

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

NTUTAS12

2016

Lassi Seppälä

BALANCED SCORECARD- MITTARISTON RAKENTAMINEN ELINTARVIKEALAN VIENTIVERKOSTO- HANKKEELLE

– Case CoLoSal

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalous

2016 | 42

Timo Holopainen

Lassi Seppälä

BALANCED SCORECARD-MITTARISTON RAKENTAMINEN ELINTARVIKEALAN VIENTIVERKOSTOHANKKEELLE

- Case CoLoSal

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Turun ammattikorkeakoulun käynnistämälle CoLoSal-hankkeelle suorituskykymittaristo. CoLoSal-hanke on elintarvikealan pk-yrityksille suunnattu vientiyhteistyöhanke. Mittaristo haluttiin luoda helpottamaan hankkeen etenemisen ja tavoitteiden täyttymisen seuranta.

Työ aloitettiin käymällä läpi suorituskyvyn mittaamisen, Balanced Scorecard-mittariston ja vientiyhteistyön teoriaa. Tämän jälkeen teoriaa sovellettiin CoLoSal-hankkeen mittariston rakentamiseen. Rakennetun strategiamittariston oli tärkeää korostaa hankkeen tavoitteita ja siinä käytettyjen mittareiden syy-seuraussuhteita.

Työn lopputuloksena rakennettiin Balanced Scorecard-mittaristo, jota voidaan käyttää joko hankkeessa sellaisenaan, tai pohjana lopulliselle mittaristolle. Mittariston pohjalta kehitettiin myös hankkeelle tuloskortti, joka on mittareiden, sekä tavoitteiden ja niiden saavuttamisen visuaalinen esitys. Mittariston tueksi luotiin CoLoSal-hankkeelle strategiakartta. Mittaristo on rakennettu siten, että sen mittarit juontuvat hankkeen tärkeimmistä tavoitteista. Mittaristo on myös tasapainoinen ja siinä huomioidaan koko CoLoSal-verkoston aineettoman pääoman hyödyntäminen.

ASIASANAT:

Suorituskyvyn mittaaminen, Balanced Scorecard, vientiyhteistyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Management Engineering

2016 | 42

Timo Holopainen

Lassi Seppälä

CREATING A BALANCE SCORECARD MEASUREMENT SYSTEM FOR AN EXPORT NETWORK PROJECT IN FOOD INDUSTRY

- Case CoLoSal

The goal of this thesis is to create a performance measurement system for CoLoSal-project. The aim of this project is to create an export network for small and mid-sized Finnish companies in the food industry. CoLoSal is a project developed by Turku University of Applied Sciences. The measurement system is created in order to follow the progress of the project and the fulfillment of its goals.

This thesis was carried out by first studying performance measurement, Balanced Scorecard and export cooperation. After this the theory was applied to the CoLoSal-project to create a Balanced Scorecard-measurement system. It was important that the measurement system created would emphasize the strategic goals of CoLoSal-network and the cause-and-effect relationships of the used measures.

As the result a Balanced Scorecard measurement system was created. The created measurement system can be used as it is, or it can be a foundation for the final measurement system of the CoLoSal-project. A scorecard was also generated from the measurement system, to give a visual representation of measures, objectives and their fulfillment. In support of the measurement system a strategy map for the CoLoSal-project was created. The measurement system is built in a way that the used measures derive from the strategic goals of the project. This measurement system is also balanced and it takes into account the intangible assets of the whole CoLoSal-network.

KEYWORDS:

Performance measurement, Balanced Scorecard, export cooperation

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	7
1 JOHDANTO	8
2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	10
2.1 Suorituskyky ja menestystekijät	10
2.1.1 Suorituskyky	10
2.1.2 Menestystekijät	11
2.1.3 Aineeton pääoma ja aineettomat menestystekijät	11
2.1.4 Menestystekijöiden syy-seuraussuhteet	12
2.2 Suorituskykymittarit ja niiden luokittelu	12
2.2.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit	13
2.2.2 Kovat ja pehmeät mittarit	14
2.2.3 Objektiiviset ja subjektiiviset mittarit	14
2.2.4 Suorat ja epäsuorat mittarit	15
2.3 Mittarien valinta	15
2.3.1 Validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys	15
3 TASAPAINOTETTU MITTAAMINEN JA BALANCED SCORECARD	17
3.1 Balanced Scorecard: strategian konkretisointi mittareilla	18
3.2 Balanced Scorecard-mittariston näkökulmat	19
3.2.1 Taloudellinen näkökulma	19
3.2.2 Asiakkaan näkökulma	19
3.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma	20
3.2.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma	20
3.3 Balanced Scorecard-mittariston tasapaino	21
3.4 Erityyppiset Balanced Scorecard-mittaristot	21
3.4.1 Sidosryhmämittaristo (Stakeholder / Constituent Scorecards)	21
3.4.2 KPI-mittaristo (Key Performance Indicators)	22
3.4.3 Strategiamittaristo	22
3.5 Toimitusketjun Balanced Scorecard-mittaristo	23
3.6 Miksi juuri Balanced Scorecard: hyödyt ja kritiikki	25
4 VIENTIYHTEISTYÖHANKKEET JA COLOSAL	27

4.1 Vientiyhteistyön tarve	27
4.2 Vientiyhteistyöhankkeiden luokittelu	27
4.3 Vientiyhteistyön menestymisen kannalta tärkeät tekijät	28
4.4 Vientitoiminnan ja vientiyhteistyön hyödyt	28
4.5 Taloudellinen tuki vientiyhteistyölle	29
4.6 CoLoSal-hanke	29
4.6.1 Hankkeen tarve	29
4.6.2 Hankkeen toteutus	30
4.6.3 Hankkeen tavoitteet	30

5 COLOSAL-HANKKEEN MITTARISTON RAKENTAMINEN BALANCED SCORECARD-MENETELMÄLLÄ

32

5.1 Mittariston käyttö	32
5.2 Tavoitteiden läpikäynti ja strategiakartan muodostaminen	32
5.3 Mittareiden läpikäynti näkökulmittain	34
5.3.1 Taloudellinen näkökulma	34
5.3.2 Asiakasnäkökulma	35
5.3.3 Prosessinäkökulma	35
5.3.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma	36
5.4 Mittariston tasapaino	37
5.5 CoLoSal-hankkeen mittariston tuloskortti	38

6 YHTEENVETO

39

LÄHTEET

40

LIITTEET

Liite 1. CoLoSal-hankkeen strategiakartta.

Liite 2. CoLoSal-hankkeen Balanced Scorecard-mittariston tuloskortti

KAAVAT

Kaava 1. Työntekijöiden koulutusindeksi.	36
--	----

KUVAT

Kuva 1. Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista (Lönnqvist ym. 23).	12
Kuva 2. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, 76).	17
Kuva 3. Esimerkki strategiakartasta (Balances scorecard Institute 2016).	23
Kuva 4. Vientiyhteisyyden onnistumisen kannalta tärkeät tekijät (Nummela & Pulkkinen 2004, 16-17).	28

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

CoLoSal	Cooperation Logistics and Sales, Turun ammattikorkeakoulun käynnistämän elintarvikealan vientiyhteistyöhankkeen nimi.
Pk-yritys	Pieni tai keskisuuri yritys.

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää CoLoSal-hankkeessa luotavalle vientiyhteistyöverkostolle suorituskykymittaristo. Mittaristolla halutaan ennen kaikkea tarkastella verkoston toiminnan tehokkuutta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Mittaristo rakennetaan noudattaen Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin luomaa tasapainotetun mittaamisen Balanced Scorecard-viitekehystä.

Monet syyt ajavat nykyään suomalaisia yrityksiä laajentamaan liiketoimintaansa kotimaan ulkopuolisille markkinoille. Vientitoiminnan käynnistäminen vaatii paljon erityisesti pk-yrityksiltä ja vientiyhteistyö eri yritysten välillä onkin yleistynyt Suomessa. CoLoSal-hanke on Turun ammattikorkeakoulun käynnistämä, elintarvikealan pk-yrityksille suunnattu vientiyhteistyöhanke, jossa halutaan luoda uusi liiketoiminnan ekosysteemimalli. Tässä mallissa logistiikka, myynti ja toimitusketjun hallinta kohtaavat uudella, innovatiivisella tavalla. Hankkeen innovoijat kokivat, että suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskykymittariston rakentaminen ovat olennaisia asioita hankkeen onnistumisen kannalta. Tämän takia haluttiin opinnäytetyön muodossa aloittaa hankkeen suorituskykymittariston rakentaminen heti hankkeen käynnistyttyä alkuvuodesta 2016.

Opinnäytetyön aiheeksi määriteltiin aluksi CoLoSal-hankkeen suorituskyvyn mittaaminen. Työtä varten tutkittiin pitkään yleisellä tasolla suorituskyvyn mittaamista, sidosryhmien analysointia ja toimitusketjun hallintaa. Vasta myöhemmin opinnäytetyön aiheeksi tarkentui Balanced Scorecard-mittariston luominen CoLoSal-verkostolle.

Työ suoritetaan tutkimalla aluksi aiheeseen liittyvää teoriaa ja lopuksi tätä teoriaa sovelletaan CoLoSal-hankkeen mittariston rakentamiseen. Ensin tutustutaan suorituskyvyn mittaamiseen liittyviin perusasioihin, kuten menestystekijöihin ja mittareihin. Lisäksi käydään läpi mitä suorituskyvyn mittaamisella halutaan saavuttaa. Tässä työssä suorituskyvystä puhuttaessa viitataan organisaation liiketoiminnan suorituskykyyn.

Tämän jälkeen tutustutaan tarkemmin Balanced Scorecard-mittaristoon ja sen erilaisiin malleihin. Työn teoriaosuuden lopussa paneudutaan yritysten väliseen vientiyhteistyöhön ja CoLoSal-hankkeeseen. Tätä seuraavassa osassa sovelletaan läpikäytyä teoriaa CoLoSal-hankkeeseen ja rakennetaan hankkeen verkostolle tasapainotettu mittaristo valitun Balanced Scorecard-mittaristomallin mukaan.

Työn lopputulemana tulisi syntyä mittaristo, joka heijastaa CoLoSal-hankkeen tavoitteet suorituskymittareiksi. Näillä mittareilla voidaan tarkastella hankkeen verkoston suorituskyyä ja tavoitteiden toteutumista. Näin verkosto pystyy toimimaan tehokkaasti jo hankkeen vientiosuuden käynnistyessä.

2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Organisaation liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamiselle on monia käyttötarkoituksia. Näitä ovat esimerkiksi toiminnan nykytason arvioiminen ja ongelmien havaitseminen, strategian konkretisointi ja sen toteutumisen seuraaminen, sekä tärkeiden tavoitteiden kommunikointi ja ennusteiden muodostaminen. Lisäksi mittaamista voidaan käyttää henkilöstön motivointiin ja toiminnan ohjaamiseen. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen ja Tenhunen 2007, 11.) Näitä tutkimalla voidaan tehdä johtopäätös, että suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä organisaation tukitoimi johtamiselle, päätöksenteolle ja strategisten tavoitteiden kommunikoinnille.

Monessa tapauksessa suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten johtaminen perustuu yrityksen prosessit perusteellisesti hallitsevan johtohenkilön kokemukseen ja mielipiteisiin (Ukko ym. 2007, 2). Kairtamo (2013) kutsuu tätä johtamisen tapaa ”3T metodiksi”, jonka muodostaa ”tuntuma, tapa ja tuuri”. Hieman suurempiin yrityksiin siirryttäessä johtamisen tukena käytetään monesti taloudellisia laskelmia. Pelkän taloudellisen informaation tutkiminen voi kuitenkin johtaa kohtalokkaiisiin virhearviointeihin, sillä tämä antaa vain kapean näkökulman yrityksen toiminnasta. Nykyajan globaali kilpailu asettaa yhä enemmän vaatimuksia yrityksille ja pakottaa niitä seuraamaan suorituskykyään kehittyneemmällä tavoilla. (Ukko ym. 2007, 2.)

