



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Tasapainotettu tuloskortti kasvu- hakukselle tuotantoyritykselle

Teemu Lappalainen

Opinnäytetyö, joulukuu 2021

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Teemu Lappalainen

Nimeke
Tasapainotettu tuloskortti kasvuhakuiselle tuotantoyritykselle

Toimeksiantaja
Azets Insight Oy

Opinnäytteen tavoitteena oli tutkia tasapainotettua tuloskorttia ja sen käyttöönottoprosessia sekä luoda peruskäsitys teollisesta tuotannosta toimialana ja kuvata tuloskortin käyttöönottoprosessi kasvuhakuisen tuotantoyrityksen näkökulmasta. Toimeksiantona oli luoda työn pohjalta opas käyttöönottoprosessista kasvuhakuisille tuotantoyrityksille. Toimeksiantajan on tarkoitus käyttää opasta neuvonantopalveluliiketoiminnassa, asiantuntijoiden työohjeena ja markkinointimateriaalina.

Työn menetelmälliset valinnat soveltavat laadullista tutkimusotetta. Teoria pohjautui kirjallisuuteen tasapainotetusta tuloskortista ja tuotantotaloudesta. Opinnäytteen teoriaosuus jakautui kahteen osaan, joissa ensimmäisessä tarkasteltiin tuloskorttia ilmiönä, ja toisessa luotiin viitekehys, johon tuloskortti sijoitetaan. Työssä tarkasteltiin teoriaan pohjautuvia prosessin vaiheita kuvaten mahdollisia esimerkkejä valitussa viitekehyksessä.

Tutkimuksen tuloksena käyttöönottoprosessi havaittiin varsin yrityskohtaiseksi prosessiksi, jonka kuvaaminen teoreettisesti havainnollistaa vain mahdollisia lopputuloksia. Käytön lopputuloksena muodostuva tuloskortti on riippuvainen prosessin kaikista vaiheista, ja täten täysin yrityskohtaisesti uniikki. Työn pohjalta laaditun oppaan ydinsisältö onnistui kuvaamaan käyttöönotossa huomioitavia asioita toimeksiantajan käyttöön soveltuvalla tavalla. Oppaan sisältö perustuu toiminnallisessa osuudessa kuvattuun kasvuhakuisen tuotantoyrityksen tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessiin.

Kieli
suomi

Sivuja 53
Liitteet
Liitesivumäärä

Asiasanat
tasapainotettu tuloskortti, käyttöönottoprosessi, teollinen tuotanto



THESIS
December 2021
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Teemu Lappalainen

Title
Balanced Scorecard for growth-oriented manufacturing company

Commissioned by
Azets Insight Oy

The purpose of the thesis was to research balanced scorecard and its deployment process. Moreover, the study aimed at basic understanding of industry and describe the scorecard deployment process from the perspective of a growth-oriented manufacturing company. The assignment was to create a guide based on the thesis about the deployment process for growth-oriented manufacturing companies. Commissioner intends to use the guide in its advisory services business as a marketing material and as an instruction manual for experts.

Regarding the methodological choices the thesis applies a qualitative research approach. The theoretical framework was based on relevant literature on balanced scorecard and industrial management. The theoretical part of the thesis was divided into two parts, the first introduces the scorecard as a concept, and the second creates the context in which the scorecard is placed. The thesis also analyzed different stages of the scorecard deployment process through some examples in the chosen frame.

The thesis showed that the deployment process is often company-specific. The theoretical description of the process can only illustrate possible outcomes. The scorecard resulting from the deployment process is dependent on all the stages of the process and is therefore unique in every company. The core content of the created manual was able to highlight the aspects to be considered in the deployment process in an applicable way for commissioner. The content of the manual is built on the deployment process of a balanced scorecard for growth-oriented manufacturing company, and it is described in the practice-based part of the thesis.

Language
Finnish

Pages 53
Appendices
Pages of Appendices

Keywords
balanced scorecard, deployment process, industrial production

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Taustaa.....	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.3	Tutkimusmenetelmät	6
1.4	Aikaisemmat tutkimustulokset.....	7
1.5	Rakenne	8
2	Tasapainotettu tuloskortti.....	9
2.1	Käsitteen taustaa	9
2.2	Tasapainotetun tuloskortin sisältö.....	10
2.2.1	Taloudellinen näkökulma	11
2.2.2	Asiakasnäkökulma	12
2.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma.....	13
2.2.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	14
2.3	Mittarit.....	14
2.4	Mittaristojen tasapaino ja eroavaisuudet.....	16
2.5	Tasapainotetun tuloskortin hyödyt	17
2.6	Tasapainotettu tuloskortti ja strategiajohtaminen.....	18
2.7	Tasapainotetun tuloskortin käyttö	20
2.7.1	Määrittämisen alaprosessit	20
2.7.2	Tasapainotetun tuloskortin käyttöönotto	21
2.8	Käyttöönottoprosessi	22
3	Tuotannollinen yritys	27
3.1	Tuotanto	27
3.2	Tuotannollisen ympäristön erityispiirteet.....	28
3.3	Tuotantotyypit	29
3.4	Tuotannollisen yrityksen kilpailukyky	31
4	Tasapainotettu tuloskortti kasvuhakuiselle tuotantoyritykselle	33
4.1	Tuloskortin käyttöönoton esittelyn lähtökohdat	33
4.2	Käyttöönoton aloitus	34
4.3	Visio ja näkökulmat.....	35
4.4	Pelisäännöt.....	36
4.5	Kriittiset menestystekijät	39
4.6	Mittarit.....	40
4.6.1	Taloudellisen näkökulman mittarit.....	41
4.6.2	Asiakasnäkökulman mittarit	43
4.6.3	Sisäisten prosessien näkökulman mittarit.....	44
4.6.4	Kasvu- ja oppimisen näkökulman mittarit	46
4.7	Käyttöönotto ja ylläpito.....	47
5	Yhteenveto.....	48
5.1	Tutkimustulokset.....	48
5.2	Toimeksiannon toteutus.....	49
5.3	Vertailu aiempiin tutkimustuloksiin	49
5.4	Työn luotettavuus ja eettisyys.....	51
5.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	53
	Lähteet.....	54

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön aihe on tasapainotettu tuloskortti kasvuhakuiselle tuotantoyritykselle. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona talous-, palkka-, HR- ja neuvontapalveluita tarjoavalle Azets Insight Oy:lle. Työssä käydään läpi tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessia ja hahmotellaan muuttujia, joita tuotannollisessa yrityksessä tulisi seurata kasvua tavoiteltaessa. Lopputuloksen pohjalta on tarkoitus luoda opas tasapainotetun tuloskortin laatimisesta toimeksiantajan käyttöön.

Opinnäytetyön idea muodostui toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Keskustelimme molempia osapuolia hyödyttävistä aiheista ideariihi-tyyppisesti toimeksiantajan edustajien kanssa. Esiin nousi tasapainotettu tuloskortti ja sen mahdollisuudet toimeksiantajan neuvontapalveluliiketoiminnassa. Yhdistimme aiheen liiketoiminnan kasvuhakuisuuteen, josta opinnäytetyön aihe alkoi muodostua.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Toimeksiantajan kaltaiset organisaatiot ovat tunnistaneet konsulttituotteiden eli neuvontapalveluiden kasvavan markkinapotentiaalin, ja opinnäytetyön pohjalta on tarkoitus luoda lisäarvoa toimeksiantajan neuvontapalveluasiakkaille. Opinnäytetyön pohjalta laaditaan toimeksiantajan hyödynnettäväksi opas tasapainotetun tuloskortin rakentamisesta tuotantoyritykselle. Tavoitteena on tutkia tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessia ja kuvata prosessi kasvuhakuisen tuotantoyrityksen näkökulmasta. Työssä pyritään havainnollistamaan konkreettisesti tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessin, joka perustuu sovellettuun teoriaan.

Tuotantoyrityksellä opinnäytteessä tarkoitetaan teollista liiketoimintaa harjoittavaa organisaatiota. Työssä perehdytään tasapainoiseen tuloskorttiin ja luodaan

peruskäsitys valitusta liiketoimintaympäristöstä. Toiminnallisessa osuudessa kuvataan kasvuhakuisen tuotantoyrityksen tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessia ja hahmotellaan mittareita. Tavoitteena on, että opinnäytteen pohjalta luodun oppaan perusteella on mahdollista toteuttaa tasapainotettu tuloskortti, tasapainoisen suorituskyvyn ja strategijaohjauksen työkaluksi tuotantoyritykselle. Opinnäytteessä ei tarkastella operatiivisen mittaamisen työkaluja, eikä mahdollisia tieto- ja viestintäteknikan ratkaisuja tasapainotetun tuloskortin käytössä. Työssä pääpaino on itse mittareissa ja käyttöönoton kuvauksessa. Rajauksena toimii kokonainen toimiala ja lähtökohtana yrityksen vision määrittelyssä on kasvu, tuloskorttia laadittaessa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu tutkimuskohteen ominaisuuksien laaja-alainen tarkastelu ja merkitysten hahmottaminen. (Koppa 2021.) Laadullinen tutkimus sisältää kirjallisuuteen pohjautuvan teoreettisen viitekehyksen, johon perustuen tutkimuskohdetta lähestytään. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa pyritään tuomaan esille useita lähestymistapoja, jotta aineistoa on mahdollista tulkita monipuolisesti. Laadullista tutkimusta eivät ohjaa hypoteesit, eli ennako-oletukset aiheesta, vaan havainnointi perustuu teoriaan. Tämän tyyppisen tutkimuksen tulokset ovat aina tutkijan tuotosta, eivätkä tutkimustulokset ole yleispäteviä, täysin tutkijan ominaispiirteistä riippumattomia. Tyypillisesti tavoitteena on luoda vahva ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja esittää tulkintaa tästä. (Puusa & Juuti, 2020 17, 76–78.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä voi soveltaa monella tapaa. On tärkeää, että tutkija on aidosti kiinnostunut tutkimuskohteesta, ja soveltaa tutkimusmenetelmiä tutkimuksen tavoitteisiin nähden parhaaksi näkemällään tavalla. Aineiston keruumenetelmät ja analysointi ovat oleellisia asioita laadullisen tutkimuksen teossa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija muodostaa keräämästään ja analysoimastaan aineistosta kokonaisuuden, joka kattaa suuremman määrän tietoa, kuin pelkkä alkuperäinen aineisto. Tutkijalla on siis vapaus tulkita aineistoa ja tehdä omia johtopäätöksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyö on toiminnallinen, sillä sen pohjalta on tarkoitus laatia opas toimeksiantajan käyttöön. Laadullinen tutkimusote on sovellettavissa toiminnallisessa opinnäytetyössä ja teoreettisen kirjallisuuden avulla aihetta voidaan tarkastella kattavasti. Teoriassa käsiteltävät aihealueet jakaantuvat työssä kahteen osaan, tasapainotettuun tuloskorttiin ja tuotannolliseen yritykseen, jotka yhdistämällä toteutetaan työn toiminnallinen osuus.

1.4 Aikaisemmat tutkimustulokset

Täysin vastaavia tutkimuksia on tehty verrattain vähän. Lehtinen (2018) käsittelee opinnäytetyössään tasapainotetun tuloskortin mahdollisuuksia pienyrityksen strategisessa ohjauksessa. Opinnäyte nivoutuu hyvin lähelle omaa aihettani muun muassa strategiajohtamisen osalta. Lehtisen työn tuloksia tarkastellaan tasapainotetun tuloskortin pienyrityksiin skaalautuvuuden mukaan, ja työssä luodaan tuloskortti toimeksiantajayritykselle. Tuloksena Lehtinen kertoo tasapainotetun tuloskortin toimivan myös pienyrityksissä ja oman tutkimuksensa nostona hän kuvaa pienyrityksen tuloskortin käyttöönottoprosessin hyviä ja huonoja puolia.

Pakarinen (2020) tutki opinnäytetyössään, kuinka tasapainotettu tuloskortti ymmärretään ja kuinka paljon sitä käytetään strategiatyövälineenä suomalaisissa organisaatioissa. Hänen tutkimuksensa rajaa pois julkisen sektorin ja määrällisen tutkimuksen kyselyn vastaajaorganisaatioista suurin osa oli kooltaan pientai mikroyrityksiä. Tuloksena Pakarinen kertoo vastaajista noin kolmanneksen käyttäneen tasapainotettua tuloskorttia ja valtaosan olevan tyytyväisiä sen käyttöön. Opinnäytteen johtopäätöksinä Pakarinen kertoo suomalaisten organisaatioiden ymmärtävän strategiatyön ja strategiaprosessissa onnistumisen merkityksen, mutta hyödyntävän tasapainotettua tuloskorttia pääosin yritystasolla, viemättä sitä toimintotasoa ”alemmas” työntekijätasolle.

Ranta (2007) on tutkinut strategian jalkauttamista toiminnan osaksi, tuloskortin avulla. Opinnäytetyössään hän keskittyy strategiseen suunnitteluun case-

yrittäjän näkökulmasta, ja pyrkii tuomaan esiin keinoja viedä nämä linjaukset toiminnan tasolle. Tässä hän käyttää tasapainotettua tuloskorttia. Yhteenvedossa Ranta kuvaa strategian jalkauttamisen olevan moniulotteinen, henkilöstöjohtamistaitoja vaatia asia. Yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi Ranta kertoo viestinnän, huomioimisen ja perustelemisen olevan tärkeitä asioita ja niiden puuttumisen johtavan tilanteeseen, jossa itse toimintojen suorittaminen ilman päämäärää nousee liian suureen rooliin. Tuloksena Ranta esittää tasapainotetun tuloskortin olevan toimiva työkalu strategian jalkauttamisessa.

Edellä esitellyt tutkimukset eivät täysin vastaa tämän opinnäytetyön aihetta, mutta viitekehys on samankaltainen. Aikaisemmat tutkimustulokset puoltavat ideani toteuttamiskelpoisuutta. Tutkimusten mukaan tasapainotetun tuloskortin avulla on mahdollista viedä strategisten linjausten mukainen toiminta käytännön tasolle, ja päästä lähemmäksi visionmukaista tilannetta, pitäen yllä tasapainotettua suorituskykyä. Aiemmat tutkimustulokset puoltavat myös tasapainotetun tuloskortin skaalautuvuutta monentyyppisiin ja -kokoisiin organisaatioihin, joten tuloskortin hahmottelu tuotannolliseen liiketoimintaympäristöön on realistista. Esitellyt tutkimukset käsittelevät aihetta joko case-yrittäjäkohtaisesti tai määrällisen tutkimusmenetelmän mukaan. Tutkimusmenetelmät eroavat omasta opinnäytteestäni, sillä case-kohtaisesti skaalautuvan oppaan laatimisen kannalta on välttämätöntä tarkastella toimialaa kokonaisuutena, organisaatiokohtaisen tarkastelun sijasta.

1.5 Rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, toiminnallisesta osuudesta ja yhteenvedosta. Teoriaosuus jakaantuu kahteen pääotsikkoon, jotka ovat tasapainotettu tuloskortti ja tuotannollinen yritys. Toiminnallinen osuus sisältää teoriaosuuksiin pohjautuvan tuotoksen ja yhteenvedon, joka kertoo työn tuloksista ja kirjoitusprosessista.

Luvussa 2 käsitellään tasapainotettua tuloskorttia. Luvussa kuvataan tuloskortin historiaa ja käyttöä aihealueen kirjallisuuteen perustuen. Luku kattaa tuloskortin rakenteen ja sovellusten tarkastelun, sekä sisältää tarkan kuvauksen tuloskortin käyttöönottoprosessista. Luvussa 3 kuvataan valitun liiketoimintaympäristön perusteita. Luvun sisältö perustuu tuotantotaloutta käsittelevään kirjallisuuteen, kuvaten teollisen tuotannon erityispiirteitä. Luvussa määritetään käsite tuotanto ja kuvataan tuotannollisessa liiketoiminnassa oleellisia asioita, kuten tuotantotyyppejä.

Luvun 4 toiminnallisessa osuudessa kuvataan teoriaosuuteen pohjautuva hahmotelma tuloskortin käyttöönotosta valittuun liiketoimintaympäristöön. Teoriaan perustuen osiossa käydään läpi kasvuhakuisen tuotantoyrityksen tuloskortin käyttöönottoprosessissa huomioitavia seikkoja, ja esimerkein havainnollistetaan mahdollisia ratkaisuja, auttaen ymmärtämään, mitä käyttöönottoprosessia tulisi saada aikaan. Luvun tulokset toimivat pohjana tuloskortin käyttöönotto-oppaan laatimisessa.

