteet. Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää (2007, 13) korostavat aineettomien menestystekijöiden merkitystä yrityksissä. Jos tärkeät, mutta vaikeasti mitattavat asiat jätetään kokonaan pois Balanced Scorecardista, mittaristosta tulee helposti epätasapainoinen ja mittaristo ohjaa silloin huomiota väärin asioihin.

Liikkeenjohdon neuvonantajana sekä valmentajana lähes kaikissa suurissa teollisuusyrityksissämme toimineen Mika Kamenskyn mielestä Balanced Scorecard -huumassa täytyy muistaa, että se on vain entistä kehittyneempi tavoitejohtamisen versio eikä pysty korvaamaan muita strategisesti tärkeitä elementtejä, kuten analyyseja, kilpailustrategioita, elämäntehtävää ja strategista bisnesalue-ajattelua (SBA). Tosin Kamensky myöntää, että Balanced Scorecard on tuonut myös ryhtiä monien yritysten tunnuslukiin, joissa aiemmin on käytetty liian paljon taloudellisia tunnuslukuja ja lisäksi mittaristo on voinut olla hyvin hajanainen eri *johtamisismien* (prosessijohtaminen, laatujohtaminen, tulosjohtaminen ja niin edelleen) seurauksena. (Kamensky 2001, 190.)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksessä ja kohdeorganisaatiossa yksilöllisten, valikoitujen työntekijöiden haastattelujen avulla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, jolloin tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jolloin aineisto kerätään todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruussa käytetään ihmisiä apuna ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja sen mukaan myös tulkitaan aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

5.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

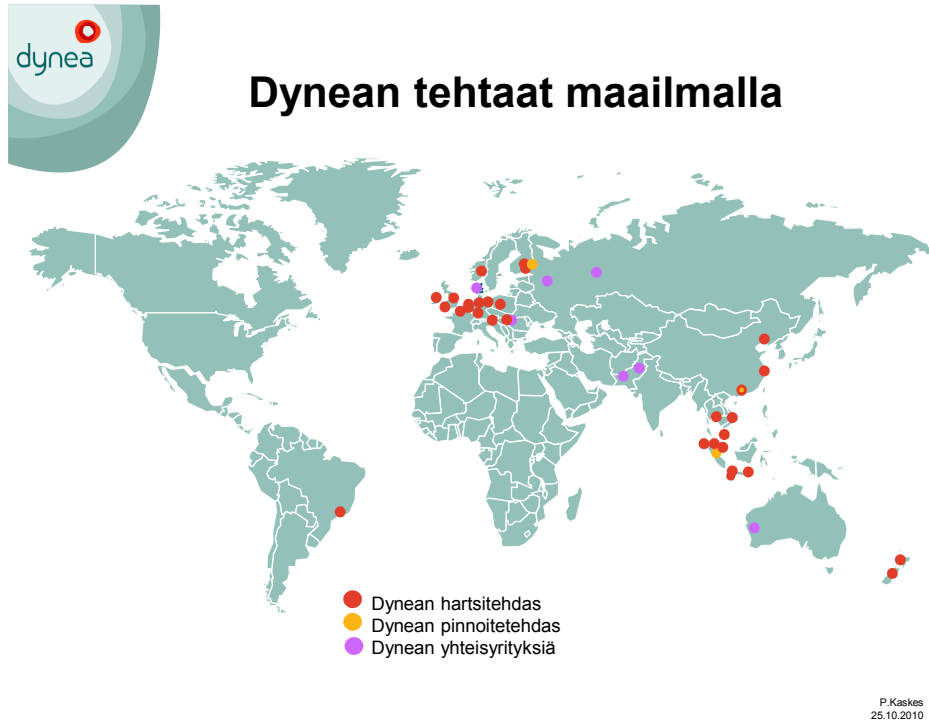
Suomalainen Dynea on kansainvälinen Euroopassa, Aasiassa ja Etelä-Amerikassa toimiva yritys, joka tuottaa teollisia liima- ja pinnoiteratkaisuja. Yritys toimii kemianteollisuudessa, ja se valmistaa liimoja ja pinnoitteita puulevyteollisuuteen ja muihin teollisiin sovellutuksiin. Dynea konserniyhtiön liikevaihto vuonna 2010 oli 708 miljoonaa euroa, vuonna 2009 liikevaihto oli 527 miljoonaa euroa ja yli 878 miljoonaa euroa vuonna 2008. (Dynea Oy 2011.)

Noin 70 prosenttia yrityksen liikevaihdosta tulee Euroopan tehtaiden toiminnoista (Holtari 2011). Suomen tehtaiden osuus liikevaihdosta on vajaat 10 prosenttia. Liikevaihdon muutokset ovat olleet pääasiallisesti seurausta vuoden 2008 lopussa alkaneesta maailmantalouden rahoituskriisistä ja sen jälkeisen talouden palautumisesta. Tuotteiden kysyntä on läheisesti riippuvainen rakennus- ja kuljetusvälineiteollisuuden maailmanlaajuisesta kysynnästä. (Kaskes 2011.) Dynealla on ollut vaikeina aikoina kaksi periaatetta: Asiakkaita ei anneta kilpailijoille eikä tuotteiden hintoja saa romauttaa. Nämä tavoitteet toimivatkin yhdessä hyvin ja kassavirta pysyi positiivisena. (Holtari 2011.)

Dynealla on 40 tuotantolaitosta 23 maassa. Dynean tehtaiden sijoittuminen maailmalla näkyy kuvassa 3. Työntekijöitä vuonna 2010 oli kokonaisuudessaan 2100. Suomen tehtaiden työntekijämäärä huhtikuussa 2011 oli 127 henkilöä. Suomessa Dynealla on kolme tehdasta: Haminassa, Kiteellä ja Joroisissa ja lisäksi pääkonttori Helsingissä. (Dynea kotisivut 2011.)

Dynean Suomen tehtaista suurin sijaitsee Haminassa ja sen päätuotteet ovat fenoli-, amino- ja resorsinoli-hartsit sekä niiden välituote formaliini. Haminan pääasiakkaina ovat vaneri-, kertopuu-, eristysvilla-, paperinjalostus-, puulevy- ja puupalkkiteollisuus. Joroisissa valmistetaan jauhokovetteita vaneri- ja kertopuuteollisuuteen ja Kiteellä pinnoitefilmejä pääasiassa vaneriteollisuuteen. (Dynea kotisivut 2011.) Dynean Suomen hartsinvalmistuksen 50-vuotisjuhlia vietettiin keväällä 2011 Haminassa. Tehtaan historia katsotaan varsinaisesti alkaneen vuonna 1961, jolloin E. Priha Ky merkittiin kaupparekisteriin. Nykyisin Haminan tehtaan tuotannosta suurin osa menee Suomen

lisäksi Baltian maihin ja Ruotsiin. Dynean Haminan tehdas on pärjännyt erittäin hyvin tuotteineen ja onkin markkinajohtaja lähes kaikissa tuoteryhmissä. (Mäenpää 2011.)



Kuva 3. Dynean tehtaat maailmalla (Dynea esittely)

Konserniraportoinnissa Hamina ja Joroinen ovat samaa yksikköä. Työntekijöitä edellä mainituissa tehtaissa on yhteensä noin 90, joista 5 Joroisissa. Kiteellä työntekijöitä on noin 40 ja pääkonttorilla Helsingissä noin 30. Haminan ja Joroisten yksikön työntekijöistä noin 20 % on osa-aikaeläkeläisiä. Järjestelyyn päädyttiin vuosina 2008 - 2009 talouskriisiin liittyneiden säästötoimenpiteiden tuloksena. (Kaskes 2011.)

Haminan, Kiteen ja Joroisten tehtaiden operatiivisesta toiminnasta on vuodesta 2006 lähtien vastannut Suomen tehtaiden johtaja, joka toimi myös opinnäyteprosessin ajan yhteyshenkilönä ja ohjaajanani yrityksessä. Tehtaanjohtajalle raportoivat suoraan operatiiviset toiminnot: tuotanto, ostot, taloushallinto sekä viestinnän, informaatioteknologian, turvallisuuden ja henkilöstöhallinnon tukifunktiot.