2.1 Suorituskyky ja menestystekijät

Seuraavaksi syvennyttään tarkemmin suorituskykyyn ja menestystekijöihin. Menestystekijöistä tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota myös aineettomiin menestystekijöihin, sekä menestystekijöiden syy-seuraussuhteisiin.

2.1.1 Suorituskyky

Tässä opinnäytetyössä suorituskyvystä puhuttaessa viitataan nimenomaan organisaation liiketoiminnan suorituskykyyn (Business Performance). Asiasta puhutaan vain lyhyesti suorituskykynä (Performance).

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 19) määrittelevät suorituskyvyn ”mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita”. Tässä kohtaa täytyy kuitenkin huomioida, suorituskyvyn yksiselitteistä määrittelyä vaikeuttaa organisaatioiden eri sidosryhmien mahdollisesti ristiriitaiset tavoitteet (Lönnqvist ym. 2006, 19-20). Esimerkiksi tutkijan tavoite voi olla mahdollisimman kattavan tutkimustyön tekeminen häntä kiinnostavasta aiheesta, kun taas häntä rahoittava julkaisu voikin haluta hänen tekevän vain sellaista tutkimustyötä, joka tuottaa kyseiselle julkaisulle mahdollisimman paljon kiinnostusta ja rahaa. Jonkun sidosryhmän tarpeet on kuitenkin asetettava kussakin tapauksessa ensisijaisiksi. Viime vuosina yleisin ensisijainen tavoite yrityksillä on ollut voittojen maksimointi, mutta on myös kehittymässä uusia menetelmiä ja oppeja, jotka ottavat laajemmin huomioon muidenkin sidosryhmien tarpeita (Ukko ym. 2007, 3).

2.1.2 Menestystekijät

Menestystekijät (Success Factors) määritellään tekijöiksi, jotka ovat organisaation liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä. Organisaation suorituskykyä tarkasteltaessa tutkitaan asioita juuri menestystekijöiden tasolla. Organisaation menestymisen kannalta erittäin korkeaa suoritustasoa vaativia liiketoiminnan avainalueita kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi (Critical Success Factors). Menestystekijöitä voidaan luokitella eri tavoin. Perinteisin tapa on jakaa menestystekijät taloudellisiin ja eitaloudellisiin menestystekijöihin sen mukaan mitataanko niitä rahassa vai ei. Muita tapoja jakaa menestystekijöitä ovat esimerkiksi jaot aineettomiin ja fyysisiin menestystekijöihin, sekä syytekijöihin ja seuraustekijöihin menestystekijöiden syy-seuraussuhteiden pohjalta. (Lönnqvist ym. 2006, 22-29).

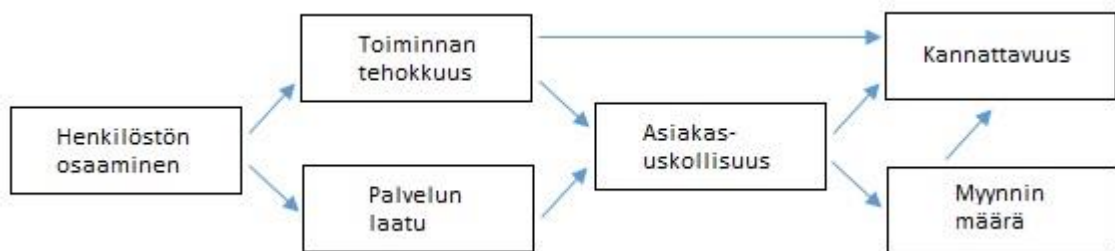
2.1.3 Aineeton pääoma ja aineettomat menestystekijät

Viime vuosina on myös yhä enemmän alettu korostamaan organisaation aineetonta pääomaa (Intangible Assets) ja sen merkitystä. Vaihtoehtoisesti myös älylliseksi pääomaksi (Intellectual Capital) tai tietopääomaksi (Knowledge Assets) kutsuttu aineeton pääoma muodostuu organisaation ei-fyysisistä arvonalähteistä. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet ja organisaation resurssit. (Lönnqvist ym. 2006, 23.)

Aineettoman pääoman johtamisen on esitetty olevan nykyisin jopa niin tärkeä tekijä, että usean organisaation menestys riippuu siitä. Aineettoman pääoman merkitys organisaation suorituskyvyssä on noussut suureksi. (Lönqvist ym. 2006, 26.) Yritysten onkin omia kriittisiä menestystekijöitä miettiessään ehdottomasti huomioitava myös aineettomat menestystekijät.

2.1.4 Menestystekijöiden syy-seuraussuhteet

On myös huomioitava miten menestystekijät luovat keskenään syy-seuraussuhteita. Menestystekijät voidaan jakaa syytekijöihin ja seuraustekijöihin. Syytekijät ovat sellaisia, joiden oletetaan vaikuttavan seuraustekijään. Toisaalta menestystekijä voi olla toisinaan samanaikaisesti sekä syy- että seuraustekijä. (Lönqvist ym. 2006, 22.) Kuvassa 1 näkyy esimerkki syy- ja seuraustekijöiden välisistä suhteista.



Kuva 1. Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista (Lönqvist ym. 23).

Kuvasta 1 voidaan huomata, miten esimerkiksi toiminnan tehokkuus voi olla seurausta henkilöstön osaamisesta, mutta myös samalla syytekijä kannattavuudelle. Joissain tapauksissa voi kuitenkin kulua kauan aikaa kunnes syytekijän vaikutus seuraustekijään on nähtävissä. Seuraustekijöille on ominaista, että ne ilmaisevat yleensä liiketoiminnan varsinaisista tavoitteista ja tuloksista (Lönqvist ym. 2006, 22).

2.2 Suorituskykymittarit ja niiden luokittelu

Suorituskykymittarilla (Measure) tarkoitetaan menetelmää, jolla mitataan jonkin määrätyn menestystekijän suorituskykyä. Suorituskykymittareista voidaan puhua lyhyesti mit-

tareina. Useamman mittarin kokonaisuutta kutsutaan mittaristoksi (Measurement System). Mittaristo voi olla organisaatioon pikkuhiljaa ajan mukana käyttöönotettujen mittareiden kokonaisuus. Se voidaan systemaattisesti rakentaa jonkin mittaristomallin tai mittaristoviitekehityksen mukaan. Kun mittaristosta rakennetaan kattava kokonaisuus, se on erinomainen työkalu organisaation johdon päätöksenteossa. (Lönqvist ym. 2006, 29.)

Mittareista nähdään toisinaan käytettävän myös muita nimityksiä. Välillä mittareihin viitataan tunnusluku-termillä. Toisaalta esimerkiksi Niemelä, Pirker ja Westerlund (2008, 96) puhuvat mittareista lyhenteellä KPI, joka tulee sanoista Key Performance Indicators. Tätä termiä ei tule kuitenkaan sekoittaa aiemmin mainittuun Critical Success Factors-termiin (CSF), tai siitä joskus nähtävään Key Success Factors-muotoon (KSF). CSF- ja KSF-termeillä viitataan kriittisiin menestystekijöihin.

2.2.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Menestystekijöiden tavoin mittareitakin on perinteisesti luokiteltu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisia mittareita on käytetty kauan, joten niiden luotettavuus on testattu ja niiden tuloksia on helppo vertailla organisaation sisäisten yksikköjen kesken tai eri organisaatioiden välillä. Taloudelliset mittarit ovat yritykselle tärkeitä, sillä ne kertovat tuottako se tulosta. Taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto, ovat suosittuja myös siksi, että niitä saadaan suhteellisen helposti suoraan tai laskemalla esimerkiksi organisaation tilinpäätöstiedoista. Taloudellisia mittareita on kuitenkin myös kritisoitu, sillä ne antavat vain kapean näkökulman organisaation tilanteeseen ja tämä on riittämätöntä ohjaamaan nykyaikaista organisaatiota menestykseen. (Lönqvist ym. 2006, 30.)

Pelkkien taloudellisten mittarien käytön katsotaan myös tähtäävän lyhyen aikavälin voittojen tavoitteluun. Myös strategisten tavoitteiden kommunikointiin henkilöstölle taloudelliset mittarit ovat myös usein vaikeaselkoisia. (Lönqvist ym. 2006, 30.) Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan yrityksen strategian kannalta tärkeitä tavoitteita. Strategia voidaan määritellä yrityksen suunnitelmaksi, jonka avulla se tavoittelee haluttua päämäärää (Puohiniemi 2010). Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan siis tämän suunnitelman onnistumisen kannalta tärkeitä tavoitteita.

Ei-taloudellisten mittareiden tarvetta ja merkitystä on alettu ymmärtämään kunnolla vasta viime vuosina, mikä on saanut niiden käytön yleistymään. Ei-taloudelliset mittarit, kuten

toimitusaika ja asiakastyytyväisyys, perustuvat muun kuin rahalliseen arvon mittaamiseen. Ei-taloudelliset mittarit voivat olla myös henkilöstölle helpposelkoisempia ja siten ne soveltuvat paremmin tavoitteiden viestintään. Ei-taloudellisilla mittareillakin on heikkoutensa. Niiltä puuttuu esimerkiksi taloudellisille mittareille ominaiset selkeät laskenta-perusteet ja luotettavuus, sekä niiden tuloksia on vaikea vertailla eri organisaatioiden välillä. (Lönqvist ym. 2006, 30-31.)

2.2.2 Kovat ja pehmeät mittarit

Toinen mahdollinen luokittelutapa mittareille on jako koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit pohjautuvat selkeisiin lähtöarvoihin, esimerkiksi suoritusmääriin tai liiketapahumiin. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi käyttökate tai liikevaihto. Pehmeät mittarit toisaalta pohjautuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tunteisiin. Erilaiset kyselyt, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely, kuuluvat pehmeisiin mittareihin. (Lönqvist ym. 2006, 31.)

Vaikka kovista mittareista on annettu esimerkkinä käyttökate ja liikevaihto, on huomattava että mittareiden jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, sekä koviin ja pehmeisiin, ovat kaksi eri asiaa. Kova mittari ei ole siis automaattisesti taloudellinen, eikä pehmeä mittari automaattisesti ei-taloudellinen. Toimitusaika on esimerkki kovasta ei-taloudellisesta mittarista (Lönqvist ym. 2006, 31).

2.2.3 Objektiiiset ja subjektiiviset mittarit

Eräs tapa luokitella mittarit on jakaa ne objektiiisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiisten mittareiden perustana on määrällinen informaatio, kun taas subjektiiviset mittarit kertovat arvion mitattavan menestystekijän tilasta. Taloudelliset mittarit ovat yleensä objektiiisia ja objektiiisten mittareiden merkittävin heikkous onkin kapea näkökulma, eikä objektiiisia mittareita yksinään pidetä hyvänä lähtökohtana toimenpiteille. Subjektiiviset mittarit toisaalta eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa mittauskohteesta, vaan ovat enemmänkin suuntaa-antavia. Useimmat subjektiiviset mittarit ovat ei-taloudellisia. Vaikka voidaan sanoa kovien mittarien olevan yleisesti objektiiisia ja pehmeiden subjektiivisia, löytyy myös poikkeuksia, kuten asiakkaiden tekemien reklamaatioiden määrä. Tämä mittari on kova sillä se yksikäsitteisiin arvoihin, mutta toisaalta reklamaatio perustuu asiakkaan arvioon, joten mittari on myös subjektiivinen. (Lönqvist ym. 2006, 31.)

2.2.4 Suorat ja epäsuorat mittarit

Yksi tapa luokitella mittareita on jakaa ne suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin mittareihin. Tuottavuus on hyvä esimerkki epäsuorasta mittarista. Tuottavuutta on vaikea mitata suoraan, mutta sitä voidaan mitata epäsuorasta mittaamalla sellaisia tekijöitä, joiden tiedetään vaikuttavan tuottavuuteen läheisesti. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi poissolot, työilmapiiri, virheiden määrä ja odotusajat. (Lönngqvist ym. 2006, 31.)

