



Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrittäjien käyttöön

Esitutkimus

Miia Laaksonen
Sari Forsman
Helena Immonen



MTT:n selvityksiä 64
71 s., 1 liite

Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön

Esitutkimus

Miia Laaksonen
Sari Forsman
Helena Immonen

ISBN 951-729-871-4 (Painettu)
ISBN 951-729-872-2 (Verkkajulkaisu)
ISSN 1458-509X (Painettu)
ISSN 1458-5103 (Verkkajulkaisu)
www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts64.pdf

Copyright

MTT

Miia Laaksonen, Sari Forsman ja Helena Immonen
Julkaisija ja kustantaja
MTT Taloustutkimus, Luutnantintie 13, 00410 Helsinki

www.mtt.fi/mttl

Jakelu ja myynti

MTT Taloustutkimus, Luutnantintie 13, 00410 Helsinki

Puhelin (09) 56 080, telekopio (09) 563 1164

sähköposti julkaisut@mtt.fi

Julkaisuvuosi

2004

Painopaikka

Data Com Finland Oy

Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön

Miia Laaksonen¹⁾, Sari Forsman¹⁾ ja Helena Immonen²⁾

¹⁾ MTT, Taloustutkimus, Luutnantintie 13, 00410 Helsinki, miia.laaksonen@mtt.fi, sari.forsman@mtt.fi

²⁾ HY, Taloustieteen laitos, PL 27, 00014 Helsingin yliopisto, helena.immonen@helsinki.fi

Tiivistelmä

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa pieneen elintarvikealalla toimivaan yritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Kokonaisvaltaiset suorituskyky mittaristot sisältävät taloudellisten mittareiden lisäksi operatiivisia ja laadullisia mittareita liittyen esimerkiksi kasvuun ja kehittymiseen, prosessien tehokkuuteen, osamiseen, työntekijöiden motivaatioon ja asiakassuhteisiin. Tutkimusongelmana oli, mihin tekijöihin on kiinnitettävä erityistä huomiota kehitettäessä suorituskyvyn mittausjärjestelmää elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. Tutkimuksen teoreettinen osio perustuu suorituskyvyn mittaamisen teoriaa, mittaristojen käytännön toteutusta ja pienyrityksiä käsittelevään kirjallisuuteen. Empiirinen osio toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen toimintatutkimuksen menetelmää, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkittavan kohteen toimintaan. Tässä tutkimuksessa tutkija toimi yhteistyöyrityksen suorituskyky mittariston rakentamisprojektin vetäjänä. Projekti toteutettiin yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa.

Tutkimuksen konkreettisin tulos on yhteistyöyrityksen kokonaisvaltainen suorituskyky mittaristo, joka koostuu kuudesta kyseisen yrityksen menestymisen kannalta kriittisestä osa-alueesta sekä onnistumista näillä osa-alueilla kuvaavista mittareista tavoitearvoineen. Mittariston osa-alueiksi valittiin talous, kasvu ja kehitys, kumppanuus, toiminnan laatu, henkilöstö ja johtaminen. Prosessi, joka yhteistyöyrityksessä käytiin läpi mittariston aikaansaamiseksi, on myös itsessään tulos. Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa havaittiin joitakin erityispiirteitä, joiden voidaan olettaa olevan sidoksissa yrityksen pieneen kokoon. Yrityksen toimintaa projektissa leimasivat puutteellinen valmistelu ja kiire. Mittariston rakentamiseen tarvittavien resurssien järjestäminen oli yrityksessä vaikeaa, rutiinitöitä ei suunniteltu uudelleen ajan ja työpanoksen vapauttamiseksi mittaristoprojektia varten. Tämä oli varmasti ainakin osaksi seurausta siitä, että yhteistyöyrityksen johtoa ei saatu sitoutumaan projektiin niin hyvin kuin oli toivottu. Toisaalta yrityksen edustajat halusivat ajoittain tinkimättömästi tehdä mittaristosta toimivan ja täydellisen. Yhteistyöyrityksen edustajien toimialatuntemuksesta ja kyvystä ymmärtää yrityksen toiminta kokonaisuutena oli etua ja mittariston johdonmukaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen toimivuuteen kiinnitettiin kiitettävästi huomiota. Myös parhaat ideat mittareihin ja tavoitearvoihin tulivat yrityksen edustajilta. Elintarviketoimialan vaikutuksia mittaristoprojektiin ei tässä tutkimuksessa tullut esiin.

Pienyritysten mittaristoprojekteissa erityisen huolellinen valmistelu on tarpeen. On varmistettava, että yrityksen avainhenkilöt ovat selvillä projektin vaativasta luonteesta ja valmiita sitoutumaan projektiin. Vision ja strategian kirkastamiseen sekä tavoitteiden asetantaan on varattava aikaa. Mittariston laatimisprosessin on tärkeää olla sitouttava. Pienyrityksen resurssien niukkuuden vuoksi laadittavan mittariston on oltava kevyt ja edullinen ylläpitää. Pienyritys voi saada mittaristoprojektista apua myös strategisen johtamisen kehittämiseen.

Asiasanat: tasapainotettu mittaristo, pienyritys, elintarvikeala, laatu, arviointi, kehittäminen, ohjausjärjestelmät

Constructing a strategic performance measurement system for small food-processing firms

Miia Laaksonen¹⁾, Sari Forsman¹⁾ and Helena Immonen²⁾

¹⁾ MTT Agrifood Research Finland, Economic Research, Luutnantintie 13, FIN-00410 Helsinki, Finland, miia.laaksonen@mtt.fi, sari.forsman@mtt.fi

²⁾ University of Helsinki, Department of Economics and Management, P.O Box 27, FIN-00014 University of Helsinki, Finland, helena.immonen@helsinki.fi

Abstract

The main objective of the study was to design and implement a strategic performance measurement system for one small food-processing firm. In addition, the purpose was to explore what issues should specifically be considered when developing and implementing a measurement system for a small food-processing firm. The theoretical part of the study focused on small businesses, theory of performance measurement and implementation of the performance measurement systems. In the literature review, a special attention was paid for specific features of small-scale food production. The study provided a framework for developing a strategic performance measurement system to meet the needs of small food-processing firms. The empirical part of the study was carried out as a case study using action research method. During this study the researcher worked as an architect when designing and implementing a performance measurement system for the case firm.

The most concrete result of the study is a strategic performance measurement system designed for the case firm. It consists of six dimensions that represent critical success factors of the firm as well measures describing them. Also the whole development process is been described and evaluated. Some features likely in connection with small size of the firm were noticed during the development project. The way the case firm operated during the process was marked by lack of time and preparation. Because routine work was not rearranged while also working on the project, it was hard to find resources for performance measurement project. This is very likely correlative of the fact that managers of case firm were not entirely committed to project. On the other hand, when they really were focused on developing the performance measurement system, they strictly wanted to make the measurement system well functioning and perfect. The managers also knew their own branch very well, which was useful especially when designing measures and goals for the performance measurement system. Also the best ideas considering for example performance measurement methods and goal values were conceived by the representatives of the case firm. Features having to do with food industry specific factors were not discovered during the study. Experiences gained during different phases of the study have raised many aspects to be considered in the development of a strategic performance measurement system for small food processing firm. These aspects include, for example, finding out the state of the firm before starting the project and committing the management of the firm to the project. Because of the limited resources measurement system to be developed will have to simple and easy both to use and to maintain. It is also important to reserve enough time and other resources for defining organization's vision and strategy. Setting goal values for performance measurement system's measures is also one of the most important phases when developing a performance measurement system. Constructing a performance measurement system can also be beneficial tool for small businesses when improving strategic management systems.

Index words: The Balanced Scorecard, performance measurement, performance measurement systems, small business, SME, food industry, quality, evaluation, development

Esipuhe

Tämä raportti on esiselvitys MTT:n Taloustutkimuksen ja Elintarvikkeiden tutkimuksen sekä Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksen yhteishankkeelle, jonka tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen suorituskyvyn prosessimalli ja esimerkkimittaristo elintarvikealan pienyritysten tarpeisiin. Yrityksen suorituskyyä voidaan kehittää tehokkaasti vain, jos se on mitattavissa tai arvioitavissa. Kokonaisvaltaista suorituskyyymittaristoa soveltamalla on mahdollisuus saada kattavampi näkemys yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista.

Raportissa on selvitetty kokonaisvaltaisten suorituskyyymittaristojen toimintaperiaatteita ja niiden toteuttamismalleja. Kokonaisvaltaisen mittariston rakentamista on "harjoiteltu" yhteistyössä yhden pienyrityksen kanssa. Toimintatutkimuksena toteutetun mittaristoprojektin tarkoituksena oli selvittää, mihin tekijöihin on kiinnitettävä erityistä huomiota kehitettäessä suorituskyyyn mittausjärjestelmää elintarvikealan pienyritysten käyttöön. Prosessi, joka tutkimuksessa käytiin läpi, on itsessään eräänlainen tulos, joka antaa suuntaviivoja hankkeen myöhemmille vaiheille. Tutkimuksen seuraavassa osiossa tullaan erityisesti tarkastelemaan toiminnan laadun ja kokonaisvaltaisen suorituskyyyn yhteyttä.

Esiselvitystyön on laatinut etyo Miia Laaksonen MTT:n taloustutkimusyksikössä. Esiselvityksen suunnitteluun ja ohjaukseen sekä raportin viimeistelyyn ovat osallistuneet yliassistentti, ETL Helena Immonen Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksella sekä tutkija, ETL Sari Forsman MTT:n taloustutkimusyksikössä. Myös elintarvikemikrobiologi, ETT Maarit Mäki MTT:n elintarvikkeiden tutkimusyksiköstä on kuulunut tutkimusryhmään, ja hän on ollut mukana esiselvitystyön suunnittelussa. Miia Laaksonen on laatinut esiselvitystyöstä myös elintarvike-ekonomian oppiaineessa ansiokkaana hyväksytyn opinnäytetyön. Opinnäytetyön ohjaajana Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksella oli Helena Immonen.

Tämä esiselvitystyö ei olisi onnistunut ilman yhteistyöyritystä. Suuret kiitokset siitä mielenkiinnosta, kärsivällisyydestä ja projektiin käytetystä ajasta, jonka yhteistyöyrityksen edustajat ovat projektillemme osoittaneet.

Helsingissä huhtikuussa 2004

Sari Forsman
tutkija
MTT Taloustutkimus

Helena Immonen
yliassistentti
Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen aihe-alue ja tausta	7
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	11
2	Kokonaisvaltaiset suorituskykymittarit	13
2.1	Perustietoa tasapainotetusta mittaristosta	14
2.2	Tasapainotetun mittariston toteuttaminen	19
2.2.1	Tasapainotetun mittariston toteuttamisen projektimallit	20
2.2.2	Tasapainotetun mittariston toteuttamisen yksityiskohtia	22
3	Tasapainotetun mittariston soveltaminen elintarvikealan pienyrityksiin	24
3.1	Pienyritysten erityispiirteitä	24
3.2	Elintarvikealan yritysten erityispiirteitä	26
3.3	Tasapainotettu mittaristo elintarvikealan pienyrityksissä	28
3.3.1	Tutkimuksia pienyritysten suorituskyvyn mittaamisesta	29
3.3.2	Tutkimus tasapainotetun mittariston toteuttamisesta elintarvikealan yrityksissä	34
3.4	Tutkimuksen viitekehys	36
4	Tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto	38
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimusaineisto	38
4.2	Yhteistyöyrityksen valinta ja esittely	40
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	41
5	Mittaristoprojektin toteutus	43
5.1	Mittaristoprojektin vaiheet ja aikataulu	43
5.2	Mittaristoprojektin runko	46
6	Tulokset ja tulosten pohdinta	48
6.1	Yhteistyöyrityksen suorituskykymittaristo	48
6.2	Pienyrityksen mittaristoprojektin erityispiirteet	52
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	59
7.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	59
7.2	Suosituksia toimintatavoiksi pienyrityksen mittaristoprojektissa	62
7.3	Jatkotutkimusaiheita	66
	Kirjallisuus	67
	Liitteet	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe-alue ja tausta

Tutkimus käsittelee elintarvikealan pienyrityksen erityistarpeet huomioon ottavan kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamisprosessia. Suorituskykymittariston kehittämisen taustana on Balanced Scorecard –tyyppinen moniulotteinen ja tasapainotettu suorituskyvyn tarkastelu (Kaplan & Norton 1992, 1996). Kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo nähdään tutkimuksessa elintarvikealan pienyritysten toiminnan laadun ja kannattavuuden parantamisen työvälineenä.

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa pieneen elintarvikealalla toimivaan yhteistyöyrittäjään sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Teoreettinen osio perustuu suorituskyvyn mittaamisen teoriaa, mittaristojen käytännön toteutusta ja pienyrityksiä käsittelevään kirjallisuuteen. Empiirinen osio toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen toimintatutkimuksen menetelmää, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkittavan kohteen toimintaan. Tässä tutkimuksessa tutkija toimi yhteistyöyrittäjän suorituskykymittariston rakentamisprojektin vetäjänä. Yhteistyöyrittäjäksi valittiin vuonna 1991 perustettu, noin 35 henkeä työllistävä elintarvikealan pienyritys.

Elintarvikeala ei ole pienyrittäjälle helppo toimintaympäristö. Pienten elintarvikealan yritysten keskeisiä ongelmia ja kehittämiskohteita on noussut esiin useissa tutkimuksissa (esim. Forsman 2001, Kaikkonen 2002, Tapionlinna 2000, Kupiainen ym. 2000). Erityisen vakavia ongelmia ovat elintarvikealan pienyritysten suhteellisen heikko kannattavuus ja heikohko tuloskehitys (MMM 2001). Valtaosa elintarvikealan maaseutuyrityksistä pitää yritystoimintaa vain heikosti kannattavana (Forsman 2001). Myös kasvuhaluukkuus on verraten vähäistä (Kaikkonen 2003). Elintarvikealan pienyritysten heikkoa kannattavuutta ja vähäistä kasvuhaluukkuutta voidaankin pitää uhkana pienimuotoisen elintarviketuotannon ja –jalostuksen jatkuvuudelle Suomessa. Pienyritykset ovat kuitenkin merkittävässä asemassa elintarvikevalikoimamme laajentajina, eikä esimerkiksi paljon esillä ollutta lähiruokajärjestelmää voida toteuttaa ilman elintarvikeverkon pieniä toimijoita. Lisäksi maatalouden toimintaedellytysten muututtua Euroopan Unionin (EU) jäsenyyden myötä myös haasteet maaseudun säilymisestä asutettuna kohdistuvat yhä enemmän pienyritystoimintaan. Kannattavuuden parantamiseksi on kiinnitettävä huomio toiminnan laatuun, sillä voimakkaasti polarisoituneella ja yhä kansainvälistyvällä elintarvikesektorilla pienten yritysten ei juurikaan ole mahdollista kilpailla alhaisin hinnoin. Yksinkertaistaen voidaan todeta yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn syntyvän toiminnan laadun tuloksena ja kulminoituvan viime kädessä taloudelliseen tulokseen, jota pääsääntöisesti mitataan kannattavuudella. Kokonaisvaltaisen laadun kehittämisen tavoitteena on nimenomaan yrityksen suorituskyvyn sekä kannattavuuden parantaminen.

Yrityksen suorituskykyä voidaan kehittää tehokkaasti vain, jos se on mitattavissa ja arvioitavissa. Tämä arviointi voidaan tehdä suorituskyvyn kokonaisvaltaisen mittariston avulla.

Kokonaisvaltaiset suorituskykymittaristot sisältävät taloudellisten mittareiden lisäksi operatiivisia ja laadullisia mittareita liittyen esimerkiksi kasvuun ja kehittymiseen, prosessien tehokkuuteen ja asiakassuhteisiin. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittäminen pienyritykseen on erityisen vaativaa, koska tasapainotetun mittariston kaltaiset järjestelmät ja niiden rakentamisen avuksi kehitetyt prosessimallit on alun perin suunniteltu suurten yritysten käyttöön. Moniulotteisen tarkastelutavan on todettu soveltuvan myös pienyrityksiin, mutta niiden tarpeet suorituskyvyn analysoinnissa eroavat kuitenkin suurten yritysten tarpeista. Suorituskykymittariston kehittäminen vaatii yritykseltä ajallista ja taloudellista panostusta sekä teoreettista osaamista. Suuret yritykset turvautuvat usein mittaristoa kehittäessään ulkopuoliseen konsulttiapuun, johon pienyrityksillä on harvoin taloudellisia resursseja. Pysyäkseen kilpailukykyisinä ja pystyäkseen toimimaan yhteistyössä muiden elintarvikeverkon toimijoiden kanssa myös pienyritysten on pystyttävä arvioimaan ja kehittämään suorituskykyään sekä toimintansa laatua.

Suorituskyvyn mittauksen yhteys kokonaisvaltaiseen laadun kehittämiseen on todettu useissa yhteyksissä, ja tasapainotettu mittaristo on nähty jopa laatujohtamisen menetelmänä (McAdam 1999, Kreher & Galle 2001). Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen yleistymistä pidetään myös merkittävänä syynä kokonaisvaltaisten mittaristojen suosion voimakkaaseen kasvuun (Vaivio 1995). Kuitenkaan suoranaisia perusteluja sille, miksi esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa käyttämällä voidaan mitata laadun kehittymistä, kirjallisuudesta on vaikea löytää. Syynä tähän saattaa olla se, että yhteys on ikään kuin itsestään selvä. Kokonaisvaltaisella laadun kehittämisellä pyritään parantamaan yrityksen menestymismahdollisuuksia eli suorituskykyä. Kokonaisvaltaiset mittaristot kuten tasapainotettu mittaristo on kehitetty nimenomaan mittaamaan yrityksen suorituskykyä moniulotteisesti ja kattavasti. Kokonaisvaltaisten suorituskykymittaristojen avulla seurataan ja analysoidaan samoja asioita, joihin laaja-alaisilla laadunkehittämistoimilla pyritään vaikuttamaan.

Suorituskykymittariston laatiminen ja mittariston tuottaman tiedon hyväksikäyttö edesauttavat yrityksen laadunkehitystoimia. Suunniteltaessa ja rakennettaessa kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää yrityksessä käydään perusteellisesti läpi liiketoiminnan kulmakivet kuten visio ja strategia. Visiossa ja strategiassa määritellyt liiketoiminnan menestystekijät konkretisoidaan mitattavaan muotoon, eli määritellään menestystekijöitä käytännössä kuvaavat toiminnot sekä mittarit, joiden avulla suoriutumista näissä ydintoiminnoissa voidaan arvioida. Mittauksen avulla määritetään yrityksen nykytaso ydintoiminnoissa sekä tavoitetaso, johon määrätietoisesti pyritään. Tavoitetasojen saavuttamiseksi laaditaan toimintasuunnitelmia mittaristoon valituissa avaintoiminnoissa kehittymiseksi. Kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston avulla seurataan kehitystoimien vaikutuksia suorituskykyyn sekä kannattavuuteen ja luodaan motivaatiota jatkotoimenpiteisiin.

Oakland (1995, s. 173–180) liittää suorituskykymittaristot osaksi laatujohtamista korostaen jatkuvan parantamisen periaatetta ja asiakassuuntautunutta tarkastelutapaa kehitettäessä mittaristoa. Suorituskykymittaristojen keskeisimmät osatekijät ovat hyvin samankaltaisia laatujohtamisen perusteiden kanssa. Oakland vie suorituskyvynmittauksen ja laatujohtamisen

elementtien yhdistämisen myös hivenen pidemmälle tuoden esiin ajatuksen laatujohtamisen työkalujen hyödyntämisestä suorituskyvynmittauksen yhteydessä esittämällä muun muassa, miten Demingin ympyrää (Deming 1991) voidaan hyödyntää mittariston suunnittelussa.

Tasapainotetun mittariston ja laatuksiteeristöjen ydinpiirteiden yhdistäminen saa aikaan entistä voimakkaamman ja tehokkaamman johtamisjärjestelmän, ja yhdistämisestä seuraa selkeitä synergiaetuja. Tasapainotetun mittariston käyttäminen on myös auttanut yrityksiä saavuttamaan laatuksiteeristöjen asettamia vaatimuksia (Whitaker 2001). Oletusta kokonaisvaltaisten mittaristojen soveltuvuudesta laadun mittaamiseen ja kehittämiseen vahvistaa omalta osaltaan myös se, että eri laatupalkintojen arviointikriteerit ovat joiltakin osin rinnastettavissa kokonaisvaltaisiin suorituskyvyn mittaristoihin. Esimerkiksi Malcolm Baldrige ja European Quality Award – laatuksiteeristöissä on havaittavissa samoja keskeisiä elementtejä kuin tasapainotetussa mittaristossa. Selvimmin näistä elementeistä nousevat esiin asiakaslähtöisyys ja prosessien hallinta (Toivanen 2001, s. 62–64). Suomessa käytössä olevassa EFQM-kriteeristöissä tulosten painoarvo on 50 % arvioinnissa käytettävissä kokonaispisteistä. Tuloksia mitataan suurimmaksi osaksi juuri suorituskykymittareiden avulla.

Tasapainotetun mittariston ja standardoitujen laatuksiteeristöjen yhteyksiä voidaan tarkastella ainakin seurannan ja suunnittelun näkökulmasta. Seurannan näkökulmasta laatuksiteeristöjen mittareita voidaan käyttää tasapainotetun mittariston osana tai sitä täydentävinä mittareina. Yhtenä vaihtoehtona on ottaa tasapainotettuun mittaristoon mukaan vain laatuksiteeristöjen niin kutsutut poikkeamamittarit. Poikkeamamittarien tuomista tasapainotettuun mittaristoon kannattaa harkita erityisesti silloin, jos mittariston mittareiden määrä uhkaa nousta liian suureksi. Eräs mahdollisuus on hyödyntää tasapainotetun mittariston syy-yhteyksketjuja osoitettaessa laatuksiteeristöjen vaikutuksia toimintaprosessien eri osiin ja tätä kautta välillisesti myös strategiaan tavoitteisiin. Tasapainotettu mittaristo voisi näin edistää laadunkehittämistoimien tavoitteiden ja tulosten konkretisointia ja kohdentamista (Malmi ym. 2002, s. 45–46).

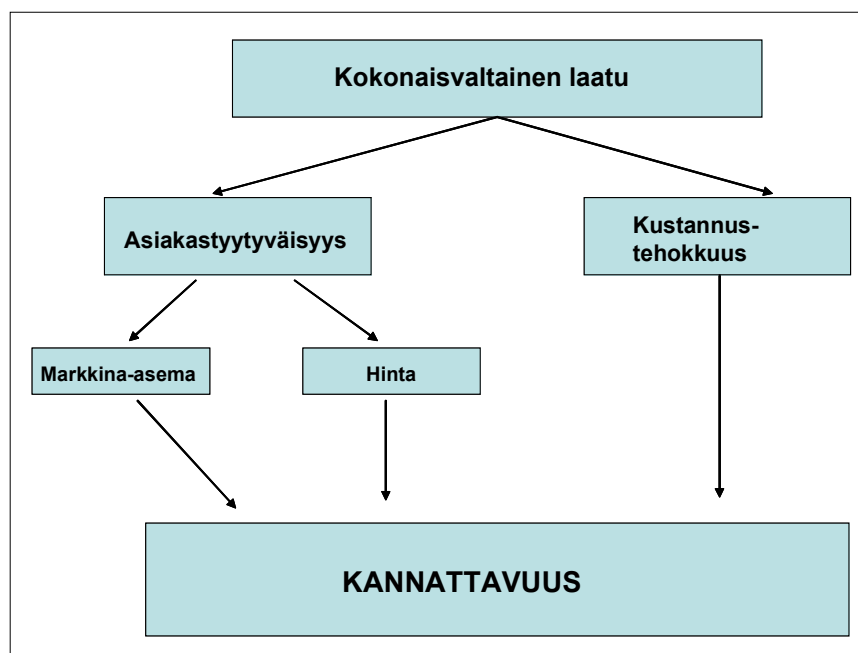
Laadun ja kannattavuuden välillä on niin ikään kiistatta olemassa selkeä syy-yhteys. Laadulle ja kannattavuudelle esitetään useita yhtymäkohtia laatuksiteeristöjen perusteoksissa. Juranin (1992) mukaan yritys saattaa menettää laadullisesti paremmille kilpailijoilleen jopa 25 prosentin osuuden myynnistään. Crosby (1986, s. 19) tunnetaan maailmanlaajuisesti iskulauseestaan ”laatu on ilmaista”. Laadun parantamisella saadaan aikaan kannattavuuden nousua sekä kustannuksien alenemisen että voiton lisääntymisen kautta. Sen sijaan se, että asioita ei tehdä heti ensimmäisellä kerralla oikein, on laaduttomuutta. Laaduttomuus on kallista. On virhe pitää laatua abstraktina käsitteenä, jota ei voida mitata. Crosby (1986, s. 19) toteaaakin, että ”tosiasiassa laatu on mitattavissa täsmällisesti vanhimmalla ja arvostetuimmalla mitalla – kovalla, kylmällä rahalla.”

Kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu vakuuttavia tutkimustuloksia laadun ja kannattavuuden yhteydestä. Useissa laatuksiteeristöjä käsittelevissä julkaisuissa viitataan PIMS-tutkimukseen (Profit Impact of Marketing Strategies) laadun ja kannattavuuden välistä syy-yhteyttä todennettaessa. Tutkimuksen avulla on tehty merkittäviä havaintoja. Laadun on

todettu olevan tärkein yksittäinen tekijä, joka pitkällä aikavälillä vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Korkea laaduntuottokyky korreloi korkean pääoman tuottoasteen ja nettotuloksen kanssa. Laadun kehittäminen johtaa yleensä myös markkinaosuuden kasvuun (esim. Evans & Lindsay 2002, Immonen & Forsman 1995, Silén 1998, Harju 2003).

Laadun tulosvaikutuksia voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta (Kuva 1). Yrityksen sisäisten vaikutusten näkökulmasta hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laadukustannuksia, joista puolestaan on seurauksena kustannustehokkuus. Kustannustehokkuus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen positiivisesti. Markkinavaikutusten näkökulmasta hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja näin ollen lisää asiakastytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat lisäävät ostojensa määrää, pysyvät yrityksen asiakkaina ja viestivät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. Laadun seurauksena yrityksen markkina-asema vahvistuu. Korkea laatu ja asiakastytyväisyys antavat yritykselle myös enemmän mahdollisuuksia hintastrategiaa suunniteltaessa (Lecklin 1999, s. 29–30).

Laadun kehittämisen tulosvaikutukset voidaan nähdä selkeänä kiertokulkuna. Laadukas sisäinen toiminta ja markkinavaikutukset parantavat yhdessä yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus puolestaan mahdollistaa keskittymisen pitkäjänteiseen toimintaan jatkossakin. Kannattavuustekijöiden ollessa kunnossa yritys voi keskittyä tehokkaasti kehittämään laatua edelleen (Lecklin 1999, s. 31). Lecklinin esityksessä laadun kannattavuudesta voidaan myös nähdä yhtymäkohtia Balanced Scorecard -tyyppiseen dimensioajatteluun. Sisäisten prosessien laadukkuus vaikuttaa asiakastytyväisyyteen, joka vaikuttaa edelleen kannattavuuteen. Vahva ja vakaa kannattavuus mahdollistaa yritysjohton keskittymisen pitkän aikavälin kehitystyöhön.



Kuva 1. Laadun tulosvaikutukset (mukaillen Lecklin 1999, s. 30).

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa elintarvikealalla toimivaan pienyritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä voi tarjota pienyrityksille apuvälineen toiminnan laadun ja kannattavuuden kehittämiseen. Tutkimusongelmana oli selvittää, mihin tekijöihin on kiinnitettävä erityistä huomiota kehitettäessä suorituskyvyn mittausjärjestelmää elintarvikealan pienyrityksen käyttöön eli havainnoida pienyrityksen mittaristoprojektille tyypillisiä erityispiirteitä.

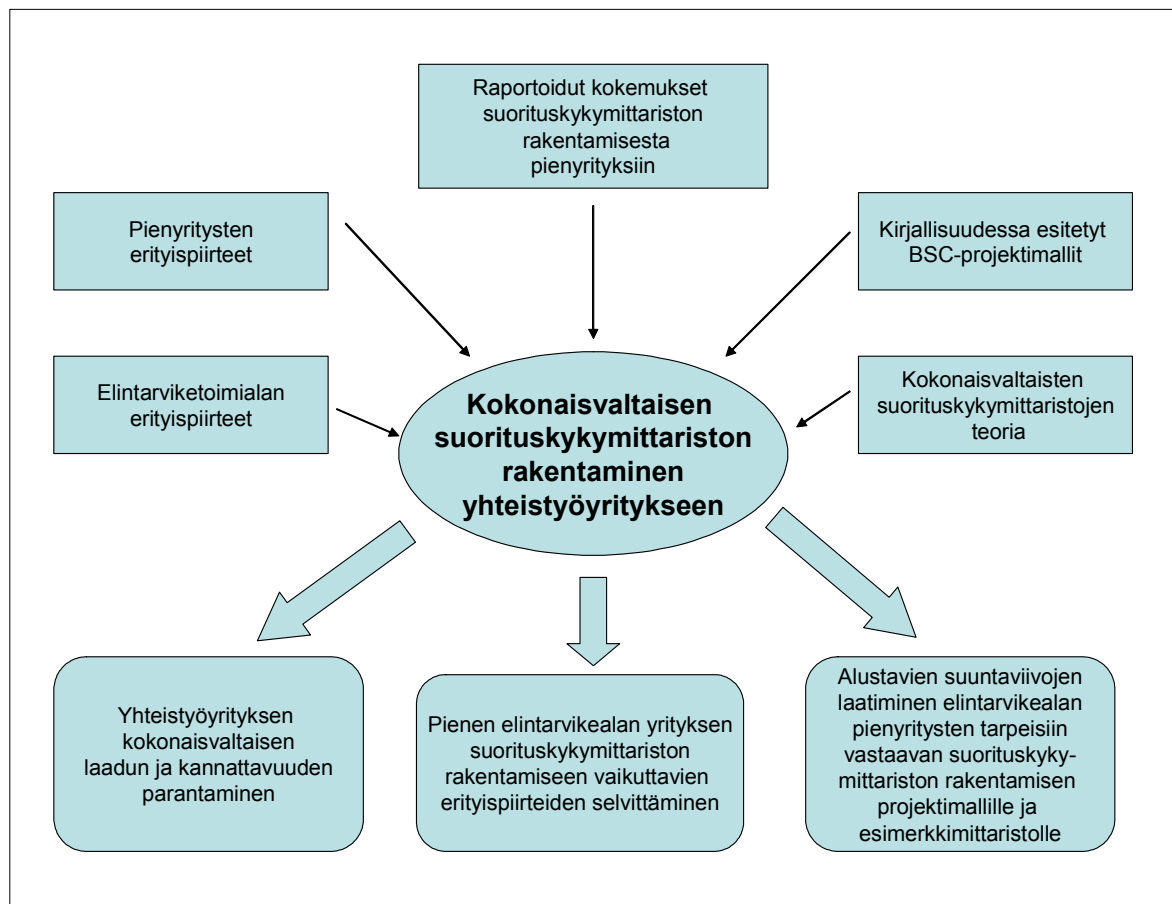
Tutkimukselle määriteltiin seuraavat alaongelmat:

- Miten yrityksen pieni koko vaikuttaa mittariston suunnitteluun ja rakentamiseen?
- Millaisia ongelmia yrityksen pienuus aiheuttaa mittaristoprosessin eri vaiheissa?
- Onko elintarvikealalla toimialana vaikutuksia mittariston kehittämiseen?

Tutkimus jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettisen osan tavoitteena oli muodostaa viitekehys kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentamiselle elintarvikealan pienyritykseen ja syventää tietämystä kokonaisvaltaisista suorituskykymittaristoista ja elintarvikealan pienyrityksistä. Teoreettisen osan avulla tutkittiin lisäksi kokonaisvaltaisen laadun kehittämisen yhteyttä yrityksen taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen. Näin tutkimuksen avulla halutaan osoittaa pienyrityksille määrätietoisesta laadunkehitystyön mahdollisuudet. Toimintatutkimuksena toteutettavan empiirisen osan tavoitteena oli yhdessä case-yrityksen edustajien kanssa suunnitella ja rakentaa kyseiseen yritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo. Tutkimuksen rakenne on kiteytetty kuvaan 2.

Pienyritys määritellään tässä tutkimuksessa EU:n suosituksen mukaisesti alle 50 henkilöä työllistäväksi yritykseksi, jonka liikevaihto on alle 10 miljoonaa euroa (The European Commission 2003). Suomalaisista elintarvikealan toimipaikoista peräti 93 % kuuluu tähän kokoluokkaan (Tilastokeskus 2003).

Ilmaisut *menestyminen ja suorituskyky* samaistetaan tutkimuksessa käsitteellisesti. Niitä käytetään rinnakkaisina käsitteinä kuvaamaan yrityksen kykyä tyydyttää sekä omistajien että muiden sidosryhmien moniulotteiset tavoitteet. *Kannattavuuden* käsitettä sen sijaan käytetään siinä merkityksessä, kuin se yleiskielessä ymmärretään. Kannattavuudella viitataan siis yrityksen kokonaisvaltaiseen kykyyn tuottaa liikevoittoa. Menestymistä ja suorituskykyä tarkastellaan laaja-alaisina ja moniulotteisina ilmiöinä. Kannattavuus esitetään menestymisen ja suorituskyvyn perustana, tärkeimpänä osatekijänä.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne: teoria, empiria ja tavoitteet.

Laatu ymmärretään Silénin (1998, s. 13) määritelmän mukaisesti yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on liiketoiminnan kannattavuus, asiakastyytyväisyys sekä pitkän aikavälin kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Edellä kuvatusta laatuikäsi-tyksestä käytetään tutkimuksessa nimeä *kokonaisvaltainen laatu*.

Käsitteillä *kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo* tai kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä viitataan tutkimuksessa koko moniulotteisten suorituskykymittaristojen ryhmään. Tunnetuin kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä on Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä Balanced Scorecard (BSC), josta tässä työssä käytetään suomen- nnettua nimitystä *tasapainotettu mittaristo*.

Tämä raportti on jaettu seitsemään päälukuun. Johdannossa selvitetään tutkimuksen tausta- tekijöitä ja määritellään tutkimusongelma sekä tavoitteet. Luvussa 2 perehdytään kokonais- valtaisten mittaristojen perusteisiin sekä mittaristojen toteuttamiseen kirjallisuuden avulla. Luku 3 käsittelee tasapainotetun mittariston soveltamista elintarvikealan pienyrityksiin. Tut- kimusmenetelmään ja empiiriseen aineistoon keskitytään luvussa 4. Empiirisen osion etene- minen käytännössä esitetään luvussa 5 ja tulokset luvussa 6. Luku 7 koostuu yhteenvedosta sekä johtopäätöksistä.

2 Kokonaisvaltaiset suorituskykymittaristot

Yritysten suorituskykyä on perinteisesti mitattu ainoastaan taloudellisin mittarein. Viime vuosina ei-taloudellisten mittarien käyttö on lisääntynyt voimakkaasti, ja ne ovat osoittautuneet sekä tarpeellisiksi että merkityksellisiksi (Laitinen 1998, s. 280–281). Ei-taloudellisia mittareita on käytetty yhdessä perinteisten taloudellisten tunnuslukujen kanssa toisiaan täydentävinä tiedon tuottajina ja näin on luotu niin kutsuttuja kokonaisvaltaisia mittaristoja.

Kokonaisvaltaisten mittaristojen kehitystyö alkoi 1980-luvun loppupuolella vastineena perinteisiä johdon laskentajärjestelmiä kohtaan esitetulle voimakkaalle kritiikille. Kymmeniä vuosia käytössä olleiden perinteisten laskentajärjestelmien havaittiin yritysmaailman ja tekniikan nopean kehityksen myötä vähitellen vanhentuneen. Tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen menestykselle oli samaan aikaan kasvamassa. Johto tarvitsi entistä laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa tietoa, joka parantaisi yrityksen kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Haluttiin saada täsmällistä tietoa myös taloudellisten mittareiden huonosti kuvaamilta alueilta eli yrityksen kyvystä käyttää hyväkseen aineetonta omaisuuttaan kuten osaamista, työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, atk-järjestelmiä, asiakassuhteita, asiakkaiden pysyvyyttä sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää (Malmi ym. 2002, s. 15–16).

Suorituskyvyn kokonaisvaltaiseen analysointiin on 1980- ja 1990-lukujen aikana kehitetty lukuisia mittaristoja. Kansainvälisesti tunnetuimpia mittaristomalleja ovat Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tasapainotettu mittaristo sekä Judsonin (1990) ideoima, Lynchin ja Crossin (1991, 1995) toteuttama suorituskykypyramidi. Suomalaisen näkökulman mittaristoihin tuo dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Laitinen 1996, 1998). Muita tunnettuja kokonaisvaltaisia mittaristoja ovat ainakin Sinkin (1985) kehittämä suorituskykymatriisi, palvelualan suorituskykymittaristo PMSSI (Fitzgerald ym. 1991) ja EP²M-malli (Roberts & Adams 1993). Viime vuosina tietoisuuteen on noussut myös suorituskykyprisma (Neely & Adams 2001), joka ainoana kokonaisvaltaisista suorituskykymittaristoista kyseenalaistaa vision ja strategian aseman mittariston lähtökohtana. Niiden sijaan suorituskykyprisman kehittäjät Neely ja Adams (2001) korostavat sidosryhmien, erityisesti osakkeenomistajien, merkitystä mittariston perustekijänä. Lisäksi konsulttiyritykset ovat kehittäneet lukuisia mukaemia ja itsenäisiä mittaristosovelluksia, jotka eivät ole saaneet juurikaan julkisuutta. Viime vuosina on myös luotu joitakin uudenlaisia sovellutuksia esimerkiksi tasapainotetusta mittaristosta. Näissä sovellutuksissa on yleensä yhdistetty kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaaminen johonkin toiseen johtamisoppiin kuten laatujohtamiseen (esim. Kanji & Moura E Sà 2002).

Tasapainotettu mittaristo valittiin tässä tutkimuksessa kehitettävän mittariston lähtökohdaksi johtuen sen laajasta suosioista ja sovelluspohjasta niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Kokonaisvaltaisia suorituskykymittaristoja on sovellettu nimenomaan pienyrityksiin vain vähän; raportoituja pienyrityssovelluksia ei ole löydettävissä kuin muutamia.

Kokonaisvaltaisten mittaristojen soveltamisesta pienyritysympäristössä ei ole tarjolla myöskään teoreettista tietoa. Tämän vuoksi on tärkeää, että rakennettaessa mittaristosovellutusta pienyritykseen lähtökohtana käytettävästä mittaristosta on saatavilla runsaasti yleisellä tasolla olevaa teoreettista tietoa sekä soveltajien kokemuksia.

2.1 Perustietoa tasapainotetusta mittaristosta

Tasapainotetun mittariston kehittivät Robert S. Kaplan ja David P. Norton perustuen kokemuksiin, joita saatiin kahdessatoista lähinnä Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa. Tasapainotetun mittariston kehittämiseen johtaneen hankkeen tarkoituksena oli kehittää case-yritysten suorituskyvyn mittausta, sillä ainoastaan taloudellisiin mittareihin turvautumisen uskottiin estävän organisaation kykyä luoda taloudellista arvoa tulevaisuudessa (Kaplan & Norton 2001). Kaplanin ja Nortonin alkuperäisenä tavoitteena oli saada aikaan strategiasta johdettu mittaristo, joka kuvaisi yrityksen kehittymisen niin sanottujen ”pehmeämpien”, tulokseen pidemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden näkökulmasta. Tasapainotetun mittariston malli syntyi eräänlaisena synteettinä kehityshankkeeseen osallistuneissa yrityksissä toteutetuista tavoista ratkaista suorituskyvyn mittaamiseen liittyvä ongelma (Malmi ym. 2002, s. 16).

Tasapainotetun mittariston kehittäjät määrittelivät alun perin järjestelmänsä joukoksi mittareita, jotka antavat ylimmälle johdolle nopean, mutta kattavan yleiskuvan yrityksen suorituskyvystä (Kaplan & Norton 1996). Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on siis kuvata niitä perusasioita, joihin yrityksen toiminnan onnistuminen pitkällä tähtäimellä perustuu.

Olven ym. (1998, s. 32) mukaan tasapainotetun mittariston nimi perustuu lähinnä siihen, että pyrkimyksenä on löytää tasapaino voittoihin ja markkina-ajatteluun perustuvan ohjauksen sekä muihin mittareihin perustuvan ohjauksen välillä. Näillä niin kutsutuilla muilla mittareilla mitataan, kuinka hyvin toiminnassa pidetään huolta pitkän aikavälin kannalta tärkeistä asioista, jotka eivät näy lyhyen aikavälin voitoissa. Markkinataloudessa toimivassa yrityksessä pitkän aikavälin tavoitteena on lähes poikkeuksetta jokin taloudellinen saavutus, ja taloudellisia mittareita pidetään muutoinkin ratkaisevimpina. Kuitenkin muita mittareita tarvitaan antamaan ennakkosignaaleja asioista, jotka näkyvät taloudellisessa tuloksessa vasta pitkän ajan kuluttua. Rantanen ja Holtari (1999, s. 45) puolestaan toteavat tasapainotetun mittariston nimen viittaavan siihen, että se heijastaa lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteiden, taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, syytä ja seurausta kuvastavien mittareiden sekä ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn mittareiden välille järjestelmässä saavutettavaa tasapainoa.

Tasapainotettua mittaristoa on vaikea määritellä tiiviisti, sillä sen käyttötapa on tärkeämpi kuin itse mittaristo. Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta tavoitteena yhdistää toiminnan lyhytaikainen ohjaus pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Huomion kohteeksi valitaan muutama ratkaiseva tunnusluku kultakin olennaiselta

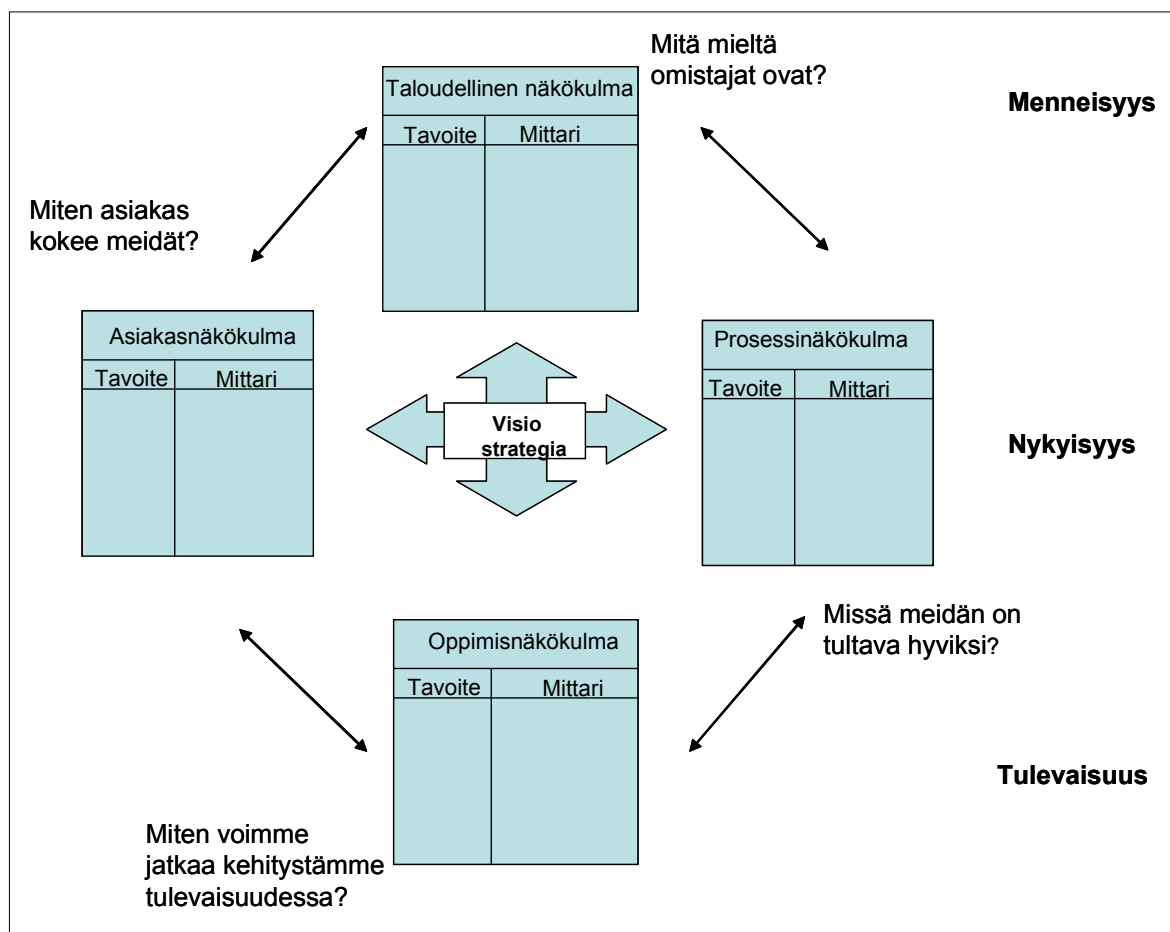
tavoitealueelta. Yrityksen on tällöin pakko ohjata ja seurata päivittäistä toimintaa, joka vaikuttaa myös tulevaan kehitykseen. Tasapainotettu mittaristo ottaa huomioon kolme ajallista ulottuvuutta: menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden. Siitä työstä, joka tehdään tänään tulevaisuutta ajatellen, saadaan usein näkyviä rahallisia tuloksia vasta vuosien päästä. Kun tämä on sisäistetty, yrityksen näkökenttä avautuu ja avainhenkilöt kokevat järkeväksi seurata muitakin kuin taloudellisia mittareita. Kiteytetysti tasapainotetun mittariston käytössä on kyse seuraavista asioista (Olve ym. 1998, s. 5–6):

- määritetään strategiset suuntaviivat toiminnan ohjausta varten
- välitetään organisaation jäsenille selkeä kuva siitä, mitä heidän on tarkoitus tehdä
- luodaan keskustelua osaamiseen, asiakassuhteisiin ja tietotekniikkaan tehtävien investointien tulevista tuotoista
- lisätään tietoisuutta siitä, että valtaosa organisaatiossa tehtävästä tärkeästä työstä ei johda välittömästi tuottojen lisääntymiseen tai kustannusten vähenemiseen.

Tasapainotetun mittariston rakenne

Tasapainotettu mittaristo sisältää perusmuodossaan neljä mittaamisulottuvuutta eli näkökulmaa: taloudellisen näkökulman, asiakkaan näkökulman, prosessinäkökulman sekä oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulman (Kuva 3). Jokaiseen näkökulmaan sijoitetaan sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita, tulosmittareita ja ennakoivia mittareita sekä pitkän ja lyhyen tähtäyksen mittareita. Mittarit johdetaan yrityksen strategiasta, jolloin näkökulmat ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa.

Näiden neljän näkökulman valinnan logiikkaa voidaan perustella seuraavasti. Modernissa strategisessa johtamisessa toiminnan lähtökohdan muodostavat potentiaalisten asiakkaiden tarpeet. Tarpeet selvitetään ja suunnitellaan niihin vastaavat tuotteet. Tämän jälkeen määritellään, mitä ydinprosesseja tuotteiden tuottaminen ja toimittaminen asiakkaille vaatii. Tunnistetuille ydinprosesseille etsitään kriittiset menestystekijät, joissa onnistuminen on ensisijaisen tärkeää. Näitä menestystekijöitä arvioidaan mittareiden avulla, jotka helpottavat tekijöihin vaikuttavien strategisten asioiden ohjausta. Tasapainotetun mittariston ideana on koota nämä strategiset mittarit yhteen kehikkoon ja ryhmitellä ne neljän eri näkökulman mukaan. Organisaatiota pyritään strategisesti ohjaamaan siten, että se jatkuvasti uudistuu ja kehittää itseään (innovatiivisuuden ja oppimisen mittarit), toimii joka suhteessa tehokkaasti (sisäisen tehokkuuden mittarit), tyydyttää asiakkaiden tarpeet (asiakasnäkökulman mittarit) ja saavuttaa myös omistajien taloudelliset tavoitteet (taloudelliset mittarit). Tasapainotetun mittariston avulla varmistetaan, että kaikista näistä tärkeistä tekijöistä pidetään hyvää huolta. Tällöin yritystä myös johdetaan tasapainoisesti (Laitinen 2001).