Taloushallinnolla ja ostolla on lisäksi matriisiraportointilinja omaan Eurooppa-organisaatioonsa. Lisäksi tehtaanjohtaja koordinoi paikallistasolla edellä kuvattujen operatiivisten toimintojen ja myynnin, tuotekehityksen ja tuoteryhmäorganisaatioiden yhteistoimintaa. Kaikilla näillä toiminnoilla on oma matriisinsa Eurooppa-tasolla. Dynean Euroopan organisaatiokaavio on kuvattuna tarkemmin liitteessä 1. Eri toimintojen yhteistoimintaa johtavat Haminassa ja Kiteellä johtoryhmät, joissa edellä kuvatut toiminnot ovat edustettuina. (Kaskes 2011.)

Dynea muodostui vuonna 2000, kun ruotsalainen pääomasijoittaja IK Investment Partners fuusioi suomalaisen Neste Chemicals Oy:n ja norjalaisen Dyno Asa:n. Yritykset olivat aikaisemmin kilpailijoita keskenään. Dynealla oli tuossa vaiheessa vielä laajaa liiketoimintaa myös Pohjois-Amerikassa. Nämä Pohjois-Amerikan liiketoiminnot myytiin pois vuonna 2007, minkä ansiosta Dynea pystyi entistä enemmän suuntautumaan kasvaville markkinoille Itä-Euroopassa ja Aasiassa. Lisäksi Dynea sai mahdollisuuden luoda lisäarvoa investoimalla uuteen teknologiaan. (Value 2010.)

Dynean visiossa fuusion tapahduttua korostettiin yrityksen olevan ensisijainen partneri asiakkailleen edustamissaan teknisissä ratkaisuisissa. Painotettiin maailmanlaajuista tavoitettavuutta, paikallista läsnäoloa ja teknologiaosaamista. Liiketoimintamallissa korostui paikallisesti partnerina toimiminen. Toiminta oli paikallista ja asiakaslähtöistä. Organisaatio perustui globaaleille liiketoiminta-alueille raportoivista paikallisista yksiköistä, joissa oli tuotekehitystä, tuotantoa, asiakassuhteen rakentamiseen keskittyvää myynti- ja asiakaspalveluorganisaatiota. Vuoteen 2008 mennessä visio ja sitä tukeva materiaali oli muuttunut. Korostettiin markkinajohtajuutta, tuotevalikoimaa ja tarkennettiin myös kohdeteollisuutta. Organisaatio oli muuttunut vuoden 2005 aikana tulosyksikköjä korostavasta mallista alueelliseksi organisaatioksi. Suomen tehtaat kuuluivat tuossa vaiheessa Koillis-Euroopan tulostavasti alueeseen Baltian, Puolan ja Ukrainan kanssa. Suomen tehtaat organisoitiin silloin yhdeksi organisaatioksi. Toiminnalliset matriisiorganisaatiot muodostettiin tässä vaiheessa, mutta niiden painoarvo oli vielä vähäinen. Tulosvastuu vietiin kokonaisuudessaan Eurooppa- ja Aasia-tasolle vuonna 2007. Alueilla jaettiin organisaatio funktionaalisesti matriisina toimiviin myyntiin, tuotekehitykseen, tutkimukseen, ostoihin, tekniikkaan ja operaatioihin. Kaikki keskittyivät tehostamaan omia toimialueitaan. Siirryttiin asiakaspalveluun suuntautuneesta toimintatavasta tuotantolähtöisempään toimintatapaan. (Kaskes 2011.)

Dynean visiona on olla ensisijainen valinta niille yrityksille, jotka hakevat liiketoiminnalleen todellista ja kestävää arvoa tuovia liima- ja pinnoiteratkaisuja. Dynean arvoja ovat arvon luominen, halu uudistua, avoimuus ja kunnioitus. Arvon luomisella tarkoitetaan kestävää taloudellista arvoa johtavien ja innovatiivisten ratkaisujen avulla. Uudistuminen tarkoittaa, että Dynealla kehitetään jatkuvasti taitoja ja suhteita. Avoimuudella käsitetään sitä, että pyritään avoimeen keskusteluun ja keskinäiseen luottamukseen. Kunnioituksella tarkoitetaan, että Dynealla kunnioitetaan toisia ja toimitaan turvallisesti ja ammattitaitoisesti. (Dynea esittely 2011.)

5.2 Käytössä oleva avaintunnuslukumittaristo

Dynea Chemicals Oy:n Suomen tehtaiden käytössä on jo yli viiden vuoden ajan ollut oma avaintunnuslukumittaristo. Mittareiden tietokanta sijaitsee Excel-taulukko-ohjelmassa, jonne johtoryhmän jäsenillä ja kaikilla tietoja päivittäävillä henkilöillä on pääsy. Tietojen tallennuksessa käytetään hyväksi SharePoint-alustaa, jonne tietoja pääsee päivittämään ainoastaan yksi henkilö kerrallaan. SharePoint on Microsoftin tuote, jolla voidaan ylläpitää ja jakaa muiden käyttäjien kanssa tietoja, www-sivuja ja niin edelleen. Aina eivät tarvittavat henkilöt pääse päivittämään uusia tietoja juuri sinä hetkenä, kuin he haluaisivat, koska jonkun toisen käyttäjän samanaikainen päivitystilanne lukitsee tietokannan käytön hetkellisesti.

Alusta saakka yhtenä mittariston päätavoitteista on ollut se, että kaikki tarvittavat tärkeät avaintunnuslukutiedot pystytään löytämään helposti yhdestä ja samasta paikasta. Lisäksi muita tavoitteita ovat olleet, että taulukoihin syötetään vain raakadataa ja varsinainen tietojen käsittely tehdään muualla taulukoissa ja yleisesti käytettävät mittaristot ovat henkilöstöriippumattomia.

5.2.1 Taustaa mittaristolle

Haminassa, Kiteellä ja nykyisin myös Joroisissa paikallisesti käytettävää avaintunnuslukusovellusta olivat laatimassa vuonna 2006 muun muassa Dynea Chemicals Oy:n Suomen tehtaiden johtaja yhdessä edeltäjänsä kanssa. Etenkin paikallisen KPI-osuuden rakentamisessa oli lisäksi aika paljon tuotantopäälliköitä mukana. Mittariston kehitystyötä jatkettiin edelleen johtoryhmän kokouksissa ja siihen yritettiin saada mu-

kaan sekä yleisiä konserniasioita että sellaisia asioita, joita oikeasti haluttiin silloin paikallisella tasolla seurata. Tietojen kerääminen aloitettiin järjestelmällisesti vuonna 2006, vaikkakin tietokannassa näkyvät myös jo vuoden 2005 tiedot kokonaisuudessaan. Paikallisesti on siten kerätty jonkin verran tietoja myös takautuvasti tietokantaan. Joitakin vuositason tietoja on päivitetty esimerkiksi takautuvasti koko 2000-luvulta. Näin voidaan tärkeiden tietojen kehitystä seurata ja myös luoda esitysmateriaalia helposti pidemmältä aikajaksolta. (Kaskes 2011.)

Avaintunnuslukutietojen varastoinnissa ja raportoinnissa käytetään yhtä ja samaa Excel-muotoista tietokantaa. Taulukosta löytyvät eri välilehtien takaa varsinainen monen vuoden tietokanta sekä erilaiset kuukausittaiset tai vuositason raportit. Nämä raportit koostuvat Suomen eri tehtaiden omista paikallisista KPI-kuukausiraporteista (Key Performance Indicators /KPI Monthly Reports) sekä konsernitason OPEX-raporteista (Operational Reports). Raportteihin sisältyvät Haminan, Kiteen ja Joroisten kuukausittaiset KPI-raportit, Haminan tuotannon oma kuukausiraportti, kuluvan vuoden Haminan, Kiteen ja Joroisten OPEX-raportit sekä Kiteen oma erillinen OPEX-raportti eli niin kutsuttu Prihatinin taulukko. (Kaskes 2011.)