2.3 Mittarien valinta

Mittarien valinnassa tulee olla erittäin tarkka, sillä ihmiset muuttavat käyttäytymistään sen mukaan, miten heitä mitataan ja arvioidaan (Niemelä ym. 2008, 96). Tämä tarkoittaa sitä, että jos mitataan esimerkiksi tuotannon tehokkuutta vain tuotettujen tuotteiden kappalemäärässä, voivat työntekijät koittaa tehdä työnsä vain mahdollisimman nopeasti, jotta he näyttäisivät tehokkailta tällä mittarilla mitattuna. Tästä voi seurata se, että tuotteiden laatu kärsii, eikä asiaa huomata jos tuotteiden laatua ei mitata. Tämä kaikki tiivistyy vanhaan mittaamista koskevaan lausahdukseen ”sitä saat mitä mitaat” (Ukko ym. 2007, 1).

Oikeiden mittareiden käyttö tehostaa prosesseja, sekä auttaa allokoimaan resursseja tehokkaasti ja kasvattaa näin organisaation arvoa. Lisäksi oikeat mittarit auttavat organisaatiota etenemään kohti tavoitteitaan, tukevat strategian toteuttamista, luovat yhteisiä päämääriä organisaatiossa ja auttavat kommunikoimaan henkilöstölle tavoitteita, strategiaa, sekä pääprioriteetteja. (Niemelä ym. 2008, 97.)

Mittareiden määrä vaihtelee organisaation koon mukaan. Isoissa organisaatioissa hyvä määrä mittareille on 20-25 kappaletta. Pienemmissä organisaatioissa 8-16 kappaletta on riittävä määrä. (Malmi ym. 2006, 31).

2.3.1 Validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys

Hyvän mittarille olennaisia asioita ovat validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti kuvaa sitä kuinka hyvin mittari mittaa juuri sitä menestystekijää, jota sen on tarkoitus mitata. Pitää ottaa huomioon, että mittari ja mitattava tekijä ovat eri asioita, joten mittarit monesti huomioivat myös epäolennaisia asioita ja jättävät olennaisia

asioita huomioimatta. Mittarin heikko validiteetti tarkoittaa sitä, että mittarissa on systemaattinen virhe. (Lönqvist ym. 2006, 32.)

Mittarin reliabiliteetin voi selittää tikkatauluesimerkillä. Jos tikkataulun keskipisteeksi ajatellaan mittauksen todellinen arvo, reliabelin mittarin tulokset ovat aina lähellä sitä pistettä. Toisin sanoen mittarin reliabiliteetti on hyvä, kun sen tulokset ovat johdonmukaisia eikä niissä esiinny runsasta vaihtelua. Tällöin tulokset ovat aina lähellä toisiaan. (Lönqvist ym. 2006, 33.)

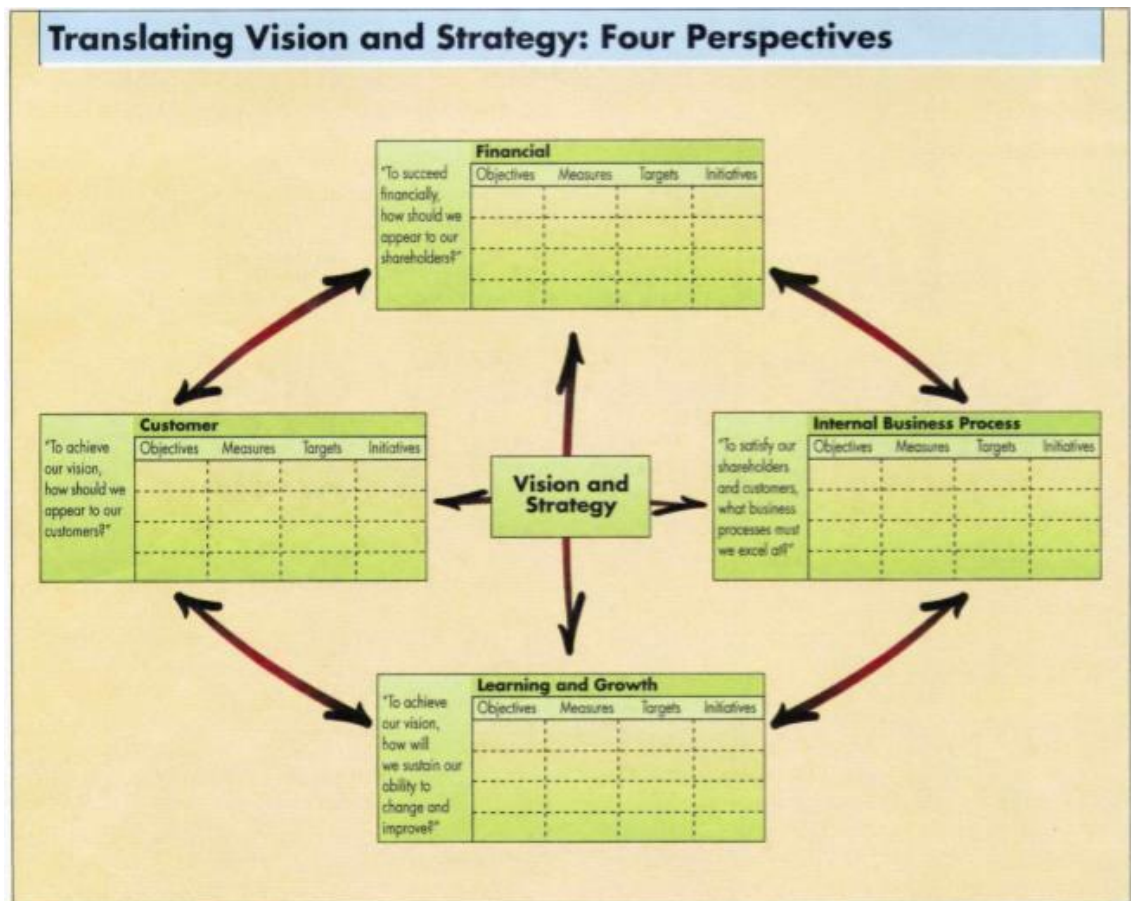
Relevantti mittari mittaa strategian toteutumisen kannalta tärkeää tekijää. Toisaalta mittari voidaan myös määritellä käyttäjänsä kannalta relevantiksi jos mittarin käyttäjä kokee sen tärkeäksi. Vastaavasti mittari, jolla ei ole arvoa käyttäjälleen, on epärelevantti. Mittarin relevanssi saattaa myös vaihdella tilanne- ja käyttötarkoitukseltaan, eli esimerkiksi jossain tilanteessa relevantti mittari muuttuu epärelevantiksi. Organisaatioiden onkin harkittava mittareidensa relevanssia tarkasti. (Lönqvist ym. 2006, 33.)

On myös mietittävä missä suhteessa mittarin tiedon keräämisestä ja arvon laskemisesta koituu vaivaa ja kustannuksia. Tällöin puhutaan mittarin käytännöllisyydestä. Mittari ei ole käytännöllinen, jos sen tuloksen saamisen aiheuttamat haitat ovat suuremmat kuin mittarista saatava hyöty. Tämän hyötyjen ja haittojen suhteen arvioinnin hoitavat mittarista vastuussa olevat henkilöt. (Lönqvist ym. 2006, 33.)

On haastavaa muodostaa mittari, joka täyttää kaikki kriteerit täydellisesti. Yleensä mittari onkin kompromissi eri ominaisuuksien väliltä ja täyttäessään kaikki annetut kriteerit mahdollisimman hyvin sitä voidaan kutsua hyväksi mittariksi. (Lönqvist ym. 2006, 34.)

3 TASAPAINOTETTU MITTAAMINEN JA BALANCED SCORECARD

Viime aikoina on yhä enemmän korostunut näkemys, että organisaation suorituskkyä tulisi pelkän taloudellisen tarkastelun sijaan mitata eri näkökulmista. Tämä on tuottanut uusia lähestymistapoja, joista ehkä suosituin on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (BSC). (Lönqvist ym. 2006, 20.) Balanced Scorecardin malli on nähtävissä kuvassa 2. Balanced Scorecardista voidaan myös nähdä puhuttavan tuloskorttina (Niemeä ym. 2008, 12).



Kuva 2. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, 76).

Tämä malli jakaa suorituskyyvyn mittaamisen neljään näkökulmaan, joihin kaikkiin asetetaan omat tavoitteet, jotka organisaation tulee saavuttaa. Nämä näkökulmat ovat menneestä kertova taloudellinen näkökulma (Financial), nykyisyydestä kertovat asiakkaan näkökulma (Customer) ja sisäisten prosessien näkökulma (Internal Business Process),

sekä tulevaisuudesta kertova oppimisen ja kehittymisen näkökulma (Learning and Growth). (Lönqvist ym. 2006, 20.)

3.1 Balanced Scorecard: strategian konkretisointi mittareilla

Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät Balanced Scorecardin jo vuonna 1992. Tämä menestystekijämittaristo syntyi eräässä pääosin Pohjois-Amerikkalaisessa suur-yrityksessä tehdyn tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen päätavoite oli kehittää suori-
tuskyvyn mittausta. Tarvittiin muita kuin taloudellisia mittareita mittaamaan yrityksen ky-
kyä käyttää aineetonta pääomaa. Haluttiin kehittää mittaristo, joka kertoo miten yritys
pehmeämpien tekijöiden suhteen, jotka vaikuttavat tulokseen pidemmällä aikavälillä.
Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi osaaminen ja työntekijöiden motivaatio, prosessien te-
hokkuus, informaatioteknologian toimivuus, asiakassuhteet, asiakkaiden lojaalius, sekä
poliittinen ja yhteiskunnallinen hyväksyntä. (Malmi, Peltola & Toivanen, 16-18.)

Aikaisemmin Balanced Scorecard-mittaristoa käytettiin ikään kuin yritysjohdolle raken-
nettuna hälytysjärjestelmänä, joka toimi tiedon tuojan tai hälyttäjän roolissa. Tämä häly-
tysjärjestelmäksiin kutsuttu mittaristo tuotti tietoa johdolle, joka reagoi jos kehitys ei kul-
kenut haluttuun suuntaan. Nykyään Balanced Scorecardin painotetaan olevan strategi-
nen johtamisjärjestelmä, joka mittariston kautta muuttaa strategian toiminnaksi. Monesti
yrityksissä strategian puuttumista isompi ongelma on sen ontuva toteutus. Strategisena
johtamisjärjestelmänä Balanced Scorecard pureutuu ongelmiin nimenomaan strategian
toteuttamisessa ja näiden ongelmien ratkaisemiseen. (Malmi ym. 2006, 18-19.)

Balanced Scorecard muuntaa strategian toiminnaksi pakottamalla yritysjohton määritte-
lemään strategian ja tavoitteet täsmällisesti. Ensimmäisessä vaiheessa johdon pitää siis
löytää yksimielisyys siitä mitkä ovat yrityksen visio ja tavoitteet, sekä millä keinoilla niihin
pyritään. Tämän jälkeen pystytään määrittelemään sellaiset mittarit, jotka ovat sidok-
sissa visioon ja strategiaan, sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. On löydettävä myös
ennakoivia mittareita, jotka vaikuttavat tulostittareihin, kuten liikevaihtoon. Lopuksi mit-
tareille asetetaan tavoitteet ja valitaan näiden tavoitteiden saavuttamisesta vastaavat
vastuuhenkilöt. Vastuullinen henkilö laatii toimintasuunnitelman, jolla tavoitteisiin pääs-
tään. Tavoitteiden asettaminen ja niiden vastuuttaminen ovat ne tekijät, jotka tekevät
Balanced Scorecardista johtamisjärjestelmän hälytysjärjestelmän sijaan. (Malmi ym.
2006, 19-20, 30.)