2 Tasapainotettu tuloskortti

2.1 Käsitteen taustaa

Tasapainotetun tuloskortin (englanniksi Balanced Scorecard) kehittäminen alkoi vuonna 1990 Robert Kaplanin ja David Nortonin perustaessa kahdentoista, pääosin pohjoisamerikkalaisen yritysjohtajan kanssa tutkimusryhmän, tarkoituksenaan ratkoa yritysten suorituskyvyn mittaamisen ongelmia. Pitkän aikavälin taloudellisen hyödyn tuottaminen nousi tutkimusryhmän lähtökohdaksi. Robert Kaplan ja David Norton muodostivat tämän yhteishankkeen tulosten perusteella vuonna 1992 menestystekijämittariston, jota he lähtivät levittämään maailmalle. (Toivanen 2001, 52; Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15–16.)

Mittaristoon haettiin sen ajan mittautrendin vastaisesti myös muita kuin taloudellisia tulostittareita. 1990-luvun kuluessa tasapainotetusta tuloskortista

muodostui useita sovelluksia ja työkalu strategiseen johtamiseen. Tulokortin avulla havaittiin olevan mahdollista viedä strategia toiminnan tasolle toteutettavaksi. Tasapainotetun tulokortin mittariston vahvuus strategisessa johtamisessa piilee siinä, että strategian laatijoiden tulee määrittää tavoitteet tarkasti, mitattaviksi suureiksi, joiden etenemistä organisaatiossa voidaan mittariston avulla seurata. (Malmi ym. 2002, 15–21.)

Syy-seuraussuhteet sekä tekijät mittareiden takana käyvät mittaristoa muodostettaessa ja käytettäessä ilmi. Mittaristoon voidaan kytkeä hälytysarvoja, joiden perusteella täytyy ryhtyä toimenpiteisiin. Tärkeä tekijä mittariston onnistumisena työkaluna strategisessa johtamisessa on määrittää, mitä mittaristolta halutaan. Organisaation läpileikkaava roolitus ja oletettavissa olevat hyötynäkökulmat tulee luoda selväksi mittareita määritettäessä. (Malmi ym. 2002, 15–21.)

Organisaation strategisten tavoitteiden perusteella määritetään tasapainotettu tulokortti. Lopputuloksena pyritään siihen, että tavoitteet ovat kaikille selvät, ja eri toimintojen parissa työskentelevät henkilöt puhuvat yhteistä kieltä. (Määttä 2000, 35.) Yhteisymmärryksen luonti on olennaista tulokortin käyttöönotossa ja jatkuvassa käytössä. Tulokortin avulla organisaatioissa pystytään suunnittelemaan liiketoimintaa tasapainotettu suorituskyky huomioiden. Tavoitteiden asianta, jatkuva parantaminen tulosten näiden seuranta kuuluvat tasapainotettuun tulokorttiin (Tuominen 2013, 12).

2.2 Tasapainotetun tulokortin sisältö

Tasapainotettu tulokortti on erilainen eri organisaatioissa. Tulokorttimalleja on lukuisia, mutta alkuperäisessä, yhteistyöhankkeen seurauksena syntyneessä mallissa oli käytössä neljä näkökulmaa. Näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Malmi ym. 2002, 23–24.) Strategiset syyt ovat suurin tekijä näkökulmien valinnassa, eikä perinteiset neljä näkökulmaa palvele jokaista organisaatiota välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla. (Olve, Roy & Wetter 1997, 57.) Alkuperäisten neljän näkökulman sijaan organisaation strategiset pääkohdat saattavat liittyä esimerkiksi

toimittajiin, työntekijöihin, yhteiskuntaan tai ympäristöön (Toivanen, 2001, 53). Näkökulmat siis muotoutuvat organisaatiokohtaisesti. Väitöskirjassaan Toivanen (2001) esittää suurimmalla osalla suomalaisista tasapainotettua tuloskorttia käyttävistä organisaatioista olevan käytössä alkuperäiset neljä näkökulmaa. Seuraavaksi esittelen tarkemmin neljä perinteistä näkökulmaa.

2.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta voidaan käyttää myös nimeä omistajanäkökulma. Omistajaa ei kuitenkaan välttämättä kiinnosta ainoastaan taloudelliset mittarit, joten taloudellisen näkökulman mittareihin voidaan sijoittaa myös mittareita, joita ei lähtökohtaisesti mielletä yleisellä tasolla taloudellisiksi mittareiksi. Tämän näkökulman mittareiksi voidaan myös asettaa niin sanotusti vastakohtaisia mittareita, joissa toisen noustessa toinen automaattisesti laskee. (Malmi ym. 2002, 24–25.) Voidaan puhua niin sanotuista koreilumittareista, joiden käyttöä tulisi välttää. Vastakkainasetteluun mittaristossa liittyy riskejä, mutta on organisaatiokohtaista, minkä tyyppinen tieto on relevanttia päättäjille ja omistajille.

Taloudellisen näkökulman mittareiden tuloksiin vaikuttavat muiden näkökulmien valintojen tulokset. Taloudellinen näkökulma antaa suuntaviivat pitkän aikavälin tavoitteille ja määrittää pelisääntöjä muiden näkökulmien edellytyksistä. Tässä näkökulmassa on myös hyvä kuvata, minkä tyyppisiä taloudellisia riskejä tai äärisuoriutumisia organisaatio voi ottaa ja toteuttaa. (Olve ym. 1997, 58–59.)

”Tasapainotetun tuloskortin luojat Kaplan ja Norton ovat puhuneet talouden näkökulman kolmesta strategisesta teemasta: kasvuvauhdin kuvaamisesta, liikevaihdon koostumus, kustannus- ja tuottavuusparannuksista ja resurssien hyödyntämis- sekä investointistrategioista.” (Olve ym. 1997, 59.) Tässä näkökulmassa menestyminen vaatii tyypillisimmin laaja-alaista ymmärrystä myös kilpailijoiden vahvuuksista ja strategioista niiden takana. Omistajatyytyväisyys ilmenee muun muassa hyvänä sijoitetun pääoman tuottona. Positiivinen kassavirta tuo uskottavuutta sekä luo edellytykset yritystoiminnan jatkumiselle, ja etenkin

tuotannollisessa ympäristössä käyttöpääoman tehokas hallinta mahdollistaa kasvua. (Tuominen 2013, 37).

2.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittareihin kuuluu yleisemmin kahden pääryhmän mittareita. Nämä ryhmät ovat perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittarit voivat sisältää hyvinkin samankaltaisia asioita organisaatiosta riippumatta. Esimerkkejä voivat olla markkinaosuus ja asiakasuskollisuus. Asiakaslupauksen mittarit sen sijaan vaihtelevat organisaatioiden välillä ja vastaavat kysymykseen ”mitä asiakkaat meiltä haluavat”. Näillä mittareilla tulee olla selkeä yhteys organisaation keinoihin kilpailutilanteessa menestymiselle. Esimerkiksi erilaiset vastaajat sekä tuotteen tai palvelun ominaisuudet voivat olla asiakaslupausmittareita. (Malmi ym. 2002, 25.)

Asiakasnäkökulman mittareiden tulisi olla erityisesti personoituja organisaatioille itselleen, eikä toinen organisaatio voi käyttää toisen mittaristoa. (Malmi ym. 2002, 26.) Asiakasnäkökulman oleellisuutta tasapainotetussa tuloskortissa ei tule aliarvioida. Tämä näkökulma voidaankin ymmärtää koko mittariston ytimenä, ja muut näkökulmat linkittyvät pitkälti juuri asiakkaalle tuotettuun arvoon ja sen tuottamisesta saatuun vastikkeeseen. (Olve ym. 1997, 59.)

Tämän näkökulman strategiatyöskentely vaatii myytävän tuotteen tai palvelun hankinnasta asiakkaalle koituvien vaikutusten yksityiskohtaista ymmärtämistä ja perehtymistä asiakkaiden arvoihin. (Olve ym. 1997, 59–60.) Asiakasnäkökulman mittareiden tulisi ohjata organisaatiota, että se oppisi täyttämään ja ennakkoimaan asiakkaiden tarpeita. Asiakasnäkökulma kytkeytyy oppimis- ja kasvunäkökulmaan. Oppimis- ja kasvunäkökulma linkittyy prosessinäkökulmaan, jonka mittareiden avulla toimintaa kehitetään. Muiden näkökulmien mittareissa tapahtuva kehitys vaikuttaa lopulta taloudellisiin mittareihin. Myös markkinaosaaminen, asiakkuuksien hallinta ja tuoteosaaminen ovat asiakasnäkökulmassa oleellisia. (Tuominen 2013, 39).

2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Tässä näkökulmassa mittarit mittaavat prosesseja, joissa tulee onnistua erinomaisesti, jotta asiakas- ja talousnäkökulman mittareiden tavoitearvot saavutetaisiin. Tasapainotettua tulokorttia rakennettaessa organisaatiossa usein kehitetään aivan uusia prosesseja, jotka havaitaan asiakas-, ja talousnäkökulman mittareissa menestymisen kannalta oleellisiksi. (Malmi ym. 2002, 27.)

Monesti tilanne on kuitenkin sellainen, että prosessinäkökulman mittaamisen kohteeksi valikoituu jo aiemmin tunnistettuja operatiivisia prosesseja, uusien, strategisia tavoitteita paremmin palvelevien prosessien sijaan. Tasapainotetussa tulokortissa olisi hyvä mitata juuri näitä uusia, mittariston käyttöönotossa tunnistettuja prosesseja. (Malmi ym. 2002, 27–28.)

Prosessien mallintamisen työkaluna voidaan käyttää muun muassa Porterin arvoketjumallia (1985), jossa kuvataan kaikki prosessit asiakastarpeen tunnistamisesta toimitukseen saakka. Tarkan kuvauksen jälkeen suoraan tai epäsuoraan asiakkaille arvoa tuottamattomat prosessit eliminoidaan, ja jäljelle jäävien prosessien pohjalta laaditaan prosessinäkökulman mittaristo. Näkökulman mittaristosta olisi hyvä pystyä johtamaan asiakaskannan muutosta, uskollisuutta ja asiakastarpeisiin pohjautuvaa tuotekehitystä. Olve ym. 1997, 60–61.)

Prosessinäkökulman mittareita mietittäessä tulee määrittää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat ydinosamiset ja johtaa mittaaminen näiden pohjalta. Prosessimittareiden tulisi kertoa prosessien suorituskyvystä ja niiden kehityksestä. On myös tärkeää pysyä ajassa mukana, ja jatkuvasti oppia sekä kilpailijoilta että organisaation sisäisesti, innovoiden uusia kilpailuetuja. (Tuominen 2013, 41).

2.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit sijoittuvat tulevaisuuteen. Kolmen peruslähtökohdan, ihmisten, järjestelmien ja toimintatapojen yhdessä muodostama infrastruktuuri tulisi olla sellainen, jossa yhtiö voi yhä menestyä ja luoda arvoa omistajilleen. Useimmiten tämän näkökulman mittarit ovat organisaatiolle haastavimmat muodostaa. (Malmi ym. 2002, 28–29.)

Näkökulmaa ei tule lähestyä liian funktionaalisesti, vaan mittarit tulisi johtaa strategisten linjausten pohjalta. On selkeää, että näkökulman tavoitteet ja rooli strategisessa johtamisessa ovat todella keskeisiä ja välttämättömiä onnistua. Voidaankin lähestyä näkökulmaa asiakkaan puolelta ja etsiä ratkaisuja asiakastarpeiden täyttämiseen vaadittavan osaamisen ylläpidosta sekä kehityksestä ja tehokkuudesta prosesseissa, jotka tuottavat arvoa asiakkaille, unohtamatta tuottavuutta. Näkökulmassa korostuu organisaation strategiset linjaukset ydinosaamisen ylläpidosta, ja ydinosaamisalueen ulkopuolelta tarvittun osaamisen organisoinnista vahvasti verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä. Näkökulman mittareiden avulla johdetaan jatkuvaa kehitystä, ja tasapainossa muiden näkökulmien kanssa luodaan organisaatorakenne, joka mahdollistaa ketterän ja ajantasaisen markkina-aseman puolustamisen. (Olve ym. 1997, 62–65.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmaan liittyy oleellisesti tuotteet tai palvelut. Organisaation on tunnistettava nykyhetken sekä myös tulevaisuuden keinot kilpailla ja tuntea nämä mahdollistavat tekijät. Osana tasapainotettua tuloskorttia, oppimis- ja kasvumittareiden tehtävänä on mahdollistaa jatkuva parantaminen ja kehityksen nopeuttaminen tehostamalla oppimisprosessia sekä erityisesti mahdollistaa kilpailukyvyn säilyttäminen ympäristön nopeistakin muutoksista huolimatta. (Tuominen 2013, 43).

2.3 Mittarit

Tasapainotetun tuloskortin mittareiden tulisi perustua organisaation strategiaperustaan. Strategiajohtamisen välineenä mittariston tulisi indikoida menneisyyttä,

nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Mittarit voidaan jakaa kahteen osaan, vaikutusmittareihin ja tulosajureihin. Vaikutusmittarit kuvaavat toteumaa, eli niissä on aika-
viivettä. Tulosajurit taas kuvaavat toimintaa nykyhetkessä, suunnaten tulevai-
suuteen. Tulosajurit ovat monesti organisaatiokeskeisimpiä, ja operatiivisen toi-
minnan tasolla yleisesti helpommin ymmärrettäviä, sillä ne kuvaavat reaa-
liajassa reagoitavia toimintoja ja toimenpiteitä. (Määttä 2000, 107.)

Strategian käytäntöön viemisen kannalta on tärkeää havainnollistaa, millä ta-
voilla mittarin tavoite saavutetaan. Näistä syistä sama mittari voi käydä moneen
eri näkökulmaan. Kuitenkin tulkinnassa ja menestystekijöissä voidaan ajatella
olevan eroavaisuuksia eri näkökulmien välillä, vaikka mittari olisikin sama. Siksi
eri näkökulmiin voidaan asettaa miltei samaa asiaa mittaava mittari, mutta siten,
että ne tukevat toisiaan, muodostaen strategisen johtamisen kannalta onnistu-
neen kokonaisuuden mittareiden menestyksen kannalta. Esimerkkinä tästä on
toimitusvarmuus, joka voidaan sijoittaa asiakasnäkökulmaan ja taas hieman
muokattuna esimerkiksi ajalliseksi mittariksi prosessinäkökulmaan. Mittareita
valittaessa on löydettävä mahdollisimman tasapuolinen kokonaisuus, jossa
kaikki näkökulmat ovat yhtä edustettuina, tasapainossa. Määrältään mittareita
tulee olla siten, että tuloskortin seuranta ja ylläpito on tarkoituksenmukaista ja
selkeää. Suomessa vaihtelua on 4–25 mittarin välillä. (Malmi ym. 2002, 29–31.)

Mittareiden valinnassa on hyvä muistaa niiden tarkoitus. Tiedon hankinta, ke-
ruu, jalostus, luominen ja jako kuuluvat mittaamisen tarkoituksiin. Mittarit ja mit-
taaminen siis kuvaavat toteumaa valituissa viitekehyksissä, eli strategisista pai-
nopistealueista johdetuissa menestystekijöissä. (Määttä 2000, 109.)

Mittareihin vaikuttavien ilmiöiden tulkinnassa voidaan käyttää kahta periaatetta,
jotka vaikuttavat niistä johdettuihin päätöksiin. Syy-seuraussuhteina tarkasteltu
mittaristo kuvaa todellisuutta objektiivisen mittarikeskeisesti, jättäen analytiikan
ja päätöksenteon ulkopuolelle kaiken mittariston ulkopuolisen. Kokonaisuuden
ymmärtämisen kannalta tarkasteltu mittaristo tulkitaan osatekijöiden avulla,
jotka vaikuttavat mittareiden arvoihin. Näin tarkastellun mittariston kannalta vi-
sion ja sen toteuman toimenpiteiden tulee olla organisaatiossa kaikille selvää ja
samalla tavalla ymmärrettyä. Tämän tyyppinen tarkastelumalli vaatii strategian

purkamista helposti ymmärrettävään muotoon, jotta kaikki organisaatiossa puhuvat asioita samoilla merkityksillä. (Määttä 2000, 109–115.)