Suomen Dynealla päätettiin vuonna 2008 yhdistää paikallisten KPI-raporttien seuran konsernista saatu OPEX-raportti, joka tuli valmiina Excel-tilukona silloisen organisaatiouudistuksen jälkeen. Paikallisesti raportit päätettiin sitten sijoittaa SharePointiin. Konsernissa oli ajateltu alun perin, että yksi henkilö aina kerran kuussa kokoaisi OPEX-raportin tiedot ja lähettäisi ne sitten eteenpäin konserniin. Konserni saa kuukausittain jokaiselta tehtaalta tai vastaavalta yksiköltä samanmuotoisen raportin (Site Reports). Nämä eri yksiköiden raportit kootaan konsernissa yhdeksi isoksi taulukoksi, joka on sitten myös toisten yksiköiden luettavissa ja vertailtavissa. Dynean Operational Excellence-yksikkö, jonka tarkoituksena on tukea tehtaita näiden omissa toiminnoissa, vastaa konsernissa OPEX-raporteista. (Kaskes 2011.)

Mielipide haastatteluista konsernin OPEX-raporteista:

Siitä näkyy, että meistä kukaan ei ole ollut oikein laatimassa sitä OPEX-raporttia, sen huomaa sitoutumisessa tai sen puuttumisessa lähinnä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olivat ainoastaan Haminan ja Kiteen raportit ja niistä lähinnä paikalliset kuukausittaiset KPI-raportit (Monthly KPI reports).

Lisäksi haastattelututkimukseen otettiin vielä viime hetkillä mukaan erillinen paikallinen tulospalkkiomatriisi-raportti ja siihen sisältyvät tiedot.

5.2.2 Nykytilanne

Tutustuin kohdeyrityksen avaintunnuslukusovellukseen ensimmäisen kerran keväällä 2011. Suuri Excel-taulukko vaikutti ensin hankalalta ja kömpelöltä käyttää, mutta pian havaitsin sen sisältävän erittäin paljon tietoa tiiviissä muodossa.

Dynean avaintunnuslukumittaristossa (Monthly KPI report) on käytössä neljä eri näkökulmaa tai aihealuetta. Nämä ovat henkilöstö / HSE, talous, laatu ja tuotanto.

Henkilöstö-näkökulmassa käsitellään yritykselle erityisen tärkeitä HSE-asioita (Health, Safety, Environment) eli terveyteen, turvallisuuteen ja ympäristöön liittyviä asioita. Henkilöstö-näkökulmalla ja siihen liittyvillä mittareilla on erityisen suuri merkitys ja painoarvo kohdeorganisaatiossa. HSEQ-Managerin vastuulla on toimia asian tuntijana ja kouluttaa henkilöstöä kaikissa asioissa, jotka liittyvät henkilöstön työturvallisuuteen, terveyteen ja työympäristöön. Kemianteollisuuden yrityksissä ajankohtaisia lakimuutoksia ovat tällä hetkellä muun muassa CLP-asetus, joka on uusi kemikaalien luokituksia, merkintöjä ja pakkauksia koskeva EU-asetus. Asetus on tullut voimaan vuonna 2009 tammikuussa, ja sitä sovelletaan siirtymäaikojen puitteissa voimassaolevaksi lainsäädännöksi. CLP-asetus on kiinteästi yhteydessä REACH-lainsäädäntöön, jonka tärkeimpänä tavoitteena on suojata ihmisten terveyttä ja ympäristöä. Lyhenne REACH tulee sanoista Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals. (REACH & CLP.) Henkilöstönäkökulman mittarit käsittelevät muun muassa henkilöstön työtaturmia, läheltä piti -raporttien määrää, tulipaloja, päästöjä, tehtaalla ja laboratoriotiloissa säännöllisesti tehtäviä turvakierroksia, turvakoulutusta, siisteysasioita, sairauspoissaoloja ja ylitöitä.

Talousmittareissa on mukana esimerkiksi myyntimäärät, nettomyynnit ja katteet, joista EBITDA eli käyttökate on erityisen seurattu myös haastateltujen henkilöiden keskuudessa.

Laatu-näkökulmassa ovat mukana esimerkiksi asiakaspalautteiden määrät, maksetut hyvitykset, myöhästyneet toimitukset ja ”ei ensimmäisellä kerralla onnistuneet”-tapaukset. Mittarit vilisevät alan omaa sanastoa, esimerkiksi susikeitto tarkoittaa epäonnistunutta valmistuserää, joka siis on aiheuttanut tavallaan tappiota yritykselle ja panos tarkoittaa tuotannon yhtä valmistuserää.

Tuotannon luvuissa seurataan tehtaan käyttöastetta, erilaisten tuotteiden tuotantomääriä, panosmääriä ja tuotannon tehokkuutta. Lisäksi Haminan tuotannon tarpeisiin on rakennettu kokonaan erillinen raportti, jossa tuotannon asioita ja erilaisia tuotelinjoja seurataan vielä yleistä kuukausiraporttia tarkemmalla tasolla.

Erilaisia mittareita esimerkiksi Haminan KPI-raportilla on yhteensä yli 40. Puhuttaessa avaintunnusluvuista (Key Performance Indicators) tai yrityksen menestyksen kannalta elintärkeistä mittareista mittareiden lukumäärä vaikuttaa hyvin suurelta.

Näitä mittareita tai tunnuslukuja seurataan kuukausitasolla ja jokaisesta tunnusluvusta on näkyvillä tiedot kuluvalta kuukaudelta, vastaavalta kuukaudelta vuotta aiemmin, kuluvalta vuodelta ja edelliseltä vuodelta, budjetoidut luvut koko vuodelle ja vertailuja toteutuneeseen ja edelliseen vuoteen.

Avaintunnuslukusovellusta tai OPEX-raportteja päivittää manuaalisesti kuukausittain noin 20 eri henkilöä Dynealla. Nämä henkilöt työskentelevät Haminassa, Kiteellä, Jo-roisissa ja Helsingissä ja pääsevät tietoihin käsiksi yhteisen SharePoint-yhteyden kautta. Tietokannassa näkyvät myös eri tietojenpäivittämisen vastuuhenkilöt. Kuukausiraporttien tietojen päivityksessä auttaa lisäksi Puolassa fyysisesti työskentelevä controller, joka ei valitettavasti osaa suomea. Jos tietokannasta puuttuu lukuja, Puolan controllerin vastuulla on muistutella tarvittavia henkilöitä tietojen päivittämisestä.

Raportointi ei ole siis kovin automaattista. Yrityksessä havaittiin lisäksi monia ongelmia raporttien päivittämisessä etenkin silloin, kun nykyinen Puolan controller oli pois (vanhempainvapaalla tai vastaavalla) ja hänen tehtäviään hoitivat tilapäisesti muut henkilöt.

OPEX-raportit sisältävät osittain samoja tietoja paikallisen KPI-raportin kanssa sekä paljon avoimia kenttiä, joihin vastuuhenkilöt päivittävät kuukausittain sanallisia omia kommenttejaan. Näiden kommenttien tarkoituksena on tallentaa muistiin ja viestittää

lähinnä yrityksen konsernitason raportin sisältämien lukujen taustoja ja niihin vaikuttaneita tapahtumia paikalliselta tasolta. OPEX-raporttien lopussa on vielä lisäosio, jossa on kustakin tehtaasta viisi tärkeää, korkealle priorisoitua projektia (ohjelmaa) ja näiden tilanteen ja edistymisen seuranta.

Kannustepalkkiomatriisia eli tuottavuusmatriisia esitellään yrityksessä kvartaaleittain ja tämän lisäksi tilanteesta kirjoitetaan yleensä myös henkilökunnan omaan Ruori-lehteen. Kvartaalin vaihduttua vastuuhenkilöt päivittävät omat tietonsa kannustepalkkiomatriisiin, jotta ne ovat ajan tasalla. Matriisi sisältää vuositason elementtejä (esimerkiksi käyttökate) sekä kvartaalitason elementtejä (esimerkiksi laatu), joilla on erilaiset painoarvot laskettaessa vuosittaista bonusta. Jokaisen vuosikvartaalin jälkeen voi seurata muun muassa kvartaalituloitteen toteutumisen tilannetta ja mahdollisen palkkion tasoa, sen hetken tulosten perusteella selkeänä pylväsdiagrammina.