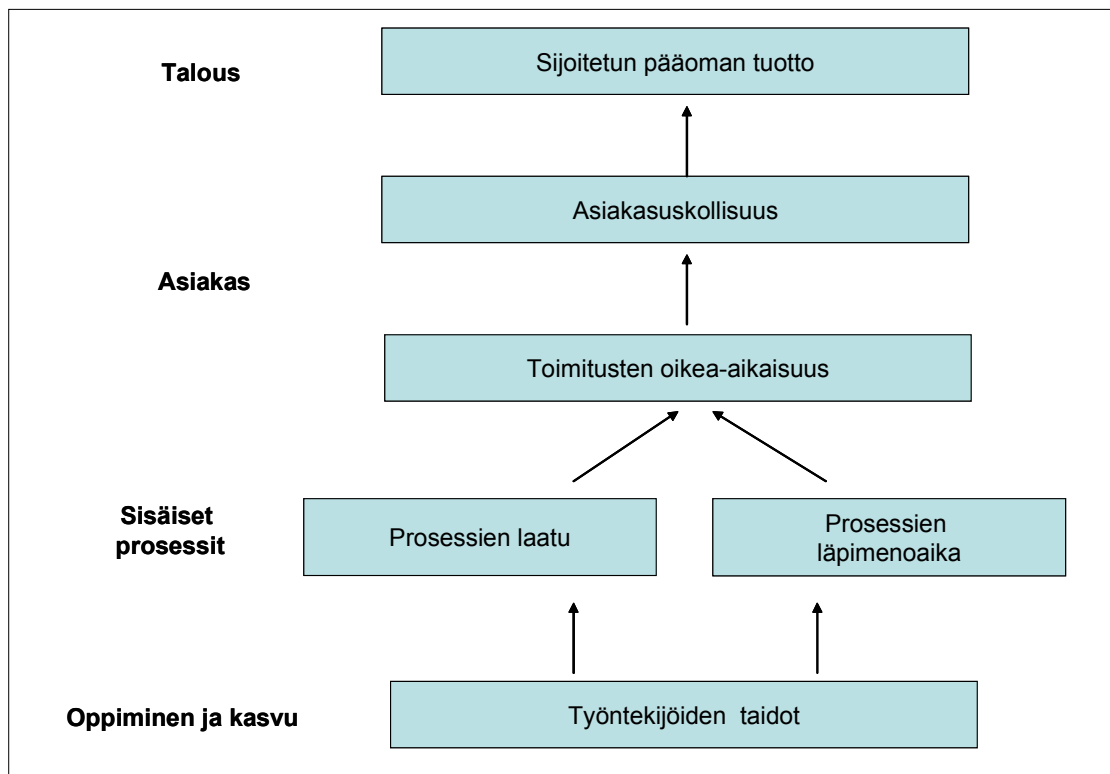


Kuva 3. Alkuperäinen tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1992, s. 72, Olve ym. 1999, s. 16).

Mittariston näkökulmien väliset syy-seurausyhteydet

Tasapainotetun mittariston ulottuvuuksien (näkökulmien) keskinäinen riippuvuus on koko järjestelmän perusta. Kaplan ja Norton (1996, s. 149) määrittelevät strategian joukoksi hypoteeseja syystä ja seurauksesta. Tähän hypoteesiin perustuen he esittelevät neljän ulottuvuuden mallille syy-seurausjärjestyksen eli kausaaliketjun, jota noudattaen yrityksen strategia toteutetaan ja yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet saavutetaan.

Syy-yhteyttä havainnollistetaan kuvassa 4 esitetyn esimerkin avulla. Siinä menestyksen on todettu perustuvan henkilökunnan ammattitaitoon ja osaamiseen. Näitä taitoja parantamalla kehitetään yrityksen ydinprosessien laatua sekä nopeutetaan prosessien läpimenoaikoja. Ydinprosessien kehittäminen parantaa myös toimitusten oikea-aikaisuutta, jonka on esimerkiksi todettu olevan asiakastytyväisyyden avaintekijä. Näin lisätään asiakastytyväisyyttä ja edelleen asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuuden on esimerkkitilanteessa todettu johtavan parhaaseen taloudelliseen lopputulokseen. Onnistuminen kaikissa neljässä näkökulmassa kulminoituu loppujen lopuksi yrityksen taloudelliseen menestykseen, jota tässä mitataan sijoitetun pääoman tuotto prosenttien avulla (Kaplan & Norton 1996, s. 30).



Kuva 4. Esimerkki syy-yhteydestä tasapainotetun mittariston neljän ulottuvuuden välillä (Kaplan & Norton 1996, s. 31).

Kausaaliketjun olemassaolo mittariston eri osa-alueiden välillä on perusedellytys syvyyden luomiseksi mittaristoon. Mittariston avulla pyritään ennakoimaan tulevaa taloudellista menestystä operatiivisten ja laadullisten mittareiden nykytilaa ja kehitystä seuraamalla. Ajatuksen taustalla on käsitys, jonka mukaan tulevaisuuden menestystä ajatellen tehtävästä työstä saadaan näkyviä tuloksia ehkäpä vasta vuosien kuluttua (Olve ym. 1998, s. 16). Kausaalisuhteita tarkastelemalla voidaan myös löytää tulevan menestyksen ennustamisen kannalta välttämättömiä ennakoivia mittareita. Jollain kausaaliketjun mittarilla voi esimerkiksi jollakin aikavälillä olla suora vaikutus taloudellisiin mittareihin. Syiden ja seurauksien välillä kuluva aika on tärkeää tiedostaa, sillä kehitettäessä vaikkapa henkilöstön osaamista saattaa tulos näkyä taloudellisissa tunnusluvussa vasta vuosien kuluttua (Alhola & Lauslahti 2003a, 2003b).

Mittaristosta johtamisjärjestelmäksi

Tasapainotettu mittaristo tai oikeastaan tapa, jolla sitä käytetään, on muuttunut merkittävästi mittariston kymmenvuotisen historian aikana. Mittaristo kehitettiin alun perin ratkaisemaan ei-taloudellisen mittaamisen ongelma, mutta nykyään mittariston kehittäjät korostavat mittariston käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä, erityisesti strategian jalkauttamisen apuvälineenä. Tasapainotetun mittariston strategiset ominaisuudet tulivat esiin ensimmäisten tasapainotettua mittaristoa soveltaneiden organisaatioiden käytännön kokemusten myötä. Organisaatioissa havaittiin, että rakennettaessa tasapainotettua mittaristoa huomio kiinnittyi väkisin liiketoiminnan peruskysymyksiin. Tasapainotetun mittariston havaittiin olevan

toimiva väline strategian muuntamiseen käytännön toiminnaksi. Mittaristoa hyväksi käyttäen saadaan kommunikointua uusikin strategia tehokkaasti läpi organisaation. Joissakin organisaatioissa käytetään mittaristoa merkittävänä osana kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää, jopa johtamistyön viitekehyksenä (Kaplan & Norton 2001).

Eräänä tärkeänä taustatekijänä tasapainotetun mittariston suosiolle strategisen johtamisen työkaluna on strategian toimeenpanon vaikeus. Yritysten ongelmat eivät useinkaan johdu huonosta tai väärästä strategiasta vaan siitä, että strategiaa ei pystytä toteuttamaan käytännössä. Periaate tasapainotetun mittariston tehokkuudelle strategian toteuttamisen välineenä on melko yksinkertainen. Koska strategia pitää saattaa mitattavaan muotoon, johdon on määriteltävä täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Usein strategisten tavoitteiden yhteydessä esiintyvät luonteeltaan abstraktit, laajasti ymmärrettävät termit, kuten ”paras” ja ”johtava”, joudutaan myös konkretisoimaan. Lisäksi myös ylin johto on pakotettu ottamaan kantaa siihen, millä keinoin strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa (Malmi ym. 2002, s. 17–18). Tasapainotettu mittaristo pakottaa yrityksen johdon keskittymään niihin peruskysymyksiin, joiden yritysmaailmassa automaattisesti oletetaan olevan selviä, mutta jotka monissa reaalielämän organisaatioissa ovat täsmentämättä. Tasapainotettua mittaristoa rakennettaessa täsmentäminen on väistämätöntä. Ensimmäinen vaihe mittariston luomisessa on kautta sen historian ollut organisaation vision ja strategian selkeyttäminen sekä niiden keinojen määrittely, joiden avulla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Omalta osaltaan tasapainotetun mittariston toimivuutta johtamisjärjestelmänä parantaa tapa, jolla järjestelmän mittarit valitaan. Mittareita aletaan kehittää vasta organisaation vision ja keskeisten strategisten tavoitteiden sekä toteuttamistoimenpiteiden ollessa varmasti ja yksiselitteisesti selvillä. Mittarit määritellään siten, että ne ovat aidosti sidoksissa visioon ja strategiaan sekä kausaalisessa suhteessa toisiinsa. Soveltuvien mittareiden löydyttyä määritetään mittareille tavoitteet sekä tavoitteiden toteutumisesta vastaavat vastuuhenkilöt. Juuri tavoitteiden asettamisen ja vastuuttamisen kautta saadaan aikaan varsinainen johtamisjärjestelmä johdon tietojärjestelmän sijaan. Uudessa BSC-ajattelumallissa korostetaan perinteistä tavoitejohtamisen mallia, jota täydennetään tavoitteiden ja strategian välisen yhteyden huolellisella suunnittelulla ja varmistamisella. Lisäksi korostetaan strategian viestittämistä organisaatiolle tasapainotetun mittariston avulla. Olettaen mittariston olevan rakennettu siten, että se kuvaa strategiaa ja liiketoiminnassa vallitsevia uskottuja lainalaisuuksia, sen avulla on helppoa perustella työntekijöille kyseisten mittareiden ja tavoitteiden valinta. Mittausjärjestelmän ja sen taustojen tunteminen sitouttaa henkilökuntaa ja näin edesauttaa strategian toteutumista (Malmi ym. 2002, s. 18–19).

Perinteinen neliulotteista tasapainotettua mittaristoa on sovellettu laajasti. Mallia on myös kritisoitu, erityisesti neljän ulottuvuuden valintaperusteisiin ja kattavuuteen liittyen. Osalueiden välisen kausaaliketjun olemassa oloa ja toimivuutta on niin ikään epäilty (esim. Nørreklit 2000a, 2000b, Mooraj ym. 1999). Tasapainotettua mittaristoa soveltavat organisaatiot ovat ratkaisseet neljän alkuperäisulottuvuuden kattavuusongelman kehittämällä uusia näkökulmia omiin mittaristoihinsa. Malmin ym. (2002, s. 23) mukaan monet yritykset ovat

lisänneet omaan mittaristoonsa viidennen ulottuvuuden, henkilöstönäkökulman. Muita yleisiä yritysten käyttämiä lisänäkökulmia ovat olleet ympäristö-, tietojärjestelmä- ja sidosryhmänäkökulmat. Suomessa monet julkisen sektorin organisaatiot ovat rakentaneet mittaristonsa Määtän ja Ojalan (1999) esittämän nimenomaan julkiselle sektorille suunnitellun näkökulmamallin mukaan.

Suurta käytännön ongelmaa ulottuvuuskeskustelun ei pitäisikään aiheuttaa, sillä mittariston rakentamisen perusideana on nimenomaan räätälöidä tasapainotettu mittaristo tapauskohtaisesti soveltavan organisaation tarpeita vastaavaksi, jolloin näkökulmia voidaan muokata halutulla tavalla. Jo Kaplan ja Norton (1996, s. 300) korostivat, että monet organisaatiot haluavat toteuttaa tasapainotetun mittariston omalla tavallaan ja kirjallisuudessa esitetyt mallit ovat vain kuvauksia yleisimmistä tavoista toteuttaa tasapainotettu mittaristo. Myös Olven ym. (1998, s. 40) mukaan tasapainotetun mittariston toteutusprosessi voidaan esittää teoreettisena mallina vain pääpiirteissään, sillä mittariston käytössä onnistuminen edellyttää nimenomaan sekä prosessin että mittariston sopeuttamista kunkin yrityksen markkinatilannetta ja sisäisiä valmiuksia vastaavaksi. Malmin ym. (2002, s. 24) mukaan on hyvä muistaa, että alkuperäinen neliulotteinen tasapainotettu mittaristo syntyi kahdentoista yrityksen yhteisen kehityshankkeen synteessä. Samojen näkökulmien käyttäminen tuskin palvelee yhtä hyvin kaikkia organisaatioita. Tasapainotettua mittaristoa suunniteltaessa organisaation tulisikin itse määrittää omaan toimintaansa sopivat näkökulmat eikä ottaa neljää mallinäkökulmaa annettuina.

2.2 Tasapainotetun mittariston toteuttaminen

Toimivan tasapainotetun mittariston rakentaminen on haastavaa. On jopa väitetty, että noin 70 %:a sovelluksista epäonnistuu heikon suunnittelun ja toimeenpanon yhteydessä kohdattujen ongelmien vuoksi (McGunn 1998, Neely & Bourne 2000). Tähän eräs syy lienee se, että mittausjärjestelmän sinänsä yksinkertaisten perusteiden todellinen ymmärtäminen vaatii paneutumista tasapainotetun mittariston teorian lisäksi sen historiaan ja kehitykseen sekä soveltajien kokemuksiin. Tasapainotetun mittariston toteuttamista kuvaillaankin yritysten keskuudessa melko raskaaksi, mutta hyvin opettavaiseksi ja hyödylliseksi projektiksi. Mittariston toteutus opettaa yrityksiä ymmärtämään oman liiketoiminnan luonnetta ja kiinnittämään huomion strategisesti oleellisiin asioihin (Malmi ym. 2002, s. 49).

Tasapainotetun mittariston rakentamisprosessi on luonteeltaan yleisiä toiminnan kehittämisprojekteja monipuolisempi ja laaja-alaisempi. Useimmat kehitysprojektit koskettavat jotakin tiettyä henkilöstöryhmää tai osastoa, kun taas tasapainotetun mittariston rakentaminen on kokonaisvaltainen, johdon ja koko henkilöstön sitoutumista ja yhteistyötä vaativa toiminto (Toivanen 2001, s. 90). Tasapainotetun mittariston kehittäminen vaatii resursseja, aikaa ja laaja-alaista osaamista. Tasapainotetun mittariston toteutusvaiheessa luodaan perusta mittariston toimivuudelle pitkällä tähtäimellä, joten toteutukseen ja suunnitteluun on syytä panostaa riittävästi. Mittaristoprojektin vaatimat resurssit ja siihen kuuluva aika vaihtelevat suuresti riippuen esimerkiksi yrityksen koosta, perusjärjestelmien toimivuudesta, tiedon

saatavuudesta sekä mittaristolta tavoiteltavasta automaatiotasosta (Malmi ym. 2002, s. 109). Mittaristo on monille yrityksille merkittävä investointi, jonka onnistumiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa.

2.2.1 Tasapainotetun mittariston toteuttamisen projektimallit

Kirjallisuudessa on esitelty useita malleja, jotka toimivat apuna tasapainotettua mittaristoa toteutettaessa. Suurin osa näistä projektimalleista pohjautuu Kaplanin ja Nortonin (1996) esittelemään tapaan toteuttaa tasapainotettu mittaristo. Tämän mallin lisäksi tunnetuimpia projektimalleja on Olven, Royn ja Wetterin (1998) malli. Tässä luvussa esitellään lyhyesti muutamia suorituskykymittariston toteuttamismalleja ja esitetään niistä havaintoja sekä kritiikkiä. Esiteltyjen mallien vaiheet ja yksityiskohtainen eteneminen on kuvattu liitteessä 1.

Kaplanin ja Nortonin malli

Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tasapainotetun mittariston toteuttamismalli on ensimmäinen ja toteuttamismalleista maailman laajuisesti tunnetuin. Kaplanin ja Nortonin toteuttamismallista on vielä selvästi havaittavissa tasapainotetun mittariston olleen alun perin varsin operatiivinen suorituskykymittaristo, jonka päätavoitteena on ollut nostaa ei-taloudellisia suorituskyvyn mittareita perinteisten taloudellisten tunnuslukujen rinnalle. Tasapainotetun mittariston käyttötapa on sittemmin kehittynyt ja laajentunut käsitteellisesti strategiaan pohjautuvaksi johtamisen järjestelmäksi ja malliksi, mutta toteuttamismalli heijastaa vielä useita operatiivisen mittariston piirteitä (Toivanen 2001, s. 90). Mallia tarkasteltaessa käy myös varsin selvästi esille, että Kaplan ja Norton olivat tekemisissä pääasiassa hyvin suurien, monikansallisten organisaatioiden kanssa.

Olven, Royn ja Wetterin malli

Olven ym. (1998) kehittämä tasapainotetun mittariston käyttöönottomalli pohjautuu Kaplanin ja Nortonin aiemmin esittämään malliin. Tekijöillä on runsaasti käytännön kokemusta tasapainotetun mittariston toteuttamisprojekteista, ja he ovat muokanneet alkuperäismallia näihin kokemuksiin perustuen. Olven ym. mallia on kutsuttu myös Kaplanin ja Nortonin mallin eurooppalaisversioksi. Mittaristoprojektin onnistuminen edellyttää sekä käyttöönottoprosessin että itse mittariston sopeuttamista kunkin yrityksen markkinatilanteeseen ja organisaation sisäisiin valmiuksiin.

Olven ym. (1998) malli tasapainotetun mittariston toteutuksesta on selvästi Kaplanin ja Nortonin mallia käytännönläheisempi, ja tekijät antavat muutamia hyvinkin konkreettisia neuvoja eri vaiheiden toteuttamiseen. Esimerkiksi jokaiselle mittaristoprojektin vaiheelle on esitetty ohjeellinen kesto-aika. Malli painottuu voimakkaasti tasapainotetun mittariston neljään alkuperäiseen näkökulmaan, ja strategian merkitys mittariston lähtökohtana on jäänyt hivenen taka-alalle (Malmi ym. 2002, s. 92). Olven ym. projektimallin mukaan rakennettu tasapainotettu mittaristo muistuttaa varsin todennäköisesti enemmän alkuperäistä, operatiivista mittaristoa kuin nykyajattelun mukaista strategista mittaristoa. Positiivista on, että

tekijät ovat ottaneet mallissaan huomioon toimialan tilanteen mahdollisen vaikutuksen yrityksen visioon, tavoitteisiin ja tasapainotettuun mittaristoon. Mallissa on otettu huomioon myös mittariston sovittamisen organisaation eri osiin Kaplanin ja Nortonin keskittyessä ainoastaan pilot-yksikön projektin läpiviennin ohjeistamiseen.

Toivasen malli

Toivanen (2001) kehitti väitöskirjatyönä ensimmäisen Suomen oloihin suunnatun BSC-projektimallin. Tavoitteena oli kehittää malli, joka sopeutuisi Kaplanin ja Nortonin mallia paremmin suomalaiseen yrityskulttuuriin. Mallin rakentamiseen ja kehittämiseen osallistui 15 konsulttiyrityksen sekä 50 teollisuusyritysten edustajaa. Toivasen malli on kirjallisuudessa esitetyistä, nimenomaan tasapainotetun mittariston toteutukseen tarkoitetuista malleista kaikkien konkreettisimmin. Malli on melko helposti ymmärrettävä ja etenee pääosin loogisesti. Tästä syystä se valittiin yhdeksi tämän tutkimuksen yhteydessä rakennettavan mittariston suunnittelun lähtökohdaksi. Päätökseen vaikutti myös se, että malli on suunniteltu suomalaisten yritysten käyttöön. Toivasen malli on lisäksi uusimpia kirjallisuudessa esiteltyjä tasapainotetun mittariston toteuttamismalleja, joten sitä suunniteltaessa aiempiin malleihin kohdistunutta kritiikkiä on pystytty hyödyntämään.

Aivan sellaisenaan Toivasen malli ei kuitenkaan sovellu pienyritysympäristössä käytettäväksi. Puutteena voidaan pitää sitä, ettei mallissa anneta minkäänlaisia suosituksia mittariston toteuttajista tai tavasta, jolla heidät valmistellaan mittaristoprojektiin. Kaplanin ja Nortonin mallissa nämä asiat on tosin jo aiemmin käsitelty perusteellisesti. Myöskään yrityksen toimialan tilanteeseen tai asemointiin toimialalla ei kiinnitetä huomiota. Toisaalta näiden toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden voidaan perustellusti olettaa kuuluvan vision ja strategian täsmentämisen yhteyteen.

Tenhusen malli

Tenhusen käytännönläheinen ja selkeä projektimalli on suunnattu erityisesti pienyrityksille ja siinä nostetaan esiin pienyritysten erityispiirteiden tunnistaminen sekä järjestelmän pääkäyttötarkoituksen määrittely. Huomiota kiinnitetään myös siihen, millaisia vaikutuksia edellä mainituilla tekijöillä on mittariston suunnitteluun ja käyttöönottoon (Tenhunen 2001, s. 100). Merkittävimmin Tenhunen malli eroaa muista tässä luvussa esitellyistä projektimalleista kohderyhmänsä ja soveltamislaajuutensa osalta, sillä mallia ei ole sidottu mihinkään tiettyyn järjestelmään, kuten tasapainotettuun mittaristoon. Mallin rakentamisen apuna on käytetty Sinkin (1985) kehittämää yksinkertaista suorituskykymatriisia, mutta malli soveltuu periaatteessa minkä tahansa kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän toteutukseen. Edellytyksenä on, että rakennettava mittaristo jakaantuu pienempiin osiin kuten osa-alueisiin tai näkökulmiin ja edelleen yksittäisiin mittareihin (Tenhunen 2001, s. 73, 101).

Tenhunen malli on kirjallisuudessa esitetyistä suorituskykymittaristoprojektin toteuttamismalleista selkeästi yksityiskohtaisin ja käytännönläheisin. Sen avulla mittaristoprojektin

kulku on helppo ymmärtää, ja mallista löytyy apua myös joihinkin projektin tyypillisiin ongelmakehityksiin. Lisäksi malli on suunniteltu nimenomaan pienyritysten käyttöön, ja siinä otetaan huomioon pienyritysten erityispiirteet. Mallista on ollut suuri apu tämän tutkimuksen yhteydessä toteutetun mittaristoprojektin suunnittelussa, ja varmasti myös lukuisat pienyritykset ovat saaneet mallista kaipaamaansa tukea mittaristoprojektin toteuttamiseen.

Tenhusen mallin ainoana varsinaisena epäkohtana voidaan pitää sitä, että se ei millään tavoin ota huomioon suorituskykymittariston osa-alueiden ja mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita. Tämä saattaa tietenkin olla tietoinen valinta; onhan esimerkiksi tasapainotetussa mittaristossa esitettyä syy-seuraus -logiikkaa kritisoitu, ja kausaalisuhteiden olemassa olo on jopa kokonaan kyseenalaistettu. Kuitenkin suorituskyvyn analysointijärjestelmän osa-alueet tuntuvat jäävän irrallisiksi, kun niiden välisiä syy-seuraussuhteita ei ole mitenkään mietitty eikä kuvattu. Kausaalisuhteettoman mittariston arvo esimerkiksi pitkän aikavälin sijoitukseen kuten kokonaisvaltaiseen laadun kehittämiseen kannustettaessa on vähäinen.

2.2.2 Tasapainotetun mittariston toteuttamisen yksityiskohtia

Tasapainotetun mittariston rakentamisessa avuksi ovat myös ohjeet mittaristojen yksityiskohdista kuten projektin kestosta, mittareiden keskimääräisestä lukumäärästä ja mittariston tasapainosta. Yleensä näistä asioista on kuitenkin kirjallisuudessa esitetty useita, ajoittain hivenen ristiriitaisia suosituksia, joiden noudattamista kannattaa harkita tapauskohtaisesti.

Malmin ym. (2002, s. 109–110) mukaan tasapainotetun mittariston toteuttamiseen erillisenä projektina on hyvä varata aikaa kuukaudesta kolmeen kuukauteen. Toteutus on paras tehdä melko nopeasti, jotta projekti ei hautautuisi muiden kehittämissuunnitelmien alle. Tällöin saadaan myös nopeasti kokonaiskuva tasapainotetusta mittaristosta. Projektin vetäjänä olisi hyvä olla johdon edustaja, jonka tehtävänä on valvoa, tukea ja ohjata mittaristoprojektia koko sen keston ajan. Yleensä tasapainotetun mittariston kiinnittyminen osaksi johtamisjärjestelmää kestää 1–3 vuotta. Tenhunen (2001, s. 98) toteaa suorituskykymittariston suunnitteluun ja käyttöönottoon kuluvan suomalaisessa pienyrityksessä aikaa puolesta vuodesta reiluun vuoteen.

Kaplanin ja Nortonin (1996, s. 162) mukaan tyypillinen tasapainotettu mittaristo sisältää 16–25 mittaria. Kutakin neljää näkökulmaa mittaa yleensä 4–7 mittaria. On kuitenkin syytä ottaa huomioon, että Kaplan ja Norton olivat tekemisissä pääasiassa hyvin suurten yritysten kanssa. Suomessa mittaristot ovat sisältäneet 4–25 mittaria, ja valtaosa suomalaisista yritystason mittaristoista näyttäisi sisältävän alle 20 mittaria. Muutamissa organisaatioissa tasapainotettuihin mittaristoihin on kehitetty jopa 30–35 mittaria mutta päädytty myöhemmin karsimaan mittarien määrää kohtuullisemmaksi. Yritystason mittaristoon voi hyvinkin riittää 8–16 mittaria, ja erityisesti johdettaessa mittareita yrityksen eri osille, pieni määrä mittareita voi olla aivan riittävä. Mittareiden määrän tulee olla sidoksissa mittariston käyttötapaan ja tarkoitukseen (Malmi ym. 2002, s. 30–31).

Kaplan ja Norton (1996, s. 162–164) nostavat mittarien määrää pohdittaessa esiin *diagnostisten* mittareiden ja *strategisten* mittareiden eron. Yritys tarvitsee tasapainotetun mittariston lisäksi jopa satoja diagnostisia, yksityiskohtaista tietoa tuottavia mittareita, jotka takaavat jokapäiväisen toiminnan sujuvuuden ilmoittamalla poikkeamatilanteista. Nämä mittarit eivät kuitenkaan nosta esiin niitä tekijöitä, joiden avulla yritys menestyy, eivätkä kuulu tasapainotetun mittariston mittareihin. Menestystekijöiden löytämiseksi tarvitaan strategisia mittareita. Tasapainotettua mittaristoa ei siis ole tarkoitettu korvaamaan yrityksen operatiivista toimintaa ohjaavaa mittausjärjestelmää. Tasapainotettua mittaristoa soveltavalla organisaatiolla tulee edelleen olla mittareita, joita tarkkaillaan suunnitelmien mukaisen toiminnan varmistamiseksi ja jotka ilmaisevat mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tarpeen. Kriittisiä menestystekijöitä ilmentävät strategiset mittarit on kuitenkin pystyttävä erottamaan näistä operationaalisista mittareista.