3.2 Balanced Scorecard-mittariston näkökulmat

Monesti organisaatiot soveltavat Balanced Scorecardin näkökulmia itselleen sopiviksi. Viime vuosina myös yhä useammin mittaristoon on lisätty henkilöstönäkökulma tuomaan lisäulottuvuutta. Mittariston näkökulmat on syytä mieltä aina tapauskohtaisesti erikseen joka organisaatioon. Kuitenkin yhä monissa tapauksissa Balanced Scorecard palvelee käyttäjäorganisaatiotaan hyvin alkuperäisillä neljällä näkökulmalla. (Malmi ym. 2006, 24.)

3.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteeksi määritellään yrityksen omistajaa kiinnostavien asioiden mittaaminen. Vaikka tätä näkökulmaa kutsutaan usein omistajanäkökulmaksi, ainoastaan rahalliset asiat eivät kiinnosta omistajaa, eikä taloudellisen näkökulman mittarien pidä aina mitata asioita rahassa. Taloudellisen näkökulman mittareiden kaksi pääroolia ovat kuvata strategian onnistuminen taloudelliselta kannalta ja määritellä tavoitteet, jotka pyritään strategian ja muiden mittareiden avulla saavuttamaan. Nämä tavoitteet voivat olla yrityksen tilasta riippuen esimerkiksi myynnin kasvu tai kannattavuus. (Malmi ym. 2006, 25.)

3.2.2 Asiakkaan näkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit kertovat onnistumisesta markkinoilla ja asiakasrajapinnoilla yrityksen asemasta katsottuna. Nämä mittarit ovat monilla yrityksillä hyvin samankaltaisia, kuten asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja uusien asiakkaiden määrä. Asiakaslupauksen mittarit voidaan määritellä sellaisiksi, jotka kertovat mitä meidän täytyy asiakkaillemme tarjota, jotta he haluavat olla tekemisissä juuri meidän kanssamme. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi tuotteen hinta ja laatu, tai suhde asiakkaaseen vaikka vastajoilla mitattuna. Asiakaslupauksen mittarit heijastavat enemmän asiakkaan kuin yrityksen näkökulmaa. Nämä mittarit ovat erittäin tärkeitä, sillä ne kuvaavat organisaation kilpailustrategian ytimen, eli miten yritys aikoo menestyä kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 26.)

3.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Jotta asiakkaille voidaan tarjota arvoa ja tätä kautta päästä taloudellisiin tavoitteisiin, täytyy tietyt sisäiset prosessit suorittaa erinomaisesti. Tätä tarkastelee sisäisten prosessien näkökulma. Organisaation strategia määrää mitkä prosessit ovat milloinkin ajankohtaisia, sillä kaikkia prosesseja ei pystytä samanaikaisesti seuraamaan. Nämä sisäiset prosessit voidaan Nortonin ja Kaplanin mukaan jakaa toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. BSC poikkeaa monista muista mittaristoista juuri tämän näkökulman kohdalla. Se pakottaa luomaan uusia prosesseja asiakaslupausten ja taloustavoitteiden saavuttamiseksi sen sijaan, että mitattaisiin vain olemassa olevia operatiivisia toimia. (Malmi ym. 2006, 27-28.)

3.2.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa mietitään miten organisaation pitää toimia jotta se kehittyisi ja loisi arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Oppiminen ja kehittyminen muodostuvat ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuu myös organisaation aineeton pääoma. Se voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, informaatiopääoman ja organisaatiopääomaan. Esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys ja koulutuksiin laitetut investoinnit ovat tämän näkökulman mittareita käytännön sovellutuksissa. On kuitenkin vaikeaa löytää sellaisia mittareita, joilla aineettoman pääoman kehittämiseen liitetyt saadaan konkretisoitua. Ongelmia aiheuttaa aineettomaan pääomaan tehtyjen investointien tulosten näkyminen vasta pidemmällä aikavälillä. Strategiasta löytyy vastaus mihin aineettoman pääoman eriin panostaa, mutta tämä tuottaa silti usein haasteita. Oppimisen ja kehittymisen mittareita miettiessä tulisi pitää mielessä kysymys, miten saamme konkretisoitua aineettoman pääoman kehittämiseksi asetetut tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 28-30.)

3.3 Balanced Scorecard-mittariston tasapaino

Mittareiden tasapainon saavuttamiseen on viisi eri tapaa. Ensin voidaan puhua rahallisten ja ei-rahallisten mittarien tasapainosta. Taloudellinen näkökulma on vain yksi neljäsosa mittaristoa, eivätkä senkään kaikki mittarit ole rahallisia. Tästä syystä ohjesääntö on, että 80 prosenttia mittareista tulisi olla ei-rahallisia, jotta saavutetaan rahallisten ja ei-rahallisten mittarien tasapaino. Myös mittarien syy-seuraussuhteiden määrittelemien tulostittareiden (Lagging Indicators) ja ennakoivien mittareiden (Leading Indicators) on oltava tasapainossa. Pelkkien tulosten tarkastelu ei kerro paljoa, jos ei mitata asioita mitkä näihin tuloksiin vaikuttavat. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Mittarit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin mittareihin lasketaan omistaja- ja asiakasnäkökulman mittarit, kun taas sisäisistä mittareista puhuttaessa tarkoitetaan sisäisten prosessien, sekä oppimisen ja kasvun mittareita. Ulkoisten ja sisäisten mittareiden tulee olla keskenään tasapainossa. Usein epätasapaino aiheutuu siitä, että oppimisen ja kasvun mittareita on liian vähän. (Malmi ym. 2006, 33.)

Lisäksi mittaristossa täytyy olla tasapaino pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteilla, mutta tämä saavutetaan automaattisesti jos mittariston rakentamisessa seurataan mittareiden syy-seuraussuhteita. Viimeisenä on hyvä varmistaa, että tasapainossa ovat myös helposti mitattavat ja strategisesti tärkeät, mutta vaikeammin mitattavat asiat. (Malmi ym. 2006, 33.)

3.4 Erityyppiset Balanced Scorecard-mittaristot

Balanced Scorecard-mittaristoa ei toteuteta aina samalla tavalla vaan monet organisaatiot ovat soveltaneet sitä omiin tarkoituksiinsa. Näin on syntynyt erityyppisiä Balanced Scorecard-mittaristoja. Näistä yleisimmät tyypit ovat sidosryhmämittaristo, KPI-mittaristo ja strategiamittaristo. (Malmi ym. 2006, 34.)

3.4.1 Sidoryhmämittaristo (Stakeholder / Constituent Scorecards)

Sidosryhmämittaristot rakennetaan yrityksen tärkeimpien sidosryhmien ympärille, joihin lasketaan yleensä omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Toisinaan näihin tärkeimpiin sidos-

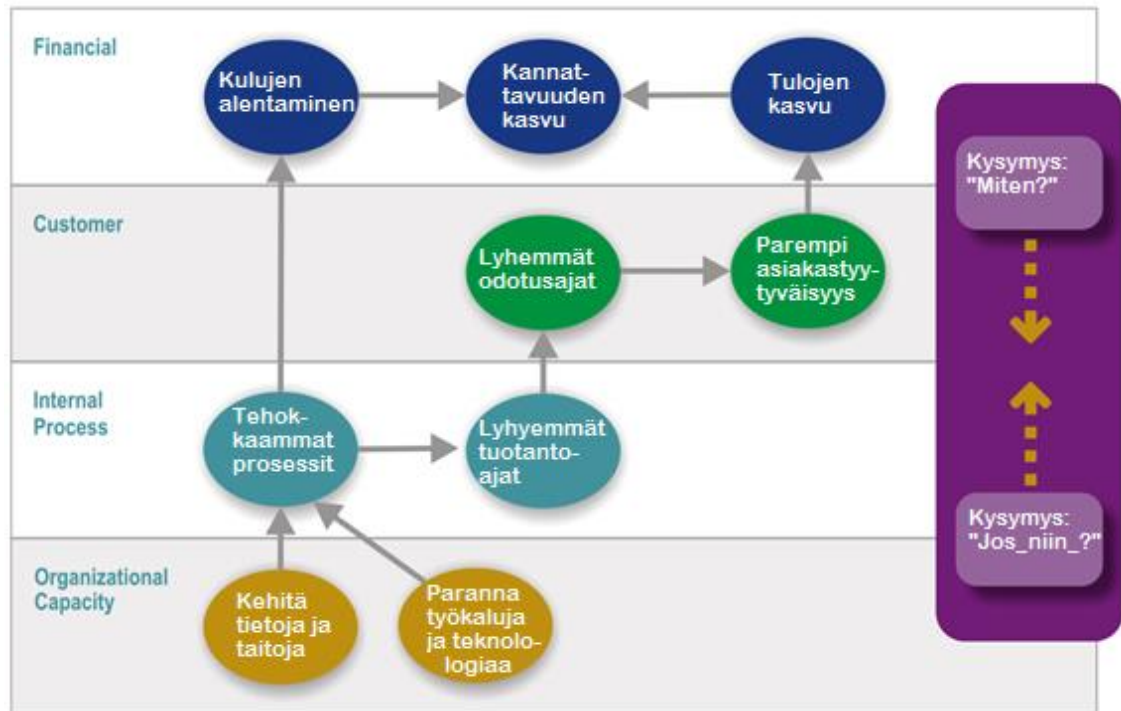
ryhmiin luetaan myös tavarantoimittajat, alihankkijat ja ympäröivä yhteiskunta. Sidosryhmämittaristoilla pyritään mittaamaan annettujen tavoitteiden täyttymistä erikseen kunkin sidosryhmän kohdalla. Ongelman muodostaa kuitenkin se, että näissä mittaristoissa ei ole tarkasti määritelty keinoja strategian saavuttamiseen. Tämän takia sidosryhmämittaristot eivät juurikaan peilaa valittua strategiaa, vaan sitä mihin sillä pyritään. Tällaisia mittaristoja voidaan soveltaa esimerkiksi konsernissa kuvaamaan sen eri liiketoimintojen kilpailustrategioiden eri sidosryhmille tuottamia hyötyjä. (Malmi ym. 2006, 34-35.)

3.4.2 KPI-mittaristo (Key Performance Indicators)

KPI-mittaristot kehitetään yleensä kehittämällä paljon mittareita valittujen menestystekijöiden pohjalta. Usein Balanced Scorecardin neljälle näkökulmalle määrätään monia menestystekijöitä ja kullekin menestystekijälle useita mittareita. Usein mittareita on käytössä kohtuuttoman paljon ja niillä ei ole ainakaan tarkoituksenmukaisia keskinäisiä riippuvuussuhteita. Nämäkään mittaristot eivät yleensä peilaa yrityksen strategiaa, sillä usein kunkin näkökulman mittarit ovat tulostittareita. Silti suurin osa tehdyistä Balanced Scorecard-mittaristoista ovat KPI-mittaristoja. Alun perin myös Norton ja Kaplan kehittivät rakentamaan mittaristot tällaisiksi. Vaikka KPI-mittaristoilla on omat ongelmansa, niitä on silti useissa tapauksissa käytetty menestyksekkäästi. (Malmi ym. 2006, 35-37.)

3.4.3 Strategiamittaristo

Strategiamittaristoissa mittarien syy-seuraussuhteet on analysoitu ja mittaristo koostetaan näistä suhteista muodostuvaan strategiakarttaan (Malmi ym. 2006, 37). Strategiakartta havainnollistaa visuaalisesti organisaation strategian kuvaamalla mitattavien menestystekijöiden syy-seuraussuhteita (Lönnqvist ym. 2006, 43.) Kuvassa 3 on esimerkki strategiakartasta. Tästä esimerkistä on nähtävissä miten alimman rivin oppimisen ja kehittymisen menestystekijät vaikuttavat toiseksi alimman rivin sisäisten prosessien menestystekijöihin. Nämä taas vaikuttavat esimerkissä taloudellisiin menestystekijöihin joko suoraan tai asiakasnäkökulman kautta.