2.4 Mittaristojen tasapaino ja eroavaisuudet

Organisaatioiden kehittyessä, myös mittaristot ovat kehittyneet. Mittaristoista on muodostunut kolme yleisintä varianttia, jotka ovat sidosryhmämittaristot, KPI-mittaristot ja strategiamittaristot. Sidosryhmämittarit perustuvat yrityksen keskeisimpien sidosryhmien tavoitteiden saavuttamiseen. Jokainen sidosryhmä pyrkii saavuttamaan organisaation avulla omat tavoitteensa, ja sidosryhmämittarit mitaavat näiden tavoitteiden saavuttamisen toteumaa. Sidosryhmämittaristot lähinnä kuvaavat strategisia pyrkimyksiä käytännön keinojen sijaan. (Malmi ym. 2002, 32–33.)

KPI-mittaristot (Key Performance Indicators) sisältävät organisaation toiminnan kannalta keskeisimpiä mittareita. KPI-mittarit ovat pääosin tulostittareita, eivätkä ne kuvaa strategiaa. Tämä on alkuperäinen mittariston muodostamistapa, jota on käytetty menestyksekkäästi. Ongelmana KPI-mittaristossa on strategiajohtamisen vaikeus ja kaikista käyttökelpoisimpien mittareiden valinta. (Malmi ym. 2002, 34–35.)

Strategiamittaristo sisältää syy-seuraussuhteet ja perustuu organisaation strategioihin. Tämän tyyppinen mittaristo on tasapainossa menneisyyteen sekä tulevaisuuteen, ja sen pohjalta voidaan jalkauttaa strategiaa käytännön toiminnan tasolle. Strategiamittaristo on tasapainotetun tuloskortin pisimmälle viety sovellus, joka rakennetaan hyödyntäen tuloskortin vahvuuksia. (Malmi ym. 2002, 36.)

Nimensä mukaan tuloskortin mittareiden tulisi olla tasapainossa. Organisaation päätöksenteon ei tulisi nojautua liikaa vain yhden näkökulman mittareihin eikä varsinkaan perinteisesti ainoastaan taloudellisiin tunnuslukuihin. Tasapainon tulisi olla raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden ja tulos ja ennakoivien mittareiden välillä. Tulos- tai vaikutusmittareiden liika käyttö on niiden helppouden vuoksi yleisin virhe tuloskortin rakentamisessa. Vaarana on muodostaa

mittaristo, joka koostuu toisistaan riippumattomista, menneisyyteen perustuvista mittareista. (Malmi ym. 2002, 31–32.)

Talouden tunnusluvut ovat hyvä esimerkki menneisyyteen sijoittuvista tulos- tai vaikutusmittareista. Määttä (2000) kuvaa tämäntyyppisten mittareiden huonoja puolia. Hän arvioi niitä olevan esimerkiksi menneisyyden tapahtumien vaikutusten kuvaaminen, lopputuloksen ilmaisu ilman sen syitä, laatu ja pitkäaikaisvaikutusten tarkastelun puute ja taloudellisen tiedon suppea ymmärrys henkilöstön keskuudessa (Määttä 2000, 32). Esitettyjä mittareiden heikkouksia ei ole pelkästään talouden tulos- ja vaikutusmittareissa.

Tasapaino tulos- tai vaikutusmittareiden ja tulosajureiden välillä on siis oleellinen, unohtamatta pitkän ja lyhyen aikavälin strategisia tavoitteita. Mittariston syy-seuraussuhteiden ja mittareiden osatekijöiden tarkka havainnollistaminen rakentamisvaiheessa auttaa muodostamaan onnistuneen tulokortin. Organisaation sisäisten ja ulkoisten mittareiden tulisi myös olla yhtä vahvasti edustettuina. (Malmi ym. 2002, 31–32.)

2.5 Tasapainotetun tulokortin hyödyt

Tasapainotetun tulokortin vahvuudet ovat osittain luokiteltavissa sovellustavan mukaan. Moderneimpien tulokorttien vahvuudet liittyvät strategiajohtamiseen. Tasapainotettu tulokortti toimii välineenä strategian kuvaamisessa organisaation jokaisella tasolla, ja sen avulla voidaan viestiä strategiasta organisaation tasolta ja toiminnolta toiselle, yhteisellä kielellä. Myös organisaation yksiköiden, ja toimintojen välinen yhteistyö sekä päämäärät, joita yhteistyö vaatii, onnistutaan havainnollistamaan ja mittaamaan tulokortin avulla. Tulokortin avulla yritysjohto kehittää ja esittää vision ja määrittää toimenpiteet sen toteuttamiseksi. (Kaplan, Norton 2007, 294–296.)

Resurssien kohdistaminen helpottuu, sillä tulokortin avulla voidaan optimoida niiden käyttö strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tulokortti yhdistää organisaatiota osallistaen jo rakennusvaiheessa paljon johtoryhmän

ulkopuolisia toimijoita ja tehden kaikille yhteiset tavoitteet ja keinot selviksi. Organisaatiotason oppiminen tulee myös ilmi tuloskorttia käytettäessä, sillä operatiivisen toiminnan muutosten havaitut vaikutukset mittareihin auttavat koko organisaatiota oppimaan ja kehittämään strategiaa eteenpäin. Perinteinen malli, jossa johtoryhmä laatii raamit organisaatiolle, muuntuu ketterämmäksi ja selkeämmäksi. Tavoitteiden asetanta ja seuranta toteutuvat suoraan tuloskortin kautta. Toteutukseltaan paljon resursseja vievä ja lopputulokseltaan erityisesti taloudellisiin tunnuslukuihin painottuvan budjetin laatimisen kustannukset alenevat ja budjetti muuttuu käytännöllisemmäksi onnistuneen tasapainotetun tuloskortin käytöllä. (Malmi ym. 2002, 47–57.)

Tuloskortin avulla organisaatiossa päästään paremmin kiinni toimintatapoihin nykytilanteessa ja mahdollistetaan tulevaisuuden suunnittelu kohti haluttua tavoitetilaa. Tasapainoinen näkökulma kaikista organisaation osa-alueista auttaa hahmottamaan parannuskohteita, joilla visio saavutetaan. (Friedag & Schmidt 2005, 12.) Juuri tämä käyttökelpoinen informaatio on avainsana tuloskortin hyödyissä, ja erityisesti sen kyky vastata käyttökelpoisen informaatiotarpeiden vaatimukseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tasapainotettu tuloskortti pystyy vastaamaan kysymyksiin toiminnan odotuksista. Organisaatiossa on luotava edellytykset tulevaisuuden toiminnalle ja kehitykselle. Tuloskortti toimii siis omalta osaltaan toiminnanohjauksen instrumenttina, josta on mahdollista hahmottaa kokonaisuus strategisten painopisteiden mukaisen toiminnan onnistumisesta ja mahdollistaa onnistumisten johtamisen. Ajatus henkisestä pääomasta ja sen merkityksestä korostuu ja konkretisoituu tasapainotetun tuloskortin myötä. (Olve ym. 1997, 13–15.)

2.6 Tasapainotettu tuloskortti ja strategiajohtaminen

Tasapainoisen tuloskortin luoja Kaplan ja Norton ovat havainneet strategian keskittämisen ja kohdistamisen viisi periaatetta, jotka yhdistävät tasapainotettua tuloskorttia käyttäviä organisaatioita. He kuvaavat näitä periaatteita strategialähtöisen organisaation periaatteiksi. (Kaplan & Norton 2002, 10.) Periaatteet eivät

toteudu kaikissa organisaatioissa aina samassa järjestyksessä, mutta periaatteita voidaan havainnollistaa vaiheina.

Ensimmäinen periaate on strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä. Tähän vaiheeseen kuuluu tasapainotetun tuloskortin luonti, johon kuuluu strategioiden määrittäminen. Strategioiden määrittämisessä voidaan hyödyntää Kaplanin ja Nortonin esittelemää strategiakarttaa. Tavoitteena on saada aikaan viitekehys, jonka kaikki organisaatiossa ymmärtävät. (Kaplan & Norton 2002, 11–13.)

Toisena periaatteena tai vaiheena on organisaation mukauttaminen strategiaan. Toimintokokonaisuuksista muodostuvassa organisaatiossa voi olla haasteellista löytää yhteistä kieltä eri toimintojen parissa työskentelevien välillä. Tasapainotettu tuloskortti yhdenmukaistaa käytetyn kielen strategisten tavoitteiden muotoon ja luo synergiaa organisaation sisällä. (Kaplan & Norton 2002, 13–14.)

Kolmas strategialähtöisen organisaation periaate on strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Menestyneet strategiakeskeiset organisaatiot pyrkivät opettamaan strategian pääalueet jokaiselta organisaation tasolta henkilöstölleen, motivoiden henkilöstöä menestymään tuloskortin mittareissa käyttämällä muun muassa niihin sidottua palkkiojärjestelmää. (Kaplan & Norton 2002, 14–15.)

Neljäntenä periaatteena on strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi. Pelkistettynä jatkuva strategiaprosessi merkitsee jatkuvaa strategian hienosäätöä. Strategialähtöisissä organisaatioissa strategian toimivuuksia testataan jatkuvan avoimuuden periaatteella, jossa myös organisaation alimmalla tasolla toimivilla henkilöillä on mahdollisuus päästä seuraamaan ja käyttämään palautejärjestelmää. Tuon järjestelmän pohjalta pystytään jatkuvasti tarkkailemaan strategian taustalla olevan hypoteesin paikkaansa pitävyyttä ja tekemään hienosäätöä strategioihin. (Kaplan & Norton 2002, 15–18.)

Nämä neljä periaatetta linkittyvät vahvasti tasapainotettuun tuloskorttiin. Viides periaate sen sijaan liittyy ihmisiin, eli yritysjohtoon. Periaate on, että yritysjohto

käynnistää muutoksen. Yritysjohdon tulee olla aktiivinen ja muutoshaluinen sekä ennakkoluuloton ja rohkea. Aktiivinen johto on keskeisin tekijä muutoksen tapahtumisessa, ja muutos vaatii kykyä tasapainottaa tila stabiiliin ja epästabiiliin välillä. (Kaplan & Norton 2002, 18–20.)

2.7 Tasapainotetun tuloskortin käyttö

Alun perin mittausjärjestelmäksi kehitetty tasapainotettu tuloskortti on siis osoittautunut myöhemmin strategiajohtamisen työkaluksi. Sen määrittämisprosessissa on mahdollista tuoda strategian määrittäminen ja toteuttaminen lähelle toisiaan. Tasapainotetun tuloskortin luojien, Kaplanin ja Nortonin mallinnus määrittämisprosessista jakautuu neljään alaprosessiin, jotka ovat vision ja strategian selkeyttäminen, viestintä ja kytkennät, liiketoiminnan suunnittelu sekä palaute ja strateginen oppiminen. (Olve ym.1997, 40–42.)

Nämä neljä alaprosessia ohjaavat koko organisaatiota ja organisaatiokulttuuria kohti strategisia päämääriä. Alaprosessien huomioiminen tasapainotetun tuloskortin käyttöönotossa ja jatkuvassa käytössä strategiajohtamisen työkaluna on tärkeää, jotta organisaatio varmasti kehittyy haluamaansa suuntaan. Voidaan ajatella näiden prosessien toimivan jatkuvasti, mahdollistaen suorituskyvyn johtamisen tärkeimpien mittareiden osalta. Vision mukaisen työskentelyn perusedellytyksinä on nittoa lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteet tehokkaasti yhteen, Määrittämisen alaprosessit toimivat tämän työn johtamisprosessina. (Malmi ym. 2002, 86.)

2.7.1 Määrittämisen alaprosessit

Visio ja strategia on oleellista esittää selkeässä muodossa ja varmistua, että organisaatiotasolla kaikki ymmärtävät käsitteet samalla tavalla. Yhteisymmärryksen myötä tiettyyn osa-alueeseen strategian mukaan turhaan panostamisen riski pienenee ja voimavarojen optimoitu kohdistaminen on helpompaa. Strategian viestinnässä tulee olla varma siitä, että jokainen yksilö tietää strategiset

tavoitteet. Näiden tavoitteiden kytkentä yksilön toimintaan tulee toteuttaa siten, että jokainen tietää, kuinka voi vaikuttaa strategisten päämäärien toteutumiseen. Kytkentä yksilön toimintaan voi heijastua myös tasapainotetun tuloskortin mittareiden kehittymisen ja palkitsemisjärjestelmien korrelaationa, kuten muun muassa Kaplan ja Norton ehdottavat viestintä- ja kytkentäprosessin vahvistamiseksi. (Olve ym. 1997, 42)

Liiketoiminnan suunnittelussa tulee ottaa huomioon vision ja strategian selkeyttämisprosessissa esille tullut yhteisymmärryksen luonti tavalla, jossa tasapainotetun tuloskortin mittariston kaikki näkökulmat huomioidaan liiketoiminnan suunnittelussa tasapainoisesti strategisen suunnittelun kanssa. (Olve ym. 1997, 42–43.)

Palautteen ja strategisen oppimisen prosessi kuvaa toteuman sijaan tulevaa. Tähän prosessiin kuuluu jatkuva kyseenalaistaminen ja testaaminen. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa strategisten tavoitteiden ja tasapainotetun tuloskortin mittareiden kehityksen suhdetta tulee seurata ja jatkuvasti varmistua strategisten linjausten kelvollisuudesta. Tämän prosessin tarkoitus on jatkuvasti kehittää strategiaa. (Olve ym. 1997, 43.)

2.7.2 Tasapainotetun tuloskortin käyttöönotto

Tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessi on jo itsessään äärimmäisen hyödyllinen, mutta toteutukseltaan mahdollisesti raskas ja aikaa vievä prosessi. Määrittämisen alaprosesseissa esille tulleet seikat on todellakin syytä huomioida käyttöönotosta jatkuvaan käyttöön saakka, jotta varmistutaan koko organisaation tehokkaasta työskentelystä vision saavuttamiseksi. (Malmi ym. 2002, 81–87.) Yhden ainoan oikean käyttöönottomallin esittäminen on mahdotonta. Organisaation on määriteltävä itse sopivimmat menettelyt, jotka vastaavat sen tarpeita parhaiten. Tietyt perusmallit ja niin kutsut kokemuservot voivat toimia hyvinä lähtökohtina käyttöönotossa. (Friedag & Schmidt 2005, 96.) Vaikka käyttöönotto on organisaatiosta riippuvainen prosessi, sen peruslähtökohtia ja

kulkua voi tarkastella yleisellä tasolla. Eroavaisuudet prosessissa muodostuvat käytännön tasolla.

2.8 Käyttöönottoprosessi

Käyttöönottoprosessin mallintamisesta on olemassa lukuisia sovelluksia. Mittariston luojien Kaplanin ja Nortonin malli, Olven, Royn ja Wetterin malli sekä Toivasen malli, ovat esimerkkejä kirjallisuudessa esitellyistä malleista. (Malmi ym. 2002, 81.) Tuotannolliseen ympäristöön sijoitettuna Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottomallin edut ovat toimintaympäristön kokonaisuuden tarkastelussa niin organisaation sisäisesti, kuin ulkopuoleltakin. Loogisesti etenevän mallin perusteella tuotantoyritys pystyy luomaan omaan liiketoimintaan sopivan, toimintaympäristön kokonaan huomioivan tulokortin.

Malmi, Peltola ja Toivanen (2003) ovat kuvanneet Olve, Royn ja Wetterin mallia liian näkökulmakeskeiseksi ja painotuksiltaan vaillinaiseksi strategiajohdettavuuden kannalta. Käyttöönottoprosessi on kuitenkin organisaatiokohtainen. Olven Royn ja Wetterin (1997) kuvaamista yritysesimerkeistä on tulkittavissa, ettei mallin noudattaminen johda muun muassa tulkinta- ja tarve-erojen vuoksi aina painotuksiltaan samantyyppiseen mittaristoon. Mallin vahvuuksia ovat moniulotteinen tarkastelu sekä skaalaaminen organisaation eri osiin, ja mikäli käyttöönottoprosessissa panostetaan strategiajohdettavuuteen, voidaan lopputulosta kuvata strategiamittaristona. Käytännön työssä organisaatiossa, käyttöönottoprosessin eri vaiheet suunnittelutöineen on asianmukaista dokumentoida perehdyttämisen ja jatkokehityksen helpottamiseksi.