Lisäksi mittaristoon valitut mittarit voivat olla luonteeltaan varsin erilaisia. Esimerkiksi indeksi-tyyppiseen mittariin on saatettu kiteyttää kymmenienkin yksittäisten mittarien tuottama tieto. Yhtä ainoaa optimaalista mittarien määrää on siis mahdotonta esittää. Mittaristoa luodessa, kuten kaikissa tasapainotetun mittariston toteuttamisen vaiheissa, tärkeintä on ottaa huomioon mittariston käyttötarkoitus ja tapa, jolla mittaristoa käytetään. Soveltajan tarpeet on nähtävä kokonaisuutena, optimaalinenkaan mittareiden määrä ei yksinään takaa mittariston toimivuutta.

Tasapainotetun mittariston tulisi nimensä mukaisesti olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensinnä tasapainon tulisi vallita rahamääräisen ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Tyypillisessä tasapainotetussa mittaristossa rahamääräisiä mittareita on noin 80 %:a. Tässä yhteydessä tasapainolla tarkoitetaan siis lähinnä sitä, ettei päätöksiä ole syytä perustaa pelkästään taloudelliseen informaatioon. Toinen, mittariston tasapainoisuuden kannalta merkittävin tekijä on tulostittareiden (seurausmittareiden) ja ennakoivien mittareiden (syymittareiden) suhde. Tulostittarit ovat yleensä huomattavasti ennakoivia mittareita helpommin määritettävissä. Tällöin on vaarana, että näkökulmien suhteet väliset jäävät mieltämättä ja tuloksena on joukko irrallisia tulostittareita tasapainotetun mittariston sijaan. Kolmas tekijä hyvän mittariston avaintekijä on lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välinen tasapaino. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tasapaino saavutetaan mittaristoa rakennettaessa automaattisesti, mikäli mittareita määritetään syy-seurauslogiikkaa noudattaen. Neljäs tekijä, tasapaino ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (prosessit, oppiminen ja kasvu) näkökulmien välillä, saadaan aikaan yksinkertaisesti määrittelemällä suurin piirtein yhtä monta mittaria jokaiseen näkökulmaan. Viidentenä tasapainotekijänä on helposti ja vaikeasti mitattavien asioiden suhde (Malmi ym. 2002, s. 31–32). Tätä suhdetta voidaan pitää kuvaavana nyrkissäntönä tasapainotettuja mittaristoja rakennettaessa. Rahamääräisiä lyhyen tähtäimen tulostavoitteita on yleensä helppo mitata. Vaikeaa sen sijaan on mitata ei-rahamääräisiä, pitkällä aikavälillä menestykseen vaikuttavia tekijöitä, jotka usein ovat strategisesti hyvin merkittäviä.

Mittareiden määrä ja mittariston tasapaino ovat peruskysymyksiä toimivan tasapainotetun mittariston rakentamisessa. Ne luovat rungon toimivalle mittaristolle, mutta mittariston todellinen käyttökelpoisuus ja merkitys määräytyvät asiasisällön perusteella. Yritysjohdon tulee tehdä itselleen selväksi, millainen rooli mittaristolla yrityksen ohjausjärjestelmän osana tulee olemaan, sillä tasapainotettu mittaristo voi olla toimiva vain suhteessa sille määritellyn käyttötarkoitukseen. Eri tarkoitusta varten kehitetyt mittaristot rakentuvat erilaisista mittareista. Malmi ym. (2002, s. 32–36) esittelevät yleisesti käytetyn tavan jakaa tasapainotetut mittaristot sidosryhmämittaristoihin, KPI-mittaristoihin (Key Performance Indicators) ja strategiamittaristoihin. Tähän asti kehitetyistä mittaristoista suurin osa on KPI-mittaristoja. Eräänlaisena ideaalina voidaan nähdä strategiamittaristot, joiden avulla uskotaan organisaatioiden saavuttavan suurimmat hyödyt.

3 Tasapainotetun mittariston soveltaminen elintarvikealan pienyrityksiin

Kehitettäessä kokonaisvaltaista suorituskykymittaristoa pienyrityksen käyttöön lähtökohtana on paitsi suorituskykymittaristojen teoria myös pienyrityksen erityispiirteiden tunteminen ja huomioon ottaminen mittaristoprojektin eri vaiheissa. Myös toimialan erityispiirteet on syytä ottaa huomioon mittaristoprojektia suunniteltaessa ja toteutettaessa.

3.1 Pienyritysten erityispiirteitä

Pienyritykset ovat mielenkiintoinen ja värikäs yritysryhmä. Pienyritykset ovat tutkimuskohteenä epäyhtenäinen joukko, niiden välillä voi olla eroavaisuuksia muiden muassa toimialasta, yrityksen iästä ja koosta sekä omistajuussuhteista (esim. perheyritys vs. osuuskunta) johdun (Bridge ym. 1998 s. 145, 160). Omalta osaltaan epäyhtenäisyyteen vaikuttavat myös vaihtelevat käytännöt määritellä pienyritys. Erot esimerkiksi viisi tai viisikymmentä työntekijää työllistävien pienyritysten välillä ovat suuria. Pienyrityksistä on kuitenkin löydettävissä useita erityispiirteitä, jotka erottavat ne suurista yrityksistä (Carson ym. 1995, s. 61). Näillä erityispiirteillä on vaikutusta myös mittaristoprojektiin, ja ne on tärkeä ymmärtää projektin onnistumisen varmistamiseksi.

Pienyritykset syntyvät tyypillisesti omistajan kehittämästä tuote- tai palveluideasta. Niin kauan kuin omistaja saa yrityksestä tyydyttävän toimeentulon, halua yrityksen laajentamiseen ei välttämättä ole. Joissakin tapauksissa yrittäjyyden päällimmäisenä motiivina ei edes ole raha vaan vaikkapa työllistyminen, ammattilypeys tai halu ”olla oman itsensä herra”. Pienyrityksen johto on usein hyvin itsenäinen (Haksever 1996, Bridge ym. 1998). Toisaalta pienyrityksillä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa toimintaympäristöönsä, josta niiden on nähty olevan hyvinkin riippuvaisia (Smallbone ym. 1999). Pienyrityksille ovat niin ikään tyypillisiä yksinkertainen organisaatorakenne ja yhtenäinen yrityskulttuuri. Tuotantolinjoja ja asiakkaita on usein vähän verrattuna suuriin yrityksiin (Pelham & Wilson 1996).

Eräs huomattavimmista pienyritysten erityispiirteistä on yrittäjän tai omistaja-johtajan merkittävä rooli. He osallistuvat usein sekä yrityksen johtamiseen että päivittäiseen toimintaan, ja heidän toimenkuvansa saattaa olla hyvinkin laaja (Bridge ym. 1998, Juutilainen 2001). Kokonaisvaltainen käsitys yrityksen toiminnasta on kiistatta etu, mutta johtajuuden keskittymiseen vain yhdelle henkilölle liittyy myös riski. Yrittäjät ja omistaja-johtajat ovat usein oman alansa taitajia, mutta heillä ei välttämättä ole liikkeenjohdollista koulutusta tai yrityksen johtamiseen vaadittavia taitoja. Tyypillistä on, että pitkän työuran myötä on syntynyt oman alan perusteellinen tuntemus, mutta tietämys liiketoiminnasta ei välttämättä ole kovin laaja-alaista tai objektiivista. Tämä saattaa helpottaa henkilöstön pysymistä tietoisena yrityksen päämääristä ja tavoitteista. Toisaalta yrittäjän liiketoimintaosaamisen kapeus saattaa saada aikaan myös sen, ettei yrityksen toiminnan tavoitteita tulla oikeastaan määritelleeksi lainkaan. Aktiivinen arjessa mukana oleminen ja puutteellinen liiketoimintaosaaminen johtavat helposti siihen, että yrityksen päivittäisten rutiinien hoitaminen nähdään tärkeämpänä tekijänä kuin liiketoiminnan suunnittelu pitkällä tähtäimellä. Liiketoiminnan järjestelmiä rakennetaan tällaisessa tapauksessa kokemuksiin perustuen. Järjestelmien muuttaminen koetaan niin ikään tarpeettomaksi, ellei muutokselle nähdä kokemusperäistä syytä (Haksever 1996, Bridge ym. 1998). Kuitenkin on syytä muistaa, että on olemassa myös pienyrityksiä, jotka pyrkivät aktiivisesti etsimään uusia kasvumahdollisuuksia ja ovat halukkaita uusien ratkaisujen kokeilemiseen (mm. Gaia Group 2002).

Monilla pienyritysten yrittäjillä ja omistaja-johtajilla on henkilökohtainen suhde yritystoimintaan. He kokevat yrityksen osana omaa persoonallisuuttaan ja ottavat yritykseen kohdistuvan kritiikin usein henkilökohtaisesti. Yritykseen palkatun johtajan tai ulkopuolisen asiantuntijan onkin syytä lähestyä yrityksen ongelmia auttaen omistajaa itseään hahmottamaan yrityksen toiminnan epäkohtia. Ulkopuolisen asiantuntijan mielipiteet siitä, mikä yrityksessä on vialla ja mitä epäkohtien korjaamiseksi tulisi tehdä, saatetaan torjua suoralta kädeltä, koska ne koetaan henkilökohtaisena kritiikkinä. Yritystoiminnan ongelmat voidaan niin ikään kokea henkilökohtaisena epäonnistumisena, ja tämän vuoksi niitä vähätellään tai piilotellaan (Bridge ym. 1998). Pienyrityksen toiminnassa myös heijastuvat yrittäjän tai omistaja-johtajan henkilökohtaiset arvot, preferenssit ja asenteet (Jennings & Beaver 1997, Bridge 1998).

Erilaisten resurssien kuten ajan ja rahan rajallisuus saattavat vaikuttaa voimakkaastikin pienyrityksessä tehtäviin ratkaisuihin. Esimerkiksi kasvuun tai lyhytaikaisten vaikeuksien ylittämiseen tarvittavaa lisöpääomaa voi olla varsin vaikeaa saada, koska tiukasti käytännön yritys toimintaan sidottu omaisuus on usein riittämätön kattamaan ulkopuolisten rahoittajien vaatimia vakuuksia. Monilla pienyrityksillä ei myöskään ole riittävää kirjanpitoa, josta saataisiin rahoituslaitosten lainoja varten vaatimat dokumentit (Haksever 1996). Bridgen ym. (1998, s. 137) mukaan pienyrityksen alkupääoma koostuu usein yrittäjän omasta henkilökohtaisesta sijoituksesta tai itse taatusta lainasta. Tämä saattaa saada aikaan sen, että yrittäjä ei halua ”tuhlata” yrityksen rahoja kuin kaikkein välttämättöimpiin tarpeisiin sekä sellaisiin hankintoihin, joista pääoma todennäköisesti saadaan takaisin lyhyellä aikavälillä. Tällainen ajattelutapa johtaa helposti yrityksen polkemiseen paikallaan sen sijaan, että panostettaisiin pääomaa ja henkilöresursseja yrityksen pitkän aikavälin kehittymiseen (Kaikkonen 2002, s. 26).

Myös henkilöstön suhteen pienten yritysten resurssit ovat rajalliset. Niiden on vaikea houkuttaa koulutettuja ja kokeneita osaajia palvelukseensa. Toisaalta pienyritykset tarjoavat usein monipuolisen ja haastavan työn pienelle työntekijäjoukolleen. Työntekijät hallitsevat usein lukuisia eri tehtäviä, mikä antaa pienyritykselle merkittävää kilpailuetua joustavuudessa (Haksever 1996). Nämä erityispiirteet lienevät myös suomalaisissa pienyrityksissä hyvin yleisiä. Tavoitteiden asettaminen ja muu strateginen johtaminen nähdään toisarvoisena tekijänä, jota ei ”ehditä” hoitaa arjen kiireiden puristuksessa.

Pienyrityksissä myös seurataan usein eri asioita, kuin mitä pidetään tärkeänä. Monissa pienyrityksissä yrityksen toiminnan muut kuin taloudelliset ulottuvuudet ovat jääneet liian vähälle huomiolle. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja laatua seurataan yrityksissä varsin vähän, vaikka yritysten edustajat pitävätkin niiden mittausta hyvin tärkeänä. Syynä tähän saattaa olla se, että eräiden tärkeäksi katsottujen osa-alueiden mittaaminen on selvästi vaikeampaa kuin perinteisten talouden tunnuslukujen, eikä yrittäjällä ja henkilöstöllä riitä aikaa eikä aina motivaatiota uuden osaamisalueen hankkimiseen ilman alkusysäystä. Tällöin seurataan helposti sitä, minkä seuraaminen on helppoa eikä niinkään sitä, mikä koetaan tärkeäksi (Rantanen 2001). Kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentaminen pakottaa pienyrityksenkin johdon paneutumaan näihin yrityksen selviytymisen ja menestymisen kannalta ensisijaisen tärkeisiin asioihin ja voi siten merkittävästi parantaa yrityksen pitkän tähtäimen menestymismahdollisuuksia. Samoin kokonaisvaltaisen suorituskykymittaristo ja sen rakentamisprosessi voi auttaa yrittäjää näkemään pitkän tähtäimen sijoitusten merkittävyyden.

3.2 Elintarvikealan yritysten erityispiirteitä

Elintarviketoimialan erityispiirteitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Elintarviketuotannolle on tyypillistä eläin- ja kasvipärisen raaka-aineen nopea pilaantuminen. Tämän vuoksi toiminnan elintarvikeketjussa on oltava huomattavasti nopeampaa kuin esimerkiksi metalliteollisuudessa tai vaatealalla. Tuoretuotteita ei voida varastoida kuukausiksi ja myydä myöhemmin, vaan tarjonta pitää suhteuttaa kysyntään. Pelkästään tuoretuotteita myyvät yritykset toimivatkin ainoastaan muutamien päivien sykleissä, ja toiminta on sopeutettava raaka-aineen säilyvyyteen. Esimerkiksi puskurivarastoja ei voida kysynnän yllättävän nousun varalta valmistaa tai kysynnän yllättäen hiljennettyä valmistaa, vaan tuotannon on kyettävä joustamaan tilanteen mukaan. Tämä asettaa suuria vaatimuksia henkilökunnan joustavuudelle ja vaikeuttaa koneiden sekä laitteiden täysipainoista hyödyntämistä.

Pilaantuminen rajoittaa myös elintarvikealan tarjoajien markkina-aluetta. Raaka-aineen pilaantumisen asettamiin haasteisiin voidaan vastata kehittyvän teknologian avulla. Pienyritysten ongelmana on kuitenkin nähty puutteelliset taidot analysoida tuotantoprosessia ja ottaa käyttöön uutta osaamista ja teknologiaa (Scott ym. 1996, s. 86, ref. Kaikkonen 2002, s. 20). Raaka-aineiden nopean pilaantumisen vuoksi myös elintarvikkeiden turvallisuuden on kiinnitettävä erityisen suurta huomiota. Elintarviketurvallisuus on merkittävä kysymys koko maailman laajuisesti, mutta erityisesti suomalaiselle elintarvikesektorille turvallisuus on

viime vuosina noussut tärkeäksi kysymykseksi. Suomen elintarvikesektorin toimintaympäristö on muuttunut melko radikaalisti EU-liittymisen myötä, ja uudet kilpailukeinot ovat tarpeen. Ehkä merkittävin suomalaisen elintarvikesektorin kilpailukeino on laatutyö ja elintarvikesektorillemme onkin kehitetty erityinen laatustrategia. Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian tavoitteena on kehittää tuotteiden ja toiminnan laatua ja varmistaa laadun säilyminen pysyvästi korkealla tasolla ja samalla parantaa yritysten kilpailukykyä ja kannattavuutta. Suomalaisilla elintarvikkeilla on laatuun, turvallisuuteen sekä etiikkaan ja ekologiaan liittyviä kilpailuetuja ja vahvuuksia. Niiden syntyyn ovat vaikuttaneet maamme maantieteellinen sijainti, puhdas ympäristö, kulttuuri, etiikka, monipuolinen tuotantorakenne ja perheviljelmiin perustuva tuotantotapa sekä kattava tuotantopanosten, tuotannon ja elintarvikkeiden valvonta. Elintarviketalouden laatutyöllä vahvistetaan asiakkaiden luottamusta Suomessa tuotettuja puhtaita ja korkealaatuisia elintarvikkeita kohtaan sekä edistetään suomalaisten elintarvikkeiden kilpailukykyä. Suomen elintarviketalouden kestävä kilpailukyky perustuu laadun asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tavoitteena on koko tuotantoketjun kattava, ekologisesti ja eettisesti hyväksyttävä toimintatapa (MMM:n elintarviketalouden laatujohtoryhmä 1999). Turvallisuusnäkökulman tuominen mukaan myös suorituskyvyn mittausjärjestelmään on eräs tapa suunnata järjestelmä nimenomaan elintarvikealan yrityksille. Tuote-turvallisuus on kuitenkin rajattu tämän esitutkimuksen ulkopuolelle. Sen sijaan turvallisuus- ja prosessinäkökulmaan kiinnitetään erityistä huomiota tutkimushankkeen myöhemmissä vaiheissa eli kehitettäessä elintarvikealan pienyrityksille suunnattua suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamis- ja toteutusmallia.

Suomalaisten elintarvikealan pienyritysten toimintaympäristön toinen merkittävä piirre on elintarvikemarkkinoiden polarisoituneisuus. Elintarvikesektorilla vallitsee tilanne, jossa suuryritykset hallitsevat perustuotteiden markkinoita. Lähes jokaisella elintarviketeollisuuden alatoimialalla toimii muutama suuri yritys ja lukumääräisesti paljon pieniä yrityksiä. Pienet yritykset pyrkivät erottumaan suuremmista yrityksistä erilaistamalla tuotteitaan ja palveluitaan. Kilpailuetu saavutetaan entistä useammin joko tehokkaalla yksikkökustannusten hallinnalla tai jonkin kuluttajaryhmän tarpeiden syvällisellä tuntemisellä (mm. Salo ym. 1998, s. 14). Pienten yritysten on tässä markkinatilanteessa varsin vaikeaa kilpailla alhaisin hinnoin. Sen sijaan pienten ja keskisuurten yritysten asema voi tässä markkinatilanteessa vahvistua nimenomaan laatu- ja erityistuotteiden valmistajina. Pienyritysten erikoistumismahdollisuuksia lisää se, että kuluttajat ovat yhä enemmän kiinnostuneita ruuasta muutoinkin kuin ainoastaan ravinnontarpeen tyydyttäjänä. Keskustelussa on myös viime vuosina useaan otteeseen noussut esiin lähiruoka-ajattelu ja sen pienille elintarvikealan yrityksille tarjoamat tuotteistamis- sekä markkinointimahdollisuudet. Paikallisen tuotannon tarjontaketjun rakentaminen on erityisesti elintarvikealan maaseutu- ja pienyrityksille soveltuva vaihtoehto. Tosin paikallisen tarjontaketjun rakentaminen vaatii tutkimus- ja kehittämistyötä sekä toimijoiden sitoutumista lähiruoka-ajatteluun (Paananen & Forsman 2003).

Toimivana mahdollisuutena elintarvikealan pienyrityksille nähdään myös alihankkijana tai raaka-ainetuottajana toimiminen. Mäkitie (1995, s. 65–68) erottaa alihankintatoiminnasta

neljä eri muotoa: 1) päähankkijat ostavat alihankkijoilta esikäsiteltyä raaka-ainetta, 2) alihankkijat täydentävät päähankkijan valikoimaa joustavasti, 3) alihankkijat tasoittavat päähankkijan kysyntähuippuja kausi- ja sesonkituotteiden osalta ja 4) yritykset tekevät kuljetus- ja markkinointiyhteistyötä. Eräänlainen alihankinnan muoto on myös pienen elintarvikeyrityksen mahdollisuus toimia jonkin ravintolan tai muun suurkeittiön suorana toimittajana. Erikoistuminen esimerkiksi suurkeittiö- tai ravintolasektorille voi olla pienille elintarvikeyrityksille todellinen mahdollisuus, sillä nämä toimijat haluavat usein hyvinkin räätälöityjä tuotteita valikoimiinsa. Suurkeittiösektorin tavarantoimittajina toimivien pienyritysten on pystyttävä takaamaan riittävä toiminnan volyyymi, toimitusvarmuus ja korkea, tasainen laatu (Kaikkonen 2002, s. 19). Tämä edellyttää pienyrityksiltä jatkuvaa paneutumista laatuasioihin.

Laadun ja toimitusvarmuuden ongelmiin voidaan pienissä elintarvikeyrityksissä vaikuttaa systemaattisen laadun- ja toiminnan kehittämisen avulla. Sertifioitu laatujärjestelmä on asiakasyritykselle kiistaton laadun ja tasaisen tuotannon tae. Asiakkaan arvostamat tekijät sekä erityisesti heidän mainitsemansa kehittämiskohteet on syytä huomioida myös suorituskyvyn mittausjärjestelmää kehitettäessä. Ottamalla esimerkiksi tuotteiden laatu ja toimitusvarmuus systemaattisen seurannan kohteiksi voidaan paitsi kehittää suoriutumista näissä toiminnoissa, myös osoittaa mittauksien kehityksen avulla asiakkaille yrityksen nykyinen taso kyseisissä toiminnoissa.

3.3 Tasapainotettu mittaristo elintarvikealan pienyrityksissä

Pienyrityksissä tasapainotettua mittaristoa tai muita kokonaisvaltaisia suorituskyvynmittausjärjestelmiä on sovellettu varsin vähän. Usein väitetään, ettei kokonaisvaltainen mittaaminen sovellu pienyrityksiin, koska järjestelmä on liian raskas ja sen tuoma hyöty pienyrityksen tapauksessa vähäinen. Tilanne on todellisuudessa päinvastainen; tulevaisuudessa on vaikeaa kuvitella menestyvää pienyritystä, jolla ei olisi käytössään kokonaisvaltaista järjestelmää strategisen johtamisen tärkeiden alueiden tunnistamiseen ja kehittämiseen. Pienyritysten suorituskyvyn ja menestymisen kannalta on erittäin tärkeää seurata ja käyttää yritysjohton uudenaikaisia menetelmiä. Näin on tilanne sekä alihankkijana toimivien että itsenäiset markkinat omaavien pienyritysten kohdalla. Pääasiassa suuremman yrityksen alihankkijana toimivien pienyritysten asiakkaat vaativat, että toimittajan toiminta on laadukasta ja perustuu samoihin kriteereihin, joita asiakasyritys itse käyttää toiminnassaan. Itsenäisillä markkinoilla toimivan yrityksen asiakkaat vaativat samalla tavalla laadukasta ja tehokasta toimintaa: pitkällä tähtäyksellä he eivät osta tehottomasti toimivan yrityksen tuotteita, sillä joko hinnassa tai tuotteen laadussa tai molemmissa alkaa ilmetä puutteita (Laitinen ym. 1999, s. 5–6).

Tasapainotetun mittariston hyödyt voidaan saavuttaa täysimittaisina myös pienessä yrityksessä. Jokaisen yrityksen on tunnettava ne tekijät, jotka ovat kriittisiä yrityksen kilpailukyvyille. Kriittisiä menestystekijöitä voidaan myös pienyrityksissä mitata ja kehittää käyttämällä yksinkertaista tasapainotettua mittaristoa. Tasapainotetun mittariston soveltamisen avulla voidaan myös pienyrityksessä saavuttaa tuntuvia voittoja. Voitot ovat seurausta siitä, että

tasapainotettua mittaristoa käyttävässä pienyrityksessä johto ja omistajat pystyvät paremmin kontrolloimaan kustannuksia, sitouttamaan ja motivoimaan henkilökuntaa sekä ohjaamaan heitä huomiointi- ja palkitsemisjärjestelmien avulla. Jatkuva parantaminen on niin tärkeää myös pienessä yrityksessä. Organisaation on jatkuvasti arvioitava tilannettaan markkinoilla sekä panostettava oppimisen ja innovatiivisuuden kehittämiseen organisaatiossa (Birch 1998).

3.3.1 Tutkimuksia pienyritysten suorituskyvyn mittaamisesta

Yritysten suorituskyvyn arviointi esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa apuna käyttäen on ollut viime vuosina suosittu tutkimusaihe, ja tietoa aiheesta on tarjolla runsaasti. Suurin osa tutkimuksista on kuitenkin kohdistunut suurin yrityksiin. Kirjallisuutta ja tutkimuksia, jotka käsittelevät pienyritysten suorituskyvyn mittaamista tai tasapainotetun mittariston soveltuvuutta pienyritysympäristöön, on toistaiseksi vähän saatavilla. Muutamia aihetta käsitteleviä artikkeleja on esitelty alla.