Avaintunnuslukusovellus on ollut jo useita vuosia yrityksessä paikallisella tasolla käytössä ja useimmat henkilöt ovat hyvin tottuneet sen vaatimiin kuukausittaisiin päivitysrutiineihin. Dynean Suomen tehtaiden johtajan mukaan työntekijät ovat järjestelmän yli viiden vuoden käytön aikana oppineet hyvin käyttämään tietokantaa ja raportteja. Todellisia tiedonpuuttumisia on enää todella harvoin, koska niistä on keskusteltu niin paljon ja tarvittaessa on myös lähetetty muistutuksia vastuuhenkilöille. (Kaskes 2011.)

5.2.3 Järjestelmän kehittäminen

Avaintunnuslukuraportin, OPEX-raportin sekä kannustepalkkiomatriisin yhtenä yhteisenä haasteena on ollut, miten saada niistä mahdollisimman helppolukuisia ja ymmärrettäviä kaikille työntekijöille.

Suurin puute järjestelmän käytössä on sen visuaalisen ilmeen puuttuminen kokonaan. Järjestelmästä toivottaisiin saatavan helposti ja nopeasti esille trendikäyriä ja muita graafisia kuvioita esitysten ja taustatietojen tueksi. Nykyiset raportit kuvastavat ainoastaan sen hetken tilannetta ja luvuista on vaikea päätellä, ovatko ne todella hyviä vai huonoja. Juuri tähän kaivattaisiin näkyville pidemmän aikavälin trendi-kuvia.

Haminassa on jo käynnissä useampikin kehitysprojekti liittyen mittariston rakentamiseen. Tämän vuoden tärkein asia mittareihin liittyen on saada tuotannon raportille näkyville tuotannon / tehtaan kokonaistehokkuusluvut eli niin sanotut OEE-luvut (Overall Equipment Efficiency). OEE muodostuu kolmesta tekijästä: tehokkuus (efficiency), käytettävyys (availability) ja laatu (quality). OEE helpottaisi keskusteluja tehtaan sisällä esimerkiksi kapasiteetin käyttöasteesta, tuotantotehokkuudesta, miehistöstä ja välineistä. Kiteellä OEE-luvut ovat olleet jo koekäytössä hyvin tuloksin paperin impregnointisysteemissä eli kyllästämässä.

Tietoja on jo alkuvuodesta jonkin verran karsittu Haminan tuotannon raporteilla ja lisäksi laatuluvut ovat myös työn alla ja muuttuvat viimeistään vuonna 2012. Toisaalta taas tietokantaan on myös lisätty uusia tietoja ja historiatietoja on koko ajan täydennetty kattavimmiksi ja luotettavimmiksi.

Dynean Suomen tehtaiden johtajan suurin toive olisi, että Dynea Eurooppa-tasolla loisi sellaisen systeemin, joka oikeasti tukisi paikallisia tehtaita. Hän uskoo, että meillä Suomessa ollaan jopa vähän edellä noita muita maita näissä tunnusluvuissa. Lisäksi hänen mielestään Suomen johtoryhmällä olisi aika paljon annettavaa ihan Dynean Eurooppa-tasolla, koska siellä suomalaiset eivät ole saaneet oikein ääntä kuuluville. (Kaskes 2011.)

5.3 Haastattelut

Opinnäytetyölle sopivaa tutkimusmenetelmää mietittäessä oli alussa useita vaihtoehtoja. Yhdessä Dynea Chemicals Oy:n Suomen toimintojen johtajan kanssa päädyimme kuitenkin yksimielisesti haastatteluun. Avaintunnuslukujärjestelmän käyttäjien määrä olisi juuri sopiva joukko haastateltavaksi ja haastattelu koettiin sopivimmaksi tavaksi saada henkilöistä tarvittavia tietoja irti. Muitakin menetelmiä toki harkittiin, mutta haastatteluun lopulta päädyttiin.

Kysely olisi ollut periaatteessa mahdollista toteuttaa myös sähköpostikyselynä. Koska kuitenkin isossa konsernissa sähköpostien määrä on jo nyt valtaisa, sähköpostikysely olisi silloin ollut ehkä ”vain yksi posti muiden joukossa”, joten tämä tapa päätettiin unohtaa.

5.3.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Miksi kannattaisi valita tiedonkeruumenetelmäksi haastattelu? Tiedonhankintaa voi suunnata itse haastattelutilanteessa, koska haastattelussa ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelun etuna pidetään myös sitä, että lisäkysymyksiä voidaan esittää tarpeen mukaan sekä pyytää esitetyille mielipiteille perusteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34 - 35).

Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on ennakoita päätetty tarkoitus. Sekä keskustelussa että haastattelussa kummatkin osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa ja kummassakin tilanteessa ollaan kasvotusten. Oleellinen ero pelkän keskustelun ja haastattelun välillä on se, että haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa ja sillä tähdätään nimenomaan tiedon keräämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42). Haastattelutilanteessa haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja haastattelun tavoitteena on, että haastattelussa saadaan luotettavaa tietoa alueilta, jotka ovat tärkeitä tutkimusongelman kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43).

Teemahaastattelun pyrkimyksenä on huomioida ihmisten tulkintoja ja antaa vapaalle puheelle tilaa. Ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kuitenkin kaikkien haastateltavien kanssa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä puhuta kaikista asioista yhtä laajasti. Tutkittaviksi on hyvä valita sellaisia henkilöitä, joilta kuvitellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkittavaan aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.3.2 Haastattelujen toteutus

Haastatteluihin valittiin toimeksiantajayrityksen Suomen tehtaiden johtajan suosituksesta 16 yrityksen työntekijää. Näistä henkilöistä kuusi on mukana Haminan johtoryhmässä, neljä henkilöä istuu Kiteen johtoryhmässä ja toiset neljä kuuluvat molempien tehtaiden johtoryhmäkokoonpanoon. Lisäksi haastateltavista yksi henkilö työsken-

teele tällä hetkellä konsernin henkilöstöhallinnossa sisäisessä viestinnässä pääkonttorissa Helsingissä. (Johtoryhmäkäytännöt 2011.)

Henkilökohtaiset haastattelut toteutuivat toukokuussa 2011 lähinnä työntekijöiden omilla työpaikoilla. Tarkemmat haastatteluajankohdat ovat liitteessä 2. Pysin tekemään haastattelutilanteen mahdollisimman luontevaksi ja helpoksi haastateltaville, joten kävin haastattelemassa yrityksen työntekijöitä Haminassa, Kiteellä ja Helsingissä useampana eri päivänä haastateltavien omien toiveiden ja aikataulujen mukaisesti. Haminassa haastattelupäiviä oli neljä, Kiteellä ja Helsingissä kummassakin yksi. Henkilökohtainen haastattelu saatiin sopimaan 15 henkilön aikataulujen kanssa. Näiden lisäksi otettiin vielä kesäkuun puolella mukaan yksi haastattelu, joka toteutui lopulta sähköpostin välityksellä.

Haastavaa oli juuri yrityksen kiireisten ja usein kovin matkustavaisten johtoryhmäläisten aikataulujen sovittaminen haastattelupäiviin. Haastattelutilannetta edelsi aina useampi sähköpostiviesti jokaisen haastateltavan kanssa, ja niissä sovittiin tarkemmin haastattelun yksityiskohdista. Sähköpostiviesteissäkin on syytä varautua pieniin käytännön ongelmiin. Minun kohdallani kävi esimerkiksi niin, että lähetin omasta Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sähköpostiosoitteesta haastatteluihin valituille yrityksen työntekijöille sähköpostiviestin haastatteluajan sopimiseksi hyvissä ajoin ennen suunniteltua haastatteluajankohtaa. Joiltakin työntekijöiltä tuli vastausviesti melkein saman tien, mutta toisista henkilöistä ei kuulunut mitään. Lähetin uusintaviestin asiasta ja joillekin soitin, kun he eivät edelleenkään olleet vastanneet sähköiseen yhteydenottooni. Lopulta selvisi, että alkuperäiset viestini olivat osalla henkilöistä menneet suoraan niin kutsuttuun roskapostilaatikkoon, eivätkä henkilöiden varsinaiseen sähköpostiin.