Käyttöönottoprosessi Olven, Royn ja Wetterin mukaan

Käyttöönoton aloitus lähtee toimintaympäristön tarkastelusta. Tällöin tehdään selväksi, millaiseen ympäristöön tasapainotettua tulokorttia ollaan sijoittamassa. Tässä tarkastellaan organisaation asemaa markkinatilanteessa ja havainnollistetaan liiketoiminnan kannalta oleellisia asioita. Aloituksessa

tarkastellaan myös markkinoiden tulevaisuuden näkymiä, muun muassa strategisia linjauksia miettien. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää empiirisiä tutkimusmenetelmiä sekä laatia erilaisia analyysejä ja mallinnuksia, kuten esimerkiksi SWOT-analyysi ja Porterin viiden kilpailutekijän mallin havainnollistaminen. (Olve ym. 1997, 50–52.)

Seuraavana tarkastellaan organisaation visiota. Tähän vaiheeseen tullessa on oleellista saada käsitys organisaation yhteisymmärryksen tasosta, jotta sitä pystytään käyttöönoton edetessä parantamaan. Visiota täsmäyttäessä on tärkeää, että kaikki ymmärtävät sen, ja myös peruskäsitteen ”visio” samalla tavalla. Tässä kohtaa tarkasteluun nousee myös itse liikeidea. Käyttöönoton toiseen vaiheeseen kuuluu yhteisen suunnan määrittäminen pohjautuen ensimmäisessä vaiheessa havainnollistettuun, toisessa vaiheessa luotuun, yhteiseen aitoon kuvaan toimintaympäristön muutoksista ja vaatimuksista. Näin saadaan joustava visio, haluttu tavoitetilä, joka mahdollistaa sopeutumisen toimintaympäristön muutoksiin. Tärkeitä kysymyksiä visiosta lopullisesti päätettäessä ovat riittävä turvallisuus, riittävä haasteellisuus, yksilöiden henkilökohtaisten tavoitteiden tyydyttäminen ja vision mielekkyys. (Olve ym. 1997, 53–56.)

Yhteisymmärryksen jälkeen aletaan hahmottelemaan mittariston näkökulmia. Näkökulmia on tarkasteltu tasapainotetun tuloskortin sisältöä luvussa 2.1. Olve, Roy ja Wetter (1997) esittävät monen organisaation käyttämän viidennen näkökulman, henkilöstönäkökulman, olevan aiheeton lisä perinteisten neljän näkökulman lisäksi. Heidän näkemyksensä perustuu henkilöstön vahvaan osallisuuteen jo neljän näkökulman mittaristossa (Olve ym. 1997, 57). Tämän vuoksi tuotannollisessa ympäristössä voidaan edetä Olven, Royn ja Wetterin mallin mukaan, käyttäen neljää alkuperäistä näkökulmaa. Näkökulmien valinnassa oleellista on kuitenkin strateginen tasapaino syy-seuraussuhtein. On hahmotettava näkökulmien välinen riippuvuussuhde ja huomioitava toisen näkökulman vaikutukset toiseen. (Olve ym. 1997, 57.)

Näkökulmien valinnan jälkeen tullaankin juuri tasapainon ja vision hahmotteluun mittariston näkökulmille. Perusideana tasapainotettu tuloskortti mahdollistaa organisaation strategian ja vision tarkastelun mitattavien suureiden avulla. Tätä

ajatusta hieman ylösalaisin kääntäen voidaankin todeta onnistuneen tasapainotetun tuloskortin olevan yhtä kuin organisaation kuvaus strategiasta. Tässä vaiheessa käyttöönottoprosessia alkaa muodostumaan jo konkretiaa, liittyen valittujen näkökulmien tavoitteisiin, visioon peilaten. Tavoitteena on myös saada luotua yleiskuvaus strategiasta. (Olve ym. 1997, 57.) Käsitteet visio ja strategia voivat edelleenkin tässä kohtaa käyttöönottoprosessia mennä sekaisin ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Strategian voidaan ajatella koostuvan pelisäännöistä, tapahtumista ja päätöksistä, jotka johtavat tämän hetken tilasta toivottuun tilaan (Olve ym. 1997, 58). Visio voidaan ymmärtää tuona toivottuna tilana.

Tasapainotetun tuloskortin vahvuutena on paloitella visioon pohjautuvat strategiat mittariston näkökulmille mitattaviksi, ymmärrettäviksi ja samaistuttaviksi kokonaisuuksiksi organisaation toiminnan ohjaamisen instrumentiksi. Näkökulmien strategiat eivät muodostu missään tapauksessa itsestään, ja niiden määrittäminen voi olla todella paljon resursseja syövä prosessi. Peruskysymys lähtee toiminnan jatkumosta ja visiosta, eli kuinka organisaatio hankkii ja säilyttää kilpailuetuaan, ja millä yhteisillä pelisäännöillä päästään toivottuun tilaan. Tarkasteltaessa asiaa näin, strategiat asettuvat visioon pohjautuen tasapainoon näkökulmien välille. (Olve ym. 1997, 58.)

Strategisten peruspilareiden ollessa valmiina voidaan siirtyä hahmottelemaan tekijöitä, joilla on kaikista suurimmat roolit vision toteutumisessa. Määritetään siis kriittiset menestystekijät. Menestystekijöitä mietittäessä, optimaalisimman lopputuloksen saamiseksi organisaatio voi tässä vaiheessa prosessia rajata menestystekijöiden määrän esimerkiksi viiteen. Kriittisten menestystekijöiden tulee olla priorisoituja sekä näkökulmittain yhteydessä. (Olve ym. 65–66.)

Seuraavat vaiheet Olven, Royn ja Wetterin mallin tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessissa ovat hyvin organisaatiokohtaisia ja niiden yksityiskohmainen kuvaaminen on haastavaa. Olve, Roy ja Wetter (1997) esittävät mallisaa kuitenkin vaiheiden peruseriaatteita.

Kriittisten menestystekijöiden pohjalta voidaan aloittaa kehittämään avainmittareita, muodostaen näkökulmien välille selkeät kytkennät ja tasapainon. Pitkän ja

lyhyen aikavälin tavoitteiden tulisi olla johdettavissa samasta tasapainotetusta tuloskortista, eikä mikään näkökulma tai mittari saa johtaa osaoptimointiin. Avainmittareiden määrittämisen jälkeen on valmiina koko organisaatiota koskeva mittaristo. Seuraavana vaiheena käyttöönotossa on jakaa tuo mittaristo asianosaisille asianmukaisen materiaalin kera, ymmärrettävyyden vuoksi. On tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään ajatukset mittariston takana ja pystytään luomaan halu kehittää yksilön omaa ja koko mittariston toimintaa. Sen vuoksi asianmukaisille henkilöille tulee toimittaa materiaalia mittariston jalostamisen työkaluksi. (Olve ym. 1997, 66.)

Kun organisaatiotason mittaristo on valmiina, on seuraava vaihe sen konkreettinen käyttöönotto. Tämä ei välttämättä ole kovinkaan yksinkertaista, sillä organisaatio voi olla todella suuri ja monihaarainen, ja eri yksiköt voivat operoida hyvinkin itsenäisesti. Pääperiaatteena on kuitenkin juurruttaa tasapainotettu tuloskortti tasolle, jossa jokainen yksilö ymmärtää sen vaikutukset päivittäiseen työhönsä. Tämä tarkoittaa monesti sitä, että tuloskorttia on hieman sovellettava yksiköittäin maksimaalisen hyödyn saamiseksi. Mittaristoja voidaan myös laatia täysin yksikkökohtaisesti, riippuen organisaatiosta. Tässä vaiheessa tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessia Olven, Royn ja Wetterin mallissa sovelluksia on monia. (Olve ym. 1997, 68.)

Tasapainotetun tuloskortin ollessa käytössä tarpeenmukaisin sovelluksin, tulee mittareille asettaa tavoitteet. Tavoitteita ohjaa visio ja strategia, ja niiden on oltava yhä saman konseptin mukaan tasapainossa niin lyhyen, kuin pitkänkin aikavälin suhteen, sillä organisaatio tarvitsee molempia mittariston tavoitearvoja. Tavoitteisiin liittyen tulee myös hahmottaa niiden seurannan käytännön toteutus. Organisaatiossa tulee olla selvillä keinot, ajankohdat sekä vastuut. (Olve ym. 1997, 69.)

Tämä tavoitteen asetanta tarvitsee toteuman kannalta toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelma kattaa käytännön toimenpiteet, joilla asetetut tavoitearvot saavutetaan. Suunnitelmaan sisältyy myös aikataulut ja tulosvastuulliset tahot. Tämä vaihe voi olla yksilöille haastava, ja karata kunniahimoisella organisaatiolla käsistä. Tämän vuoksi onkin tärkeää priorisoida tavoitteet

yhteisymmärryksessä ja luoda kaikille osallisille selkeät ja realistiset odotukset. (Olve ym. 1997, 70.)

Edellä on kuvattu kymmenen yhdestätoista Olven, Royn ja Wetterin (1997) tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessin mallin vaiheesta. Prosessin vaiheet ovat järjestyksessään:

1. toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen
2. yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen
3. näkökulmien valinta
4. vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu
5. kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
6. mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen
7. koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen
8. mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin
9. tavoitteiden asettaminen
10. toimintasuunnitelman laatiminen.

Käyttöönottomallin yhdestoista vaihe on mittariston ylläpito. Tasapainotetun tuloskortin käytön on tarkoitus vaikuttaa organisaatiossa jokaisen yksilön päivittäiseen työhön ainakin jollain tasolla, ja sen käyttöönottoprosessissa pyritään huomioimaan mahdollisimman laaja-alaisesti juuri kaikki keihin se vaikuttaa. Organisaation johtoryhmä ja mahdollinen käyttöönottoprojektista vastaava ryhmä ovat kuitenkin vastuullisia suuresta osasta käyttöönottoprosessia. Ylläpitovaiheessa on tärkeää pitää yllä mielenkiintoa tuloskorttia kohtaan. Sitä tulee seurata usein ja käyttää jokapäiväisessä johtamistyössä. Lisäksi mittaristoa on jatkuvasti hyvä kyseenalaistaa ja mahdollisesti parantaa. Kuten edellä kuvatuista käyttöönottoprosessin vaiheista käy ilmi, on pelkästään tuloskortin käyttöönotosta jo suuresti hyötyä organisaatiolle, sillä prosessissa tehdään läpileikkaus organisaatiosta. Yhteisymmärrys ja yksilön ymmärrys oman toiminnan roolista kokonaisuudessa ovat käyttöönottoprosessin suuria hyötykohtia. (Olve ym. 71.)

3 Tuotannollinen yritys

3.1 Tuotanto

Käsitteenä tuotanto voidaan mieltää huomattavasti laaja-alaisemmaksi, kuin pelkäksi valmistukseksi. Heikkiä ja Ketokivi hakevat kirjassaan ”Tuotanto murroksessa” (2005) tuotanto- käsitteelle vastinetta englannin kielen sanasta ”operations”. He kuvaavat käsitteen ”tuotanto” kattamaan koko prosessin aina tuotantontekijöistä lähtien, valmiiseen asiakkaalle toimitettavaan tuotteeseen ja palvelukokonaisuuteen asti.

Tuotanto muodostuu toiminnoista, jotka tarvitaan tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi markkinoinnin hankkimalle asiakkaalle (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 351). Tuotannollinen yritys harjoittaa siis liiketoimintaa, johon liittyy valmistaminen. Käsite ”transformaatioprosessi” merkitsee materiaalin jalostamista tuotantoresurssien avulla, hyödyntäen organisaation osaamista ja tietotaitoa, muodostaen tuotteen asiakkaan käyttöön. Tämä käsite liittyy siis oleellisesti tuotantoyrityksiin ja valmistamiseen. Tuotantoyrityksen asiakas voi olla tuotteen loppukäyttäjä, tai tuote voi olla puolivalmiste toiselle yritykselle. Asiakas voi siis olla kuluttaja ja toinen yritys. (Logistiikan Maailma 2021a.)

Tuotanto kattaa monentyypisiä liiketoimintoja. Tuotantoa on esimerkiksi teollinen tuotanto, palvelutuotanto ja kulttuurituotanto. (Logistiikan Maailma 2021a.) Tässä opinnäytteessä tuotantoa tarkastellaan teollisen tuotannon näkökulmasta.

Teollisessa tuotannossa tekniikan kehitys on vaikuttanut suuresti tuotannollisten yritysten tuottavuuteen. Alkutuotannon ja teollisuuden osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2019 Suomessa oli yhteensä 23,17 %, kun vuonna 2000 vastaava osuus oli 33,33 %. Suomen bruttokansantuotteeseen ja tuotannon osuuksiin globaalin tuotannon kehitystrendin ohella on vaikuttanut vuoden 2008 subprime-kriisin synnyttämä Euroopan julkisen talouden velkakriisi ja elektrooniikka- sekä metsäteollisuuden murrosvaiheet. Elinkeinoelämän keskusliitto

povaa kuitenkin Suomelle erityisesti energia- ja ympäristötekniikan alalla menestystä, joten tuotannon osuudet BKT:stä eivät tulevaisuudessa välttämättä ole laskemaan päin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020a.)

3.2 Tuotannollisen ympäristön erityispiirteet

Tuotantoon liittyy oleellisesti korkean tuottavuuden tavoittelu. Tuotantoyrityksillä on yhteisiä yleisesti käytettyjä menetelmiä tämän saavuttamiseksi. Tarkka tehtävienjaon erittely ja koko yritystason sekä yksikkötason erikoistuminen ovat keinoja, joilla tuotantoyritykset pyrkivät korkeaan tuottavuuteen. Teollisessa tuotannossa tuottavuuden kanssa oleellisessa asemassa ovat valmistusmenetelmät ja teknologiat. (Haverila ym. 2005, 351.)

Kuten edellä mainittua, tuotanto kattaa hyvin suuren osan organisaation toiminnasta, ja on organisaatiokohtaista, kuinka tuotannon rajat toimintokokonaisuudessa määrittyvät. Tuotantoon liittyy kuitenkin aina valmistustoiminto ja sen tukitoiminnot. (Haverila ym. 2005, 351–352.)

Tuotantoyritysten tuottavuuden tavoittelu asettaa tuotannolle vaatimuksia, jotka osittain ovat ristiriidassa keskenään ja vaativat tuotantostrategisia linjauksia eli päätöksiä siitä, mihin tuotannossa panostetaan. Tuotantostrategian tulisi pohjautua aina asiakkaan tarpeisiin. Tuotantoyrityksissä näitä strategisia linjauksia voidaan tehdä ja johtaa tasapainotetun tulokortin avulla. Valmistuskustannukset, laatu, toimituskyky ja mahdollisuudet kysynnän muutosten vastaamiseen ovat perinteisiä tuotannon tavoitteita, joihin liittyen voidaan tehdä tuotantostrategisia valintoja tuotantotyypistä, erikoistumisesta eli ydinosaamisen ja hankitun osaamisen linjauksista sekä kapasiteetista. (Lehtonen 2004, 61.)

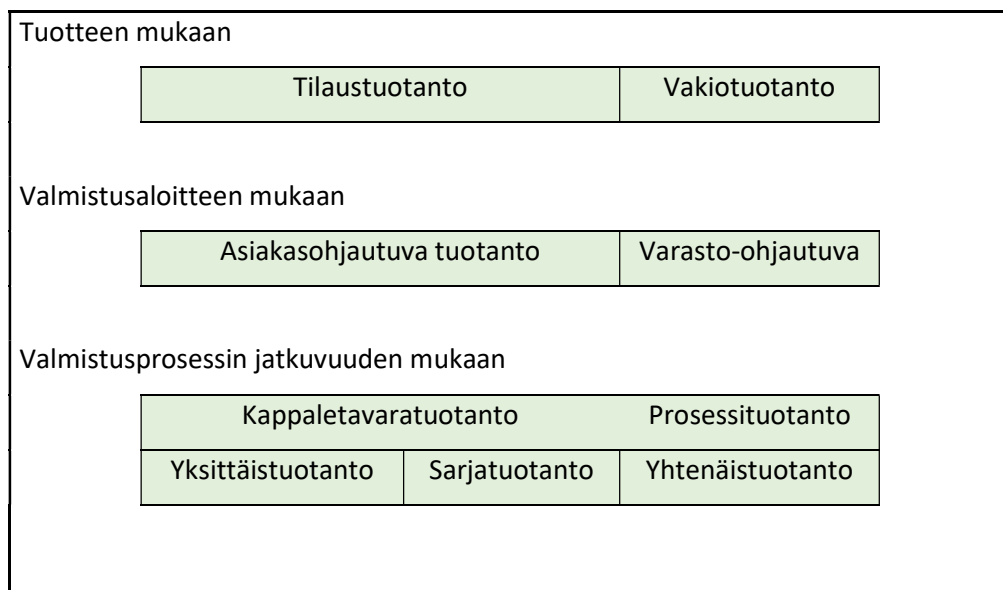
Käsite ”tuotannontekijät” merkitsee perinteisesti jaoteltuna työtä, pääomaa ja materiaaleja. Nämä ovat siis toiminnan mahdollistamisen keskeisiä resursseja. Resurssina työ kattaa organisaatiossa työskentelevien työpanoksen. Materiaaleihin luetaan kaikki, mitä yrityksen toiminta kuluttaa. Materiaaleja ovat tuotannon raaka-aineet, energia sekä vesi ja muut vastaavat. Pääomaan luetaan

tekniset ratkaisut ja koneet sekä laitteet, toimitilat ja kaikki tuotannon vaatimat investoinnit. (Haverila ym. 2005, 352.)