Andersen, Cobbold ja Lawrie 2001

Andersen ym. (2001) ovat tutkineet tasapainotetun mittariston toteutusta pienyrityksissä. Taustana ovat tutkimukset (esim. Jennings & Beaver 1997), joiden mukaan strategisella suunnittelulla on merkittävä vaikutus organisaatioiden suorituskykyyn niiden koosta riippumatta. Lisäksi tutkimus pohjautuu laajaan käytännön kokemukseen koskien tasapainotetun mittariston toteuttamista sekä tasapainotetusta mittaristosta, pienyrityksistä, strategisesta johtamisesta ja yrityssuunnittelusta yleisellä tasolla julkaistuun materiaaliin.

Strategisen suunnittelun merkitys menestystekijänä asettaa haasteen nimenomaan pienyrityksille, joiden suorituskyvyn avaintekijöinä on totuttu pitämään yksinkertaista ja nopeaan reagointiin kykenevää organisaatorakennetta. Eräänä mahdollisena vastauksena tähän haasteeseen on tasapainotetun mittariston ja siihen liittyvien johtamisprosessien käyttöönotto. Tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota hyötyihin, jotka pienyritysten on mittariston avulla mahdollista saavuttaa. Tavoitteena oli myös tehdä huomioita siitä, miten mittariston käyttö ja hyödyt saattavat vaihdella erikokoisissa yrityksissä (Andersen ym. 2001).

Tasapainotetun mittariston käyttötavan kehittyminen operatiivisesta mittaristosta strategisen johtamisen välineeksi ja käyttötavan muutos ovat lisänneet mittariston soveltuvuutta nimenomaan pienten yritysten käyttöön. Tämä johtuu siitä, että rakennettaessa tasapainotettua mittaristoa strategian kommunikoinnin apuvälineeksi, ehdottoman tärkeää on konkretisoida yrityksen visio ja strategia sekä päästä niistä yksimielisyyteen. Mittariston rakentaminen antaa usein alkusysäyksen myös tehokkaampien ja toimivampien johtamistapojen kehittämiseen ja soveltamiseen. Merkittävimmät pienten yritysten mittariston käyttöönoton avulla saavuttamat hyödyt liittyvät juuri näihin toimintoihin, jotka yleensä ovat pienyrityksissä huonosti hoidettuja. Sen sijaan suuret yritykset hyötyvät lähinnä viestinnän selkeytymisestä ja tiivistymisestä tasapainotetun mittariston soveltamisen myötä, toisin sanoen mittaristo auttaa

suuryrityksen johtoa pysymään selvillä siitä, mitä yrityksen eri osiossa tapahtuu. Pienessä yrityksessä on siis mahdollista saada tasapainotetun mittariston soveltamisesta aivan yhtä paljon hyötyjä kuin suuressa yrityksessäkin. Hyödyt ovat kuitenkin luonteeltaan toisenlaisia. Oikein rakennetun ja strategisen johtamisen apuvälineenä hyödynnetyn tasapainotetun mittariston avulla voidaan tarttua peruskysymyksiin, jotka ovat relevantteja niin suurissa kuin pienissäkin yrityksissä. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi (Andersen ym. 2001):

- *Tavoitteiden selkeys*
Tasapainotetun mittariston avulla voidaan tehokkaasti kommunikoida pitkän aikavälin strategia muuntamalla visio lyhyen aikavälin tavoitteiksi.
- *Liiketoimintamallin perusteellinen ymmärtäminen*
Määritellään organisaatiolle keskenään syy-seuraussuhteessa olevia strategisia tavoitteita kuhunkin tasapainotetun mittariston neljään näkökulmaan, johdon on ymmärrettävä organisaationsa strategia kokonaisuutena.
- *Asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen*
Keskittyminen selkeästi määriteltyyn visioon ja konkretisoituun strategiaan vähentää sitä riskiä, että tietämys tavoitteista hämärtyisi organisaatiossa.
- *Organisaation kyky oppia*
Tasapainotetun mittariston avulla voidaan pysyä selvillä siitä, toimitaanko organisaatiossa kuten pitäisi, ja saavutetaanko asetettuja tavoitteita. Tässä yhteydessä tapahtuu myös oppimista syy-seuraussuhteiden paikkansa pitävyydestä. Tämä oppiminen muodostaa yhdessä ulkoisissa olosuhteissa mahdollisesti tapahtuneiden muutosten kanssa erinomaisen pohjan tulevaisuutta koskevien päätösten tekemiselle.

Pienessä yrityksessä edellä mainitut hyödyt voidaan saavuttaa ilman monimutkaisten ja hallinnollisesti vaativien mittaristojärjestelmien kehittämistä. Tasapainotettua mittaristoa mitataksineen voidaan sen sijaan käyttää ikään kuin viitekehystenä pitkän aikavälin tavoitteisiin pyrittäessä. Toteutusprosessissa on syytä korostaa erityisesti pienen yrityksen avainhenkilöiden sitoutumista, ja heidän asemaansa esikuvina organisaatiossa mahdollisesti tarvittavissa muutoksissa. Samoin painotetaan mittariston tuottaman tiedon tehokkaan hyödyntämisen merkitystä; tasapainotettua mittaristoa on käytettävä, jotta sen todellinen arvo saadaan selville (Andersen ym. 2001).

Chow, Haddad ja Williamson 1997

Chow, Haddad ja Williamson (1997) selvittivät tasapainotetun mittariston soveltuvuutta pieniin paikallisesti toimiviin yrityksiin. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljän pienyrityksen johtoa. Tutkimusta tarkasteltaessa on tosin syytä ottaa huomioon, että Euroopassa pienyritys määritellään varsin eri kriteerein kuin Amerikassa. Tutkimuksessa käsiteltiin yrityksiä, jotka työllistivät useita satoja henkilöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää,

miten eri toimialoilla toimivien yritysten tasapainotetut mittaristot eroavat toisistaan, tutkimuskohteiksi valittiin tietoisesti eri toimialoja edustavat yritykset. Tutkimuksessa mukana oli elektroniikka-, elintarvike-, pankki- ja biotekniikka-alan yritys (Chow ym. 1997, s. 24).

Kaikkien yritysten edustajat kokivat tasapainotetun mittariston erittäin hyödyllisenä välineenä. Arvioitaessa tasapainotetun mittariston hyödyllisyyttä asteikolla 1-10 alhaisin vastaus oli arvo 8, ja kaksi yritystä neljästä arvioi hyödyn varsin merkittäväksi valitsemalla arvon 10. Tutkimuksen tulosten perusteella tasapainotettu mittaristo soveltuu käytettäväksi pienyrityksissä toimialasta riippumatta, kunhan se on suunniteltu nimenomaan soveltavan organisaation tarpeet huomioon ottaen (Chow ym. 1997, s. 24, 27).

Laitinen, Piispanen, Rönnqvist ja Ylinen 1999

Laitinen ym. (1999) tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa pienille teknologiayrityksille sopiva suorituskykymittaristo sekä testata ja kehittää sitä edelleen muutamassa yritystapauksessa. Perustan tutkimuksen yhteydessä kehitetyille neljälle mittaristolle loivat aiemmin esitellyt kokonaisvaltaiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät. Kahdessa tapauksessa mittaristo kehitettiin dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän mallin mukaan, suorituskykypyramidi ja tasapainotettu mittaristo olivat kumpikin lähtökohtina yhdessä mittaristossa. Mukana tutkimuksessa oli sekä teollisuus- että palveluyrityksiä työntekijämäärällä mitatun koon vaihdelta 30 ja 250 työntekijän välillä. Mittausjärjestelmän lähtökohdaksi asetettiin kolme keskeistä ajatusta: ensinnä menetelmän tulee tukea strategista johtamista, toiseksi menetelmän tulee ottaa huomioon yritysjohton asettamat vaatimukset ja kolmanneksi menetelmän on oltava kevyt ylläpitää (Laitinen ym. 1999).

Kyseisen tutkimuksen yhteydessä tehtiin myös kysely, jonka avulla selvitettiin pienten teknologiayritysten suorituskyvyn mittaamista ja etsittiin hankkeelle yhteistyöyrityksiä. Kyselyn tulokset osoittivat, että pienyritysten johtajat arvioivat kyselyajankohdan tärkeimmiksi mittauskohteiksi joustavuuden ja kannattavuuden sekä lisäksi työntekijöiden motivaation, toimintojen laadukkuuden ja maksuvalmiuden. Näiden samojen tekijöiden merkityksen he ennustivat myös korostuvan tulevaisuudessa (Laitinen ym. 1999, s. 49–51). Tärkeiksi mittauskohteiksi koettujen tekijöiden erilaisista luonteista (esimerkiksi toimintojen laadukkuus, motivaatio, kannattavuus) voidaan päätellä, että kokonaisvaltaiselle suorituskyvyn mittaukselle on selkeä tarve myös pienissä yrityksissä.

Tutkimuksesta saadut kokemukset osoittavat, että kehitettäessä mittaristosovellusta pienyritysten käyttöön on syytä ottaa huomioon joitakin pienyrityksille tyypillisiä piirteitä ja ongelmia. Ensinnä havaittiin, että pienyritysten valmiuksissa aloittaa mittariston kehittäminen on suurta vaihtelua. Joissakin pienyrityksissä on kokemusta useista kehittämistoimista, kun taas toisissa tällaisiin investointeihin ei kuitenkaan ole ollut mahdollista panostaa, jolloin mittausjärjestelmän kehittäminen on aloitettava ”puhtaalta pöydältä”. Myös strategiseen suunnitteluun ja tavoitteiden asetantaan on pienyrityksissä panostettu hyvin vaihtelevasti (Laitinen ym. 1999, s. 138).

Toiseksi pienen ja suuren yrityksen johdon toimenkuvan ja tästä seurauksena myös informaation tarpeen välillä on selviä eroja. Mittausjärjestelmää rakennettaessa on otettava huomioon, että pienyrityksen johto tarvitsee informaatiota myös lyhyen aikavälin kontrolloinnin ja ohjauksen tueksi (Laitinen ym. 1999, s. 138). Haasteena pienyrityksen käyttöön sopivan tasapainotetun mittariston rakentamiselle on kyetä mittaristossa yhdistämään pitkän aikavälin strategista informaatiota tuottavat mittarit päivittäisen toiminnan ohjauksen välineinä käytettäviin mittareihin.

Kolmas erityisesti pienyrityksiä vaivaava ongelma mittaristoprojektien yhteydessä on tavoitearvojen asettaminen valituille suorituskyvyn mittareille. Monissa pienyrityksissä ei suorituskykyä ole ennen mittaristoprojektia juurikaan mitattu ja on vaikeaa asettaa tavoitearvoa suurelle, jonka lähtötasoa ei tiedetä. Lisäksi muita saman alan pienyrityksiä koskevaa vertailutietoa on vaikea saada, sillä benchmarking ei ole vielä juurikaan käytössä pienyrityksissä. Ratkaisuksi tähän ongelmaan ja myös muihin edellä esitettyihin ongelmiin Laitinen ym. esittävät ajatuksen mittausjärjestelmän tarkentuvuudesta. Saadessaan kokemuksia mittausjärjestelmästä organisaatio oppii asettamaan tavoitteita osa-alueille ja keskittämään huomion kaikkein kriittisimpiin tekijöihin. Mittausjärjestelmän rakennetta täytyy arvioida ja vaihtaa tarpeen vaatiessa (Laitinen ym. 1999, s. 139).

Neljäs ongelma-alue on mittausjärjestelmän vaatiman informaation tuottaminen. Pienissä yrityksissä on harvoin tehokkaita informaatiojärjestelmiä tuottamassa suurta tietomäärää johdon tarpeisiin. Tietoa on saatavissa, mutta sen tuottamisen kustannukset saattavat muodostaa ongelman. Tällöin on vaarana keskittyminen vain helposti saatavilla olevaan tietoon. Usein kaikista keskeisimmät tekijät kuten henkilökunnan motivaatio ovat myös vaikeimmin mitattavissa. Tällöin tieto on kerättävä käsityönä, mikä on erittäin työlästä ja voi aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia. Positiivista kuitenkin on, että vastaavasti joidenkin mittareiden arvot voidaan saada pienellä lisävaivalla (Laitinen ym. 1999, s. 139).

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä tarjoaa pohjan käytännössä toimivan suorituskyky-mittariston rakentamiselle. Tutkimuksen yhteydessä rakennetut mittaristot poikkesivat kuitenkin merkittävästikin alkuperäisestä mallista. Yksinkertaisen tasapainotetun mittariston todettiin myös vastaavan pienyritysten käytännön tarpeita (Laitinen ym. 1999, s. 153).

Tenhunen 2001

Tenhunen (2001) tutkimuksen tavoitteena oli kehittää prosessimalli, jonka avulla suorituskyvyn analysointijärjestelmä voidaan ottaa käyttöön pienyrityksessä. Tutkimuksessa oli mukana kolme metallialalla toimivaa pienyritystä. Tutkimusryhmä suunnitteli yhteistyössä yritysten edustajien kanssa kullekin räätälöidyn suorituskyvyn analysointijärjestelmän ja järjestelmän käytännön toteutuksen tueksi Excel-sovellutuksen. Teoreettisen tietoon ja kehittämistyön myötä saatuihin kokemuksiin perustuen kehitettiin toteuttamismalli, jota voidaan käyt-

tää ohjenuorana rakennettaessa kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää pienyrityksiin (Tenhunen 2001).

Tutkimuksessa esitetään joitakin johtopäätöksiä suorituskyvyn analysointijärjestelmän kehittämistä pienyritykseen. Ensimmäinen esiin nouseva asia on aikataulu. Pienyrityksen mittausjärjestelmän kehitysprosessille on vaikeaa esittää ideaalista kestoaikaa, sillä yritys-kohtaiset resurssit määrittelevät varsin pitkälle ajankäytön suunnittelua. Yhteistyöyritysten edustajien mielipiteet sopivasta kehitysperiodin kestosta vaihtelivat reilun vuoden ja puolen vuoden välillä. Rauhallisempaa työtahtia kannattaneet jäsenet perustelivat mielipidettään oman työtilanteensa ruuhkautuneisuudella (Tenhunen 2001, s. 98).

Toisena tekijänä esiin tulee mittariston linkittäminen yrityksen visioon ja strategiaan. Tutkimuksen yhteistyöyritysten edustajat olivat innokkaita siirtymään mittaristoprojektissa mahdollisimman nopeasti ”itse asiaan” eli osa-alueiden ja mittarien pohdintaan perustavien taustatekijöiden analysoinnin jäädessä vähemmälle. Hyvin harvassa pienyrityksessä visio ja strategia ovat niin hyvin mietittyjä, että ne voitaisiin vain todeta, mutta mittariston linkittämistä strategiaan ei ehkä pidetty käytännön kannalta riittävänä merkittävänä tekijänä. Ehkä taustatekijöiden liian kevyen analysoinnin vuoksi myöskään järjestelmän pääkäyttötarkoitus ei ollut kaikissa yrityksissä aivan selvillä. Karkeasti kiteytettynä kehitettävä suorituskyvynmittausjärjestelmä nähtiin johdon apuvälineenä kehityksen seurantaan ja ohjaamiseen (Tenhunen 2001, s. 98).

Huomionarvoista oli myös, etteivät suorittavan tason työntekijät juurikaan osallistuneet mittaristojen rakentamiseen. Todennäköisesti yritysten avainhenkilöt pitivät joitakin tietoja niin luottamuksellisina, ettei niitä haluttu ainakaan vielä suunnitteluvaiheessa saattaa suunnitteluryhmään kuulumattomien tietoon. Suurin ongelma koko kehitysprosessissa oli relevanttien ja helppokäyttöisten mittareiden löytäminen. Mittareiden valintaan ja muokkaamiseen käytettiinkin varsin runsaasti aikaa ja muita resursseja (Tenhunen 2001, s. 99).

Yhteistyöyritysten suunnitteluryhmien jäsenet olisivat kaivanneet kehitystyönsä tueksi valmiita mittaristolistoja. Jäsenet korostivat myös, ettei mittariehdotelmista ole hyötyä, ellei niiden käyttötapa ole itsestään selvä. Lisäksi ainakin osa suunnittelutiimien jäsenistä olisi omasta mielestään tarvinnut suorituskyvyn mittaamista käsittelevää koulutusta. Myös järjestelmän itseohjautuva suunnittelu ja käyttöönotto ilman ulkopuolista apua koettiin vaikeaksi. Valmiin mittariston julkisuudesta käytiin myös keskusteluja. Yrityksissä haluttiin tarkkaan kontrolloida julkisuuteen päästettävää tietoa, mutta työntekijät saivat kuitenkin tietoonsa vähintään oman osastonsa seurantatiedot (Tenhunen 2001, s. 99).

Sake-sovellus

Tenhunen (2001) esittelee tutkimuksessaan myös Sake-sovelluksen (www.lut.fi/lahti/sake), yksinkertaisen Excel-pohjaisen tietokoneohjelman, jonka avulla erityisesti pienyritykset

voivat käytännössä dokumentoida suorituskykymittaristonsa. Sake-hanke on toteutettu Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, ja sen tarkoituksena on edistää pienyritysten suorituskyvyn mittausta. Hanke kuuluu työministeriön alaisen Kansallisen tuottavuusohjelman piiriin. Sake-sovellusta hyödynnetään myös tämän tutkimuksen yhteydessä rakennettavan mittariston dokumentoinnissa. Suorituskykymittariston dokumentointiin on kehitetty useita kaupallisessa levityksessä olevia laajempia tietokoneohjelmistoja, mutta niiden hankkiminen on pienyritykselle varsin suuri investointi, jota tuskin ollaan halukkaita tekemään varsinkaan mittaristoprojektin alkuvaiheessa.

3.3.2 Tutkimus tasapainotetun mittariston toteuttamisesta elintarvikealan yrityksissä

Tasapainotetun mittariston käytöstä suomalaisella elintarvikesektorilla on saatavissa varsin vähän tietoa. Tämän luvun tiedot perustuvatkin kokonaisuudessaan Horstin (2002) tutkimustuloksiin. Horsti tutki opinnäytteessään tasapainotetun mittariston käyttöä suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä. Hän keskittyi analysoimaan, mitkä tekijät vaikuttavat yritysten mittareiden valintaan ja mitkä mittarit ovat elintarvikealalle ominaisia. Lisäksi hän tarkasteli mittareiden valintaan liittyviä ongelmia. Tutkimuksen empiirinen osa perustui neljän tasapainotettua mittaristoa käyttävän elintarvikealan yrityksen case-vertailuihin. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla case-yritysten vastuuhenkilöitä ja asiantuntijoita.

Suomalaisella elintarvikesektorilla tasapainotettu mittaristo on varsin uusi johtamisväline. Tasapainotettu mittaristo oli otettu case-yrityksissä käyttöön vuosina 1997–2001. Tasapainotettu mittaristo miellettiin pääasiassa johdon järjestelmänä, jonka tarkoituksena haastateltavien mukaan on esimerkiksi strategian jalkauttaminen organisaatioon, ymmärryksen lisääminen strategiaan liittyen, tekemisen priorisointi, nopean katsauksen tarjoaminen ylimmälle johdolle yrityksen tilasta sekä mahdollisuus löytää syyt poikkeamiin mittarihierarkiassa alaspäin menemällä. Mittaristoa seurattiin yrityksissä pääosin Excel-taulukoiden avulla, mutta case-yrityksissä nähtiin tulevaisuudessa olevan tarvetta laajemmalle järjestelmälle (Horsti 2002, s. 68–71).

Haastatellut elintarvikeyritysten edustajat kuvailivat tasapainotetun mittariston käyttöönoton vaikutuksia pääasiassa myönteisinä. He pystyivät havaitsemaan hyötyjä lyhyenkin käyttöajan jälkeen. Haastateltavien mukaan myös henkilöstö oli kokenut mittariston tuovan uusia ulottuvuuksia johtamiseen ja työn arviointiin. Mittariston käyttöönoton myötä vuorovaikutteisuus ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet olivat niin ikään kasvaneet. Tavoitteiden asetantaan oli saatu lisää vuorovaikutteisuutta, ja henkilöstön palkitsemiskriteerit olivat objektiivisempia. Muina tasapainotetun mittariston käyttöönoton seurauksina mainittiin toimitusvarmuuden parantuminen, hyvä tuloskehitys, työn mielekkyyden lisääntyminen, tiimien välisen yhteistyön parantuminen, strategiatyön selkiytyminen sekä strategian kirkastuminen organisaatiossa. Tietämyksen siitä, mikä on tärkeätä, todettiin parantuneen, samoin kuin kyvyn muuttaa omaa toimintaa tämän tietämyksen mukaiseksi (Horsti 2002, s. 73–75).

Kaikkien neljän case-yrityksen mittaristossa on lähes samat neljä näkökulmaa kuin alkupe-
räisessä tasapainotetussa mittaristossa. Muutamassa yrityksessä tosin oppimisen ja kasvun
näkökulma on vaihdettu henkilöstönäkökulmaksi, ja näkökulmien sisältöön on tehty pieniä
muutoksia (Horsti 2002, s. 79–82). Yleisin käytäntö oli valita mittarit strategiasta johdettui-
hin kriittisiin menestystekijöihin perustuen (Horsti 2002, s. 86). Case-yritysten edustajat
mainitsivat haastatteluissa erityisesti elintarvikealaa mittaristoissa kuvastavia mittareita ole-
van tilaus-toimitusprosessin mittaaminen, toimitusvarmuus, saatavuus, hävikki, raaka-aine-
kustannukset, poissaolot sekä patogeenien määrän mittaaminen. Suorien mainintojen lisäksi
elintarvikealan vaikutuksia mittareiden valintaan voidaan havaita myös tarkastelemalla
case-yritysten tasapainotettujen mittariston yhtäläisyyksiä sekä elintarviketoimialan kriittis-
ten menestystekijöiden heijastumista yritysten mittaristoihin. Tasapainotetun mittariston
mittareiden valinta tapahtui case-yrityksissä pääasiassa syy-seuraussuhteita mallintaen
(Horsti 2002, s. 83–84, 96–97).

Case-yritysten mittaristoissa oli havaittavissa useita yhdenmukaisuuksia. Ainoastaan talous-
näkökulman mittareista ei ollut löydettävissä samankaltaisia piirteitä. Yhtäläisyyksien muis-
sa näkökulmissa todettiin johtuvan lähinnä markkinaosuuden, tuotemerkin ja hävikin kaltai-
sista yleisistä mittareista. Myös sijoittajien elintarvikealan yrityksissä arvostamista tekijöistä
uusien tuotteiden kehityksen laatua kuvaavia mittareita oli kolmen case-yrityksen mittaris-
tossa. Horsti nostaa mittaristoista esiin kahdeksan monien yritysten mittaristoissa mukana
olevaa tekijää: markkinaosuuden, kuluttajan, brändin tai tuotemerkin, uutuustuotteet, tilaus-
ja toimitusprosessin, laadun, aloitteet ja ilmapiirin.

Tutkimus toi esille monia asioita, jotka omaa mittaristoaan rakentavan yrityksen on hyvä
ottaa huomioon ja joihin pitää varautua parhaansa mukaan. Hyvin suuri osa esiin nostetuista
tekijöistä on mainittu myös tasapainotettua mittaristoa koskevassa kirjallisuudessa, joten nii-
tä voitaneen pitää tyypillisinä mittaristoprojektin ongelmina. Ongelmia, joiden voitaisiin
päättellä olevan tyypillisiä vain elintarviketoimialan yrityksille, kyseisestä tutkimuksesta ei
käynyt ilmi (Horsti 2002, s. 90–91). Case-yritysten mittaristoissa oli nähtävissä sekä yleisiä,
toimialalle tyypillisiä että yritykselle tyypillisiä mittareita. Yleisluontoisia mittareita olivat
esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja markkinaosuus, toimialalle tyypillisiä tilaus-toimituspro-
sessi ja toimitusvarmuus sekä hävikki. Yritykselle tyypillisiä mittareita oli vain kahden yri-
tyksen mittaristoissa (Horsti 2002, s. 91).

Ottaen huomioon, että tasapainotettua mittaristoa käsittelevässä kirjallisuudessa laajasti ko-
rostetaan mittariston räätälöimistä jokaisen yrityksen strategiaan ja visioon perustuen, voi-
daan tulosta pitää melko yllättävänä. Tasapainotetun mittariston peruslähtökohdaksi on ni-
metty yrityksen strategia, ja periaatteessa strategian tulisi olla pääteltävissä yrityksen tasapai-
notetusta mittaristosta. Jos mittaristo koostuu vain yleisistä ja toimialaa kuvaavista mitta-
reista, näin tuskin voi olla. Tässä yhteydessä on tietysti otettava huomioon, että yritykset
eivät ymmärrettävästi ole halukkaita tuomaan strategioitaan julkisuuteen. Mahdollista on
myös se, että yritysten tavat mitata mittaristojen yleisluontoisia tekijöitä sekä mittareille

asetetut tavoitteet kuvastavat strategiaa, ja että näitä seikkoja ei Horstin tutkimuksessa tarkoituksella tuoda esiin. Eräs mahdollisuus on myös nähdä asia siten, että yrityksen strategiaa kuvaa se, mitkä lukuisista yleisluontoisista tekijöistä se mittaristoonsa valitsee eli mitä tekijöitä yritys erityisesti painottaa. Tällöin tutkimuksessa käytetty jako yleisiin, toimialalle tyypillisiin ja yritykselle tyypillisiin mittareihin on toimimaton. Joka tapauksessa on syytä pohdita, miten tasapainotetun mittariston idea organisaatioissa todellisuudessa ymmärretään.