Kuva 3. Esimerkki strategiakartasta (Balances scorecard Institute 2016).

Strategiamittaristo koostuu tasapainoisesti sekä tulosmittareista, että ennakoivista mittareista. Balanced Scorecard-mittaristosta uskotaan saavan paras hyöty irti, kun se rakennetaan strategiamittaristoksi. (Malmi ym. 2006, 37.) Tässä opinnäytetyössä CoLoSal-hankkeelle rakennettava Balanced Scorecard-mittaristo toteutetaan strategiamittariston mallin mukaan.

3.5 Toimitusketjun Balanced Scorecard-mittaristo

CoLoSal-hankkeen verkoston toimitusketjun hallinta on tärkeä osa hanketta. Siksi on hyvä tutkia yleisellä tasolla toimitusketjujen Balanced Scorecard-mittaristoille tehtyä mallipohjaa, jota voidaan myös soveltaa CoLoSal-verkoston mittariston rakentamiseen.

Toimitusketjujen kohdalla usein painotetaan alhaisia kustannuksia ja nopeaa varastonkiertoa. Amerikkalaistutkijat P.C. Brewer ja T.W. Speh ovat kehittäneet yleismallin toimitusketjujen Balanced Scorecard mittaristolle. Balanced Scorecardin ydinoppeja mukailen näidenkin mittaristojen kehitysprosessit alkavat toimitusketjuun kuuluvien osapuolten tavoitteiden määrittelyllä ja yksimielisen strategian laatimisella. (Kaplan & Norton 2007, 261-262.)

Voittomarginaalin kasvattaminen, yksikköhintaisten kustannusten vähentäminen, kassavirran lisääminen, tulojen kasvattaminen ja osapuolten investointituoton lisääminen kuuluvat kaikki hyvän toimitusketjun ominaispiirteisiin. Taloudellisen näkökulman mittarit voivat käsitellä kuljetuksia, varastointia, tilausten käsittelyä ja vastaanottoa, markkinointia sekä vanhentuneisiin tuotteisiin ja hinnanalennuksiin liittyviä kustannuksia. Strategia määrittelee yksittäisten mittareiden painotukset. Tulojen kasvun ja voittomarginaalin kasvattamisen mittaaminen on olennaista jos tavoitellaan muista erottumista. Vakiintuneiden tuotteiden tuottamisen ja jakelun ollessa kyseessä voidaan ennemmin mitata esimerkiksi kassavirtaa ja yksikkökohtaisia kuluja. (Kaplan & Norton 2007, 262.)

Asiakasnäkökulmassa mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, lyhentyneet toimitusviiveet ja suurempi joustavuus. Asiakasnäkökulman mittareita miettiessä on tärkeä ottaa huomioon loppukäyttäjien lisäksi mahdolliset muut toimitusketjun asiakkaat. (Kaplan & Norton 2007, 262.)

Sisäisten prosessien näkökulmasta puhuttaessa Kaplan ja Norton (2007, 262-263) mainitsevat toimitusketjun toimivimpien sisäisten prosessien vaikuttavan ainakin parempaan kykyyn vastata asiakkaan vaatimuksiin esimerkiksi tuotevalikoimaa ja toimituksia koskien. Tehokkaammat sisäiset prosessit pienentävät myös yksikkökustannuksia, jotka liittyvät tähän joustavaan reagointiin. Lisäksi ne muun muassa vähentävät hukkakäyttöä ja ylijäämiä, sekä vähentävät tilauksen toimittamiseen kuluvan ajan ja pääoman määrää toimitusketjun kaikissa osissa.

Oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa tavoitteena on luoda enemmän arvoa asiakkaille ja loppukäyttäjille muun muassa henkisen pääoman avulla. Toimitusketjun suorituskykyyn vaikuttavat suoraan kunkin organisaation sisäisen ja eri organisaatioiden välisen yhteistyön vaatimat tiedot ja taidot. Tietokäytäntöjen standardisointi, asiakas- ja toimittajatietojen jakaminen, sekä organisaatorajat ylittävien järjestelmien harmonisointi ovat esimerkkejä tietopääomalle asetettavista tavoitteista. On myös tärkeä pyrkiä maksimoimaan asiakkaalle luotavaa arvoa pienentämällä hävikkiä ja viivytyksiä koko järjestelmässä. Lisäksi toimitusketjuun tulisi luoda organisaatiokulttuuri, joka tukee eri osapuolten välistä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, parhaiden toimintatapojen jakamista, sekä jatkuvaa kehitystä. (Kaplan & Norton 2007, 263.)

3.6 Miksi juuri Balanced Scorecard: hyödyt ja kritiikki

Malmi, Peltola ja Toivanen (2006, 48-49) luettelevat Balanced Scorecardin tärkeimmiksi hyödyiksi muun muassa yrityksen suorituskyvyn tasapainoisen tarkastelun tasapainoisesti eri näkökulmista, lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä, sekä raha- ja ei rahamääreisten mittareiden avulla. Muiksi hyödyiksi he mainitsevat vision ja strategian selkeyttämisen johdolle helpposelkoisen kehyksen avulla, sekä strategisten toimenpiteiden kausaalisuuden esille tuomisen. Lisäksi eri näkökulmat tasapainossa tunnistavat tärkeimmät sisäiset prosessit ja korostavat asiakaslähtöisyyttä, sekä henkilöstön tarpeita. Taloudellisessa näkökulmassa taas pystytään parantamaan yrityksen talouden pitkän aikavälin suunnittelua.

Bowen (2011) korostaa, että taloudellinen menestys ei aina kerro oikeaa kuvaa yrityksen tilasta. Eri näkökulmiensa ansiosta Balanced Scorecard pystyy paljastamaan mahdolliset piilevät ongelmat esimerkiksi asiakastyytyväisyydessä tai työntekijöiden riittämättömässä koulutuksessa. Lisäksi oikein käytetyssä mittaristossa on aina harkittu muiden näkökulmien vaikutukset taloudellisiin päätöksiin, joten niillä saavutetaan usein haluttuja tuloksia.

Balanced Scorecard on saanut vuosien aikana myös kritiikkiä. Etenkin alkuperäisen KPI-mittaristomallin on sanottu olevan monimutkainen, johtokeskeinen valvonta- ja seurantajärjestelmä. Sen väitetään myös rakentuneen amerikkalaisen yrityskulttuurin ympärille, joka keskittyy liikaa yrityksen kokoon ja lyhyen aikavälin voitontavoitteluun. Alkuperäisen mallin on myös kritisoitu jättävän liian vähälle huomiolle henkilöstön ja mittarien syy-seuraussuhteet. (Malmi ym. 2006, 96.)

Balanced Scorecardin on myös sanottu olevan haastava työkalu, joka saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa työntekijöiden tai jopa johdon keskuudessa. Mittariston rakentaminen ja implementointi saattavat vaatia huomattavaa vaivannäköä tai lisäkoulutusta. Maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi on kuitenkin erittäin tärkeää saada koko organisaatio osallistumaan mittaristohankkeeseen. (Richards 2016.)

On myös kehoitettu huomioimaan, että jo mittaristoprojektin suunnittelu vaatii paljon aikaa ja vaivaa organisaatiolta. Lisäksi kirjanpidollisesta näkökulmasta Balanced Scorecard-mittariston taloudellinen näkökulma on riittämätön. Yrityksien täytyykin strategiaa laatiessaan ottaa huomioon myös kirjanpidolle tärkeät tarkemmat taloudelliset käytännöt, joita ei huomioida Balanced Scorecard-mittaristossa. Yrityksien on myös otettava

tarkasti huomioon oman yrityksensä tarpeet, tavoitteet ja ominaisuudet, jotta käytetyt mittarit ovat tapauskohtaisesti soveltuvia. (Bowen 2011.)

Balanced Scorecardin valitsemiselle tässä työssä käytettäväksi mittaristoksi on monia perusteluja. Kuten mainittu, mittaristo pakottaa toimiakseen organisaation johdon selkeyttämään ja yhtenäistämään näkemyksensä organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Lisäksi Balanced Scorecardin malli on tämän työn tekijän mielestä helpposelkoinen. Se havainnollistaa hyvin organisaation tavoitteet ja niiden vaatimat toimet, sekä organisaation menestystekijät. Balanced Scorecard-mittaristo antaa myös hyvän kokonaiskuvan organisaation suorituskyvystä useiden näkökulmiensa ja muiden tasapainotusten ansiosta.

Balanced Scorecardin kritiikkiä tutkiessa täytyy ensin huomioida, että osa kritiikistä on suunnattu alkuperäiselle KPI-mittaristomallille. Aikaisemmin mainittua strategiamittaristoa käytettäessä ratkeavat monet KPI-mittariston ongelmat, kuten henkilöstön ja mittareiden syy-seuraussuhteiden riittämätön huomioiminen. Strategiamittaristo on oikein käytettynä johdon seurantajärjestelmän sijaan johtamisjärjestelmä, joka tehokkaasti konkretisoi yrityksen strategian toimiksi. Nämä ovat myös syitä, miksi CoLoSal-hankkeen Balanced Scorecard-mittaristomalliksi on valikoitu juuri strategiamittaristo.

Mittaristoa tehdessä täytyy ottaa myös huomioon kritiikissä mainittu mittareiden soveltuvuus. Pitää muistaa, että kaikki yritykset ja organisaatiot ovat erilaisia. Siksi esimerkiksi jonkin yrityksen käyttämä mittaristo tuskin soveltuu sellaisenaan toiseen yritykseen, vaikka se olisi ollut aiemmassa käytössä menestyksekkäs. Balanced Scorecard-mittaristoprojektin onnistumisen kannalta onkin elintärkeää ottaa huomioon juuri kyseessä olevan organisaation visio, tavoitteet ja strategia. Toki muiden mittaristoprojektien onnistumisista ja epäonnistumisista on hyvä ottaa oppia, mutta mittariston tulisi silti aina olla räätälöity kohdeorganisaatiolle sopivaksi.

4 VIENTIYHTEISTYÖHANKKEET JA COLOSAL

Yritysten välistä vientiyhteistyötä voidaan kuvata eri termeillä. Vaikka vientirengas tuntuu olevan käytetyin nimitys, myös vientiverkosto-termiä käytetään paljon. Vientiverkoston viitataan usein lyhyesti termillä verkosto. Näiden termien merkitys on kuitenkin sama ja niillä kaikilla kuvataan vienninedistämiseen liittyvää yhteistyötä. Tässä opinnäytetyössä vientiyhteistyötä avataan vientirenkaiden kautta, sillä tällä nimityksellä löytyy aiheesta eniten tietoa. CoLoSal-hankkeen kohdalla vientiyhteistyöstä käytetään termejä vientiverkosto ja verkosto.

4.1 Vientiyhteistyön tarve

Kaupan esteiden poistuminen, teknologian kehittyminen ja globalisaatio ovat ajaneet yhä useampia yrityksiä laajentamaan markkinoitaan kotimaan ulkopuolelle. Lisäksi yritykset pyrkivät käynnistämään vientitoimintaa yhä varhaisemmassa vaiheessa elinkaartaan. Tämä luo kasvuhaluille pk-yrityksille haastavan tilanteen, jossa yrityksen täytyy entistä nopeammin hankkia kansainvälistymiseen vaadittavaa osaamista ja resursseja. Toisaalta niille pk-yrityksille, joille kansainvälistyminen tapahtuu perinteisellä hitaammalla tavalla, haasteita tuottaa enemmän kansainvälistymisen aiheuttamat merkittävät muutokset toimintatapoihin ja niiden käsittely yrityksessä. Tämä edellyttääkin yrityksen sisällä uudenlaisen osaamisen luomista ja kokoamista. (Nummela & Pulkkinen 2004, 11.)