Kymenlaakson ammattikorkeakoululta sain lainaksi haastattelujen tekoa varten digitaalisen sanelukoneen, josta oli erittäin paljon apua muistiinpanojen tekemisessä. Tallensin jokaisen haastattelun sanelukoneelle (haastateltavilta henkilöiltä kysyin etukäteen luvan tallennukselle), siirsin itse haastattelun jälkeen tiedoston sanelukoneesta tietokoneelle, josta se piti vielä purkaa luettavaksi tekstiksi eli litteroida.

Haastattelukysymyksiä oli periaatteessa vain seitsemän (liite 3). Niiden tarkoituksena oli ohjata keskustelua tärkeisiin aiheisiin, eikä niitä käsitelty aina samassa järjestyksessä jokaisen haastateltavan kohdalla.

6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Haastattelujen alustavia tuloksia esiteltiin ja käytiin läpi tutkimuksen tekijän toimesta Haminassa Dynea Chemicals Oy:n johtoryhmän kokouksessa 1. kesäkuuta 2011.

Haastattelukysymyksissä kysyttiin KPI-mittaristosta (paikallinen KPI-raportti), konsernin OPEX-raportista ja paikallisesta kannustepalkkiomatriisista. Käsittelen tässä kutakin raporttia selvyuden vuoksi erikseen. Haastattelujen keskeisimmät tulokset on koottu raporttityypeittäin taulukkomuotoon (liite 4).

6.1 KPI-mittaristo

Haastattelujen perusteella voi todeta, että KPI-raportti on kaikille haastatelluille tuttu ja se myös tarvittaessa löydetään koneelta. Osa henkilöistä päivitti itse raportin tietoja, ja osa sai sen joko sähköpostin välityksellä kuukausittain tai oli mukana raportin kuukausittaisessa läpikäynnissä. Tunnusluvut koettiin ymmärrettäviksi sillä tasolla, kuin on tarpeenkin, joten se ei vaikuttanut olevan ongelmana.

Kaikki henkilöt luonnollisesti seuraavat omien alueidensa lukuja näiden raporttien välityksellä. Yleisesti lähes kaikki sanoivat seuraavansa kuukausittain raporteilta etenkin talouslukuja, tuotannon avainlukuja sekä HSE-lukuja. Kaikkien tietojen tarpeellisudesta haastateltavat henkilöt ovat montaa mieltä. Tässä yksi kommentti:

Onnettomuuksista ja muista kuulee kyllä muutenkin, jos niitä on. Ei niitä tarvi tuolta raportilta lukea.

Mittariston tietoja hyödynnetään joko suoraan tietokannasta tai sitten sen tuottaman kuukausiraportin kautta. Tietokanta sisältää paljon ylimääräistä tietoa raporttien sisältämien tietojen lisäksi ja monen vuoden historiatiedot. KPI-raporttia luetaan ja hyödynnetään tarvittaessa, ei kuitenkaan päivittäin. Ne henkilöt, jotka eivät itse syötä mitään tietoja raporteille, seuraavat raporttien kuukausittaista läpikäyntiä tarkkaavaisesti

ja ammentavat sitä kautta tärkeitä tunnuslukuja ja ajankohtaisia asioita. Seuraavassa muutama haastatteluissa esille tullut kommentti liittyen KPI-raporttiin:

Tämähän on loistava tämä KPI-tietokanta, kun siinä on se raakadata ja voit siitä lähteä sitä työstämään, miten ikinä itse haluatkin.

Arvoissamme on avoimuus, joten kaikki löytyy sieltä.

Yksi iso raportti, jos se pystyisi tyydyttämään sekä tuotannon, myynnin että talouden tarpeet, olisi tietenkin hyvä asia.

KPI-raportti koetaan yleisesti ottaen hyvin positiivisena. Sen hyviä puolia ovat muun muassa, että raportista saa helposti hyvän yleiskuvan meneillään olevasta tilanteesta yrityksessä ja tieto löytyy tarvittaessa kätevästi yhdestä ja samasta paikasta. Kaikki avainluvut löytyvät raportilta ja lisäksi tietokannan avulla pääsee hyvin historiatietoihin käsiksi. Muutenkin raporttien sijainti SharePointissa helpottaa kovasti paljon matkavia, koska tietoihin pääsee myös tarvittaessa käsiksi muualla matkustaessa. Koska tietokanta on yleisessä käytössä, eivät tärkeät tiedot piiloudu kenenkään henkilökohtaisiin kansioihin tai vastaaviin. Työntekijät kokevat myös hyvänä asiana sen, että sekä loma-aikoina että henkilökunnan vaihtuessa tietoihin pääsee tavalliseen tapaan käsiiksi ilman katkoksia.

Joidenkin tuotannon historiatietojen kanssa on ollut aikaisemmin ongelmia nimenomaan niiden luotettavuudessa. Tällä hetkellä kuitenkin tietokantaa pidetään yleisesti ottaen hyvinkin luotettavana, lähinnä laatuasioiden historiatiedot Oracle-järjestelmässä eivät vielä ole niin luotettavia, että niiden varaan voisi tehdä pidemmän aikavälin kehityksen seuranta. Kiteen tehtaan tietoja on käyty takautuvasti yrityksessä läpi ja tarkastettu niiden oikeellisuus usealta viime vuodelta. Nyt tietokannan tietojen pitäisi täsmätä niiltä osin. Haastatteluissa tuli lisäksi ilmi, että jonkin verran on tiedoissa mukana ihan inhimillisiä virheitä, näppäilyvirheitä, koska tietoja päivitetään manuaalisesti tietokantaan.

Paikallisen tietokannan tai raporttien tietoja hyödynnetään ainakin tilastokeskuksen kuukausittaisessa ja vuosittaisessa raportoinnissa sekä erilaisissa muissa vuosiraporteissa. Kysyttäessä muita tiedonhakulähteitä haastateltavat mainitsivat muun muassa myyntiraportointijärjestelmän (SRS), josta pystyy hakemaan tuotekohtaisia tietoja,

vuosiraportin, GSS:n ostohinnoille, varastoarvoraportin ja yleisesti konserniraportoinnin ja muut raportointityökalut.

Muutama henkilö mainitsi suurimmaksi huolekseen sen, että tietokanta on kovin haavoittuvainen. Koska käyttäjät ovat monen tasoisia, tietoja voi pahimmassa tapauksessa hävitä tai valmiit laskentakaaviot mennä kokonaan sekaisin. Tähän toisi ratkaisun haastatteluissa ehdotettu muutos tietokannan syöttöön. Tietokannan syöttö pitäisi muuttaa niin, että jokaisella vastuullisella olisi oma erillinen syöttöalusta.

Moni haastateltava kritisoi sitä, että avaintunnusluku -käsite on epäselvä. Mittaristossa on niin paljon tietoja, ettei kaikkia lukuja pitäisi kutsua KPI-luvuiksi. Monet tiedot ovat enemmän tavallisia PI-lukuja. KPI-mittaristoon toivotaan lisäksi enemmän suhdelukuja, indikaattoreita, nykyisten absoluuttisten arvojen tilalle, Mittarit voisi joko jaotella KPI-mittareihin ja muihin, tai sitten jättää nämä toisarvoiset tiedot kokonaan pois. Raportit voisi nimetä eri lailla selvyuden vuoksi. Lähinnä tuottavuusmatriisia voisi mahdollisesti kutsua termillä KPI. Olisi hienoa, jos monet osin samoja tietoja sisältävät raportit voitaisiin jotenkin yhdistää yhdeksi isoksi raportiksi.