3.4 Tutkimuksen viitekehys

Yrityksen kannattavuuteen heijastuvaa suorituskykyä voidaan kehittää tehokkaasti vain, jos se on mitattavissa tai arvioitavissa. Arviointi voidaan tehdä kokonaisvaltaisten suorituskyky-mittaristojen avulla. Kokonaisvaltaiset mittaristot sisältävät taloudellisten mittareiden lisäksi operatiivisia ja laadullisia mittareita liittyen esimerkiksi kasvuun ja kehittymiseen, prosessien tehokkuuteen, osaamiseen, työntekijöiden motivaatioon ja asiakassuhteisiin (Laitinen 1998, Malmi ym. 2002). Suorituskyvyn analysoinnilla voidaan luoda näkemys yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Parhaimmillaan voidaan havainnoida myös selkeitä syy-seuraussuhteita menestymisen ja sen taustatekijöiden välillä. Mittariston ideana on kehityksen ja muutoksen seuraaminen (Rantanen 2001).

Suorituskykymittariston laatiminen ja mittariston tuottaman tiedon hyväksikäyttö edesauttaa yrityksen laadunkehitystoimia. Suunniteltaessa ja rakennettaessa tasapainotetun mittariston tyyppistä suorituskyvyn mittausjärjestelmää, visiossa ja strategiassa määritellyt liiketoiminnan menestystekijät on konkretisoitava mitattavaan muotoon eli on määriteltävä menestystekijöitä käytännössä kuvaavat toiminnot sekä mittarit, joiden avulla suoriutumista näissä ydintoiminnoissa voidaan arvioida. Mittauksen avulla yritys määrittää nykytasonsa ydintoiminnoissa sekä tavoitetason, johon määrätietoisesti pyritään. Tavoitetasojen saavuttamiseksi laaditaan toimintasuunnitelmia mittaristoon valituissa avaintoiminnoissa kehittymiseksi. Kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston avulla seurataan kehitystoimien vaikutuksia suorituskykyyn sekä kannattavuuteen ja luodaan motivaatiota jatkotoimenpiteisiin.

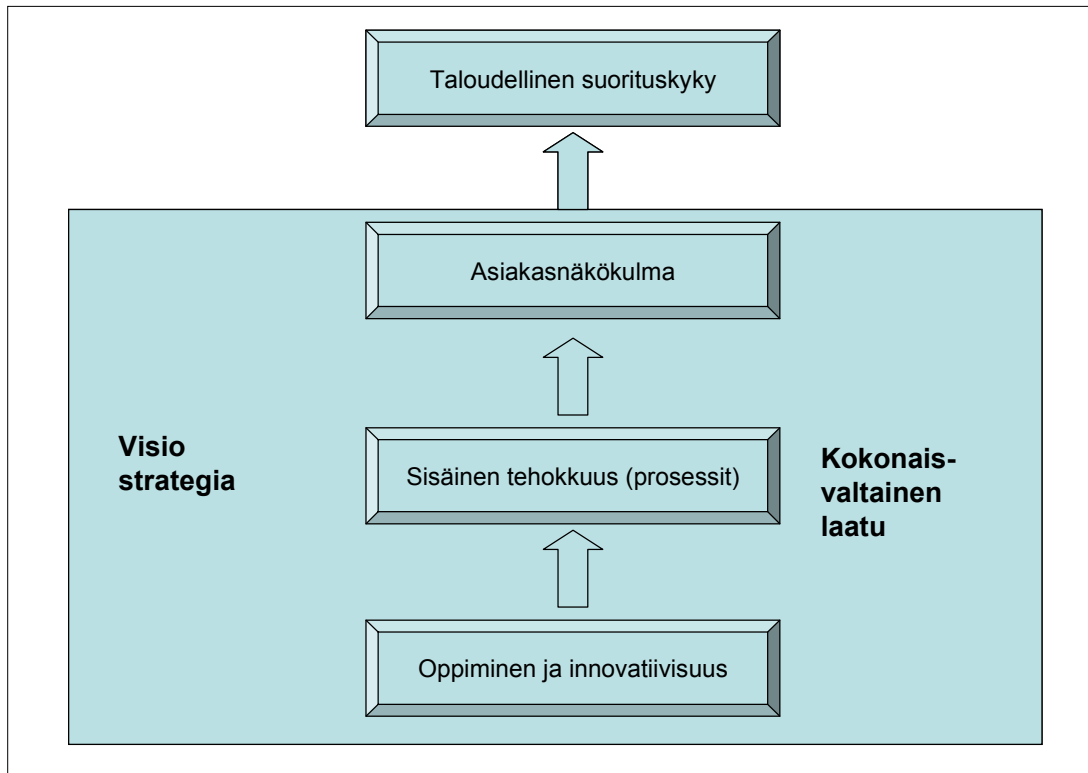
Suorituskyvyn mittauksen yhteys kokonaisvaltaiseen laadun kehittämiseen on todettu useissa yhteyksissä (mm. McAdam 1999, Kreher & Galle 2001). Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen yleistymistä pidetään myös merkittävänä syynä kokonaisvaltaisten mittaristojen suosion voimakkaaseen kasvuun (Vaivio 1995). Kokonaisvaltaisella laadun kehittämällä pyritään parantamaan yrityksen menestymismahdollisuuksia eli suorituskykyä. Kokonaisvaltaiset mittaristot kuten tasapainotettu mittaristo on kehitetty nimenomaan mittaamaan yrityksen suorituskykyä moniulotteisesti ja kattavasti. Tasapainotetun mittariston avulla seurataan ja analysoidaan samoja asioita, joihin laaja-alaisilla laadunkehittämistoimilla pyritään vaikuttamaan.

Laadun ja kannattavuuden välillä on niin ikään kiistatta olemassa selkeä syy-yhteys. Laadulle ja kannattavuudelle esitetään useita yhtymäkohtia laatujohtamisen perusteoksissa (mm. Juran 1992, Crosby 1986) Kansainvälisissä tutkimuksissa on myös saatu vakuuttavia tutkimustuloksia laadun ja kannattavuuden yhteydestä. Laadun on todettu olevan tärkein yksittäinen tekijä, joka pitkällä aikavälillä vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Korkea laaduntuotto-kyky korreloi korkean pääoman tuottoasteen ja nettotuloksen kanssa. Laadun kehittäminen johtaa yleensä myös markkinaosuuden kasvuun (esim. Evans & Lindsay 2002, Immonen & Forsman 1995, Silén 1998).

Laadun tulosvaikutuksia voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta. Yrityksen sisäisten vaikutusten näkökulmasta hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laadukustannuksia, joista on seurauksena kustannustehokkuus. Markkinavaikutusten näkökulmasta hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja näin ollen lisää asiakastyytyväisyyttä. Laadun seurauksena yrityksen markkina-asema vahvistuu. Korkea laatu ja asiakastyytyväisyys antavat yritykselle myös enemmän mahdollisuuksia hintastrategiaa suunniteltaessa. Laadukas sisäinen toiminta ja markkinavaikutukset parantavat yhdessä yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus puolestaan mahdollistaa keskittymisen pitkäjänteiseen toimintaan jatkossakin. Kannattavuustekijöiden ollessa kunnossa yritys voi keskittyä tehokkaasti kehittämään laatua edelleen (Lecklin 1999, s. 29–31).

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen runkona on alkuperäinen tasapainotetun mittariston malli (Kaplan & Norton 1992, 1996). Lisäksi viitekehykseen on liitetty ajatus laadun ja kannattavuuden välisestä yhteydestä. Alkuperäisen Balanced Scorecard -mallin ulottuvuudet ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, yrityksen sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma. Panostuksen oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulman kriittisiin menestystekijöihin, kuten henkilökunnan osaamiseen, osoitetaan viime kädessä realisoituvan kokonaisvaltaisen laadun ja edelleen kannattavuuden parantumisena (Kuva 5).

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä käytettiin empiirisen osan lähtökohtana ja tukena. Toimintatutkimuksena toteutettavan empiirisen osan tavoitteena oli yhdessä case-yrityksen edustajien kanssa suunnitella ja rakentaa kyseiseen yritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo. Yhteistyöyrityksen suorituskykymittariston rakentaminen aloitettiin tasapainotetun mittariston mallin mukaisesti visioon ja strategiaan pohjautuen. Mittaristoon sisällytettiin myös laatu-ulottuvuus.



Kuva 5. Tutkimuksen viitekehys.

4 Tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimusaineisto

Tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa (Yin 1994). Tutkimuskohteeksi valittiin yksi elintarvikealalla toimiva pienyritys. Case-tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi lähinnä sen vuoksi, että tutkijan paneutuessa intensiivisesti kohteeksi valitsemaansa yksikköön voidaan saada esiin tekijöitä, joita muiden tutkimusmenetelmien avulla tuskin havaittaisiin (Uusitalo 1991, s. 77). Kehitettäessä yritykseen kokonaisvaltaista suorituskykymittaristoa tarvitaan runsaasti sekä syvällistä että yksityiskohtaista tietoa yrityksen toiminnasta. Esimerkiksi Numminen (2000, s. 3) korostaa yhteistyöyrityksen toiminnan perusteellisen tuntemisen merkitystä suorituskykymittaristoa kehitettäessä.

Toimivan suorituskykymittariston rakentamiseen tarvittavan tiedon syvällisyys oli otettava huomioon myös tiedonhankintamenetelmiä pohdittaessa. Suorituskyvyn mittaamiseen ja parantamiseen tarvittavaa tietoa ei ollut mahdollista saada pelkästään perinteisiä tiedonhankintamenetelmiä – esimerkiksi haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia – käyttäen, vaan tutkijan oli perehdyttävä yhteistyöyrityksen toimintaan syvällisesti yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Erityisen tärkeä tekijä suorituskykymittaristoa kehitettäessä on tutkijan ja kohderyhmän saumaton yhteistyö sekä vastavuoroinen oppiminen.

Sosiaali- ja ihmistieteiden parissa suosituksi noussut toimintatutkimus on viime vuosina herättänyt kiinnostusta myös muilla tieteenaloilla. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkittavan kohteen toimintaan (esim. Kuula 1999, Susiluoma 2001). Toimintatutkimuksen avulla pyritään kaventamaan teorian ja käytännön välistä kuilua sekä laajentamaan tutkimustulosten hyödynnettävyyttä yhdistämällä tutkimus tutkittavan organisaation arkeen. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä ja vakiintunutta määritelmää. Heikkisen ym. (1999) mukaan toimintatutkimus voidaan nähdä väljänä tutkimusstrategisena lähestymistapana, jonka sisältö määräytyy pitkälti kunkin kohdealueen mukaan. Toimintatutkimuksessa pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla; toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toimintatutkimuksen tuloksena ei kuitenkaan voida pitää tiettyä vakiintunutta käytäntöä, vaan pyrkimyksenä on jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Toiminnan kehittäminen ja tutkimus nähdään toisiaan täydentävinä voimina.

Toimintatutkimuksen mallin yleisenä ideana on eteneminen spiraalin kaltaisissa kierroksissa, joiden vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Tutkimusprosessi etenee kierroksittain ja ryhmässä tapahtuvana toimintana. Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen henkilö eikä tarvittavia tietoja hankita jälkeinpäin tai tallenneta muiden käytettäväksi, vaan tutkimuksessa kaikki tapahtuu ”tässä ja nyt”. Toiminnan seuraaminen edellyttää erityistä osaamista, jotta tarpeellinen tieto saadaan prosessoitua ja käyttöön. Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksyttäviiin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu. Kokonaisuuden onnistumisesta vastaavan henkilön, esimerkiksi opettajan tai tutkijan, tehtävänä on viedä keskustelua eteenpäin kommentoimalla keskustelua sekä itse toimintaa. Hänen tehtävänä on myös kyseenalaistaa keskeisiä havaintoja, kunnes niistä päästään yksimielisyyteen, välittää tieteellisesti koottua tietoa ryhmän muille jäsenille, jäsentää työskentelyä, kohottaa esiin kysymyksiä sekä esittää ongelmanratkaisulle erilaisia malleja (Anttila 1999).

Suojanen (1999) käyttää nimitystä toimintatutkimus kaikesta sellaisesta tutkimuksesta, joka täyttää seuraavat ehdot:

- Tutkimuksessa on tarkoituksena yhteistyönä kehittää jotain sosiaalista kohdetta, ryhmän toimintaa, tiettyä hanketta tai tuotetta
- Tutkimus toteutetaan suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi -sykleinä
- Tutkimusprojektin jäsenet osallistuvat aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin
- Tutkimuksen kulku raportoidaan

Tämän tutkimuksen yhteydessä esiin haluttu tieto pienen elintarvikealan yrityksen suorituskykymittariston toteuttamisprojektin erityispiirteistä sekä kulusta hankittiin toimintatutkimuksen avulla. Käytännössä tutkija toimi projektin vetäjänä rakennettaessa yhteistyöyritykselle kokonaisvaltaista suorituskykymittaristoa. Mittariston rakentamisen pohjatiedoksi

vaadittava teoreettinen tietämys hankittiin tekemällä aiheesta kirjallisuuskatsaus, ja käytännön tieto yhteistyöyrityksestä puolestaan osallistumalla kahden viikon ajan yhteistyöyrityksen päivittäiseen toimintaan, perehtymällä yrityksestä raportoituun kirjalliseen materiaaliin sekä haastatteleamalla ja havainnoimalla yrityksen johtoa sekä henkilökuntaa. Pohjatyön jälkeen rakennettiin yhteistyöyrityksen tarpeiden mukainen suorituskykymittaristo yrityksen edustajista sekä tutkijasta koostuvan mittaristoryhmän istunnoissa. Istunnoissa edettiin tutkijan laatiman rungon mukaan, mutta lopullinen päätösvalta oli yhteistyöyrityksen edustajilla. Mittaristoryhmän työskentelyä voidaan verrata konsultin ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön; istunnoissa yhteistyöyrityksen edustajien ammattitaito ja toimialatuntemus yhdistettiin tutkijan teoreettiseen tietämykseen.

4.2 Yhteistyöyrityksen valinta ja esittely

Case-asetelmana toteutettavan tutkimuksen tuloksellisuuden kannalta yhteistyöyrityksen valinta on merkittävä tekijä, joten siihen keskityttiin huolella. Yhteistyöyrityksen valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota seuraaviin tekijöihin:

- Yritys ja sen henkilökunta on sitoutunut toimintansa kehittämiseen
- Yritys työllistää kokopäiväisesti ulkopuolisia työntekijöitä (jos yritys on hyvin pieni, vain 1-2 henkeä työllistävä, mittariston kehittämiseksi ei välttämättä ole tarvetta)
- Yritys on toiminut vähintään kolme vuotta, jotta sen toiminta on jo jossain määrin vakiintunutta
- Yritys on valmis panostamaan resursseja (lähinnä työpanosta) tutkimushankkeeseen

Lisäksi tutkimussuunnitelmaa ja kirjallisuuskatsausta valmisteltaessa kävi selväksi, että yhteistyöyrityksellä on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi oltava joitakin perusvalmiuksia, jotta mittaristoprojekti voidaan toteuttaa kohtuullisella työpanoksella. Tärkeimmät perusedellytykset ovat jonkinlaisen kustannuslaskentajärjestelmän käyttäminen ja myönteinen suhtautuminen yrityksen laaja-alaiseen kehittämiseen.

Tutkimuksen yhteistyöyritykseksi rekrytoitiin elintarvikealalla toimiva, 1990-luvun alussa perustettu pienyritys. Yrityksen liikevaihto vuonna 2002 oli hieman yli 3 miljoonaa euroa, ja se työllisti keskimäärin 36 henkilöä. Yrityksen tuotanto on jaettu kahden toimipaikan kesken siten, että niin kutsutussa suurkeittiöyksikössä valmistetaan pääasiassa paljon käsityötä vaativia tuotteita ja tehdasyksikössä suurivolyymisiä konetuotteita. Hallintotoiminnot sekä myynti ja markkinointi on keskitetty suurkeittiöyksikön yhteyteen. Yrityksen tavoitteena on lähivuosina hankkia uusi suurempi yhtenäinen toimitila, johon voitaisiin siirtää kaikki yrityksen toiminnot tehdasmainen tuotanto mukaan lukien.

Yrityksen kasvu liikevaihdolla ja henkilökunnan määrällä mitattuna on ollut voimakasta viimeisten kymmenen vuoden aikana. Erityisen nopeaa kasvu on ollut vuosien 2000 ja 2001 aikana, jolloin on myös kohdattu kasvun aiheuttamia ongelmia. Kannattavuuteen heijastuneet ongelmat johtivat yrityksen hakeutumiseen yrityssaneeraukseen joitakin vuosia sitten.

Saneerauksen aikana yrityksen toimintoja alettiin voimakkaasti kehittää kaikilla osa-alueilla, ja kannattavuus saatiin nousuun. Yrityssaneeraus on jo päättynyt, mutta kehittämistoimia jatketaan yhteistyöyrityksessä edelleen. Suorituskykymittariston lisäksi yritykseen kehitetään parhaillaan ISO 9001: 2000 -standardin mukaista laatujärjestelmää. Brändin vahvistamiseksi ja ulkoisen ilmeen uusimiseksi yritys aloitti mainostoimistoyhteistyön vuoden 2002 aikana. Tukkuysteistyön kehittämiseen panostetaan niin ikään voimakkaasti. Yrityksen tavoitteena on jatkossakin intensiivinen kasvu sekä toiminnan kehittäminen yhä systemaattisemmaksi.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia ei voida tarkastella samanlaisin kriteerein kuin esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea kehittää yhteisön toimintaa. Toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelussa onkin tärkeää arvioida, onko toiminnan ja tutkimuksen avulla hankittu sellaisia taitoja ja valmiuksia, joiden avulla pystytään aikaisempaa paremmin hallitsemaan tutkimuksen kohteina olleita tilanteita (Kurtakko 1990, s. 15–17).

Toimintatutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, jos tuloksena syntyy esimerkiksi toimivaksi osoittautuva, järkevämpi uusi käytäntö (Heikkinen ym. 1999). Suojanen (1999) toteaa, että jos tutkimus täyttää hänen asettamansa, tämän raportin sivulla 39 esitellyt toimintatutkimuksen ehdot, sillä on hyvät mahdollisuudet olla luotettavaa tutkimusta. Toimintatutkimus on aina pitkän ajanjakson vievä projekti, joten tutkijalla on hyvät mahdollisuudet tutustua osallistuvaan ryhmään ja tehdä luotettavia havaintoja. Toimintatutkimus voi olla useinkin vuoden mittainen, jolloin tutkija ja muu ryhmä tutustuvat toisiinsa varsin erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Tiivis kanssakäyminen mahdollistaa luotettavan tietojen keräämisen, tietojen tarkistamisen ja oikeiden tulkintojen tekemisen. Toimintatutkimusraporttiin pitää sisältyä ainakin seuraavat asiat, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tutkimuksen yleistä luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä omaan toimintaan:

- Taustatiedot tutkimukseen osallistujista ja kehitettävästä ilmiöstä
- Tutkimuksen lähtökohdat, koetut ongelmat ja kehittämistavoitteet
- Tutkimuksen kulku
- Selvitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista
- Aineiston ja johtopäätösten tarkistusmenettelyt
- Tutkimusaineiston kuvaus
- Suoria lainauksia keskusteluista
- Osallistujien mahdollisuus arvioida tutkimusraporttia ennen sen julkistamista
- Tutkimuksen teoreettista pohdintaa

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimuksen avulla on saatu aikaan uusi, toimiva ja järkevä käytäntö yhteistyöyrityksen tapaan toimia. Näin tutkimuksen päätavoite on saavutettu, ja merkittävin luotettavuuskriteeri täytetty. Käytäntö eli suorituskyvyn mittaaminen on saatu aikaan monipuolisen ja hyvän vuorovaikutuksen sekä systemaattisen palautteen huomioon ottamisen avulla. Käytäntö on kehitetty tiiviissä yhteistyössä ryhmässä. Ryhmän jäsenten täysipainoinen vaikuttamismahdollisuus mittariston kehittämiseen pyrittiin varmistamaan tarjoamalla heille runsaasti tietoa suorituskykymittaristosta. Vastaavasti tutkija perehtyi syvällisesti yhteistyöyrityksen toiminnan luonteeseen ja yrityskulttuuriin yrityksen tarpeiden ja sen toiminnassa tutkimuksen myötä tapahtuvien muutosten ymmärtämiseksi. Käytännöistä ja niissä tapahtuneista muutoksista tehtyjen tulkintojen voidaan näin ollen perustellusti olettaa olevan luotettavia. Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan siten, että lukija pystyy seuraamaan projektin etenemistä ja arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Yhteistyöyrityksen edustajat ovat myös kommentoineet tutkimusraportin sisältöä.

Myös tapaustutkimuksen tuloksilla halutaan olevan yleisempää merkitystä (Uusitalo 1991, s. 78). Tilastollisen kriteerein tulkittuna tapaustutkimuksen tulokset ovat harvoin yleistettävissä. Kuitenkin tapaustutkimusten avulla on saatu aikaan merkittäviä tuloksia, joiden vaikutukset ovat olleet havaittavissa useiden vuosikymmenien ajan. Myös teorioita on kehitetty tapaustutkimuksiin perustuen (mm. Eisenhardt 1989). Tapaustutkimus ei tähtääkään tilastolliseen, vaan analyyttiseen yleistettävyyteen. Analyyttisessä yleistettävyydessä on kyse siitä, onko tutkimuksen avulla pystytty tuomaan esiin teoreettisia tai analyyttisiä piirteitä, joilla on pätevyyttä yli tutkitun tapauksen (Yin 1994, s. 36).

Piirteitä analyyttisestä yleistettävyydestä on havaittavissa tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa. Ensisijaisesti tutkimuksen tuloksista hyötyy luonnollisesti yhteistyöyritys. Pienissä elintarvikealan yrityksissä on kuitenkin havaittavissa joukko yhdistäviä avaintekijöitä - vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia tai ongelmia - jotka ovat kaikille yhteisiä. Suorituskykymittariston kehittäminen yhdelle pienelle elintarvikealan yritykselle voi toimia siten esimerkkinä muille. Tätä tutkimusta tarkastelemalla seuraavan suorituskykymittariston kehittäminen elintarvikealan pienyritykseen on helpompaa: virheistä opitaan ja suuntaviivat ovat selvillä. Toisaalta tutkimuksen myötä voidaan yhdestä yrityksestä saada selville tekijöitä, joiden avulla on mahdollista vaikuttaa myös muiden elintarvikealan pienyritysten toimintaedellytysten parantamiseen. Esitutkimuksen avulla hankittiin myös suuntaviivoja jatkohankkeessa kehitettäville suorituskykymittariston rakentamisen prosessimallille sekä esimerkkimittaristolle.

5 Mittaristoprojektin toteutus

Yhteistyöyrityksessä toteutetun mittaristoprojektin eteneminen esitellään pääpiirteissään luvuissa 5.1 ja 5.2. Projektin vaiheet on esitelty tarkemmin Laaksosen (2004) pro gradu –työssä. Kuvauksen yksityiskohtaisuutta rajoittaa se, että suorituskykymittariston rakentamisen yhteydessä tarvittava tieto on suurelta osin luottamuksellista. Esimerkiksi yksityiskohtaisia perusteita eri mittareiden valintaan tai mittareille asetettuja tavoitearvoja ei voida raportissa esitellä.

5.1 Mittaristoprojektin vaiheet ja aikataulu

Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektiin kului kokonaisuudessaan aikaa noin vuoden verran (Kuva 6). Tästä ajasta noin puolet kului pohjatyöhön ja puolet aktiiviseen mittariston rakentamiseen. Mittaristoprojektin pohjatyö aloitettiin syksyllä 2002 tekemällä katsaus suorituskyvyn mittaamisen teoriaa, suorituskykymittaristojen toteuttamista sekä pienyrityksiä käsittelevään kirjallisuuteen. Tarkoituksena oli paitsi rakentaa tutkimukselle teoriapohja, myös lisätä mittaristoprojektia toteutettaessa vaadittavaa tietoa ja ymmärrystä. Kirjallisuuskatsausta valmisteltaessa etsittiin samanaikaisesti tutkimukselle yhteistyöyritystä muiden muassa elintarvikealan yritysrekisterin sekä TE-keskusten neuvojen avulla.