Yhdeksi ratkaisuksi pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyviin haasteisiin on noussut yritysten välinen yhteistyö. Yritykset voivat hakea yhteistyökumppaneita joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Vertikaalisessa yhteistyössä haetaan kumppaneita arvoketjun peräkkäisiltä tasoilta, mikä on yleisempää isoille yrityksille. Horisontaalisessa yhteistyössä taas kumppanit ovat arvoketjun rinnakkaiselta tasolta, mikä on tyypillistä pk-yritysten välisessä yhteistyössä. Suomessa vientirengastoiminta on vuosien saatossa vakiintunut vientiyhteistyömuoto. (Nummela & Pulkkinen 2004, 11.)

4.2 Vientiyhteistyöhankkeiden luokittelu

Vientiyhteistyöhankkeet voidaan jaotella tarjonta- ja kysyntälähtöisiin hankkeisiin. Tarjontälähtöisissä hankkeissa muodostetaan aluksi ryhmä, päätetään toimista ja tehdään

tämän jälkeen markkinaselvitys. Kysyntälähtöisissä hankkeissa taas havaitaan tarve markkinoilla, johon vastataan muodostamalla ryhmä tarpeen perusteella. Eurooppalaiset vientihankkeet ovat pääosin tarjontalähtöisiä. (Nummela & Pulkkinen 2004, 17.) Myös CoLoSal-hanke on tarjontalähtöinen.

4.3 Vientiyhteistyön menestymisen kannalta tärkeät tekijät

Vientirenkaan tai -verkoston onnistumisen kannalta keskeiset tekijät voidaan jakaa yritykseen, ryhmään ja ympäristöön vaikuttaviin tekijöihin (Nummela & Pulkkinen 2004, 16). Nämä tekijät on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4. Vientiyhteistyön onnistumisen kannalta tärkeät tekijät (Nummela & Pulkkinen 2004, 16-17).

4.4 Vientitoiminnan ja vientiyhteistyön hyödyt

Yksi vientiyhteistyön ehdoton hyöty on vientitoiminnan kustannusten ja riskien jakaminen yhteistyökumppaneiden kesken. Muita merkittäviä hyötyjä ovat kustannustehokas resurssien hyödyntäminen, sekä yhteistyön avulla saavutettu suurempi koko, joka kasvattaa markkinatunnettavuutta. Lisäksi voidaan luetella tietoon ja oppimiseen liittyviä hyötyjä. Näitä ovat esimerkiksi uusien asiakaskontaktien löytäminen, markkinatietouden

hankkiminen ja kilpailijoista kokemuksen hankkiminen. (Nummela & Pulkkinen 2004, 16.)

4.5 Taloudellinen tuki vientiyhteistyölle

Yritykset voivat saada Suomessa osarahoitusta vientirengastoimintaan eri tahoilta. Suomessa vientirengastoimintaa on koordinoanut jo pitkään valtion omistama asiantuntija- ja palveluorganisaatio Finpro Oy (Nummela & Pulkkinen 2004, 11-12). Finpro on vielä nykyäänkin erittäin vahvasti mukana vienninedistämistoiminnassa. Finpro koordinoi monia eri aloille kohdistuvia Team Finland-kasvuohjelmia (Export Finland 2016).

Innovaatiokeskus Tekes on toinen merkittävä vientiyhteistyöhankkeiden rahoittaja. Tämä valtion virasto rahoittaa yrityksiä, yliopistoja, korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia, sekä osallistuu Team Finland-kasvuohjelmien rahoitukseen (Tekes 2016). CoLoSal-hankkeessa rahoitusta haetaan Tekesin kautta.

4.6 CoLoSal-hanke

CoLoSal, eli Cooperation Logistics and Sales, on Turun ammattikorkeakoulun käynnistämä vientiyhteistyöhankke. Hankkeen tavoitteena on luoda uusi liiketoiminnan ekosysteemimalli, jossa logistiikka, myynti ja toimitusketjun hallinta kohtaavat uudella innovatiivisella tavalla. Hankkeessa halutaan luoda suomalaisille elintarvikealan pienille ja keski suurille yrityksille (pk-yrityksille) vientiverkosto. Viennin kohdemaina ovat aluksi Hollanti, Belgia ja Saksa, joista etenkin jälkimmäisellä on erittäin isot elintarvikemarkkinat (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2016).

4.6.1 Hankkeen tarve

Aikoinaan ELY-keskusten tuella luotiin pk-yrityksien vientirenkaita Euroopan elintarvikemarkkinoille, mutta tulokset eivät olleet kovin vakuuttavia. Tämä johtui osittain siitä, että asiaa lähestyttiin vain markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta. CoLoSal-hankkeessa halutaan panostaa tehokkaasti myös vientiverkoston logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan. (Turun Ammattikorkeakoulu 2016.)

Lisäksi Suomen elintarvikkeiden tuonti-vientitase on nykyään epätasapainossa. Suomeen tuodaan huomattavasti enemmän elintarvikkeita kuin viedään. Tämä aiheuttaa logistisen haasteen, jossa elintarvikekuljetuksiin soveltuvaa kuljetuskalustoa joudutaan lähettämään takaisin Keski-Eurooppaan jopa tyhjillään. Tämän myötä elintarvikkeiden viennille sopivia, edullisia kuljetusratkaisuja on tarjolla. (Turun Ammattikorkeakoulu 2016.)

Elintarvikealan pk-yrityksillä viennissä ongelmana on usein sopivien myynti- ja jakelukanavien löytäminen Euroopasta. CoLoSal-verkostolla on yhteistyökumppaneita kohde- maista, joten myynti- ja jakelukanavien kannalta tilanne on hyvä jo hankkeen alkaessa. (Turun Ammattikorkeakoulu 2016.)

4.6.2 Hankkeen toteutus

CoLoSal-hankkeen toteutukselle on määritelty kolme vaihetta. Tämän työn julkaisun aikaan hanke on vielä ensimmäisessä vaiheessa, jossa kerätään hankkeeseen mukaan lähtevää yritysryhmää. Toisessa vaiheessa käynnistetään yritysriinnakkaishanke, jossa yritysryhmän jäsenet hakevat kukin itse rahoitusta vienninedistämishankkeeseen Teke-siltä. Turun ammattikorkeakoulu auttaa hankehakemusten tekemisessä ja hakee myös samalla itse tutkimusrahoitusta hanketta varten. (Turun Ammattikorkeakoulu 2015.)

Kun rahoitus on saatu, verkosto muodostettu ja vientitoiminta saatu käyntiin, aloitetaan kolmas vaihe. Tämä on hankkeen ylläpitovaihe, jossa pyritään vakiinnuttamaan saavutetut markkinat. Samalla kuitenkin jatketaan hankkeen kehittämistä tutkimalla uusia markkina-alueita ja asiakassegmenttejä, joille laajentua. Lisäksi laatua ja toimitusketjun kustannustehokkuutta pyritään parantamaan jatkuvasti. (Turun Ammattikorkeakoulu 2015.)

4.6.3 Hankkeen tavoitteet

CoLoSal-hankkeen tärkein tavoite on luoda uusi liiketoimintaekosysteemimalli, joka mahdollistaa hankkeessa mukana olevien pk-yritysten liiketoiminnan kasvattamisen. Tämä kasvu toteutuu vientitoiminnan avaamien uusien markkinoiden kautta. Lisäksi ky-

seisessä liiketoimintaekosysteemissä pyritään saavuttamaan aiemmin mainitut vientiyhteistyön hyödyt, kuten kustannusten ja riskien jakautuminen vientiverkoston jäsenten kesken. (Turun Ammattikorkeakoulu 2016.)

Hankkeessa halutaan luoda asiakkaille arvoa laadukkaiden ja houkuttelevien tuotteiden muodossa. Mukana olevat yritykset haluavat tarjota asiakkailleen terveyttä edistäviä ja funktionaalisia elintarvikkeita. Tuotteista halutaan tehdä houkuttelevia korostamalla muun muassa raaka-aineiden puhtautta ja korkeaa laatua. Asiakkaille halutaan myös korostaa tuotteiden alkuperää, joka on selkeästi jäljitettävissä toimitusketjun läpinäkyvyyden ja seurattavuuden ansiosta. (Turun Ammattikorkeakoulu 2015.)

Hankkeessa luodaan myös opinnollistamismahdollisuuksia muun muassa opinnäytetöiden ja projektien muodossa. Turun ammattikorkeakoulun on tätä kautta olennaisesti mukana kehittämässä hanketta jatkuvasti. Esimerkiksi tuotantotalouden, liiketoiminnan logistiikan ja myyntityön koulutusohjelmien kautta hanketta pystytään kehittämään erittäin monipuolisesti. Samalla verkostoon kuuluvat yritykset tekevät itse omaa kehitystyötään hankkeeseen liittyen. (Turun Ammattikorkeakoulu 2016.) Lisäksi hankkeessa tavoitellaan aikaisemmin mainittuja vientiyhteistyön oppimiseen ja tietoon liittyviä hyötyjä, kuten asiakaskontaktien löytämistä ja markkinatietouden hankkimista.

5 COLOSAL-HANKKEEN MITTARISTON RAKENTAMINEN BALANCED SCORECARD- MENETELMÄLLÄ

Tämän työn käytännön osuudessa sovelletaan läpikäytyä teoriaa ja rakennetaan sen perusteella Balanced Scorecard-strategiamittaristo CoLoSal-hankkeelle. Tavoitteena on rakentaa mittaristo jota voidaan käyttää joko hankkeessa sellaisenaan, tai pohjana lopulliselle mittaristolle. Ennen mittariston käyttöönottoa on syytä käydä huolella läpi hankkeen kaikkien osapuolten kanssa mittareiden sopivuus ja tehdä halutut muutokset.

Mittaristossa huomioidaan myös koko verkoston aineeton pääoma. Tämä näkyy erityisesti mittariston oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa, jossa huomioidaan yritysten kehitystyön lisäksi myös Turun ammattikorkeakoulun hankkeelle tuoma panos.

5.1 Mittariston käyttö

Mittaristo halutaan luoda sellaiseksi, että sitä käytetään pääsääntöisesti koko verkoston toiminnan mittaamiseen, mutta yritykset voivat myös käyttää sitä oman CoLoSal-hankkeeseen liittyvän toimintansa mittaamiseen. Mittaristoa on toki mahdollista muuttaa ennen käyttöönottoa myös tässä suhteessa siihen suuntaan, että se soveltuu vielä paremmin yksittäisten yritysten mittaamistarpeisiin. On huomioitava, että mittaristoon tulee valita myös Turun ammattikorkeakoulua varten opinnollistamismahdollisuuksia kuvaavia mittareita.

5.2 Tavoitteiden läpikäynti ja strategiakartan muodostaminen

Strategiamittariston laatiminen alkaa organisaation tavoitteiden läpikäymisellä. Tämän jälkeen määritellään mitä pitää tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan strategiakartta. Strategiakartasta pystytään näkemään mittareiden syy-seuraussuhteet ja näiden perusteella rakentamaan mittaristo. CoLoSal-hankkeen Balanced Scorecard-mittariston strategiakartta löytyy liitteestä 1.

CoLoSal-hankkeen tavoitteet ovat määriteltäviä hankehakemuksessa ja ne ovat esitelty ai-
kaisemmin tässä työssä. Lyhyesti ne ovat:

1. Hankkeessa mukana olevien yritysten liiketoiminnan kasvattaminen.
2. Asiakkaille arvon luominen tarjoamalla houkuttelevia tuotteita.
3. Oppimiseen ja kasvuun liittyvät tavoitteet. Voidaan jakaa kahteen osaan:
 - a. Turun ammattikorkeakoulun opinnollistamismahdollisuudet.
 - b. Yrityksien omat kehityshankkeet.

Hankkeen pitää tuoda mukana oleville yrityksille lisätuloja ja verkostotoiminnan on oltava myös kannattavaa. Lisätulot ja toiminnan kannattavuus ovat siis kaksi päätekijää, joilla liiketoiminnan kasvattamisen tavoite saavutetaan.