Tietojen manuaalista päivittämistä kritisoi myös useampi haastateltava. Heidän mielestään pitäisi riittää, että raportointi tehdään yhteen paikkaan ja jo olemassa olevat tiedot pitäisi pystyä nykytekniikalla siirtämään järjestelmästä toiseen. Kommentti haastatteluista:

Tietoja keräävät nyt monet ihmiset. Tietenkin jos tietojärjestelmä antaisi automaattisesti nämä tiedot, se olisi nykypäivää. Kerran tehty työ, sen pitäisi riittää.

Osa haastateltavista kokee, etteivät nykyiset KPI-mittarit juuri ohjaa heidän toimintaansa. Tietojen kerääminen ei pitäisi olla mittareissa itseisarvo, vaan se, että luvut ohjaavat selkeästi parempaan toimintaan. Tässä muutama kommentti asiasta:

KPI-arvoja kyllä seurataan, mutta ne ovat enemmänkin ns. ”nice to know” -tietoja eikä toimintaa ohjaavia.

Nyhdän ei ole kyse työkalusta, vaan kerätäänkö me oikeita lukuja ja tehdäänkö me oikeita johtopäätöksiä niiden perusteella. Uusi softa ei ratkaise mitään.

Energiaa palaa liikaa lukujen syöttämiseen ja niiden oikeellisuuden varmistamiseen, kun taas luvuista tehtäviin johtopäätöksiin riittää enää harvoin aikaa.

Haastatteluissa kysyttiin kaikilta haastateltavilta, olisiko raportilla mitään turhia tietoja, jotka voisi poistaa. Tähän kysymykseen tuli hyvin monelta vastaus, ettei osaa sanoa, mitkä olisivat turhia tietoja ja parempi vain, että tietoja on enemmän kuin liian vähän. Muutama maininta tuli Radarista, josta on näkyvillä KPI-raportilla henkilöstöosiossa Radar-vastausprosentti ja Radar-keskiarvo. Radar on Dynean oma henkilöstön työtyytyväisyyskysely, joka toteutetaan kerran vuodessa. Kyselytutkimus pidetään syksyllä ja tulokset tulevat alkuvuodesta. Jokainen tehdas päättää, miten tulokset käsitellään ja sitten niistä pitäisi syntyä niin kutsuttu Action Plan eli toimenpiteet toiminnan parantamiseksi. Haastateltavat kommentoivat lähinnä sitä, miksi Radar on oltava raportilla, kun se päivittyy ainoastaan kerran vuodessa.

Lisäksi haastatteluissa kävi selville, että osa tiedoista voitaisiin varmaan poistaa raporteilta, kunhan ne säilyisivät kuitenkin tallessa tietokannassa ja olisivat sieltä tarpeen tulleen haettavissa.

KPI-raportin toisessa reunassa näkyvät eriväriset pallot eli niin sanotut liikennevalot saivat kannatusta sekä puolesta että vastaan. Moni haastateltava sanoi seuraavansa näitä liikennevaloja raportilla, koska ne antavat nopean kuvan tilanteesta ja ovat olleet hyvä parannus raporteihin. Liikennevalot ovat alun perin toimineet ideatasolla hyvin, mutta niiden toteuttaminen ei ole käytännössä kuitenkaan täysin toiminut. Niitä ei ole joka kuukausi päivitetty uudelleen, joten ne eivät ole siltä osin täysin luotettavia. Jos näitä tietoja ei päivitetä raportille, silloin ne toivottiin poistettavan. Raportille toivottiin lisää värien käyttöä, ja jos liikennevalot ovat jatkossa käytössä, eriväriset tiedot voisi lajitella tärkeys- tai kiireellisyysjärjestyksessä raportille.

Raportille tai tietokantaan toivottiin lisättävän tietoja asiakastytyväisyydestä (tiedonkeruu jo menossa myyntipäälliköiden vierailuraporttien kautta), työssä jaksamisesta, kehityskeskustelujen pitämisestä (onko pidetty vai ei), henkilöstön perehdyttämisen seuraamisesta, myöhästyneistä tai vääristä tapahtumista (transactions) ja tietoa ulkopuolisista urakoitsijoista (lukumäärä ja työtunnit). Urakoitsija-tietoja tarvittaisiin ainakin muualle tehtävissä pakollisissa raporteissa. Seuraavassa mielenkiintoinen kommentti eräästä haastattelusta:

Joku on heittänyt, että työajanseurantajärjestelmään (Flexim) voisi laittaa jonkin lisätiedon, että millä mielellä tulee töihin ja millä mielellä lähtee töistä. Siis onko ollut hyvä päivä, neutraali päivä vai tosi rankka päivä. Se voisi kuvata sitä ihmisten mielialaa paremmin.

Eräs kehitystoive oli, että tietoja päivitetäisiin tietokantaan jatkuvasti eikä vain kerran kuussa, jolloin tietoja voisi sitten sitä mukaa käydä katsomassa. Jokainen pystyisi syöttämään omat lukuunsa ja ajatuksena olisi, että tietojen syöttö tapahtuisi siinä päivittäisen työn ohessa. Mutta sitten kun tietoja olisi syötetty siinä pikku hiljaa, se olisi valmiina kuun vaihteessa. Esimerkiksi tiedon voisi hakea vaikka joka yö muista järjestelmistä.

Kehitettävää olisi myös tiedon esittämispuolella. Avaintunnuslukuja esitellään muun muassa osastokokouksissa ja erilaisissa koulutuksissa. Niitä varten olisi tarvetta saada tietoja helposti esille. Kuvien ja trendien helpompaa käyttöä kaipaa ja peräänkuuluttaa vajaa puolet haastatelluista henkilöistä eli 44 prosenttia vastaajista. Pitkän aikavälin seuranta puuttuu tällä hetkellä KPI-raportoinnista kokonaan. Nyt Excel-tiedostojen kaavioita tehdään aina tarvittaessa johonkin kokoukseen, mutta ne joudutaan aina joka kerta luomaan uudelleen ja lisäksi kaaviot yleensä näyttävät joka kerta vähän erinäköisiltä. Eräs toive oli, että tietokantaan pääsisi käsiksi esimerkiksi PowerPlay-tyyppisellä työkalulla, jolloin tietoa voisi jalostaa ja tehdä itse helposti kuvaajia.

Myös Excelissä jatkossa toimivaa mittaristoa toivottiin jatkokehitettävän. Siellä voisi olla valmiit pivot-kuvaajat ja sitten esimerkiksi yksi valmis kuvaajapohja. Se helpotaisi taulukon itse muokkaamista, koska kyseessä on kuitenkin kaikkien yhteinen taulukko. Ainahan voi tietysti ottaa omia kopioita taulukosta, mutta tuo pivotin käyttö olisi parempi ratkaisu.

6.2 OPEX-raportti

OPEX-raporttien kirjallisia kommentteja monet haastateltavat seuraavat säännöllisesti. Ne haastateltavat, jotka myös itse syöttävät kommentteja kuukausittain myöntävät, etteivät aina panosta kovinkaan paljoa kommentteihinsa. Lisäksi kommenttien merki-

tys ja tarpeellisuus eivät ole täysin selviä kaikille haastatelluille. Tämä todetaan hyvin erään haastateltavan sanoin:

Jonkun pitäisi kertoa kuka niitä lukee ja tarvii ja mitä niistä halutaan ja kuinka aktiivisesti seurataan.

Haastatteluissa tuli myös esille, että toisaalta kommentoinnin merkitystä halutaan ja pitäisi enemmän korostaa, koska osittain näiden kommentoitujen tietojen perusteella tehdään konsernin kuukausiraportti. Numero ilman taustaa on arvoton, joten numeroita tukevaa tekstiä pitäisi edelleen kehittää. Lisäksi kommentit ovat nyt irrallisia ja liian yleisellä tasolla.

Myynnistä olisi mukava saada mukaan myös kirjallisia kommentteja eli lähinnä poikkeavissa tapauksissa, jos luku on normaalisti poikkeava.

OPEX-raporttien lopussa on lisäosio, jossa on kustakin tehtaasta vähintään viisi priorisoitua projektia tai ohjelmaa, näiden vastuuhenkilöt, edistymisaste prosentteina sekä kommentteja projekteihin. Tämä tapa koetaan seurannan kannalta hyväksi ja haastateltavien mielestä näitä rivejä myös luetaan säännöllisesti raporteilta.