Yhteistyöyrityksen kiinnostuttua mittaristoprojektista järjestettiin yrityksen edustajien ja tutkijan ensimmäinen tapaaminen joulukuussa 2002. Tapaamisessa yrityksen edustajille kerrottiin mittaristoprojektin luonteesta, odotettavissa olevista hyödyistä sekä vaatimuksista. Vastavasti saatiin tietoa yrityksen toiminnasta ja tutustuttiin yrityksen toisen toimintayksikön tiloihin. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen sovittiin yhteistyöyrityksen sitoutumisesta hankkeeseen. Mittaristoprojektin aloituskokous pidettiin noin kuukausi ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Paikalla olivat yhteistyöyrityksen edustajat sekä tutkimusryhmän jäsenet. Aloituskokouksessa esiteltiin mittaristoprojektissa mukana olevat organisaatiot ja kerrottiin mittaristoprojektinvaiheista laajemman tutkimushankkeen esitutkimuksena. Kokouksessa käytiin läpi myös yhteistyöyrityksen mittaristoprosessin suunnitellut vaiheet sekä ohjeellinen aikataulu. Myös yhteistyöyrityksen henkilökunnalle pidettiin lyhyt informaatiotilaisuus mittaristoprojektista tammikuussa 2003.

Toimintatutkimuksena toteutettava mittaristoprojekti vaatii tutkijalta yhteistyöyrityksen toiminnan sekä yrityskulttuurin tuntemusta. Syvällisen tuntemisen ja ymmärtämisen aikaansaaminen ei onnistu pelkästään kyselyjen ja haastattelujen tai muiden perinteisten tiedonkeruumenetelmien avulla, vaan tutkijan on perehdyttävä yrityksen arkeen ja prosesseihin perusteellisemmin. Tämän tutkimuksen yhteydessä perehtyminen päätettiin toteuttaa siten, että tutkija osallistui yrityksen käytännön toimintaan joidenkin viikkojen ajan. Projektin empiirinen osuus käynnistyi varsinaisesti helmikuussa 2003 tutkijan kaksiviikkoisella kenttäjaksoilla. Kenttäjakso eteni pääosin tutkijan oman mielenkiinnon mukaan. Jo muutaman päivän aktiivinen läsnäolo yrityksen arjessa tuotti tietoa, jota on mahdotonta muutoin saada.



Kuva 6. Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektin vaiheet.

Tämän niin sanotun hiljaisen tiedon saaminen edellyttää kuitenkin sitä, että tutkijan läsnäolo yrityksessä tuntuu henkilökunnan jäsenistä luonnolliselta, eivätkä he muuta toimintaansa tutkijan läsnäolosta johtuen. Yhteistyöyrityksen tapauksessa suorittavaan työhön osallistuminen osoittautui hyvin toimivaksi tavaksi.

Mittaristoprojektissa tarvittavan pohjatiedon hankintaa jatkettiin kenttäjakson jälkeen haastattelemalla yhteistyöyrityksen johtoryhmän jäsenet. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina, noin tunnin kestoisina teemahaastatteluina. Vapaamuotoinen haastattelurunko rakennettiin siten, että vastauksien perusteella oli mahdollista hahmotella alustavasti yrityksen suorituskykymittariston pääpiirteitä. Haastattelujen ensisijaisena tarkoituksena oli kerätä haastateltavien näkemyksiä siitä, missä asioissa suoriutuminen on yhteistyöyrityksen menestymisen kannalta ensisijaisen tärkeää ja miten menestyminen voidaan saada aikaan. Lisäksi käsiteltiin yrityksen aiempaa suorituskyvyn mittausta, käytössä olevia mittareita sekä haastateltavien kokemuksia suorituskyvyn mittaamisesta. Myös haastateltavien toiveita ja odotuksia mittaristoprojektiin liittyen selvitettiin.

Maaliskuussa 2003 pidettiin vielä yhteistyöyrityksen johtoryhmän jäsenille suunnattu koulutusluento. Projektin onnistuminen haluttiin varmistaa sekoittamalla rooleja jonkin verran enemmän kuin tyypillisessä mittaristoprojektissa. Projektin vetäjänä toiminut tutkija tutustui yhteistyöyrityksen toimintaan perusteellisemmin kuin konsultit yleensä. Lisäksi yrityksen edustajille opetettiin enemmän kokonaisvaltaisia suorituskykymittaristoja koskevaa tietoutta kuin tavanomaisesti. Näin haluttiin varmistaa, että yhteistyöyrityksen edustajilla on mahdollisuus täysipainoisesti vaikuttaa mittariston rakentamiseen ja tarvittaessa myös kyseenalaistaa tutkijan toimet.

Aktiivijakso

Teorialuennon jälkeen mittaristoprojektin pohjatyö oli tehty, ja voitiin aloittaa varsinainen yhteistyöyrityksen kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentaminen. Tämä niin kutsuttu aktiivijakso eteni mittaristoryhmän istuntojen muodossa. Mittaristoryhmään kuuluivat tutkijan lisäksi yhteistyöyrityksen toimitusjohtaja ja myyntipäällikkö sekä suurkeittiöyksikön ja tehdasyksikön tuotantopäälliköt. Neljän viimeisen istunnon ajaksi ryhmään tuli mukaan yritykseen syyskuussa 2003 nimitetty talouspäällikkö. Istuntoja eli 2–3 tunnin mittaisia

mittaristoryhmän tapaamisia pidettiin noin kahden viikon välein ottaen huomioon yrityksen edustajien aikataulut. Mittaristoryhmän istuntoja pidettiin kaikkiaan 13 kappaletta noin kuusi kuukautta kestäneen aktiivijakson aikana. Aktiivijakso ajoittuu vuoden 2003 huhti- ja lokakuun väliselle ajalle (Kuva 7). Istuntoja pyrittiin alun perin pitämään viikoittain, jolloin mittariston suunniteltiin olevan pääpiirteissään valmis heinäkuun alkuun mennessä. Yhteistyöyrityksen edustajien aikataulujen vuoksi tämä osoittautui mahdottomaksi, ja syksyn aikana pidettiin vielä viisi istuntoa. Mittaristoprojektin päätöskokous pidettiin marraskuussa 2003.

Istunnot rakentuivat tutkijan laatiman rungon ympärille. Kullekin istunnolle oli etukäteen valmisteltu materiaalia, ja istunnoissa keskityttiin tekemään mittariston rakentamisen vaatimia lukuisia päätöksiä. Tutkija laati jälkikäteen kunkin istunnon kulusta yksityiskohtaisen muistion. Tiivistettyjen muistioiden nopea läpikäynti seuraavan istunnon alussa osoittautui hyväksi keinoksi kääntää kiireisten pienyrityksen avainhenkilöiden ajatukset mittaristoasioihin. Alun perin tarkoituksena oli tehdä työtä myös istuntojen välillä, eli mittaristoryhmän jäsenille annettiin erilaisia ”kotitehtäviä”. Näiden tehtävien tekemiseen ei kuitenkaan löytynyt aikaa, joten niistä luovuttiin joidenkin istuntokertojen jälkeen.

	AIKA	PÄÄTEEMA
1.	31.3.2003	Viikkomittariston kokoaminen ennakkotehtävän pohjalta (osa-alueet ja mittarit)
2.	14.4.2003	Tavoitearvojen asettaminen viikkomittariston mittareille
3.	29.4.2003	Tavoitearvojen asettaminen viikkomittariston mittareille
4.	8.5.2003	Tavoitearvojen asettaminen viikkomittariston mittareille ja suorituskykymittariston rakentamiseen valmistautuminen
5.	27.5.2003	Suorituskykymittariston osa-alueiden määrittäminen
6.	10.6.2003	Suorituskykymittariston osa-alueiden määrittäminen ja mittarien suunnittelu
7.	17.6.2003	Suorituskykymittariston mittareiden viimeistely
8.	6.8.2003	Tavoitearvojen asettaminen suorituskykymittariston mittareille
9.	27.8.2003	Tavoitearvojen asettaminen suorituskykymittariston mittareille
10.	10.9.2003	Tavoitearvojen asettaminen suorituskykymittariston mittareille
11.	24.9.2003	Suorituskykymittariston mittarien tavoitearvojen viimeistely
12.	16.10.2003	Suorituskykymittariston mittarien tavoitearvojen viimeistely
13.	29.10.2003	Suorituskykymittariston vastuuhenkilöistä ja tiedonkeruu- sekä analysointirutiineista päättäminen

Kuva 7. Mittaristoryhmän istuntojen ajankohdat ja pääteemat.

Istunnoissa rakennettiin loppujen lopuksi kaksi mittaristoa: eräänlaisena harjoitustyönä alkunsa saanut viikkomittaristo sekä varsinainen pitkän aikavälin suorituskykymittaristo. Viikkomittaristo toimii yhteistyöyrityksessä paitsi lyhyen aikavälin suorituskyvyn vaihtelun ja kehittymisen kuvaajana myös yhtenä pitkän aikavälin mittariston mittareista. Suorituskykymittaristo puolestaan kiteyttää ja konkretisoi yrityksen menestymisen ytimen sekä kertoo johdolle, missä näiden avainasioiden suhteen mennään ja mikä on kehityksen suunta. Mittaristojen avulla tähdätään yhteistyöyrityksen toiminnan kokonaisvaltaisen laadukkuuden kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Karkeasti jaotellen kolmestatoista istunnosta viisi kului viikkomittariston tekoon ja kahdeksan varsinaisen suorituskykymittariston rakentamiseen. Ajan käyttöä pohdittaessa on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että istunnot erosivat toisistaan kestoaltaan ja erityisesti tehokkuudeltaan. Lisäksi varsinaisen suorituskykymittariston tekeminen sujui suhteessa joutuisammin, koska työ oli jo monilta osin jossain määrin tuttua.

5.2 Mittaristoprojektin runko

Yhteistyöyrityksessä toteutetun mittaristoprojektin vaiheet voidaan tiivistää niin sanotuksi projektirungoksi tai -malliksi. Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektin suunniteltu runko laadittiin aivan projektin alkuvaiheessa perustuen Kaplanin ja Nortonin (1992, 1996) sekä Toivasen (2001) esittämiin malleihin tasapainotetun mittariston rakentamisesta sekä Tenhusen (2001) malliin, joka soveltuu yleisemmällä tasolla kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentamisen apuvälineeksi. Aloituskokouksessa esitetty suunniteltu projektirunko on kuvattu alla.

- 1) Selkeä päätös projektin käynnistämisestä
- 2) Johdon sitouttaminen
- 3) Henkilöstön informointi ja mittariston kehittämiseen käytettävissä olevien resurssien selvittäminen
- 4) Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen
- 5) Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
- 6) Yrityksen prosessien määrittäminen
- 7) Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
- 8) Mittariston käyttöönotto ja henkilökunnan sitouttaminen
- 9) Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
- 10) Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- 11) Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Projektin edetessä kävi myös käytännössä selväksi, että eteen tulee aina silloin tällöin tilanteita, joita runkoa rakennettaessa ei ole kyetty ottamaan huomioon. Mittaristoprojektin suunniteltu runko muuttui työn edetessä useita kertoja. Toteutunut projektirunko voidaan esittää tiivistetysti nelivaiheisen jaottelun avulla. Jaottelun neljän vaiheen nimet ovat yhteneviä Tenhusen (2001) esittämän jaottelun kanssa, mutta sisältöä on muokattu yhteistyöyrityksen mittaristoprojektin kulun mukaiseksi.

1) Suunnitteluprosessin aloittaminen

- Yhteistyöyrityksen johdon sitouttaminen
- Yrityksen henkilöstön informointi
- Projektin vetäjän perehdyttäminen yritykseen ja mittariston kehittämiseen käytävissä olevien resurssien selvittäminen (aika, tietotekniset valmiudet, aiemat mittarit ja seurannat)
- Mittariston pääkäyttötarkoituksen selvittäminen
- Suunnitteluryhmän valinta

2) Mittariston perustan luominen

- Yrityksen edustajien teoriakoulutus
- Viikkomittariston laatiminen harjoitustyönä
- Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen
- Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

3) Mittariston rakentaminen

- Mittariston osa-alueiden määrittäminen
 - osa-alueiden konkretisointi määrittämällä mitattavat asiat
 - syy-seuraussuhteiden toteaminen
- Mittareiden valinta/kehittäminen
- Mittareiden viimeistely
 - arviointi ja tiedonkeruuruutiinin suunnittelu (miten tieto saadaan, kuka kerää, kuinka usein, mittarin kustannus-hyötysuhde)
- Tavoitearvojen asettaminen mittareille
- Mittariston tasapainon ja syy-seuraussuhteiden tarkistaminen

4) Mittariston käyttöönotto

- Mittariston koekäyttö
- Mittariston kehittäminen

Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektin runkoa koottaessa otettiin huomioon kirjallisuudessa esiteltyjen mittaristoprojektin toteuttamismallien saama kritiikki. Erityistä huomiota kiinnitettiin yrityksen johdon sitouttamiseen mittaristoprojektiin ja heidän perehdyttämiseensä mittaristoasioihin sekä mittariston syy-seuraussuhteiden määrittämiseen. Yhteistyöyrityksen mittariston haluttiin olevan yksinkertainen, käytännönläheinen ja helppokäyttöinen johdon työkalu, joten varsin paljon aikaa käytettiin mittariston osa-alueiden ja mittareiden konkretisointiin sekä tavoitearvojen asettamiseen mittariston mittareille.

Tämän työn päätavoitteena oli kehittää tasapainotettu mittaristo yhteistyöyrityksen käyttöön, ja lisäksi havainnoitiin mittaristoprojektin erityispiirteitä elintarvikealan pienyrityksessä. Työn yhteydessä luonnosteltu projektikuvaus ei pyrikään olemaan oikeaksi todistettu ja aukoton ohje, vaan kuvaus mittaristoprojektin etenemisestä yhteistyöyrityksessä. Projektikuvaus

ei tässä muodossaan ole suoraan sovellettavissa muihin elintarvikealan pienyrityksiin. Varsinaisen projektimallin rakentamiseen keskitytään tutkimushankkeen myöhemmissä vaiheissa.

6 Tulokset ja tulosten pohdinta

Tutkimuksen konkreettisin tulos on yhteistyöyrityksen kokonaisvaltainen suorituskykymit-
taristo, joka koostuu kuudesta kyseisen yrityksen menestymisen kannalta kriittisestä osa-
alueesta sekä onnistumista näillä osa-alueilla kuvaavista mittareista tavoitearvoineen. Myös lu-
vussa 5 kuvattu prosessi, joka yhteistyöyrityksessä käytiin läpi mittariston aikaansaamiseksi,
on itsessään eräänlainen tulos, jolla on merkitystä jatkotutkimusten kannalta. Tutkimuksen
eri vaiheissa saaduista kokemuksista on noussut esiin useita mittaristomallin rakentamisen
yhteydessä huomioon otettavia ja hyödynnettäviä asioita, jotka liittyvät yrityksen lähtötason
selvittämiseen, sitouttamiseen, mittariston laatimisprosessin käytännön toteutukselta vaadit-
taviin tekijöihin sekä mittariston ylläpitoon.

6.1 Yhteistyöyrityksen suorituskykymittaristo

Yhteistyöyrityksen tarpeita vastaavaksi suunniteltu suorituskyvyn mittausjärjestelmä raken-
nettiin monivaiheisena prosessina. Mittaristohahmotelma muuttui useita kertoja raken-
nusprosessin aikana ja saavutti lopullisen muotonsa vasta viimeisissä istunnoissa. Yhteistyö-
yrityksen suorituskykymittaristo (Kuva 8) ei edusta tasapainotettua mittaristoa puhtaimmil-
laan. Näkökulmia on muokattu, samoin kuin mittariston rakentamisprosessia. Tämän vuoksi

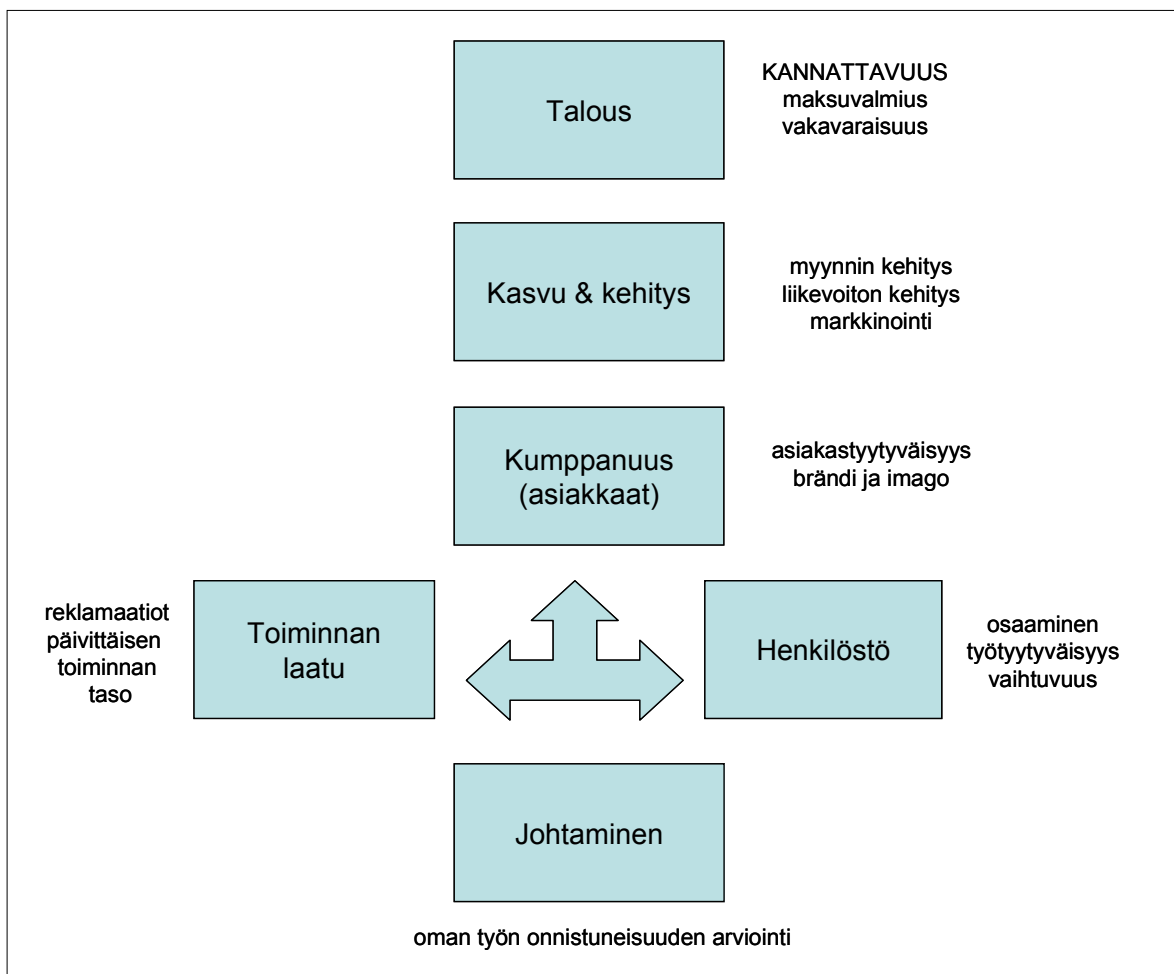
OSA-ALUE	MITATTAVA ASIA	MITTARIT
TALOUS	Kannattavuus Maksuvalmius Vakavaraisuus	myynti- ja käyttökate, pääoman tuotto-% current ratio, quick ratio omavaraisuusaste
KASVU & KEHITYS	Liikevaihdon kehitys Tuloksen kehitys Markkinoinnin tuottavuus	toteutunut/budjetoitu LV:n kasvu-% LV:n kasvu suhteessa kilpailijoihin liikevoitto/LV (prosenttia) LV/työntekijä (euroa vuodessa) markkinoinnin kustannukset/LV
KUMPPANUUS	Asiakastyytyväisyys Asiakaskohtainen kannattavuus	asiakaskysely asiakaskate (yrityksen itse määrittelemä kate, sis. raaka-aineet & työn)
TOIMINNAN LAATU	Päivittäinen toiminta	viikkomittariston tuottama arvosana
HENKILÖSTÖ	Osaaminen Vaihtuvuus & kokemus Työtyytyväisyys	osaamisalueet/työntekijä, tavoiteltava keskiarvo yhdistetty kokemusindeksi henkilöstötyytyväisyyskysely poissaolotunnit / kaikki työtunnit
JOHTAMINEN	Oman työn onnistuneisuuden arviointi	Kunkin johtajan subjektiivinen arvio onnistumisesta työssään (6kk välein, yhdessä sovitut arviointiperusteet, tavoitteenasetanta)

Kuva 8. Yhteistyöyrityksen kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo.

mittaristoa ei myöskään kutsuta tasapainotetuksi mittaristoksi vaan kokonaisvaltaiseksi suorituskykymittaristoksi.

Yhteistyöyrityksen suorituskykymittaristo koostuu kuudesta osa-alueesta, jotka on johdettu suoraan yrityksen visiosta ja strategiasta. Osa-alueiksi valittiin talous, kasvu ja kehitys, kumppanuus, toiminnan laatu, henkilöstö ja johtaminen. Kaplanin ja Nortonin (1992) alkuperäisen tasapainotetun mittariston mallin mukaisten neljän osa-alueen käyttämistä yhteistyöyrityksen tasapainotetussa mittaristossa harkittiin tarkkaan, mutta toimivammaksi tavaksi todettiin nimetä näkökulmat yrityksellä käytössä olevien termien mukaan. Osa-alueiden valintatavassa sekä niiden sisällöissä on kuitenkin havaittavissa selkeä yhteys Kaplanin ja Nortonin esittämään tapaan valita mittariston osa-alueet. Erityisesti on kiinnitetty huomiota siihen, että niin valittujen osa-alueiden kuin niiden mittareidenkin välillä vallitsee looginen syy-seurausyhteys (Kuva 9).

Talouden valinta mittariston ensimmäiseksi osa-alueeksi oli ikään kuin itsestään selvää. Jos talous ei ole kunnossa, yritystoiminnalla ei ole tulevaisuutta. Kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat yritystoiminnan jatkuvuuden edellytyksiä. Erityisen tärkeäksi talouden seuraaminen koettiin yhteistyöyrityksen tiukan taloudellisen tilanteen vuoksi. Yrityksen



Kuva 9. Yhteistyöyrityksen suorituskykymittariston osa-alueiden kausaaliketju.

taloudellinen selviäminen jatkossa on laskettu voimakkaan kasvun varaan, joten toiseksi osa-alueeksi valittiin kasvu ja kehitys. Liikevaihdon kasvun mukanaan tuomien suurempien tuotantomäärien voidaan perustellusti olettaa paitsi pienentävän kiinteiden kulujen vaikutusta kustannusrakenteeseen myös parantavan tuotannon tehokkuutta sekä tuotteiden myynnistä saatavaa katetta. Toisaalta kasvun ja kehityksen osa-alueessa seurataan myös tulosten kehitystä. Pelkkä kasvu ei riitä, jos se tapahtuu kannattavuuden kustannuksella. Yrityksen tärkeimpänä tavoitteena on siis kannattava kasvu.

Kolmanneksi, kasvuun ja kehitykseen vaikuttavaksi osa-alueeksi määriteltiin kumppanuus. Ensisijaisesti kumppaneilla tarkoitetaan asiakkaita, mutta osa-alueen piiriin kuuluvat myös muut yhteistyökumppanit kuten tavarantoimittajat ja tukkumyyjät. Kasvu ja kehittyminen ovat mahdollisia vain näiden ulkoisten suhteiden ollessa kunnossa; tavoitteena ovat sekä myyjän että asiakkaan näkökulmasta tuottoisat ja toimivat asiakassuhteet. Asiakastyytyväisyyden vaikutusta asiakasuskollisuuteen ja edelleen kannattavuuteen on vaikeaa tieteellisesti todistaa, mutta yhteistyöyrityksessä yhteyttä pidetään selvänä.

Toimivien ja tuottoisien kumppanuussuhteiden syntymiseen puolestaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen toiminnan laatu, joka valittiin neljänneksi osa-alueeksi. Laadukkaan toiminnan mahdollistaa osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka nimettiin viidenneksi osa-alueeksi. Kuudenneksi eli pohjimmaiseksi osa-alueeksi valittiin johtaminen, joka on kaiken toiminnan kivijalka. Johtaminen vaikuttaa voimakkaasti henkilökuntaan ja koko yrityksen toiminta lähtee liikkeelle johtamisesta. Yhteistyöyrityksessä, kuten pienyrityksissä yleensäkin, johtamisen merkitys yrityksen suorituskyvyn kannalta on korostunut. Yrityksessä on vain muutama johtaja, joiden toimenkuvat ovat laajat ja heidän toimensa vaikuttavat yritykseen merkittävästi.

Osa-alueiden konkretisointi

Yhteistyöyrityksen tasapainotettuun mittaristoon valitut osa-alueet konkretisoitiin määrittämällä kullekin osa-alueelle tekijöitä tai toimintoja, joita seuraamalla voidaan todeta, miten kyseisellä osa-alueella suoriudutaan. Talouden osa-alueen todettiin tyypilliseen tapaan tarkoittavan kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukujen tarkkailua. Kasvun ja kehityksen osa-alueetta kuvaavat erilaiset liikevaihdon kasvua ja luonnetta sekä tuloksen kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Lisäksi kasvun ja kehityksen osa-alueeseen lukeutuu yksi markkinoinnin tuottavuuden tunnusluku. Toiminnan laatua seurataan tarkkailemalla päivittäisen toiminnan tasoa harjoitustyönä laaditun viikkomittariston avulla (Kuva 10). Henkilöstöosa-alueella puolestaan tarkoitetaan henkilöstön osaamisen, kokemustason (tai vaihtuvuuden) sekä työtyytyväisyyden mittaamista. Johtajuuden osa-alueella kukin johtaja tarkkailee ja arvioi omaa suoriutumistaan suhteessa itselleen asettamiinsa tavoitteisiin.