Asiakkaille tarjottavien tuotteiden houkuttelevuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin aiemmin toimitusketjun läpinäkyvyys, tuotteiden laatu ja tuotteiden imago. Tuotteiden imagoon liitettiin elintarvikkeiden terveellisyys, funktionaalisuus, sekä raaka-aineiden puhtaus ja laatu. Tuotteiden houkuttelevuus auttaa niiden myynnissä, mutta ennen kaikkea sillä haetaan asiakastyytyvää. Asiakastyytyvyys taas luo asiakasuskollisuutta, tuo uusia asiakkaita ja täten kasvattaa liikevaihtoa, sekä toteuttaa hankkeen tavoitteita. Liitteen 1 strategiakartasta voidaan nähdä, että asiakastyytyvyys, asiakasuskollisuus ja uudet asiakkaat vaikuttavat oleellisesti toiminnan tuloihin ja kannattavuuteen. Myös tuotteiden saatavuus on asiakastyytyvyyteen olennaisesti vaikuttava tekijä.

Sisäisten prosessien näkökulmasta tulee miettiä mitkä prosessit ovat olennaisesti liitoksissa strategiakartassa jo mainittuihin tekijöihin. Tuotteiden saatavuuteen vaikuttavat olennaisesti toimitusketjun tehokkuus ja mukana olevien yritysten tuotantoprosessien toimivuus. Laadunvalvontaprosessi vastaa tuotteiden hyvästä laadusta, joka taas vaikuttaa tuotteiden houkuttelevuuteen. Tuotteiden houkuttelevuus taas kytkeytyy asiakastyytyvyyden kautta lisätuloihin ja toiminnan kannattavuuteen. Tuotteiden houkuttelevuudessa toiseksi merkittäväksi tekijäksi mainittiin tuotteiden imago. Markkinointi on imagon kannalta erittäin olennainen prosessi ja tämän vuoksi markkinoinnin onnistumista olisi hyvä mitata.

Oppimisen ja kehittymisen näkökulman tavoitteet jakautuivat hankkeessa olevien yritysten ja Turun ammattikorkeakoulun kesken. Ammattikorkeakoulun kannalta tärkeää olivat hankkeen opinnollistamismahdollisuudet, eli hankkeeseen liitettävät opinnäytetyöt ja projektit. On iso mahdollisuus, että näillä opinnäytetyöillä ja projekteilla voidaan vaikuttaa

sisäisistä prosesseista ainakin toimitusketjun tehokkuuteen ja tuotteiden markkinointiin. Lisäksi niillä voidaan vaikuttaa innovaatioprosessiin, johon kuuluu muun muassa tuotekehitys. Myös yritysten kehityshankkeet vaikuttavat hankkeen innovaatioprosessiin. Innovaatioprosessi voi puolestaan, esimerkiksi uusien tuotteiden kautta, vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Liitteen 1 strategiakartasta voidaan nähdä, että innovaatioprosessilla on potentiaalia vaikuttaa kaikkiin mainittuihin hankkeen sisäisiin prosesseihin.

Oppimisen ja kehittymisen mittariksi voidaan määrittää myös työntekijöiden koulutus mahdollisiin muutoksiin, joita hanke aiheuttaa heidän työssään. Näitä voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden muuttuneet valmistusprosessit. Työntekijöiden koulutustaso saattaa vaikuttaa laadunvalvontaa, mutta selvempiä kytköksiä sillä on tuotannon toimivuuteen ja toimitusketjun tehokkuuteen. Toimitusketjun tehokkuuteen vaikuttaa myös kunkin yrityksen sisäisen, sekä eri yritysten ja organisaatioiden välisen yhteistyön vaatimat tiedot ja taidot. Lisäksi tietokäytäntöjen standardisointi voi olla oleellista toimitusketjun tehokkuuden ja yritysten välisen yhteistyön kannalta.

5.3 Mittareiden läpikäynti näkökulmittain

Seuraavaksi rakennettiin strategiakartan ja siitä selviävien syy-seuraussuhteiden avulla CoLoSal-hankkeen varsinainen mittaristo ja tuloskortti. Mittaristoa rakentaessa tulee pitää mielessä mittariston tasapainottamiselle annetut ohjeet. Hankkeen mittaristoon valitut mittarit käydään läpi Balanced Scorecardin näkökulmien mukaan.

5.3.1 Taloudellinen näkökulma

Kuten aikaisemmin on mainittu, CoLoSal-hankkeen päätavoite on kasvattaa hankkeeseen osallistuvien yritysten liiketoimintaa. Jotta voidaan nähdä muutoksia tulovirroissa, täytyy jollain tapaa mitata myös verkoston tuloja. Tähän voidaan käyttää yleistä rahamääräistä mittaria, kuten vientituotteiden kokonaisyntiä euroissa. Tätä mittaria tarkastelemalla nähdään kokonaisyntin nousu tai lasku eri aikaväleillä.

Liiketoiminnan kasvamiseen mittaamiseen voidaan käyttää liiketoiminnan kannattavuuden mittareita. Kannattavuutta voidaan mitata myytyjen tuotteiden katetuotolla, joka voisi olla taloudellisen näkökulman toinen mittari.

Aikaisemmin mainittiin myös hyvän toimitusketjun vähentävän yksikkökohtaisia kustannuksia. Tätä voidaan myös mitata, joten kolmas mittari on euromääräiset olla kustannukset myytyä yksikköä kohden. Tämä toimitusketjun kustannusten mittari toimii sekä taloudellisen suorituskyvyn mittarina, että toimitusketjun tehokkuuden mittarina sisäisten prosessien näkökulmasta.

5.3.2 Asiakasnäkökulma

Liitteen 1 strategiakartasta poimitaan CoLoSal-hankkeeseen käytettäviksi mittareiksi asiakasnäkökulmasta uudet asiakkaat, asiakastyytyväisyys, tuotteiden laatu ja tuotteiden imago. Asiakastyytyväisyyttä ja tuotteiden imagoa voidaan mitata kyselyllä, joka antaa molempiin vastaukset indeksinä. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä voidaan kyselyssä arvioida antamalla tuotteen eri ominaisuuksia koskien numeroarvioita asteikolla yhdestä viiteen. Näistä voidaan laskea keskiarvo, jota kutsutaan asiakastyytyväisyysindeksiksi. Tässä esimerkissä viiden keskiarvo asiakasindeksissä tarkoittaa, että asiakas on antanut tuotteen kaikille ominaisuuksille täyden arvosanan. Tuotteiden imago voidaan mitata samalla periaatteella, jolloin kyselyn perusteella voidaan muodostaa imagovastavuusindeksiksi kutsuttu mittari. Tämä mittari kertoo kuinka hyvin asiakkaiden mielipide tuotteesta vastaa markkinointiosaston rakentamaa imagoa.

Uusia asiakkaita voidaan mitata esimerkiksi mittaamalla myynnin kasvua. Tämä voidaan toteuttaa mittaamalla myytyjen tuotteiden määrän prosentuaalista nousua. Tämä ei suoranaisesti kerro uusista asiakkaista, mutta uusien asiakkaiden määrää on tässä tilanteessa vaikeaa mitata muuten kuin epäsuorilla mittareilla.

Tuotteiden laadun mittaamiseen esimerkiksi mitata reklamaatioiden määrää jokaista sataa myytyä tuotetta kohden. Sataa tuotetta kannattaa käyttää siksi, että kaikkiin myytyihin tuotteisiin suhteutettuna reklamaatioiden suhdeluku jää, toivottavasti, turhan pieneksi. Myyntivolyymin kasvaessa sata tuotetta voidaan vaihtaa esimerkiksi tuhanneksi tuotteeksi.

5.3.3 Prosessinäkökulma

Sisäisistä prosesseista seurattaviksi mittareiksi otetaan toimitusketjun tehokkuus, laadunvalvonta ja tuotannon toimivuus. Viimeistä voidaan mitata tuotteiden saatavuudella,

jossa ilmoitetaan vajaiksi jääneet tilaukset kaikkiin tilauksiin suhteutettuna. Vajaalla tilauksella tarkoitetaan tässä tilausta, jota ei esimerkiksi tuotannollisista syistä pystytä täyttämään kokonaisuudessaan.

Laadunvalvontaprosessi ja toimitusketjun hukka voidaan mitata suhdeluvuilla, jotka asiakasnäkökulman tuotteiden laatumittarin mukaisesti ilmoitetaan sataa tuotetta kohden. Laadunvalvonnassa ilmoitetaan palautetut ja tuotannossa vioittuneet tuotteet sataa tuotetta kohden, kun taas toimitusketjun hukassa ilmoitetaan hukaksi menneet ja toimituksessa vaurioituneet tuotteet sataa tuotetta kohden. Toimitusketjun tehokkuudesta viestii myös taloudellisiin mittareihin laskettu toimitusketjun kustannusten mittari.

Markkinoinnin onnistumisesta kertoo asiakasmittareihin laskettu imagovastaavuusindeksi. Tätä mittaria tarkastelemalla voidaan nähdä myös markkinointiprosessin tehokkuus.

5.3.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta käytettäviksi mittareiksi valitaan työntekijöiden koulutus ja innovaatioprosessi. Ensin mainittua voidaan mitata esimerkiksi seuraavalla tavalla:

$$\text{Työntekijöiden koulutus} = \frac{\text{Työntekijöiden koulutukseen käytetyt tunnit}}{\text{Työntekijät, joiden työhön hanke vaikuttaa (kpl)}}$$

Kaava 1. Työntekijöiden koulutusindeksi.

Tämä kaava antaa työntekijöiden koulutusindeksin, joka kertoo kuinka monta tuntia on annettu koulutusta per työntekijä. Hanke vaikuttaa todennäköisesti ainakin jollain tavalla yrityksien kaikkiin työntekijöihin, joten siitä olisi hyvä tiedottaa heille. Lisäksi työntekijät täytyy kouluttaa esimerkiksi uuden tuotteen muuttuneisiin tuotantoprosesseihin.

Innovaatioprosessia voidaan hankkeessa mitata jopa viidellä mittarilla. Kaksi niistä koskee hankkeen opinnollistamismahdollisuuksia ja ne koskettavat Turun ammattikorkeakoulua. Nämä mittarit mittaavat hankkeeseen tehtyjen opinnäytetöiden ja projektien kappalemääriä. Turun ammattikorkeakoululla on omat tavoitteensa näiden suhteen, joten tämä mittari on heille erityisen tärkeä. Opinnäytetöiden ja projektien kautta verkostolle saadaan merkittävä henkisen pääoman panostus Turun ammattikorkeakoululta.

Loput innovaatioprosessin mittarit koskevat verkostossa mukana olevia yrityksiä. Ensimmäinen mittari on myytävät uudet tuotteet, jossa myytyt uudet tuotteet suhteutetaan kaikkiin myytyihin tuotteisiin. Toinen mittari on onnistuneet uudet tuotteet, jota voidaan mitata seuraavalla kaavalla:

$$\text{Onnistuneet uudet tuotteet} = \frac{\text{Myyntitavoitteisiin päässeet uudet tuotteet}}{\text{Kaikki uudet tuotteet}}$$

Kaava 2. Onnistuneet uudet tuotteet.

Kaava 2 suhteuttaa myyntitavoitteisiin päässeet uudet tuotteet kaikkiin uusiin tuotteisiin. Tällä mittarilla pystytään tutkimaan kuinka hyvin innovaatioprosessissa onnistutaan luomaan asiakkaiden mieltymykset kohtaavia tuotteita.