Ilman tuotannontekijöitä tuotantoprosessi olisi mahdoton. Tietotekniikan ja viestinnän kehittyessä tietoa tai dataa on huomattavasti enemmän saatavilla, ja juuri tieto, tietotaito ja osaaminen ovat yhä isommassa roolissa tuotantoyritysten tuotannontekijöitä. (Haverila ym. 2005, 352–353.) Käyttöpääoma kattaa tuotannontekijöiden kustannukset ennen kuin transformaatioprosessin myötä niistä muodostuneista tuotteista on saatu rahaa. Yrityksen rahat siis sitoutuvat juoksevaan toimintaan, sillä raha ei liiku aina samaan aikaan kuin suorite. Yrityksen hallussa oleva vaihto-omaisuus eli tuotannollisessa liiketoiminnassa yleisesti materiaalit ja niiden lisäksi muun muassa myyntisaamiset sitovat käyttöpääomaa ja ostovelat vapauttavat käyttöpääomaa. (Alma Talent 2021a.) Tuotannollisessa ympäristössä käyttöpääoma ja sen hallinta ovat todella tärkeässä roolissa.

3.3 Tuotantotyypit

Tuotanto voidaan jakaa erilaisiin tyypeihin, joihin vaikuttavat tuote, valmistusaloite ja eräkoko. (Kuvio 1.) Tuotteeseen perustuen jako tehdään tilaustuotteisiin ja vakiotuotteisiin. Nimensä mukaan vakiotuotteen koostumus säilyy muuttumattomana, eikä asiakas pysty vaikuttamaan tuotteen ominaisuuksiin. Tilaustuotteeseen asiakas sen sijaan voi vaikuttaa, ainakin jonkin verran. Tilaustuotteen ominaisuudet määrää tilaus. (Haverila ym. 2005, 353.)



Kuvio 1. Tuotantotyypit (Haverila ym. 2005, 354).

Valmistusaloitteeseen perustuen tuotanto jaotellaan asiakasohjautuvaan ja varasto-ohjautuvaan tuotantoon. Asiakasohjautuvalle tuotannolle ominaista on valmistusaloitteen saapuminen asiakkaalta. Tyypillisesti tilaustuotanto, jossa tuotteen kokonaisuus määrittyy tilauksen perusteella, on asiakasohjautuvaa tuotantoa. (Haverila ym. 2005, 353–354.) Asiakasohjautuvan tuotannon organisoinnissa voidaan puhua JOT-periaatteesta (Juuri Oikeaan Tarpeeseen). (Kohti Laatua.fi 2017.)

Asiakasohjautuvan tuotteen varastoon valmistaminen on mahdotonta, toisin kuin varasto-ohjautuvan tuotannon tuotteen. Tämänäntyyppisille tuotteille ominaista on tarve tyydyttää asiakastarve välittömästi. Tuotetta valmistetaan varastoon, jotta asiakas saa sen käyttöönsä mahdollisimman pian. (Haverila ym. 2005, 353–354.) Varasto-ohjautuvan tuotannon riskitekijöitä ovat kysynnän vaihtelu, sekä varaston sitoma pääoma. Tämänäntyyppiselle tuotannolle ominaista on kysynnän ennustaminen ja suunnittelu. (Logistiikan Maailma, 2021b.)

Eräkoko perustuen tuotanto jakaantuu yksittäistuotantoon, sarjatuotantoon sekä yhtenäistuotantoon. Pienin mahdollinen eräkoko, eli yksi tuote per erä, on yksittäistuotantoa. Tuote ei ole samanlainen kuin sitä ennen tai jälkeen

valmistetut, vaan monesti täysin ainutkertainen. Kuitenkin myös vakiotuotteita pystytään valmistamaan asiakaslähtöisesti yksittäistuotantona. (Haverila ym. 2005, 354–355.) Yksittäistuotantoon kuuluu lisäksi projektituotanto, jossa raja yksittäistuotannon ja projektin välillä kulkee organisoitumisasteessa. Tuota rajaa on sinänsä vaikea piirtää, mutta sitä voidaan lähestyä toistettavuuden kannalta. Suuret valtavaa organisoitumista vaativat tuotteet, kuten esimerkiksi risteilyaluksen rakentaminen, ovat ainutkertaisia projektituotannon tuotteita. (Lehtonen 2004, 61–62.)

Sarjatuotannossa tuotteita valmistetaan tietyn verran kerrallaan, käyttäen tehokkaasti samaa koneistoa eri tuotteiden valmistamiseen. Tyypillistä sarja- eli erä-tuotantoa suorittaville tuotantolaitoksille on tuotekohtaisten valmistusmäärien kannattamattomuus erikoistumiselle. Kysyntä voi olla niin pientä, että pelkkä tietyn tuotteen valmistus ei kannata ja liiketoiminta perustuu monen tuotteen valmistukseen. Tämän tyyppisen tuotantolaitoksen organisoinnissa voidaan käyttää solu- ja virtautettua tuotantoa. (Logistiikan Maailma, 2021c.) Solutuotanto on tuotantomuoto, jossa tuotannon organisointi on tehty siten, että tuote on mahdollisimman suoraviivaista valmistaa. (Lehtonen 2004, 65–66.) Virtautettu tuotanto voidaan toteuttaa solutuotantoon perustuen. Tärkeää sarjatuotannon kannattavuudelle on tuotteen vaihdosta aiheutuvien kustannusten minimointi ja eräkoon suunnittelu siten, että vaihdon kustannukset tulisivat katetuksi mahdollisimman kannattavasti. (Haverila ym. 2005, 355.)

Pitkään identtisenä jatkuva massatuotanto on yhtenäistuotantoa. Prosessin jatkuvuuden mukaan, jako yhtenäistuotannossa voidaan tehdä kappaletavara- ja prosessituotantoon. Kappaletavaratuotanto valmistaa erottamiskelpoisia tuotteita, kun taas prosessituotannon tuotoksia ei voida erottaa toisistaan. (Haverila ym. 2005, 355.)

3.4 Tuotannollisen yrityksen kilpailukyky

Kilpailukyky ei ole yksiselitteisesti määritettävissä oleva käsite, ja sitä voidaan tarkastella monella eri tavalla. Elinkeinoelämän keskusliiton (2020) mukaan

yleisin määritelmä kilpailukyvyille muodostetaan tarkastelemalla kustannus-, hinta- ja reaalista kilpailukykyä. Tämäntyyppinen tarkastelu on määrällistä ja mahdollistaa analytiikan muun muassa tunnuslukujen avulla. Muita lähestymistapoja kilpailukyvyille ovat esimerkiksi kilpailuetunäkökulma ja resurssiperusteinen kilpailukyky. (Kuisma 2017.)

Yritysten kilpailukeinoille on haettu monesti vastinetta perinteisistä markkinoinnin kilpailukeinoista. Neil Bordenin 1950- luvulla alun perin esittelemä, Edmund Jerome McCarthyn 1960- luvulla lanseeraama 4P-malli, tai toiselta nimeltään markkinointimix, kuvaa näitä kilpailukeinoja. Product, Price, Place ja Promotion, suomennettuna tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä, muodostavat perinteisen 4P-mallin markkinointimixin. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2016, 127.) Tuotannollisen yrityksen näkökulmasta ajatellen 4P-malli havainnollistaa kilpailukeinoja periaatteessa hyvin. Kuten luvussa 3.2 ilmenee, on tuotantotyyppisiä useita, eikä 4P-mallin yksittäisiin suorituksiin perustuva ajatus välttämättä kuvaa kilpailukeinoja kaikista parhaiten.

Tuotannollisessa ympäristössä liiketoiminnassa on nykyään paljon muutakin kuin tuote. 1981 Booms ja Bitner täydensivät 4P-mallia ajan vaatimusten mukaan. Malli täydentyi palveluiden roolin kasvaessa ja Booms ja Bitner lisäsivät malliin 3 P:tä lisää. People, Process ja Physical Evidence, suomennettuna Ihmiset, prosessi ja fyysinen todiste, tuovat kilpailukeinoihin mukaan vuorovaikutuksen. (Puusa ym. 2016, 127.) Liiketoiminta ei ole pelkkää materiaa, vaan siihen liittyvät ihmiset ja palvelu.

Liiketoimintaympäristön muuttuessa yhä verkostoituneemmaksi, organisaatioiden erikoistuessa ja kilpailun kasvaessa, myös 7P- mallin kilpailukeinot ovat käyneet osittain liian suppeiksi, vailla vastinetta todellisuudesta. Kaikki tuotannolliset organisaatiot eivät kilpaile suurten massojen huomiosta, vaan ydinasiakkaat voivat olla hyvin marginaalisia toimijoita alalla. Schultz, Tannebaum sekä Lauterborn toivat 1993 julki oman 4C- luokittelun kilpailukeinoista. Tässä mallissa ytimessä on asiakas. Asiakkaan kokemus arvo, asiakkaalle koituvat kustannukset, helppous ja kommunikaatio (englanniksi Consumer value, Cost to

customer, Convenience ja Communication), tuovat esiin kilpailukeinot, tarkasteltaessa asiakkuutta asiakkaan näkökulmasta. (Puusa ym. 2016, 128.)

Nämä kilpailukeinomallit eivät sulje toisiaan pois, eivätkä ole ehdottomia. Mallit lähinnä täydentävät toisiaan ja auttavat ymmärtämään kilpailukyvyn moniulotteista olemusta. Kilpailukyky on vaikeasti mitattava, mutta varsin oleellinen tekijä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Kilpailukeinojen ollessa moninaisia, on tyypillistä, että organisaatiossa tunnistetaan yksi tai muutama oleellinen, muita tärkeämpi kilpailukeino. Tuotannolliselle organisaatiolle yleisiä kilpailukeinoja ovat hinta, laatu, tuoteominaisuudet, toimitusvarmuus, kyky muokata tuotteita asiakkaan tarpeiden mukaan ja palvelu. Nämä keinot taikka kilpailutekijät toimivat osittain ristiriitaisesti keskenään, ja on tärkeää löytää ja menestyä parhaiten keskeisimmissä kilpailutekijöissä. (Haverila ym. 2005, 356.)

Tuotannollisen yrityksen tasapainoista suorituskyyä on mahdollista johtaa, ylläpitää ja jatkuvasti kehittää tasapainotetun tuloskortin avulla. Tasapainoiseen suorituskyyyn tuotannollisessa organisaatiossa liittyy aina tuotannon tavoitteellisuus. Haverila ym. (2005) esittävät tuotannon yleisimmiksi tavoitteiksi kustannustehokkuuden, laadun, ajan ja joustavuuden. Nämä tavoitteet tulevat yleensä kilpailuympäristöstä, ja tuotannollisen organisaation tulee perustaa strategiset linjaukset siten, että menestyminen tavoitteissa vie kohti haluttua tavoitetilaa.

4 Tasapainotettu tuloskortti kasvuhakuiselle tuotantoyritykselle

4.1 Tuloskortin käyttöönoton esittelyn lähtökohdat

Luku 2 esittelee tasapainotetun tuloskortin ja sen käyttöönottoprosessin. Luvussa 3 luodaan peruskäsitys työn rajausten mukaisesta tuotannollisesta ympäristöstä. Tässä luvussa teoria luvut 2 ja 3 yhdistyvät toiminnalliseksi tuotokseksi, sisältäen hahmotelman tasapainotetun tuloskortin käyttöönotosta ja mittareiden määrittämisestä kasvuhakuiselle tuotanto yritykselle. Tutkimusmenetelmänä

työssä käytetään niin kutsuttua kirjoituspöytätyökalusta, työn toiminnallisen luonteen johdosta. Toiminnallisen osuuden tuotoksen pohjana käytetään luvussa 2.8 esiteltyä Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottomallia. Työn tuloksiin pohjautuen laaditaan toimeksiantajan käyttöön tarkoitettu opas tuloskortin käyttöönotosta tuotannollisessa ympäristössä. Luku 4 sisältää siis opinnäytteen toiminnallisen osuuden.

Kasvuhakuisuutta käsitellään tässä luvussa strategian pohjana tasapainotetun tuloskortin käyttöönotossa. Strategisen johtamisen työkaluna tasapainotettu tuloskortti tarvitsee lähtökohdakseen aina jonkin halutun tavoitteen. Työn toimialaa kokonaisuutena tarkastelevan luonteen johdosta kasvu toimii yleisenä lähtökohdaksi ja mittaristohahmotelman perustana. Tasapainoisen suorituskyvyn kasvattaminen voidaan mieltää yleiseksi tavoitteeksi tasapainotettua tuloskorttia käyttöönottaville organisaatioille, joten siksi on perusteltua käyttää juuri kasvuhakuisuutta opinnäytteen toiminnallisen osuuden lähtökohdaksi.

4.2 Käyttöönoton aloitus

Ennen käyttöönottoprosessin aloitusta organisaation on valmistauduttava dokumentoimaan prosessi huolellisesti vaihe vaiheelta. Tasapainotetun tuloskortin käyttöönotossa ensimmäinen vaihe on luoda käsitys ympäristöstä, mihin käyttöönotto kohdistuu. Teollisen tuotannon organisaatioiden tarkastelu lähtee liiketoiminnasta eli tuotteista ja tuotantotyypistä. Kasvuhakuisuuden kannalta on oleellista tunnistaa tuotantotyypit, jotta realiteetit kasvulle olisi mahdollista tunnistaa. Kuvio 1. havainnollistaa tuotantotyyppisiä. Tuotantoyrityksen liiketoimintaan voi kuulua mahdollisesti useamman tyyppistä tuotantoa ja tässä vaiheessa käyttöönottoa olisi hyvä luoda käsitys mitä liiketoiminta tosiasiallisesti pitää sisälleen.

Määrittely tuotteeseen perustuen tilaus-, ja vakiotuotantoon, valmistusaloitteen mukaan varasto-, ja asiakasohjautuvaan tuotantoon ja valmistusprosessin jatkuvuuden mukaan kappalevara-, prosessi-, yksittäis-, sarja-, ja yhtenäistuotantoon, ei organisaatiolle itselleen ole välttämättä tuttua, saati yksinkertaista.

Tuotannon tyyppien määrittely auttaa kuitenkin organisaatiota tunnistamaan kasvun realiteetit ja selventämään omia tämänhetkisiä prosesseja jo tässä kohdassa käyttöönottoa.

Tähän vaiheeseen käyttöönottoa pyritään saamaan mahdollisimman tarkka kuva organisaatiosta ja markkinoista, joilla operoidaan. Perinteinen nelikenttä-analyysi vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista, eli SWOT-analyysi, toimii molempien, sekä organisaation, että markkinatilanteen määrittämisen työkaluna, muun muassa kilpailija-analyysissä. Porter on 1980-luvun alkupuolella esitellyt viiden kilpailuvoiman mallin, jossa keskiössä on markkinoiden kilpailu. Kilpailuympäristöä lähestytään arvioimalla uusien kilpailijoiden riskiä, asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluasemaa, sekä korvaavien tuotteiden riskiä. (Olve ym. 1997, 52.) Käyttämällä näitä kumpaakin työkalua, tuotantoyritys pystyy myöhemmässä vaiheessa tulokortin käyttöön otossa määrittämään kilpailulähtöiset strategiat, joilla rakentaa käsitteenä moniulotteista kilpailukykyä. Käyttöönottoprosessin aloitusvaiheessa koko liikeidea menee tarkkaan tarkasteluun ja muotoutuu mahdollisesti uudelleen.