6.3 Kannustepalkkiomatriisi

Tehtaan kannustepalkkiot koskevat kaikkia muita paitsi päällikkötason henkilöitä eli muun muassa osastoesimiehiä. Heillä on oma palkkiojärjestelmä, jossa on tehtaan elementtien lisäksi omia henkilökohtaisia elementtejä mukana. Kun on ollut puoli vuotta töissä, pääsee mukaan palkkiosysteemiin. Maksu tapahtuu nykyisin kerran vuodessa, aikaisemmin Dynealla maksettiin kannustepalkkioita kuukausittain. Työntekijöille tulevissa tulostittareissa tuottavuusmatriisissa on paljon myös taloudellisia arvoja. Jos yritys konsernina ei tuota tarpeeksi, niin sitten ei kukaan saa mitään.

Kannustepalkkioasiat ovat hyvin tärkeitä työntekijäpuolelle ja niillä on todettu olevan käytännössä myös vaikutusta. Niihin asioihin, jotka sidotaan palkkioelementteihin mukaan, kiinnitetään enemmän huomiota, ja sillä saadaan työntekijät mukaan, kun luodaan tuottavuusmatriisiin tavoitteet ja mittarit.

Kannustepalkkioiden eli tuottavuusmatriisi-raporttien ulkoasuun ei haastattelussa juurikaan tullut muita kommentteja kuin, että elementtejä on paljon ja ne antavat aika sekavan vaikutelman. Koska johtoryhmän jäsenillä on erilainen palkkiojärjestelmä (PMP), he eivät vaikuttaneet kovin hyvin tuntevan muiden työntekijöiden tuottavuusmatriiseja. Haastatteluissa tuli ilmi, että vaikka osa elementeistä on samoja kuin itsellä, näitä raportteja ei oikein tunneta eikä niihin ole kovin syvällisesti paneuduttu. Sain itse joka tapauksessa vahvan vaikutelman siitä, että nämä elementit ja palkkioiden maksu on kuuma puheenaihe yrityksessä. Esimerkiksi:

Ainahan ne keskusteluttavat nämä mittarit. Kun se on kuitenkin palkan päälle maksettava lisä, se on työnantajan määriteltävissä.

Siitäkin ihmiset ovat syystä nyreissään, kun eivät omilla tekemisillään pysty vaikuttamaan niihin asioihin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on alusta alkaen ollut, että toimeksiantaja pystyisi hyödyntämään opinnäytteen tuloksia oman toimintansa kehittämiseen. Olen erittäin iloinen siitä avoimesta vastaanotosta ja ilmapiiristä, joka haastatteluissa oli havaittavissa. Uskon, että sain näillä haastatteluilla myös monen haastateltavan miettimään tarkemmin mittareihin liittyviä asioita ja niiden kehittämistä.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että suurimmaksi osaksi haastatellut henkilöt ovat esille tuodusta kritiikistä huolimatta melko tyytyväisiä nykyiseen raportointiin. Paikallinen avaintunnuslukusovellus eli KPI-raportti antaa hyvän yleiskuvan tämänhetkisestä tilanteesta ja laaja historiatieto tietokannassa auttaa muun muassa päätöksenteon hetkillä, koska voi tarkastella jonkin asian kehittymistä pidemmältä ajanjaksolta, kuin mitä raportit näyttävät. Tämä tosin vaatii omien hakujen tai kaavioiden tekoa taulukkoon.

Kaikki haastatellut henkilöt, joilla on pääsy tarvittaviin tietokantoihin ja palvelimiin, sanovat löytävänsä tarvittaessa raportit yrityksen tietojärjestelmistä. Osallehan raportit tulevat kuukausittain sähköpostin välityksellä, tai he seuraavat niitä ainoastaan koko-

uksissa. Lisäksi luvut ja määrittelyt ovat raporteilla tarvittavalla tasolla ymmärrettäviä kaikille haastatelluille.

Monet päällekkäiset raportit, joissa on osittain samoja tietoja, saavat kuitenkin kritiikkiä ja toivotaan, että jollain keinoin nämä raportit voitaisiin yhdistää.

Paikallisessa KPI-raportissa on useimpien mielestä tällä hetkellä liikaa tietoja ja näistä päätöksenteon kannalta turhista tiedoista olisi hyvä päästä raporteilla eroon. Mitkä tiedot sitten ovat turhia? Tämä asia vaatii yrityksessä yhteistä läpikäyntiä ja jatkotyökentelyä, koska suoraan kaikille yhteisiä turhia tietoja ei haastattelujen perusteella juuri voi päätellä. Päätöksiin sitoutumisen kannalta olisi myös erittäin tärkeää, että paikallisia mittareita ja raportteja käytäisiin yrityksessä yhdessä henkilöstön kanssa lävitse.

Useampi haastateltava oli toisaalta sitä mieltä, että on hyvä asia, kun tietokannassa ja raportilla on paljon tietoja, koska niitä pystyy sitten itse karsimaan tai esimerkiksi tarvittaessa piilottamaan esitystilanteessa. Yrityksen omissa läpikäynneissä raporteilta onkin poimittu vain tärkeimpiä asioita ja keskitytty niihin. Haastatteluissa kävi myös selväksi se, että enemmän pitäisi panostaa johtopäätösten ja poikkeamien analysointiin raporteilta. Vain sillä tavalla saadaan nykyistä toimintaa tehostettua ja kehitettyä entistä paremmaksi.

Vaikka KPI-raportointitietojen syöttämiseen ei vastuuhenkilöiltä kulu kohtuuttoman paljon aikaa kuukausittain, yleisenä toiveena on kuitenkin saada tietojensiirtoon järjestelmästä toiseen enemmän automatiikkaa mukaan. Tämä vähentäisi ainakin inhimillisten näppäilyvirheiden pääsyä tietokantaan. Monet haastateltavat kokevat turhauttavana ja ajantuhlauksena samojen lukujen syöttämisen jatkuvasti useammalle eri raportille.

Yleisin toive KPI-mittariston kehittämisessä on visuaalisen ilmeen saaminen mukaan raportointiin. Monet haastateltavat kertovat kaipaavansa etenkin trendikuvia ja muita graafisessa muodossa olevia kaavioita omien esitysten selkeyttämiseksi. Trendit näyttävät jonkin tiedon kehittymisen useamman vuoden ajalta tarpeen mukaan, ja juuri tällaista pidemmän aikavälin seurantatyökalua kaivattaisiin mukaan järjestelmään. Tämän hetken tarpeet on pystytty tyydyttämään Excelin kaavioilla, mutta koska ne joudutaan joka kerta luomaan uudelleen, ne eivät ymmärrettävästi ole kovin toivottu ratkaisu tilanteeseen.

Tuottavuusmatriisi-raportteihin ja niiden kehittämiseen tuli kovin vähän kommentteja johtoryhmän henkilöiden haastatteluissa. Tämä johtui mahdollisesti haastattelijan muotoilemista kysymyksistä, mutta myös siitä, että johtoryhmäläiset käyttävät itse muuta kannustepalkkiojärjestelmää. Ehdottaisin, että yrityksessä otetaan raporttien kehittämistyöryhmään mukaan muitakin kuin johtoryhmän jäseniä eli juuri niitä henkilöitä, joille nämä puheena olleet raportit on kohdistettu. Näin saataisiin varmasti todellisten raportin käyttäjien mielipiteet kuuluville.

Mielestäni saavutin opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Itse opinnäyteprosessi oli kokonaisuutena erittäin mielenkiintoinen ja työn aihepiiri tarpeeksi haastava. Hyvän perehdytyksen, toimeksiantajan eri toimipisteiden vierailujen ja etenkin haastattelujen kautta pääsin myös itse tekemään havaintoja yrityksessä.