5.4 Mittariston tasapaino

Työssä esitettiin aiemmin eri tapoja, joilla mittariston olisi hyvä olla tasapainossa. Tasapainoa voidaan tarkastella edellä olevan tekstin lisäksi liitteestä 2 löytyvästä mittariston tuloskortista. Tästä tuloskortista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Mittariston tasapainotarkastelu voidaan aloittaa tutkimalla rahamittaisten mittarien määrää. Kaikkiaan viidestätoista mittarista kolme on rahamääräisiä ja kaksitoista ei-rahamääräisiä. Tämä antaa ei-rahamääräisten prosentuaaliseksi määräksi 80 %, mikä on tasan ohjesäännön mukainen arvo. Lisäksi mittaristo jakautuu lähes tasan ulkoisiin ja sisäisiin mittareihin. Ulkoisia, eli taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittareita, on seitsemän kappaletta. Sisäisiä, eli prosessinäkökulmaan, sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmaan laskettavia mittareita on kahdeksan. Näin voidaan todeta mittariston olevan tasapainoinen kahden ensimmäisen kriteerin kohdalla.

Mittariston olisi hyvä olla tasapainossa myös pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden suhteen. Kuten kappaleessa 3 mainittiin, tämä ehto täyttyy automaattisesti, jos mittaristo rakennetaan seuraamalla mittareiden syy-seuraussuhteita. Näin tasapaino saavutetaan myös tässä suhteessa.

Mainittiin myös, että tulosmittareiden, sekä ennakoivien mittareiden tulisi olla tasapainossa. Tämä on kuitenkin strategiamittariston kohdalla haastavaa. Strategiamittaristossa moni mittari on sekä tulosmittari, että ennakoiva mittari. Tärkeintä on kuitenkin se, että mittaristossa on molempia mittareita, eikä se koostu pelkästään tulosmittareista.

Viimeisenä tasapaino tulisi olla saavutettu helposti mitattavien ja vaikeammin mitattavien, mutta strategisesti tärkeiden asioiden välillä. Tässä kohtaa ei tosin ole määritelty tarkemmin, mitä helpolla tai vaikealla mittaamisella tarkoitetaan. Luodussa mittaristossa on kuitenkin laaja kirjo mittareita helpoista numeraalisista talousmittareista vaikeisiin asiakkaiden mielipidekyselyihin. Mittaristossa ei koostu pelkästään helpoista taloudellisista tulosmittareista, joten se voidaan määritellä tasapainoiseksi tässäkin suhteessa.

5.5 CoLoSal-hankkeen mittariston tulokortti

Hankkeen mittaristolle tehty tulokortti (Scorecard) löytyy liitteestä 2. Tulokortti on visuaalisesti selkeä esitys mittariston kaikista mittareista ja kunkin mittarin tavoitteesta. Tulokortti on myös hyvä työkalu hankkeen edistymisen seuraamiselle, sillä siihen voidaan jokaisen mittarin kohdalle merkitä tavoitteen viereen saavutettu tulos. Näin voidaan helposti havaita miten kunkin mitattavan asian kohdalla on suoriuduttu tavoitteisiin nähden. Tulokorttien ulkonäkö voi vaihdella ja se muokataankin yleensä käyttäjäorganisaation tarpeisiin vastaavaksi. Tämän työn tulokortin visuaalinen ilme on saanut innoituksensa Tulikivi Oyj:n tulokortista, jonka he kehittivät omassa Balanced Scorecard-projektissaan (Malmi ym. 2006, 163).

Tehdyssä tulokortissa on jokaista mittaria kohden täytettävä ruutu vuoden 2017 ensimmäisen kuuden kuukauden ja koko vuoden tavoitteille. Tulokortissa on myös ruutu ensimmäisen kuuden kuukauden toteutuneelle arvolle, jotta nähdään miten hyvin vuoden puolella välissä on suoriuduttu tavoitteisiin nähden. Valittuja aikajäniteitä voidaan kuitenkin halutessa muuttaa tai lisätä ennen mittariston ja tulokortin käyttöönottoa.

6 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli luoda CoLoSal-vientiverkostohankkeelle tasapainotettu Balanced Scorecard-mittaristo, jolla voidaan tutkia verkoston toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Mittaristo haluttiin rakentaa strategiamittariston sääntöjen perusteella, jotta se rakentuisi hankkeen strategisten tavoitteiden ympärille. Mittariston rakentamisen kannalta tärkeää oli myös, että siihen valitut mittarit seuraavat tavoitteiden luomia syy-seuraussuhteita. Mittariston pitää myös olla tasapainossa toimiakseen oikein, joten tähänkin haluttiin kiinnittää huomioita.

Lopputuloksena rakennettiin mittaristo juuri mainittujen strategiamittariston sääntöjen perusteella. Mittaristo seuraa mittarien syy-seuraussuhteita ja sen lähtökohtana ovat hankkeen tavoitteet. Lisäksi mittariston tasapaino todettiin toteutuvan halutuilla tavoilla. Mittaristossa otetaan huomioon yritysten resurssien lisäksi myös Turun ammattikorkeakoulun henkisen pääoman verkostolle tarjoamat hyödyt.

Mittariston lisäksi hankkeelle luotiin liitteessä 1 nähtävä strategiakartta ja liitteestä 2 löytyvä tulokortti. Jälkimmäinen on visuaalinen esitys mittaristosta, jonka avulla voidaan seurata helposti tavoitteiden täyttymistä. Strategiakartta taas on koko strategiamittariston perusta. Oli todella yllättävää miten sujuvaa mittariston rakentaminen on, kun strategiakartta toimii sen pohjana. Strategiakartta tuntui olevan ikään kuin liima, joka sitoo yhteen strategiamittariston rakentamisen teorian ja käytännön työn.

Uskon, että tämän työn tuloksena on luotu mittaristo, jota voidaan käyttää CoLoSal-hankkeessa sellaisenaan, tai hyödyntää pohjana hankkeen lopullisen mittariston rakentamisessa. Opinnäytetyötä tehdessäni opin itse paljon uutta muun muassa suorituskyvyn mittaamisesta, vientitoiminnasta ja strategisesta johtamisesta. Ennen kaikkea oli hienoa nähdä, miten sujuvasti tasapainotetun mittariston luominen onnistuu, kun noudatetaan strategiamittariston rakentamisen oppeja. Päällimmäisenä mieleen jäi kuitenkin itse tutkimustyön tekeminen, mikä oli minulle uusi tapa työskennellä. Pidin tämän työn tekemisestä, vaikka se olikin välillä todella haasteellista. On hienoa huomata osaavansa luoda jotain uutta ja hienoa tekemällä perusteellista tieteellistä tutkimustyötä ja soveltamalla oppimaansa.

LÄHTEET

Balanced Scorecard. Balances scorecard Institute. Viitattu 12.6.2016. Saatavilla: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Bowen R. 2011. Bright Hub. Weighing the Pros and Cons of Balanced Scorecards. Viitattu: 12.6.2016. Saatavilla: <http://www.brighthub.com/office/finance/articles/70687.aspx>

Export Finland. Team Finland kasvuohjelmat. Viitattu 29.5.2016. Saatavilla: <http://www.exportfinland.fi/kansainvalistyminen/ohjelmat>

Kairtamo J. 2013. Johtaminen pk-yrityksen kompastuskivi? Viitattu: 14.5.2016. <http://www.industria.fi/2013/03/johtaminen-pk-yrityksen-kompastuskivi/>

Kaplan R. & Norton D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

Kaplan R. & Norton D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lönnqvist A., Kujansivu P. & Antikainen R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asi-
antuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

Malmi T., Peltola J. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Niemelä M., Pirker A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.

Nummela N. & Pulkkinen T. 2004. Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas? Vientirengaat kansainvälistymisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Puohiniemi M. 2010. Limor Oy. Arvot, missio, visio ja strategia. Viitattu 12.6.2016. Saatavilla: <http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html#top>

Richards L. Houston Chronicle. Balanced Scorecard Drawbacks. Viitattu: 12.6.2016. Saatavilla: <http://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-drawbacks-4602.html>

Saksalais-Suomalainen Kauppakamari. Saksa – Euroopan suurin markkina-alue. Viitattu 21.5.2016. Saatavilla: <http://www.dfhk.fi/fi/vientihankkeet/elintarvikkeiden-vienti-saksaan/saksan-markkinat/>

Tekes. Tekes palvelee suomalaisen elinkeinoelämän ja tutkimuksen uudistumista. Viitattu 5.6.2016. Saatavilla: <http://www.tekes.fi/tekes/>

Turun ammattikorkeakoulu. 2015. CleanFood Finland – Value network for better food.

Turun ammattikorkeakoulu. 2016. COLOSAL.

Ukko J., Karhu J., Pekkola S., Rantanen H. & Tenhunen J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Työministeriö.

CoLoSal-hankkeen strategiakartta

Alla on nähtävissä CoLoSal-hankkeen strategiakartta. Nuolet kuvastavat mittareiden syy-seuraussuhteita. Tavoitteet lukevat laatikoissa ja niistä lähtevät nuolet kuvaavat mit-tareita, jotka ovat hankkeen strategian kannalta elintärkeitä. Siniset renkaat kuvastat niitä mittareita, jotka valittiin lopulliseen mittaristoon.

Taloudellinen näkökulma

Tavoite
YRITYSTEN
LIIKETOIMINNAN
KASVU

Lisätulot

Kannattavuus

Asiakas-näkökulma

Tavoite
ARVOA ASIAKKAILLE
HOUKUTTELEVILLA
TUOTTEILLA

Raaka-aineet

Tuotteiden laatu

Tuotteiden imago

Tuotteiden onnistunut markkinointi

Toimitusketjun lapinäkyvyys

Asiakas-tyytyväisyys

Uudet asiakkaat

Asiakas-uskollisuus

Tuotteiden saatavuus

Prosessi-näkökulma

Laadunvalvonta

Toimiva tuotanto

Tehokas toimitusketju

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Tavoite
OPINNOLLISTAMIS-
MAHDOLLISUUDET

Opparit ja projektit

Innovaatio-prosessi

Organisaation sisäinen ja org. välinen yhteistyö

Työntekijöiden koulutus

Tavoite
YRITYSTEN
KEHITYSTYÖ

Tietokäytäntöjen standardointi

CoLoSal-hankkeen Balanced Scorecard-mittariston tulokortti

CoLoSal-tulokortti

Näkökulma	Mittari (mittausyksikkö)	Toteutunut 01-06/2017	Tavoite 01-06/2017	Tavoite 01-12/2017
Taloudellinen näkökulma	1 Kokonaismyynti (€)			
	2 Myyjien tuotteiden katetuotto (€)			
	3 Toimitusketjun kustannukset (toimitusketjun kustannukset per myyty tuote)			
Asiakas- näkökulma	4 Asiakastytyväisyys (asiakastytyväisyysindeksi)			
	5 Tuotteiden imago (imagovastaavuusindeksi)			
	6 Asiakaskunnan laajeneminen (myyjien tuotteiden määrän prosentuaalinen nousu)			
	7 Tuotteiden laatu (tuoterekламаatioiden määrä per 100 myytyä tuotetta)			
Prosessi- näkökulma	8 Markkinoinnin onnistuminen (ks. tuotteiden imago)			
	8 Laadunvalvonta (palautetut/tuotannossa vioittuneet tuotteet per 100 myytyä tuotetta)			
	9 Tuotteiden saatavuus (vajaat tilaukset per kaikki tilaukset)			
	Toimitusketjun tehokkuus			
	10 Toimitusketjun hukka (Hukaksi menneet ja toimitusketjun pilaamat tuotteet per 100 tuotetta)			
	10 Toimitusketjun kustannustehokkuus (ks. toimitusketjun kustannukset)			
Oppimisen ja kehittymisen näkökulma	11 Työntekijöiden koulutus (koulutustunnit per työntekijät joihin hanke vaikuttaa)			
	Innovaatioprosessi			
	12 Myydyt uudet tuotteet (myydyt uudet tuotteet per kaikki myydyt tuotteet)			
	13 Onnistuneet uudet tuotteet (myyntitavoitteisiin päässeet uudet tuotteet per kaikki uudet tuotteet)			
	14 Hanketta koskevat opinnäytetyöt (kpl) *			
15 Hanketta koskevat projektit (kpl) *				

* Koskevat Turun ammattikorkeakoulua