4.3 Visio ja näkökulmat

Vision määrittäminen on täysin organisaatiokohtainen vaihe, eikä sitä voi yksityiskohtaisesti kuvata koko tuotannolliselle toimialalle. Vision määrittämisessä on kuitenkin tärkeää tunnistaa tulokortin käyttöön oton ensimmäisen vaiheen tulos toimintaympäristön analyysistä. Tärkeää on, että visio, eli haluttu tavoitetilä, on organisaatiossa yhteisymmärryksessä luotu, ja että se pohjautuu toimintaympäristöön. Vision tulee joustaa ja skaalautua ympäristön muutoksiin, sekä olla turvallinen ja riittävän haastava. Tärkeää on, että se miellyttää.

Tässä opinnäytteessä visio määrittyi kasvun kautta. Tuotantoyritys haluaa kasvaa. Vision tulee kuitenkin olla huomattavasti tarkempi, ottaen huomioon ensimmäisen vaiheen organisaatiokohtaiset realiteetit. Kasvuhakuisen tuotantoyrityksen visio voi olla esimerkiksi markkinoiden korkein asiakastyytyväisyys tai huomattavasti tarkemminkin liiketoimintaan liittyvä. Esimerkiksi

äänentoistokomponentteja valmistavan kasvuyrityksen visio voisi olla ”tarjota markkinoiden moderneimpia äänimaailmoja suurille massoille”.

Vision määrittämisen ja täsmäyttämisen jälkeen seuraa mittariston näkökulmien valinta. Olve, Roy ja Wetter (1997) esittävät näkökulmien riippuvuussuhteiden olevan tärkeässä roolissa. Perinteiset neljä näkökulmaa ovat hyvin perusteltuja, ja toimivat monessa organisaatiossa hyvin. On kuitenkin tärkeää, että näkökulmat ovat parhaat mahdolliset kuvaamaan juuri spesifisti tuloskorttia käyttöönotettavan organisaation liiketoimintaa. Tässä työssä hahmotellaan perinteisten talous-, asiakas-, prosessi- ja oppimisnäkökulman mittareita, niiden tunnistetun skaalautuvuuden vuoksi.

4.4 Pelisäännöt

Näkökulmien valinnan jälkeen, on aika sijoittaa visio jo hieman konkretisoituneeseen tuloskorttiin. Näkökulmille luodaan strategiat, joilla visioon päästään. Strategia voidaan ajatella olevan sarja sääntöjä, joiden mukaan edetään. Käytännössä strategia koostuu päätöksistä ja tapahtumista, jotka johtavat nykytilasta kohti visiota. (Olve ym. 1997, 58.) Tässä vaiheessa tuotantoyritys siis määrittää pelisäännöt, joilla jokaisessa näkökulmassa päästää haluttuun tavoitelaan, jota tässä työssä käsitellään karkeasti kasvuna. Voidaan siis hakea vastausta kysymykseen ”miten”.

Taloudellisen näkökulman strategiat pohjautuvat muihin näkökulmiin. Kuten luvussa 2.1.1 kuvattu, tämän näkökulman mittareista on havaittavissa muissa näkökulmissa tapahtuvan menestymisen tuloksia. Kasvuhakuisen tuotantoyrityksen taloudellisen näkökulman strategiat voi olla esimerkiksi ”tarjoamme asiakastarpeisiin parhaiten sopivaa kokonaisuutta”, ”huolehdimme ajantasaisesta osaamisesta” ja ”vastaamme reaaliajassa kysynnän tarpeisiin”. Nämä karkeaan visioon pohjautuvat todella yksinkertaiset esimerkkistrategiat linkittyvät vahvasti asiakas-, prosessi-, ja oppimisnäkökulmaan, mutta tuotantoyrityksen talousnäkökulma esittää niiden tuloksen. Näkökulman strategioihin olisi hyvä sisällyttää myös, minkä tyyppisiä taloudellisia riskejä organisaatio voi ottaa. Tällä tavalla

kasvuhakuisen tuotantoyrityksen talousnäkökulman strategiat ovat tasapainossa, ja vastaavat kysymykseen, miten pääsemme kohti visiota taloudellisesta näkökulmasta katsottuna.

Asiakasnäkökulma on mittaristoltaan aina organisaatiokohtainen. Tässä vaiheessa mittareita ei sinänsä tarvitse lukkoon lyövästi miettiä, mutta tuloskortin rakenteen tuntemus auttaa strategian luomisessa. Asiakasnäkökulman mittarit vastaavat kysymykseen, mitä asiakkaat meiltä haluavat, mutta tässä vaiheessa haetaan edelleen vastausta kysymykseen ”miten”.

Tuotannollisen organisaation asiakasnäkökulman strategioita voi kuvata hakeamalla vastauksia, miksi asiakkaat ostavat meiltä ja miten se vaikuttaa asiakkaaseen. Tuotannollisessa ympäristössä erilaiset puolivalmisteet tai investointihyödykkeet voivat olla monen tuotantoyrityksen ydinliiketoimintaa. Tällaisen yrityksen asiakasnäkökulman strategia voisi olla: ”mahdollistamme aina asiakasyritystemme liiketoiminnan”. Suoraan loppukäyttäjälle suunnatussa tuotannossa tuotteen jakelu tapahtuu monesti tukkuliikkeitten kautta, ja tuotteen kysynnän ja valmistuksen optimointi vaatii markkinaosaamista. Tällöin esimerkkistrategia voisi olla ”analysoimme jatkuvasti markkinoiden trendejä, mukauttaen tuotantoamme niitä vastaaviksi”.

Edellä kuvatut tuotantoyrityksen esimerkkistrategiat skaalautuvat vain tietyn tyyppisiin liiketoimintoihin. Asiakasnäkökulman strategiat kumpuavatkin juuri vahvasti ympäristöstä ja ovat kytköksissä luvussa 2.1.2 esiteltyihin asiakaslupauksen mittareihin. Tasapainoisen suorituskyvyn kannalta on oleellista kuitenkin luoda strategia myös asiakasnäkökulman perusmittareihin, joita ovat muun muassa markkinaosuus ja asiakasuskollisuus. Esimerkkinä tuotantoyrityksen tämän tyyppinen asiakasnäkökulman strategia voisi olla ”rakennamme pitkiä kannattavia asiakkuussuhteita” ja ”tuntemme asiakaskohtaisen kannattavuuden”. Strategioitten tulee tässäkin näkökulmassa leikata osittain myös muita näkökulmia ja vastata todellisesti asiakkaitten tarpeita ja arvoja, asettuen tasapainoon mietittäessä kuinka kohtaamme visiomme.

Sisäisten prosessien näkökulman strategiaa muodostettaessa pohditaan, miten onnistumme prosesseissa, joissa on välttämätöntä onnistua, taatakseen menestyksen muissa näkökulmissa. Tuotannollisessa yrityksessä valmistus, voi esimerkiksi hallinnon taikka myynnin puolella toimiville, olla varsin vierasta. On tärkeää, että organisaatiossa puhutaan yhteistä kieltä, jotta prosesseja voidaan ylipäänsä tunnistaa saatikka kehittää. ”Yhtenäisyys” voi toimia prosessinäkökulman kantavana strategisena pääalueena.

Miten menestymme meille elintärkeissä prosesseissa, on haastava kysymys, sillä prosesseja ei välttämättä ole edes kunnolla määritetty. Vaikka prosessit olisivatkin määritetty, voi tässä kohtaa tulokortin käyttöä olla tilanne, että kokonaan uusiin avatun liiketoiminnan jälkeen organisaatiossa tunnistetaan aivan uusiakin prosesseja. Tärkeimmät ydinprosessit ovat hyvin organisaatiokohtaisia ja niiden kuvaaminen on toimialaa kokonaisuutena katsottuna haastavaa.

Poikkeuksetta kasvuhakuiset yritykset tahtovat menestyä prosesseissaan koko ajan paremmin ja paremmin. Edistystä on siis tapahduttava, ja sitä varten on kehityttävä. Eric Ries esittelee teoksessaan ”Lean Startup” (2011) validoidun oppimisen, osana kehittämäänsä Lean Startup- metodia, josta voi ammentaa oppia myös mittareita muodostettaessa. Riesin (2011) mukaan validoitu oppiminen johtaa ketterämpään ja nopeampaan innovointiin. Siitä on mahdollista johtaa kasvuhakuisen tuotantoyrityksen prosessinäkökulman strategioita, keskittyen juuri kehitykseen. Esimerkiksi ”Innovoimme jatkuvasti uusia kilpailuetuja, validoimalla oppimisprosessin” voi toimia strategiana.

Neljäs tulokortin näkökulma, oppimis- ja kasvunäkökulma, pohjautuu mittaristoltaan tulevaisuuteen. Oppimis- ja kasvustrategian kannalta oleellista on tunnustaa mitä haluamme osata päästäksemme visioon. Tuotantoyrityksen on mahdollista hakea kasvua esimerkiksi ydinosaamisen kautta orgaanisesti, tai suorilla investoinneilla kapasiteettiin taikka osaamiseen, muun muassa yrityskauppojen muodossa. Tämän näkökulman strategiat linjaavat miten kasvuun päästään.

Kasvuhakuinen tuotantoyritys voi oppimis- ja kasvunäkökulman strategioissaan tehdä linjaukset siitä, millä keinon kasvua tavoitellaan. Jos yritys aikoo erikoistua tuottamaan vaan tiettyä tai tiettyjä tuotteita tai tuoteryhmiä, on strategiset painotukset niiden valmistuksessa ja kannattavuudessa. Investoimalla kasvua tavoitteleva tuotantoyritys tekee strategiset painotukset taas niiden mukaan, määrittäen mitä ostetaan ja mistä ja miten se vie kohti visiota.

Oppimis- ja kasvunäkökulman strategioissa on oleellista tunnistaa, mihin suuntaan kasvua halutaan. Onko tavoitteena esimerkiksi lisätä kapasiteettia taikka tuotannon mittakaavaa, kasvattaa henkilöstön osaamista tai panostaa varmempaan tuotantoprosessiin. Kasvua voidaan hakea uusilta markkinoilta maantieteellisesti samalla tuotteella taikka laajentamalla tuoteportfoliota. Tämän näkökulman strategioita muodostettaessa tulisi laatia pelisäännöt asioista, joita noudattamalla tuotantoyritys pääsee kasvuun.

Strategioiden kuvaaminen toimialan ja vision pohjalta kuvaa lähinnä tämän käyttöönottovaiheen teoreettisia tuloksia ja helpottaa ymmärtämään, mitä haetaan. Käytännön tasolla, organisaation on tärkeintä kuitenkin perustaa strategisten linjausten päätöksenteko markkinatilanteeseen sekä tunnistaa ja tuoda julki jokaisen linjanvedon vaihtoehdot ja seuraukset. Seuraukset eivät välttämättä näy suoraan strategian kuvauksesta yhdellä lauseella, vaan ne tulee purkaa auki. Seurausten pitää näkyä tuotannossa fyysisesti, ja niiden vaikutusten tulee käydä myöhemmin käyttöönottoprosessissa luotavasta mittaristosta ilmi. (Heikkilä, Ketokivi 2005, 28–31.)

4.5 Kriittiset menestystekijät

Strategisten linjausten jälkeen on selvitettävä muuttujat, joilla on suurin rooli vision saavuttamisessa. Voidaan hakea vastausta kysymyksiin, mitä visioon pääsy edellyttää ja mitkä vaikuttavat siihen kaikista suurimmassa roolissa. Näitä muuttujia nimitetään kriittisiksi menestystekijöiksi. Tässä vaiheessa ei ole tarkoitus asettaa menestystekijöiksi pitkää listaa erinäisistä muuttujista, vaan

optimaalinen tulos voidaan saavuttaa huomattavan vähillä, aidosti kriittisimmillä menestystekijöillä, esimerkiksi viidellä. Vaiheen perusteet on esitetty luvussa 2.8.

Luvussa 3.4 käsitellään kilpailukykyä tuotannollisessa ympäristössä, ja luodaan perusteet tuotantoyritysten mahdollisista kriittisistä menestystekijöistä. Menestystekijöinä esimerkiksi laadun ja hinnan voidaan ajatella olevan tietyllä tapaa ristiriidassa, mikäli alhaisimmilla kustannuksilla on mahdollista saavuttaa vain heikompi lopputulos. Tämän tyyppisiä ristiriitoja kriittisten menestystekijöiden välillä ei missään nimessä saisi olla. Menestystekijöiden tulee perustua tarkasti organisaation liiketoimintaan ja strategioihin sekä visioon. Määritettäessä voidaan käyttää apuna luvussa 3.4 esiin tuotuja 4P, 7P ja 4C kilpailukeinomalleja. Näiden mallien pohjalta voidaan tarkastella kriittisiä menestystekijöitä muun muassa asiakkaan kokemuksen arvosta perusteella. Voidaan pohtia, nouseeko esimerkiksi tuotteen tietyt ominaisuudet kriittiseksi menestystekijäksi vai onko hinta taikka laatu muuttujia, joihin panostamalla visio saavutetaan.

Kriittiset menestystekijät tulee muodostaa näkökulmien strategioihin tasapainoisesti, mutta kuitenkin priorisoidussa järjestyksessä. Tällä tavalla tasapainoinen suorituskky optimoituu juuri visiota kohden. (Olve ym. 1997, 65–66.) Tärkeysjärjestyksessä olevat kriittisimmät menestystekijät luovat pohjan mittareille. Esimerkkinä kasvuhakuisen tuotantoyrityksen kriittiset menestystekijät voivat tärkeysjärjestyksessään olla,

1. tuotteen ominaisuus X
2. toimitusvarmuus
3. palvelu
4. kyky muokata tuotetta asiakkaan mukaan.

4.6 Mittarit

Kriittiset menestystekijät luovat perustan mittariston kehittämiseen. Tässä vaiheessa käyttöönottoa on määritetty haluttu tavoitetilä, miten sinne päästään ja

mitä se vaatii. Näiden strategisten valintojen pohjalta määritettyjen menestystekijöiden avulla tehdään päätöksiä muuttujista, jotka ovat keskeisimpiä päivittäisen, tasapainoisen, visioon johtavan suorituskyvyn kannalta. Vaiheen tuloksena on siis tasapainoinen mittaristo.

Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa, että valitut mittarit pohjautuvat aidosti strategioihin ja kriittisiin menestystekijöihin, ja jokaisen mittarin kohdalla on syytä pohtia, kuinka mitaaminen toteutetaan. Laaditut mittaristot on hyvä purkaa tarkkaan auki, jotta varmistutaan että kaikki ymmärtävät mittareiden taustat. Mittariston tarkoitus on vaikuttaa jokaisen organisaatiossa työskentelevän tekemiseen, joten yhteisymmärrys on avainsana.

Luvussa 2.8 esitellyn Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottomallin mukaan tässä vaiheessa luodaan koko organisaatiota koskeva mittaristo. Etenkin suuremmissa organisaatioissa, joissa liiketoimintoja voi olla hyvinkin erityyppisiä ja eri yksiköt voivat olla hyvinkin itsenäisiä, voi olla tarpeen organisaatiotason mittariston ohella luoda myös eri yksikötason mittaristoja. Toimeksiantajan harjoittamalle liiketoiminnalle on tyypillistä, että suurin osa etenkin taloushallintopalveluiden asiakaskunnan yrityksistä saavuttaa koko organisaation kattavalla tuloskortilla optimaalisimmat lopputulokset yrityskoon mukaan. Tämän vuoksi opinnäytteessä keskitytään hahmottelemaan mittariston käyttöönottoprosessi koko organisaation mittaristoa tarkastelevaksi.

4.6.1 Taloudellisen näkökulman mittarit

Luku 2.2.1 esittelee taloudellisen näkökulman sisältöä. Näkökulmasta voidaan käyttää myös nimeä omistajanäkökulma. Strategia luo pelisäännöt, joiden puitteissa kriittisissä menestystekijöissä tulisi menestyä. Tämä näkökulma mittaa menestymistä omistajien näkökulmasta. Voidaankin kysyä, mitä tuotannollisen yrityksen omistajat haluavat tietää kasvuhakuisen organisaation suorituskyvystä.