Alun perin yhtenä ajatuksena tämän opinnäytetyön sisällöksi oli tutkia ja vertailla erilaisia johdon tietojärjestelmiä, jotka voisivat mahdollisesti korvata nykyisen Excel-pohjaisen avaintunnuslukusovelluksen. Tämä osuus jätettiin kuitenkin lopulta pois toimeksiantajan pyynnöstä, koska ajankohta ei ollut siihen vielä yrityksen kannalta sopiva. Tämä vertailututkimus olisi ehdottomasti hyvä ja luonnollinen jatkotutkimusmahdollisuus nyt tehdyille opinnäytetyölle.

LÄHTEET

- Dynea esittely. Sisäinen PowerPoint-esitys 5.4.2011. Hamina: Dynea Chemicals Oy.
- Dynea kotisivut. Saatavissa: <http://www.dynea.com/main-page> [viitattu 13.8.2011].
- Dynea Oy. Taloustiedot. Saatavissa: <http://www.dynea.com/about-us/financial-information> [viitattu 13.8.2011].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holtari, S. 2011. Kovien paikkojen Kopola. Talouselämä 7/2011. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalaxng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2288513> [viitattu 1.9.2011].
- Johtoryhmäkäytännöt. 2011. Sisäinen PowerPoint-esitys 5.4.2011. Hamina: Dynea Chemicals Oy.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Boston (Mass): Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Talentum.
- Kamensky, M. 2001. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaskes, P. 2011. Haastattelu 19.5.2011. Hamina: Dynea Chemicals Oy.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laitinen, E. 2002. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

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

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäenpää, V. 2011. Positiivinen vire päällä. Kymen Sanomat 22.5.2011.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

REACH & CLP. Euroopan Unionin:n Reach-asetukseen liittyvä neuvontapalvelu. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto. Saatavissa: <http://www.reachneuvonta.fi/REACH/reach.nsf/sp?open&cid=etusivu> [viitattu 29.09.2011].

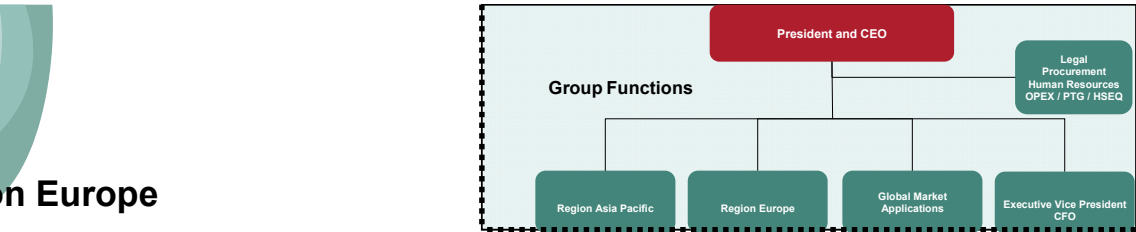
Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html [viitattu 19.9.2011].

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Value (Value For You). Konsernin tiedotuslehti. Joulukuu 2010. Dynea Oy.

Wikipedia. Balanced Scorecard. Syy-seurauskaavio. Saatavissa: http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard [viitattu 1.10.2011].

Euroopan organisaatio



Business matrix

- Automotive & Engineering
- Decorative Surfaces
- Composite Board
- Engineered Wood Solutions
- Interior Wood Solutions
- Formaldehyde & Non Wovens
- Paper Overlays
- Plywood & LVL
- DynoAdd

Sites



Co-operation to different districts

- Russia JV
- DGD, China
- Mugi, Indonesia

Technical Matrix

- HSEQ
- Manufacturing
- Process Chemistry
- Process Automation

Haastattelut:

11.5.2011 Talous- ja hallintopäällikkö

Tuotantopäällikkö / Hamina

HSEQ-Manager, Työsuojelupäällikkö

13.5.2011 Suomen ostopäällikkö

Atk-päällikkö / Dynea Suomi

Tehdaskemisti / Hamina, Joroinen

Tuotekehityspäällikkö, Hamina (Laboratorio)

19.5.2011 Suomen tehtaiden johtaja

Henkilöstön kehittämisasiantuntija / Dynea

Suomen myyntijohtaja

20.5.2011 HSEQ –johtamisjärjestelmän asiantuntija / Kitee, Helsinki

24.5.2011 Tehdas- ja tuotekehityskemisti / Kitee

Tuotantopäällikkö, Työsuojelupäällikkö / Kitee

26.5.2011 Sovelluspäällikkö / Euroopan vaneri ja liimat

Henkilöstöpäällikkö / Dynea Chemicals

06/2011 Sähköpostihaastattelu: Sovelluspäällikkö, Tuotekehityspäällikkö /Pinoitteet / Kitee

Haastattelukysymykset

Nimi	
Toimipaikka	
Tehtävä yrityksessä	

KPI = Key Performance Indicators = Avaintunnusluvut. Tässä yhteydessä avaintunnusluvuiksi käsitetään sekä koko yksikön avaintunnusluvut että osastokohtaiset tunnusluvut.

- 1. Kuinka tuttu KPI-mittaristo, OPEX-raportti tai kannustepalkkiomatriisissa (eli ne tulosteet) oleva tavoiteasetanta on sinulle? Tiedätkö, mistä edellä mainitut raportit löytyvät?**
- 2. Mitä tunnuslukuja seuraat edellä mainituista raporteista? Seuraatko itse joitain tunnuslukuja jossain muualla?**
- 3. Kuinka usein käytät nykyistä KPI-mittaristoa, OPEX-raporttia tai kannustepalkkiomatriisin tunnuslukuja? Ymmärrätkö tunnusluvut?**
- 4. Mitkä tunnusluvut ovat mielestäsi turhia?**
- 5. Mitä oman alueesi tunnuslukuja tai yleisiä tunnuslukuja haluaisit lisätä KPI-mittaristoon?**
- 6. Mitä hyviä puolia KPI-mittaristossa on?**
- 7. Mitä kehitettävää KPI-mittaristossa on? Miten tunnuslukutiedon keräämistä pitäisi kehittää? Miten tunnuslukutiedon esittämistä pitäisi kehittää?**

	Muutostoiveita / kehitystoiveita	+	-
KPI	tietojen automaattinen päivitys toisista järjestelmistä	kaikille tuttu	kaikki tiedot eivät voi olla KPI-tietoja
	tietojen jatkuva päivitys tietokantaan	tunnusluvut ymmärrettäviä	laatuasioiden historiatiedot eivät aina luotettavia
	kuvien ja trendien helpompi käyttö	antaa hyvän yleiskuvan	tietokanta haavoittuvainen
	Excelin pivot-kuvaajien hyödyntäminen	tieto löytyy tarvittaessa yhdestä ja samasta paikasta	liikaa manuaalista päivittämistä
	päätöksenteon kannalta turhien tietojen karsiminen	sharepoint	ei ohjaa tarpeeksi toimintaa
	enemmän värien hyödyntämistä raportilla	tietojen saatavuus mm. loma-aikoina	johtopäätösten teko jää usein puolitiehen
	Excelin korvaavien järjestelmien vertailu		
OPEX	kirjallisten kommenttien merkitystä pitäisi korostaa	kirjalliset kommentit antavat tärkeitä lisätietoja	kommenttien merkitys epäselvä
	myynnistä kaivattaisiin myös kirjallisia kommentteja	numero ilman taustaa on arvoton	kommentit liian yleisellä tasolla ja irrallisia
		tehtaiden priorisoituja projekteja seurataan ja luetaan	kommenttien laatuun ei aina panosteta
MATRIISIT	kehittämiseen mukaan muitakin kuin johtoryhmäläisiä	tärkeitä työntekijöille	elementtejä paljon, sekavan oloinen
		palkkioelementteihin kiinnitetään enemmän huomiota	tuottavuusmatriiseja ei tunneta tarpeeksi
YLEISTÄ	useasta päällekkäisestä raportista voisi luopua	hyvä, kun tietokannassa ja raporteilla paljon tietoja	samoja tietoja monella eri raportilla
	enemmän panostusta poikkeamien analysointiin	esitettäviä tietoja voi itse karsia ja piilottaa	Puolan controllerin rooli raporttien luomisessa
	jokaiselle vastuuhenkilölle oma tietojensyöttöalusta	tietokantaa pidetään luotettavana tietolähteenä	
	raporttien nimet selkeämmiksi		