Strategioita määritettäessä on otettu huomioon taloudelliset riskit. Riskejä voi liittyä esimerkiksi pääomarakenteeseen, tulokseen, liikevaihtoon ja kustannusrakenteeseen. Tuotantoyrityksen kasvu voi perustua moneen seikkaan, joita käsitellään luvussa 4.4 oppimis- ja kasvunäkökulman strategioiden yhteydessä. Kasvutavasta riippumatta tuotantoon ja valmistukseen liittyy koneet ja laitteet sekä myynti. Tässä työssä jo aiemmin esitetty käyttöpääoma kuvaa rahoituksen määrää, joka tarvitaan kattamaan liiketoiminta. (Alma Talent 2021a). Tunnusluku on tuotannollisessa ympäristössä oleellinen, sillä valmistava liiketoiminta voi sitoa paljon pääomaa. Mitä pienemmän arvon tunnusluku saa, sen vähemmän pääomaa liiketoimintaan sitoutuu. Kasvuhakuisen tuotantoyrityksen taloudellisia riskejä voidaan seurata suhteuttamalla käyttöpääoma liikevaihtoon, minkä tuloksena saadaan käyttöpääomaprosentti. Kasvu vaatii lisää pääomaa, ja tälle tunnusluvulle voidaan luoda hälytysarvoja, joiden toteutuessa tulee ryhtyä toimenpiteisiin.

Myyntikate kuvaa summaa, joka jää, kun liikevaihdosta vähennetään ainekulut ja ulkopuoliset palvelut (Alma Talent 2021b). Kuten edellä mainittua koneet ja laitteet sekä myynti ja käyttöpääoman tehokas hallinta liittyy teolliseen tuotantoon oleellisesti. Myyntikatetta seuraamalla kasvuhakuinen tuotantoyritys voi tehdä päätöksiä investoinneista ja analysoida kannattavuutta esimerkiksi tuotekohtaisesti.

Edellä kuvatut kaksi mittaria ovat luvussa 2.3 esitellyjä vaikutusmittareita, eli ne perustuvat menneisyyteen. Kasvuhakuisen tuotantoyrityksen kovimmat tuotto-odotukset sijoittuvat tulevaisuuteen. Katemittarina myyntikate kertoo tämänhetkisestä kannattavuudesta ja jatkuvasti tunnusluku käyttöpääoma liiketoiminnan tässä hetkessä sitovan pääoman määrän. Tunnusluvut kuvaavat kasvun edellytyksiä. Tulevaisuuteen suuntautuvien talousnäkökulman mittareiden tulisi kertoa omistajille mitä on odotettavissa. Tämän tyyppisenä mittarina, eli luvussa 2.3 esiteltynä tulosajurina, tuotannollisella organisaatiolla voi toimia esimerkiksi tilauskanta. Liiketoimintaan ja erityisesti kasvutapaan liittyen kasvuhakuisen tuotantoyrityksen talousnäkökulman mittarina voi olla uuden tuotantolaitoksen kannattavuus tai uuden tuotteen-, tuoteryhmän- taikka markkina-alueen myyntien kappalemäärä ja etenkin päivittäisen tuloskortin seurannan mahdollista trendi.

Tämä trendi voidaan suhteuttaa jo tuloskortin ensimmäisessä käyttöönottovaiheessa tutuksi tehtyyn markkinaympäristöön.

Mittaristot ovat aina organisaatiokohtaisia, ja ne muodostuvat käyttöönottoprosessin aiempien vaiheiden pohjalta. Esimerkkinä voidaan havainnollistaa talousnäkökulman mittariston määrittämisen tuloksia, hahmottamaan tämän vaiheen teoreettisia lopputuloksia. On tärkeää tunnistaa strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät, joilla mittareissa menestytään. Esimerkkinä talousnäkökulman mittareina kasvuhakuisella tuotantoyrityksellä voi olla käyttöpääoma, myyntikate, tilauskanta ja määritetyn tai määritettyjen uusien X, kannattavuus ja myynnin kpl trendit.

4.6.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulman mittarit ovat todella keskeisiä ja näkökulman tulisi linkittyä vahvasti kaikkiin näkökulmiin. Tuloskortin käyttöönottoprosessin aiemmissä vaiheissa selkeytetty toimintaympäristö ja strategiset valinnat ohjaavat asiakasnäkökulman mittariston laatimista samalla tavalla, kuin muidenkin mittareiden laatimista. Tässä näkökulmassa korostuu ymmärrys asiakastarpeen täyttämisestä. Haetaan siis mittareita, jotka strategioihin ja kriittisiin menestystekijöihin pohjautuen kertovat tekijöistä, joilla haetaan markkinamenestystä, kohti visiota.

Luvussa 2.2.2 kuvataan asiakasnäkökulman mittareiden kahtiajako perusmittareihin ja asiakaslupausmittareihin. Kasvuhakuisen tuotantoyrityksen perusmittareita voi olla muun muassa markkinaosuus. Markkinaosuus on hyvä tunnusluku kuvaamaan kasvua. Perusmittarina voi olla myös asiakastyytyväisyys, joka kuvaa onnistumisia asiakastarpeiden täytöstä.

Asiakaslupausmittarit liittyvät perusmittareita enemmän liiketoimintaan. Luvussa 2.2.2 näihin mittareihin kuvataan liittyvän esimerkiksi tuoteominaisuudet ja erilaiset vasteajat. Asiakastilauksen kohdentamispiste (englanniksi order penetration point OPP) on tuotannossa vaihe, jonka jälkeen tuotantoa ohjaa tilaus. Tämä piste on valmistavan organisaation viimeinen vapaan varaston piste, eli

OPP:n jälkeen varasto on jo tilaukseen perustuen kohdistunut asiakkaalle. (Lehtonen 2004, 68–69.) OPP:n läpimenoaikojen seuraaminen voi olla kasvuhakuisen tuotantoyrityksen asiakaslupausmittari. Eli seurataan, kuinka paljon menee aikaa saada transformaatioprosessi asiakastilauksen kohdentamispisteeseen, ja kauan menee aikaa sen jälkeen, kunnes tuote on toimitettu asiakkaalle. Asiakastilauksen kohdentamispisteeseen vaikuttaa aiemmin määritellyt strategiat ja luvussa 3.3 esitellyt tuotantotyypit. Mittariston avulla tuotantoa voidaan organisoida siten, että läpimenoajat muodostuvat optimaalisimmiksi.

Toinen esimerkki asiakaslupausmittareista voi liittyä tuoteominaisuuksiin. Ominaisuuden tulee kuitenkin olla äärimmäisen keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa, ja jollain tapaa mitattavissa. Laadunhallinnalliset asiat, kuten käyttötestien kestävyystulokset voivat toimia tästä esimerkkinä.

Kasvuhakuisen tuotantoyrityksen asiakasnäkökulman mittareina voi esimerkiksi toimia markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, OPP läpimenoajat ennen ja jälkeen sekä tuoteominaisuus X. Tärkeää on kuitenkin muodostaa mittarit strategisten valintojen ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Asiakasnäkökulman voidaan ajatella olevan koko mittariston ydin, ja edellä esitetyt mittarit kuvaavat vain ajatustasolla mahdollisia lopputuloksia.

4.6.3 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Talousnäkökulman ja asiakasnäkökulman mittareiden kehitykseen vaikuttaa prosessit niiden taustalla. Tämän näkökulman mittarit mittaavat näitä prosesseja. Aiemmin käyttöönottoprosessissa on mahdollisesti tunnistettu aivan uusia, liiketoiminnan kannalta todella oleellisia prosesseja, ja juuri näissä prosesseissa menestymistä on tarkoitus seurata tämän näkökulman mittareilla.

Luvussa 2.2.3 esitellyn Porterin arvoketjumallin avulla prosesseja voidaan vielä tässäkin vaiheessa käyttöönottoa kartoittaa, ja selvittää missä täytyy onnistua, eli mitä täytyy mitata. Liiketoiminnasta vahvasti riippuvia prosesseja on haastavaa kuvata, mutta mittariston rakennetta ja käyttöä voi hahmotella. Luvussa 4.4

mainittu validoitu oppiminen voi toimia prosessimittareiden käytön havainnollistamisessa apuna.

Validoitu oppiminen on pähkinänkuoressa jatkuva prosessi, jossa opitaan koko ajan asiakkaasta, ja luodaan kulttuuri, jossa opitaan ainoastaan asiakastarpeista, eli siitä mikä tuo rahaa kassaan. Kaikki muun tyyppinen oppiminen karsiutuu pois. (Ries 2011, 68–69.) Prosessinäkökulman mittareihin validoitu oppiminen skaalautuu siten, että näkökulman mittareiden avulla pyritään parantamaan prosesseja, joilla asiakastarpeet täytetään. Tämä taas linkittyy vahvasti kriittisiin menestystekijöihin. Näkökulman mittareiksi tulisi siis valita mittareita, jotka mittaavat prosessia, josta syntyy kriittisiä menestystekijöitä. Esimerkkinä luvussa 4.5 ensimmäiseksi priorisoiduksi kriittiseksi menestystekijäksi kuvattu tuoteominaisuus X, voidaan saavuttaa kuvitteellisesti esimerkiksi korkealuokkaisella sorvityöskentelyllä. Tästä johdettuna sorvityöskentelyn pitää olla laadukasta, eli prosessinäkökulman mittariksi nousee sorvityön laatu.

Ries (2011) kuvaa validoidun oppimisen olevan erityisesti työkalu testaamaan visiota, strategioita ja kriittisiä menestystekijöitä. Luvussa 4.4 prosessinäkökulman esimerkkistrategiaksi nostettu validoitu oppiminen toimii kehitystyökaluna. Validoituun oppimiseen kuuluu ketteryys ja kokeilu, joilla liikeideaa voidaan testata. Tekemällä pieniä muutoksia prosesseissa, voidaan huomata kuinka ne vaikuttavat muiden näkökulmien mittareihin. Tasapainotetun tulokortin perusideologiaan kuuluu sen käyttöön perustuva jatkuva parantaminen. Kasvuhakuisessa ympäristössä valmista, ei parannuksia kaipaavaa reseptiä, ei ole olemassakaan.

Validoitu oppiminen integroituu hyvin prosessinäkökulman mittareihin. Kasvuhakuisen tuotantoyrityksen prosessimittariksi voidaan asettaa työvoiman suorituskykyä mittaavat mittarit sitoutuneisuus eli esimerkiksi työuran kesto sekä työtyytyväisyyskyselyn tulokset. Mittareita sisäisten prosessien näkökulmaan voidaan johtaa edellä kuvatun esimerkin lailla kriittisistä menestystekijöistä, käyttäen muun muassa validoitua oppimista.

4.6.4 Kasvu- ja oppimisnäkökulman mittarit

Luku 2.2.4 kuvaa tämän näkökulman perusteita. Tyypillisesti näkökulman mittarit ovat haastavimpia muodostaa. Näkökulman merkitys on kuitenkin vähintäänkin yhtä tärkeä muidenkin näkökulmien kanssa, joten lopputuloksen tulee olla käyttökelpoinen. Tämänkin näkökulman mittarit tulisi muodostaa strategioihin ja kriittisiin menestystekijöihin pohjautuen.

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiden yleinen kuvaaminen on haastavaa, sillä organisaatioiden on vaikea itsekkin muodostaa mittareita. (Malmi ym. 2002, 29.) Edeltävässä luvussa esitelty validoitu oppiminen on osa Eric Riesin (2011) kehittämää Lean Startup metodia. Teoksessaan *Startup Way* (2017) Ries kuvaa metodia käytännönläheisesti. Metodiin pohjautuen voidaan havainnollistaa tämän näkökulman mittareiden tarkoitusta.

Lean Startup metodin aloituksen voidaan katsoa alkavan kriittisten menestystekijöiden määrittämisestä. Metodiin kuuluu testata näitä kriittisiä menestystekijöitä, tai kuten Ries kuvaa ”uskomusolettamuksia”. Testaaminen voidaan toteuttaa käyttäen tuotteen prototyyppiä, jonka toteutus vastaa mahdollisimman pienin kustannuksin valmista tuotetta. Testitulosten perusteella voidaan tehdä päätelmiä asiakkaan tarpeista, eli opitaan validoidusti. Tämän jälkeen tehdään uusi prototyyppi, jota Ries (2017) nimittää ”pienimmäksi toimivaksi tuotteeksi” (englanniksi Minimum Viable Product, MVP). Tätä Ries (2017) nimittää rakenna-mittaa-opsi-palautesykliksi. (Ries 2017, 95.) Sykliin pohjautuen organisaatio voi kehittää liiketoimintaansa ja myöskin tasapainotettua tulokorttia.

Konkreettisesti ajateltuna kasvuhakuinen tuotantoyritys voi rakentaa oppimis- ja kasvumittarit kuvaamaan Lean Startup metodiin pohjautuen rakenna-mittaa-opsi-palautesyklin tuloksia. Edeltävän luvun esimerkkimittariksi validoitua oppimista soveltaen johdettu tuoteominaisuus X, voidaan tässä näkökulmassa mieltää uskomusolettamukseksi. Tuoteominaisuuksien pieniä muutoksia voidaan testata. Mikäli tuoteominaisuuksien muutokset parantavat muiden näkökulmien mittareiden suureita, on muutos onnistunut. Tässä näkökulmassa siis testataan kriittisten menestystekijöiden paikkaansa pitävyyttä, ja pyritään löytämään uusia

sellaisia. Esimerkkinä voi olla luvussa 4.5 esitellyistä esimerkeistä johdetut muutokset ominaisuuksissa X, toimitusajassa, asiakaspalveluun käytettävässä ajassa ja kustannuksissa sekä tuotevalikoimassa.

Näkökulman mittaristoon voidaan sijoittaa myös henkilöstöön liittyviä mittareita. Henkilöstön osaaminen arvon tuottamisessa asiakkaalle on tuotannollisessa ympäristössä merkityksellistä, joten koulutukseen käytetyt resurssit voivat olla kasvu- ja oppimisenäkökulman mittari. Myös järjestelmät ovat iso osa oppimista ja kasvua, joten niihin käytetyt resurssit voivat kuulua kasvuhakuisen tuotantoyrityksen kasvu- ja oppimisenäkökulman mittaristoon.

4.7 Käyttöönotto ja ylläpito

Käyttöönottoprosessi on kuvattu tarkemmin vaihe vaiheelta luvussa 2.8. Tässä luvussa kerrataan prosessin viimeiset vaiheet. Tässä vaiheessa on valmiina koko organisaatiota koskeva mittaristo. Mittaristo voidaan siis ottaa käyttöön. On tärkeää, että jokainen organisaatiossa ymmärtää, mitä mittarit mittaavat, mitkä ovat niiden taustat ja kuinka mittaristoa kehitetään. Asianosaisille henkilöille tulee toimittaa materiaalit jatkotyöskentelyä varten.

Strategioista johdetun mittariston on tarkoitus tuoda strategia jokaisen työntekijän päivittäiseen työskentelyyn. Käyttöönottoprosessissa korostunut yhteisymmärrys on edelleen kantava tekijä, ja jo tässä vaiheessa organisaatiotason voimavara. Strategia on siis reitti kohti visiota, jota kohden mittaristo on rakennettu viemään. Mittareille tulee kuitenkin tässä vaiheessa asettaa tavoitearvot, ja yhtenäisyyttä jatkaen, tehdä kaikille selväksi, kuinka oma päivittäinen tekeminen vaikuttaa mittareiden kehitykseen. Puhutaan siis toimintasuunnitelmasta, jolla mittarikohtaiset tavoitteet saavutetaan.

Käyttöönottoprosessi huipentuu ylläpitovaiheeseen. Ylläpito merkitsee tuloskortin seuraamista ja käyttöä. Jatkuvan käytön yhteydessä tuloskorttia ei tule pitää itsestään selvänä. Jatkuva kyseenalaistaminen ja organisaatiotason oppiminen ovat parhaita työkaluja tasapainoisen suorituskyvyn kehittämiseen ja ylläpitoon

5 Yhteenveto

5.1 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessin olevan aukottomasti kytköksissä käyttöönottavaan yritykseen. Työssä tarkemmin kuvattu Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottoprosessimalli etenee loogisesti, kytkien jokaisen vaiheen toisiinsa. Edeltävä vaihe prosessissa luo aina pohjan seuraavalle vaiheelle, muodostaen lopulta yritykselle itselleen räätälöidyn tasapainotetun tuloskortin. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa luotava katsaus toimintaympäristöstä kokonaisuutena lähtee heti persoonaan tasapainotettua tuloskorttia hyvin yritysکوhtaiseksi. Tutkimuksen perusteella kulmakivinä strategiamittaristoa muodostettaessa toimii yhtenäisyys, sitoutuneisuus, perusteltu päätöksenteko, mittareiden johtaminen strategioista ja kriittisistä menestystekijöistä sekä tuloskortin aktiivinen seuranta.

Tarkastelu ilman case-yritystä, keskittyen pelkkään toimialaan ja kasvuhakuisuuteen, loi työlle haastavat lähtökohdat saada hyödynnettäviä tuloksia aikaan. Työn pohjaksi valittu Olven, Royn ja Wetterin (1997) kehittämä käyttöönottoprosessimalli on itsessään työkaluna hyvin eritelty ja perusteltu kokonaisuus, jonka pohjalta käyttöönoton kuvaus teollisen tuotannon ympäristössä oli mahdollista toteuttaa. Haasteelliseksi työssä nousi muodostaa esimerkkejä prosessin vaiheiden välisistä kytkennöistä. Prosessin vaiheissa käsitellään muuttujia, jotka ovat aina yritysکوhtaisia ja johdettuja edellisten vaiheiden pohjalta. Opinnäytteen nämä kytkennät olivat äärimmäisen vaikea muodostaa pelkän teorian pohjalta, helposti ymmärrettävään muotoon. Lopputuloksena työssä tarkastellaan kasvuhakuisessa teollisen tuotannon ympäristössä prosessin eri vaiheissa huomioitavia asioita, käyttäen teoriaan perustuvia esimerkkejä. Nämä esimerkit luovat oppaan laatimiselle perustan, ja auttavat konkreettisesti käyttöönottoprosessissa hahmottamaan minkä tyyppisiin tuloksiin missäkin vaiheessa olisi tarkoitus päästä.

Toimeksiannon projektityönä valmistuneen oppaan laatiminen ohjasi työn toteutusta vahvasti, vaikuttaen tutkimusmenetelmiin, aineiston keruuseen ja analysointiin sekä kirjoitusprosessiin. Toimeksiantajan käyttöön laadittu opas onnistui ydinsisällöltään vastaamaan toimeksiantajan vaatimuksia. Työn toiminnallisen osuuden pohjalta laaditun oppaan hyödyntäminen toimeksiantajan käyttötarkoituksiin vaatii toimeksiantajan määrittelemän, skaalautuvan ulkoasun. Toimeksiantajan neuvonantoasiantuntijat voivat täydentää opasta ja markkinoinnin henkilöstö muokata yritykselle sopivaksi.

5.2 Toimeksiannon toteutus

Toimeksiannon toteutus, eli opinnäytetyön tekeminen, oli aikaa vievä prosessi. Työn aiheen ideointi alkoi toimeksiantajan kanssa yhteistyössä jo keväällä 2021 ja muotoutui lopulliseen muotoonsa syyskuun 2021 alussa. Tietoperustan kasaaminen alkoi jo ennen lukkoon lyödyn aiheen muodostumista, sillä lähtökohdat tarkastella tasapainotettua tulokorttia oli jo tiedossa. Kirjoittaminen eteni prosessina sykleittäin, aihekokonaisuus kerrallaan.

Aihe tasapainotettu tulokortti kasvuhakuiselle tuotantoyritykselle vastasi merkittävästi henkilökohtaisia mielenkiinnon kohteitani ja työn teoria- ja toiminnallinen osuus olivat mielekkäitä työstettäviä. Suurimmat haasteet työssä liittyivät opinnäytetyössä käytettävään tutkimusmenetelmiin, joiden omaksumiseen meni runsaasti aikaa, itse tekstin tuottamisen ohessa. Prosessin aikana opin todella paljon valitusta aiheesta ja tutkimuksen tekemisestä prosessina. Koen ammatillisen osaamiseni, etenkin neuvonantopalvelupuolella kehittyneen.

5.3 Vertailu aiempiin tutkimustuloksiin

Lehtinen (2018) on käyttänyt opinnäytetyössään tulokortin käyttöönottoprosessissa osittain tässä työssä esiteltyä Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottomallia. Lehtinen kuvaa opinnäytteessään konkreettisen käyttöönottoprosessin.

Tuloksena hän kuvaa käyttöönottoprosessin olleen case-yritykselle erittäin opettavainen jo itsessään. Mukana hänen toteuttamassa käyttöönotossa oli vain ylin johto. Tämän hän kertoo aikataulujen ja prosessin nopeuden kannalta olleen hyvä asia, mutta huono siinä oli henkilöstön näkemysten sitouttamisen puuttuminen.

Lehtisen (2018) saamat tulokset ovat hyvin linjassa tämän opinnäytetyön kanssa. Prosessi on nopeampi, kun siinä on vähemmän henkilöitä päättämässä, mutta sitoutuminen ja yhtenäisyys jäävät täten taka-alalle. Aikaisempiin tutkimuksiin Lehtinen nostaa eroksi tulokortin skaalautuvuuden, etenkin tämän opinnäytetyön kannalta oleellisiin, pienyrityksiin. Samaa käyttöönottomallia soveltaen hän on saanut hyviä tuloksia tulokortin käyttöönotosta myös pienemmissä yrityksissä, joista tämän opinnäytteen toimeksiantajan asiakaskunta valtaosin koostuu. Lehtisen opinnäytetyön tulokset tukevat Olven, Royn ja Wetterin (1997) kehittämän käyttöönottomallin hyödynnettävyyttä ja vahvistavat tämän opinnäytteen tuloksena muodostuneen oppaan käyttömahdollisuuksia.

Pakarinen (2020) on esittänyt omassa opinnäytteessään kuusi alaongelmaa, liittyen suomalaisten pienyritysten käsityksiin tasapainotetun tulokortin strategiatyön mahdollisuuksista ja sen käytöstä strategiatyössä. Tuloksena hän kertoi, että alle puolet suomalaisista pienyrityksistä hyödyntää tulokorttia strategiatyössä ja että strategiatyöskentelyä pidetään tärkeänä. Hän myös kertoi suuren enemmistön kohderyhmän yrityksistä käyttävän tulokorttia ainoastaan yritystasolla, mutta kuitenkin kokevan sen olevan tarpeellinen. Pakarisen tutkimustulokset myös osoittivat tulokortin olevan kohderyhmäyrityksissä kytköksissä strategiaan.

Tämän opinnäytteen kannalta Pakarisen tutkimustulokset osoittavat tasapainotetun tulokortin olevan mahdollinen työkalu pienyrityksille, toimeksiantajalle muodostuneen oppaan hyödyntämistä ajatellen. Tulokorttia käyttää noin puolessa pienyrityksistä Pakarisen tutkimuksen mukaan. Tulokorttia käyttävät kokevat sen hyödylliseksi sekä ymmärtävät sen mahdollisuudet strategiatyössä. Toimeksiantajaa ajatellen oppaalle voisi siis olla kysyntää, sillä potentiaalisia käyttökohteita on paljon, ja valtaosa jo käyttävistä yrityksistä on tyytyväisiä

tuloskorttiin. Pakarisen (2020) tutkimus on verrattain tuore, joten sen tuloksia voi hyödyntää tulkinnoissa.

Ranta (2007) on tutkinut strategian viemistä käytäntöön, tuloskorttia käyttämällä. Hänen saamansa tulokset strategian jalkauttamisesta tiivistyvät yksinkertaisuuteen ja yhtenäisyyteen. Ranta kertoi, että yksinkertaisella esitystavalla ja pelkistetyllä, vain oleellisia mittareita sisältävillä tuloskorteilla, strategia saatiin kaikista parhaiten osaksi henkilöstön päivittäisiä työtoimenpiteitä. Mielenkiintoisena seikkana hän toi myös esiin strategisten tavoitteiden kuvaamisen yritystoiminnan ulkoisille sidosryhmille.

Rannan (2007) opinnäytetyö strategiaohjauksesta tuloskortin avulla tukee tämän opinnäytteen tuloksia ja esiin nousee lähes samoja asioita. Rannan mukaan sitoutunut johto, joka henkilöstön kanssa yhdessä muodostaa kaikille selvän vision ja sen pohjalta strategiat, ja toimintaa mittaavan tuloskortin, tuottavat parhaan lopputuloksen strategiatyöskentelyssä. Toimeksiantajaa ajatellen Rannan esille tuoma ulkopuolisten palveluntuottajien ottaminen mukaan strategia-työhön on oleellista. Toimeksiantajan panos asiakasyritystensä toiminnassa voi olla merkittävä. Toimeksiantajan asiakkailleen tarjoamat palvelut eivät rajoitu tuloskortin laatimiseen, vaan konsultointi strategisen työskentelyn toteuttamisessa voi olla oleellista

5.4 Työn luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on yleisesti ottaen haastava määrittää. Monet mahdolliset soveltamistavat tekevät laadullisen tutkimusotteen tuloksen luotettavuuden arvioinnin olevan jopa mahdotonta määrittää tarkasti. Objektiivisuus ja totuudenmukaisuus ovat tyypillisiä tarkasteltavia seikkoja. Tietoteoreettinen keskustelu tunnistaa neljä teoriaa totuudesta. Korrespondenssiteoria kuvaa väitteen totuudeksi silloin, kun väitteelle saadaan vastine todellisuudesta, koherenssiteoria silloin, kun väite saa vastaavia tuloksia muista tutkimuksista, pragmaattinen totuusteoria siinä tapauksessa, kun väite osoittaa toimivuutensa ja

konsensussteoria silloin, kun joukko päättää yhdessä väitteen totuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella edellä kuvattujen to-
tuusteorioiden pohjalta, jokainen omana näkökulmanaan. Luotettavuutta voi-
daan tarkastella myös tutkimuksen sisällön ja tutkimusongelman välisen suh-
teen mukaan, eli tarkastella vastaako sisältö sitä mitä sen tavoitteeksi on ase-
tettu. Toinen tarkastelun kohde voi liittyä tutkimuksessa saatujen tulosten uudel-
leen saavutettavuuteen. Puhutaan siis tutkimuksen validiteetista ja reliabilitee-
tista. Näiden tarkastelu sopii huomattavasti paremmin määrällisen tutkimuksen
luotettavuuden arviointiin, mutta pohdinnan pohjana ne ovat käyttökelpoisia.
(Tuomi & Sarajärvi 2018, 119–120).

Hanna Vilkka käsittelee teoksessaan *Tutki ja kehitä* (2015) tutkimuksen arvioi-
jien roolia luotettavuuden määritelmässä. Hän kuvaa yliopistojen roolia muodos-
taa opiskelijalle käsitys tutkimuksessa hyödynnettävien käsitteiden pätevyyy-
destä ja mielenkiintoisesti ammattikorkeakoulujen roolia tehdä sama, vaikuttaen
työelämän tutkimusten tieteelliseen hyväksyntään. Arvioijien rooli tutkimuksen
luotettavuuden määrittämisessä on suuri, sillä koko tieteellisyyden määritelmä
kuuluu yhteiskunnassa tutkijayhteisölle (Vilka 2015, 120). Huomioon otetta-
vana seikkana laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on valintojen
jäsentely, perustelu ja niiden toimivuus. (Vilka 2015, 126.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa voidaan pohtia esimerkiksi ko-
herenssiteoriaan pohjalta. Aiempi vertailu muihin tutkimustuloksiin osoittaa tä-
män tutkimusten tulosten olevan niihin linjassa. Voidaan myös ajatella tutkimus-
tulosten toistettavuutta, vaikka se kuvaa paremmin määrällisen tutkimuksen tu-
lostien luotettavuutta. Tämän tutkimuksen sisältävät valinnat ovat perusteltuja
tuottamaan mahdollisimman hyvä tulos toimeksiantoon. Toimeksiannosta joh-
tuen menetelmälliset valinnat noudattavat laadullista tutkimusotetta ja sisällöllii-
set valinnat perustuvat toimeksiantajan vaatimuksiin ja opinnäytetyön tekijän
parhaaksi näkemiin käytänteisiin.

Tuloskorttia ilmiönä ja teollista tuotantoa toimialana, niin kutsuttuna kirjoituspöytä tutkimuksena tarkasteleva tutkimus ei lähtökohtaisesti sisällä eettisesti kyseenalaisia asioita. Työn eettisyyttä voidaan tarkastella hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Käsitteenä hyvä tieteellinen käytäntö kattaa muun muassa tiedonhankinta-, ja tutkimusmenetelmien kriteerien täyttämisen ja muiden tutkijoiden kunnioittamisen, lähdeviitteiden oikeellisuutena (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021). Tämän tutkimuksen voidaan katsoa noudattavan tuota käytäntöä.

5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyölle voi esittää varsin ilmeisen jatkokehitysmahdollisuuden, liittyen operatiiviseen mittaamiseen. Toimeksiantajan liiketoimintaan liittyy erityyppisten teknologioiden ja järjestelmien hyödyntäminen. Jatkokehitysmahdollisuutena voisi tarkastella työkaluja ja teknologioita, joilla mittaristoon saadaan arvoja. Tätä operatiivista mittaamista voisi tarkastella muun muassa käytettävyyden, tehokkuuden, ajantasaisuuden ja kustannusten näkökulmasta.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia itse työn sisältöön liittyen voisi olla esimerkiksi tuotannollisten yritysten tuloskortin käytön tutkiminen. Tutkimuksen voisi toteuttaa määrällistä tutkimusmenetelmää soveltaen, tutkien missä määrin tuotannolliset yrityksen käyttävät tasapainotettua tuloskorttia. Tutkimuksen voisi rajata tarkastelemaan teollista tuotantoa. Jatkotutkimusmahdollisuutena tuloskortin mittariston sisältöjä tai käyttöönottoprosesseja voisi verrata myös toimialojen välillä, kerryttäen materiaalia eri toimialojen tyypillisistä piirteistä määrällisen tutkimusotteen mukaan. Tämän tyyppisillä tutkimuksilla saavutettaisiin lisää ymmärrystä tuotantoyrityksistä tuloskortin käyttöönoton kohteina ja lisää tietoutta toimialakohtaisista erityispiirteistä.

Lähteet

- Alma Talent. 2021a. Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/kayttopaaoma-ja-kayttopaaoma-prosentti>. 2.11.2021.
- Alma Talent. 2021b. Myyntikate ja myyntikate-%. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti>. 13.11.2021.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020a. Tuotanto. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/tuotanto/>. 2.11.2021.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020b. Kilpailukyky. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/kilpailukyky/>. 2.11.2021.
- Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor.
- Haverila, M. Uusi-Rauva, E. Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Heikkilä, J. & Ketokivi, M. 2005., Tuotanto murroksessa. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kohti Laatus.fi. 2017. Laatusanasto. <https://www.kohtilaatus.fi/laatusanasto/>. 2.11.2021.
- Koppa. 2021. Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. 16.11.2021.
- Kuisma, V-M. 2017. Näkökulmia kilpailukykyyn. Teknologiateollisuus.fi. <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/nakokulmia-kilpailukykyyn>. 2.11.2021.
- Lehtinen, K. 2018. Tasapainotettu tuloskortti pienyrityksen strategisen ohjauksen viitekehystenä. Savonia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018082814694>. 30.9.2021.
- Logistiikan Maailma. 2021a. Tuotanto. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/>. 2.11.2021.

- Logistiikan Maailma. 2021b. Tuotantotyypit. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/tuotantostrategia/tuotantotyypit/>. 2.11.2021.
- Logistiikan Maailma. 2021c. Varasto-ohjautuva tuotanto. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/tilauksen-kohdennuspiste-opp/varasto-ohjautuva-tuotanto-mts/>. 2.11.2021.
- Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard -Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestyst strategia. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Olve, N. Roy, J. & Wetter, M. 1997. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.
- Pakarinen, M. 2020 Balanced Scorecard yrityksen strategisena ohjausjärjestelmänä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020102621624>. 8.10.2021.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. & Laukkanen, T. 2016. Akatemiasta markkina-
paikalle. Helsinki: Alma Talent.
- Ranta, A. 2007. Strategian jalkauttaminen osaksi PK-yrityksen toimintaa tulos-
korttien avulla: case: tampereläinen teollisuusyritys. Tampereen Am-
mattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003063939>. 15.10.2021.
- Ries, E. 2011. Lean startup -kokeilukulttuurin käsikirja. Kerava: LavasDesign
Oy.
- Ries, E. 2017. Startup way -kokeilukulttuurin johtaminen. Kerava: City Family
Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäope-
tuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. 18.11.2021.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suo-
messä. Lappeenrannan Teknillinen korkeakoulu: Lappeenranta.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK).
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. 23.11.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2013. Balanced Scorecard -mittaristo. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