OSA-ALUE	MYYNТИ	TUOTANNON TEHOKKUUS	KOKONAIS- TUOTANTO	TOIMINNAN SUJUVUUS	KULJETUKSET
MITTARI	toteutunut/ budjetoitu myynti	aikaansaadut kilot / tehty työtunti SK-YKSIKKÖ	tuotettujen kilojen kokonais- määrä	reklamaatioiden määrä / pudotuspaikkojen määrä (lähetteistä)	kuljetustunnit / pudotuspaikkojen määrä (lähetteistä)
	kumulatiivinen myyntikate (%)	aikaansaadut kilot / tehty työtunti TEHDAS- YKSIKKÖ		hävikki (kg) (varastoon pilaantuminen + valmiit tuotteet)	
	neljän viikon myyntikatteet (keskiarvo) / mittausviikon myyntikate	myynti (eur) / maksettu työtunti SK-YKSIKKÖ			
		myynti (eur) / maksettu työtunti TEHDAS- YKSIKKÖ			

Kuva 10. Yhteistyöyrityksen viikkomittaristo pääpiirteissään.

Mittarit

Helppojen ja todellisuutta hyvin kuvaavien mittareiden valinta on kirjallisuudessa moneen otteeseen todettu työlääksi ja aikaa vieväksi mittaristoprojektin vaiheeksi. Tämä havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa osa-alueita kuvaavat mittarit valittiin käyttäen apuna yrityksessä jo käytössä olevia mittareita, muiden yritysten omiin mittaristoihinsa valitsemissa mittareita sekä kirjallisuudessa mainittuja esimerkkimittareita. Mittareista koostuvia listoja tutkittiin koko ryhmän voimin, ja niistä valittiin yhteistyöyrityksen mittaristoon sopivimpia. Pääosin yhteistyöyrityksen mittaristoihin valitut mittarit perustuvat kirjallisuudessa esitettyihin esimerkkimittareihin. Joitakin mittareita poimittiin sellaisinaan mittaristolistoista, mutta suurinta osaa muokattiin yrityksen käyttöön sopiviksi. Muutamia mittareita mittaristoryhmä myös ideoi ja kehitti kokonaan itse yrityksen tarpeiden pohjalta. Kunkin mittarin toimivuutta, sen tuottaman tiedon merkitystä, tiedonkeruutiiniä ja kustannus-hyötysuhdetta pohdittiin mittaristoryhmän kesken perusteellisesti.

Mittari ymmärretään tässä yhteydessä Olven ym. (1998, s. 88) määritelmän mukaisesti laajana käsitteenä, joka ulotetaan tarkoittamaan kaikkia tiiviitä, numeroarvollisia tai sanallisia *kuvauksia* joistakin havainnoista. Mittarit kertovat tiiviisti joistakin kohteidensa ominaisuuksista. Kuvauksena on useimmiten lukuarvo kuten verenpaine tai voitto. Mittarit voivat olla myös sanallisia kuten kouluarvosana ”kiitettävä”. Määriteltäessä mittari tällä tavalla

törmätään usein mittarien täydellisyiden ongelmaan. Jotkut asettavat mittaamisen kyseenalaiseksi sen vuoksi, että käytettävissä olevat mittarit eivät ole tarkkoja ja täydellisiä eivätkä välttämättä kata kokonaan niitä ilmiöitä, joista ollaan kiinnostuneita ja joihin halutaan vaikuttaa.

Tämä ongelma havaittiin myös yhteistyöyrityksen mittaristoprojektin yhteydessä. Täydellisten mittareiden etsimiseen ja kehittämiseen käytettiin varsin paljon aikaa. Ryhmässä oli havaittavissa selkeää turhautumista, jos kovasta työstä huolimattakaan riittävän hyvää mittaria ei löydetty tai onnistuttu kehittämään. Ongelmat mittarien määrittämisessä herättivät myös epäuskoa koko mittariston toimintaa kohtaan. Sitä, että kaikkia mielenkiintoisia asioita ei pystytä matemaattisen tarkasti seuraamaan, ei haluttu aina hyväksyä. Erityisesti osittain abstraktien asioiden mittaaminen koettiin hankalaksi. Olve ym. (1998, s. 88) kehottavat olemaan ottamatta tätä suhtautumista kovin vakavasti ja muistuttavat, että kannattaa pitää mielessä sanonta, jonka mukaan täydellinen on usein hyvän pahin vihollinen. Mittareiden on tietysti oltava mahdollisimman hyviä, mutta tavoiteasetannasta ja mittaamisesta ei kannata luopua vain siksi, ettei täydellistä mittaria löydy.

Yhteistyöyrityksen mittaristoryhmän mittareiden epätäydellisyiden hyväksymisen parani käytännön esimerkkien avulla. Esimerkiksi lämpömittari kertoo tarkasti ja luotettavasti ulkoilman lämpötilan, mutta ilman todellista kylmyyden tai lämmön tuntua iholla mittari ei pysty kertomaan. Tähän tuntemukseen vaikuttavat nimittäin ilman lämpötilan lisäksi muut tekijät kuten tuulen voimakkuus ja suunta, auringonpaiste ja maaston muodot. Huolimatta siitä, että lämpömittari ei kuvaa täydellisesti ulkona vallitsevia olosuhteita, se on suureksi avuksi esimerkiksi ulkovaatetusta suunniteltaessa ja sen käyttö on kautta maailman vakiintunut. Kun on ymmärretty ja hyväksytty, että moniulotteista todellisuutta on usein mahdotonta vangita täydellisesti johonkin mittariin, mittareiden asettaminen on huomattavasti helpompaa. Todellisuuden ilmiötä mahdollisimman täydellisesti kuvaavaa mittaria on syytä etsiä, mutta on ymmärrettävä, etteivät mittarit ole maagisia supertyökaluja vaan tavanomaisia seurantavälineitä, jotka ovat jokapäiväisessä käytössä arkisessa toiminnassa. Mittareiden epätäydellisyys tulee toki tiedostaa ja huomioida tavoitearvoja asetettaessa ja mittaustuloksia analysoidessa. Monien mittareiden epäkohdat saadaan myös poistettua käyttämällä niiden rinnalla toista samaa asiaa eri näkökulmasta mittaavaa rinnakkaismittaria.

6.2 Pienyrityksen mittaristoprojektin erityispiirteet

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen yhteydessä pienyrityksen mittaristoprojektista saadut kokemukset ja projektille tyypilliset erityispiirteet sekä verrataan niitä aiemmin tehtyihin havaintoihin. Tutkimuksessa keskityttiin pienyritysten mittaristoprojekteista tehdyistä havainnoinnista erityisesti ongelmiin, sillä tutkimushankkeen myöhemmissä vaiheissa on tarkoituksena kehittää mahdollisimman toimiva mittaristoprojektin toteuttamismalli.

Suorituskykymittaristojen rakentamisesta pienyrityksiin on raportoitu varsin vähän kokemuksia, mutta nimenomaan Suomessa on julkaistu aiheesta kaksi tutkimusraporttia (Laitinen ym. 1999, Tenhunen & Ukko 2001) sekä opinnäytetyö (Tenhunen 2001). Aiemmin raportoidut pienyrityksen mittaristoprojektin piirteet otettiin tätä projektia suunniteltaessa mahdollisimman hyvin huomioon; tyypillisiin ongelmiin varauduttiin ja ne pyrittiin välttämään. Tästä huolimatta tämän tutkimuksen yhteydessä saadut kokemukset ovat hyvin samankaltaisia jo julkaistujen kokemusten kanssa. Suuri osa aiemmin raportoiduista ongelmista kohdattiin yhteistyöyrityksen mittaristoa rakennettaessa, ja myös sävyltään neutraalit kokemukset olivat monilta osin yhteneviä.

Pienyritysten mittaristoprojektien tyypillisimpiä ongelmia

1) Puutteellinen valmistelu ja kiire

Pienyrityksen mittaristoprojektin merkittävimmät ongelmat ovat usein puutteellinen valmistelu ja kiire (Tenhunen & Ukko 2001, s. 26). Ne leimasivat yhteistyöyrityksen toimintaa myös tässä mittaristoprojektissa. Mittariston rakentamiseen tarvittavien resurssien järjestäminen oli yhteistyöyrityksessä varsin vaikea. Rutiinitöitä ei suunniteltu uudelleen ajan ja työpanoksen vapauttamiseksi mittaristoprojektia varten, vaan mittaristoprojektiin kuuluvat työt tehtiin jos ehdittiin. Yrityksen mittaristoryhmään kuuluvat avainhenkilöt olivat ylityöllistettyjä jo aloitettaessa, ja tilanne pahentui projektin edetessä. Sovittuja valmisteluja ei tehty, eikä mittaristoprojektille löytynyt juurikaan aikaa istuntoihin osallistumista lukuun ottamatta. Sovittuja tapaamisia siirrettiin ja lyhennettiin aikatauluongelmien vuoksi.

Yhteistyöyrityksen mittaristoryhmän jäsenten todennäköisesti tavallista pahempaan kiireeseen oli olemassa useita mahdollisia syitä. Mittaristoprojektin vetäjänä toimi tutkija, jonka on ulkopuolisena varsin vaikeaa selvittää, johtuuko heikko keskittyminen mittaristoprojektiin kiireestä, motivaation puutteesta tai jostakin muusta tekijästä. On myös syytä ottaa huomioon, että projektin loppuvaiheessa yhteistyö mittaristoryhmän kesken sujui hyvin, ajoittain jopa esimerkillisesti. Todennäköisesti kyse oli kiireen ja motivaation puutteen yhteisvaikutuksesta. Motivointiin ja projektin vaativan luonteen selvittämiseen yhteistyöyrityksen edustajille keskityttiin ensimmäisissä tapaamisissa. Motivaation luomiseksi esiteltiin tutkimustuloksien todettuja mittaristoprojektilta odotettavissa olevia hyötyjä, mutta riittävän konkreettiselle tasolle niitä ei ilmeisesti ilman omakohtaisia kokemuksia onnistuttu tuomaan. Ongelmaan saattoi vaikuttaa myös se, että yksityiskohtaisia työmääriä ei osattu projektia aloitettaessa arvioida luotettavasti, eikä tarkkoja arvioita haluttu tässä tapauksessa esittää. Jälkeenpäin ajatellen liioitellunkin suuri arvio työtuntimääristä olisi voinut olla hyödyksi. Tällöin olisi ollut mahdollista saada konkreettisempi kuva projektin vaatimista voimavaroista.

On myös ymmärrettävä, että mittaristoryhmän jäsenten kaltaisten avainhenkilöiden aika ja heidän resurssinsa ovat varsinkin pienyrityksessä rajallisia ja jatkuva kiire todellista.

Rajalliset resurssit on kohdistettava yrityksen selviytymisen kannalta tärkeimmiksi nähtyihin asioihin. Pitkä ja lyhyt aikaväli saavat myös uudet määritelmät yrityksessä, joka toimii selviytymisen äärirajoilla. Esimerkiksi vuosineljännes mielletään yleensä lyhyeksi ajaksi, mutta maksuvalmiusongelmissa olevalle yritykselle se voi olla kohtalokas. Tällöin on varsin vaikeaa keskittyä melko pitkällä aikavälillä tulokseen vaikuttaviin projekteihin, kuten suorituskykymittariston kehittämiseen.

2) Johdon aidon sitoutumisen puute

Ajoittain riittämätön panostaminen mittaristoprojektiin oli varmasti osaksi seurausta myös siitä, että yhteistyöyrityksen johtoa ei saatu sitoutumaan projektiin niin hyvin kuin oli toivottu. Osallistuminen mittaristoryhmän istuntoihin oli kiitettävää eli läsnäoloon istunnoissa oli sitouduttu, mutta yhteistyöyrityksen edustajia ei saatu aktiivisesti osallistumaan projektin suunnitteluun ja ottamaan vastuuta mittariston rakentamisesta. Tämän vuoksi projekti eteni tutkijan suunnittelemien ehdotusten kommentoinnin ja muokkaamisen avulla sen sijaan, että ehdotukset olisi alusta alkaen laadittu yhdessä. Tutkijan näkökulmasta tämä oli kokonaisuutena hyvin onnistuneen projektin suurin epäkohta. Nimenomaan mittariston rakentamisprojektin osallistavuus olisi pienyrityksen ollessa kyseessä ollut erityisen tärkeää, sillä yrityksen edustajien on jatkossa selviydyttävä mittariston käytöstä ja edelleen kehittämisestä ilman ulkopuolista apua. Mittariston käyttäminen ja kehittäminen ovat merkittävästi helpompia tehtäviä henkilölle, joka on ollut aktiivisesti mukana suunnittelemassa ja rakentamassa ensimmäistä versiota mittaristosta, kuin sille, joka ei tunne mittaristoprojektin yksityiskohtia. Vaikeudet mittariston käytössä ja ylläpidossa saattavat pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että mittaristoa ei käytetä, koska sen ylläpidon vaatima työpanos koetaan liian suureksi.

3) Suunnittelun hidas eteneminen

Yksi merkittävä ongelma liittyy suunnitteluistuntojen etenemiseen haluttua hitaammin ja pohdinnan keskittymiseen vähämerkityksisiin yksityiskohtiin (Tenhunen & Ukko 2001, s. 26). Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa oli myös havaittavissa suunnitteluistuntojen ajoittainen keskittyminen mittariston yksityiskohtiin, mutta merkittävämmän ongelma muodosti keskustelun ”luisuminen” muita asioita käsitteleviksi. Yrityksen sisäisiä asioita käsiteltiin pitkään joissakin istunnoissa, ja jokaiseen istuntoon näitä asioita sisältyi jonkin verran. Tämä ilmiö toi esiin selkeän johtoryhmän palaverin tarpeen esimerkiksi viikoittain tai joka toinen viikko. Tarpeesta keskusteltiin myös muissa kehittämispalaverissa ja mittaristoprojektin loppuvaiheessa johtoryhmä alkoi kokoontua viikoittain. Samassa viikkopalaverissa arvioidaan säännöllisesti myös viikkomittariston tuottama tieto.

4) Aikataulu venyminen ja täydellisyyden tavoittelu

Aikataulun venyminen on varmasti osittain seurausta edellisestä ongelmasta. Tyypillinen tilanne missä tahansa kokouksessa on, että hankalan asian käsittelyä siirretään. Jos tähän

yhdistyy vielä kiire istunnoista normaaleihin työtehtäviin ja istuntojen valmistelu on puutteellista, venymiskierre on valmis (Tenhunen & Ukko 2001, s. 27). Aikataulu venyi myös yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa huolimatta siitä, että mittaristopalavereissa vaikeatkin asiat pyrittiin ratkaisemaan määrätietoisesti, eikä niitä jätetty kerta toisensa jälkeen pöydälle. Yhteistyöyrityksen edustajat halusivat ajoittain varsin tinkimättömästi tehdä mittaristosta toimivan ja täydellisen. Tämä on sinänsä positiivinen asia. Huomio ja täydellisyyteen pyrkiminen keskittyivät kuitenkin turhan usein monia kertoja esillä olleisiin ”ikuisuuskytymyksiin” kuten ehdotettujen mittareiden täydellisyyteen sekä erilaisiin käytännön mittaus-työhön liittyviin ongelmiin.

Merkittävimmät syyt aikataulun venymiseen yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa olivat kuitenkin kiire ja puutteellinen valmistelu. Projekti ei edennyt suunnitellun aikataulun mukaisesti, koska työtä ei tehty suunnitellulla tavalla ja tahdilla. Esimerkiksi istuntojen välillä ”kotitehtävinä” hoidettaviksi suunniteltujen tehtävien laiminlyöminen johti väistämättä istuntomäärien kasvuun ja edelleen aikataulun venymiseen.

5) Pohjatiedon puute

Pienyritysten mittaristoprojektissa ongelmia aiheuttaa usein myös se, että mittaristoryhmän jäsenillä ei ole riittävästi perustietoa suorituskyvyn mittaamisesta. Tiedonpuute häiritsee suunnittelun etenemistä (Tenhunen & Ukko 2001, s. 27). Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektia suunniteltaessa tämä ongelma pyrittiin erityisen huolellisesti poistamaan. Yhteistyöyrityksen edustajille tarjottiin tietoa suorituskyvyn mittaamisesta ja tasapainotetusta mittaristosta niin kirjallisuuden kuin luennonkin muodossa. Mittaristoryhmän perehdyttämiseen keskityttiin huolella, koska projektin vetäjänä toimi aloitteleva tutkija. Mittaristoryhmän muille jäsenille haluttiin taata valmius perusteellisesti ymmärtää projektin ydin ja tarvittaessa myös kyseenalaistaa tutkijan toiminta. Suorituskyvyn mittaaminen ja tasapainotetun mittariston menetelmä osoittautuivat vaikeasti konkretisoitaviksi asioiksi. Perusteellinen konkretisointi koettiin kuitenkin tämän projektin yhteydessä välttämättömäksi, ja se toteutettiin eräänlaisen harjoitustyön, viikkomittariston, laatimisen avulla.

6) Operatiivisen tiedon tuottamisen tarve

Pienyrityksen johdon on vastattava operatiivisen toiminnan päivittäisestä ohjauksesta eikä johtajilla ole suuryritysten johdon tavoin mahdollisuutta keskittyä pelkästään strategisesti olennaisiin seikkoihin. Mittausjärjestelmää rakennettaessa on siis otettava huomioon, että pienyrityksen johto tarvitsee informaatiota myös lyhyen aikavälin kontrolloinnin ja ohjauksen tueksi (Laitinen ym. 1999, s. 138). Tämä ongelma saatiin yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa ratkaistua ikään kuin vahingossa viikkomittariston avulla. Erillisen viikkomittariston rakentaminen oli tosin melko työlästä, mutta se ratkaisi operatiivisen johtamisen tueksi tarvittavan tiedon tarpeen ja myös ongelman, miten kytkeä tämä tieto varsinaiseen suorituskykymittaristoon.

7) Kriittisten menestystekijöiden määrittely

Pitkän aikavälin menestyksen kannalta kriittiset menestystekijät on vaikeaa määrittää ja laittaa tärkeysjärjestykseen. Samoin mittauksen ulottuvuudet - kuten laatu, aika ja kustannukset - saatetaan kokea yhtä tärkeiksi. Tämän vuoksi on vaarana, että mittaristoon sisällytetään liikaa ulottuvuuksia ja mittareita (Laitinen ym. 1999, s. 138–139). Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa kriittisten menestystekijöiden määrittäminen ei muodostanut ongelmaa, sillä yritykselle oli vain muutamia kuukausia ennen mittaristoprojektin alkua määritelty visio. Visio oli koottu konsultin ohjaamana prosessina muiden muassa SWOT-analyysia ja strategiakarttaa apuna käyttäen. Menestystekijöitä ei yhteistyöyrityksen tapauksessa tarvinnut määrittää mittaristoprojektin yhteydessä, sillä tuoreeseen visioon kiteytetyt yrityksen pitkän aikavälin menestystekijät nostettiin myös suorituskykymittariston osa-alueiksi.

8) Syy-seuraussuhteiden määrittely

On vaikeaa nähdä, miten suorituskyvyn parantaminen jollakin mitattavalla osa-alueella vaikuttaa taloudelliseen suorituskykyyn. Kuitenkin suorituskykymittariston osa-alueiden ja myös mittareiden välillä pitäisi vallita kausaaliketju, jonka avulla voidaan jälkikäteen arvioida syitä jonkin suorituskyvyn osa-alueen kehittymiseen (Laitinen ym. 1999, s. 139). Yhteistyöyrityksen suorituskykymittaristoa rakennettaessa osa-alueiden väliset kausaalisuhteet jäsentyivät helposti, mutta yksittäisten mittareiden välisten syy-seuraussuhteiden määrittäminen koettiin vaikeaksi.

9) Tavoitearvojen asettaminen

Erityisesti pienyrityksiä vaivaava ongelma mittaristoprojektien yhteydessä on tavoitearvojen asettaminen valituille suorituskyvyn mittareille. Monissa pienyrityksissä ei suorituskykyä ole ennen mittaristoprojektia juurikaan mitattu. On vaikeaa asettaa tavoitearvoa suurelle, jonka lähtötasoa ei tiedetä. Lisäksi muita saman alan pienyrityksiä koskevaa vertailutietoa on vaikea saada (Laitinen ym. 1999, s. 139). Tavoitearvojen asettaminen koettiin myös tämän tutkimuksen yhteydessä haastavaksi. Samalla kuitenkin selvisi, että tavoitearvojen asettaminen on erittäin tärkeä mittariston rakentamisen vaihe, johon tulee panostaa aikaa ja ajatustyötä. Vasta tavoitearvojen asettaminen todella konkretisoi mittarit ja toimii pohjana toimintasuunnitelmien tekemiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

10) Mittaustiedon tuottaminen

Mittaustietojärjestelmän vaatiman informaation tuottaminen on niin ikään yleinen ongelma pienyrityksissä. Pienissä yrityksissä on harvoin tehokkaita informaatiojärjestelmiä tuottamassa suurta tietomäärää johdon tarpeisiin. Tietoa on toki saatavissa myös pienissä yrityksissä, mutta tiedon tuottamisen kustannukset saattavat muodostaa ongelman. Tällöin on vaarana keskittyminen vain helposti saatavilla olevaan tietoon. Usein kaikista keskeisimmät tekijät,

kuten henkilökunnan motivaatio, ovat myös vaikeimmin mitattavissa (Laitinen ym. 1999, s. 139). Myös tämä ongelma kohdattiin yhteistyöyrityksen suorituskykymittaristoa kehitettäessä. Positiivista oli, että vain muutamien mittareiden tiedonhankinta koettiin todella työlääksi. Suurimpaan osaan valituista mittareista tietoa oli saatavilla varsin kohtuullisella vaivalla. Yksi suuri työvoittokin yhteistyöyrityksessä saatiin aikaan mittaristoprojektin aikana: pitkien neuvottelujen jälkeen aiemmin varsin vähän käytetty yrityksen atk-pohjainen tietojärjestelmä ”elvytettiin” ja otettiin tehokkaampaan käyttöön.

Muita havaintoja pienyritysten mittaristoprojekteista

Pienyritysten valmiuksissa aloittaa mittariston kehittäminen on suurta vaihtelua. Joissakin pienyrityksissä on kokemusta useista kehittämistoimista, ja käytössä saattaa jo valmiiksi olla laatujärjestelmä tai toimintolaskentajärjestelmä. Monissa pienyrityksissä tällaisiin investointeihin ei kuitenkaan ole ollut mahdollista panostaa, jolloin mittausjärjestelmän kehittämisprosessi on aloitettava ”puhtaalta pöydältä”. Myös strategiseen suunnitteluun ja tavoitteiden asetantaan on pienyrityksissä panostettu hyvin vaihtelevasti. Lukuisien pienyritysten strategioita ei ole dokumentoitu lainkaan, vaan ne ovat vain ”yrittäjän omassa päässä”. Yrittäjät ovat usein myös taipuvaisia ajattelemaan, ettei heillä ole tarvetta visioitaan ja strategioitaan kenenkään toisen kanssa (Laitinen ym. 1999, s. 137–138). Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain yhteen yritykseen, joten vaihtelevaa tasoa valmiuksissa ja strategiseen suunnitteluun panostamisessa, tai näiden tekijöiden vaikutuksia mittariston rakentamiseen ei voitu käytännön kokemuksen kautta havaita. Yhteistyöyrityksessä vision ja strategiaa pohtiminen sekä määrittely oli tehty perusteellisesti.

Kuten myös Tenhunen (2001) on havainnut, pienyritysten edustajat olivat usein innokkaita siirtymään mittaristoprojektissa mahdollisimman nopeasti ”itse asiaan” eli osa-alueiden ja mittarien pohdintaan perustavien taustatekijöiden analysoinnin jäädessä vähemmälle.

Myöskään suorituskyvyn mittausjärjestelmän pääkäyttötarkoitus ei ollut kaikissa yrityksissä aivan selvillä. Lisäksi huomiota kiinnitti se, että suorittavan tason työntekijät juurikaan osallistuneet mittaristojen rakentamiseen. Nämä kolme piirrettä olivat selvästi havaittavissa myös yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa. Osa-alueiden ja erityisesti mittareiden määrittämiseen haluttiin päästä niin pian kuin suinkin mittariston peruspilareiden miettimisen kustannuksella. On ymmärrettävää, että varsin nopearytmiseen ja käytännönläheiseen työskentelytapaan tottuneet pienyrityksen avainhenkilöt tuskastuvat helposti vision, strategian ja menestystekijöiden kaltaisten aineettomien asioiden pyörittelyyn ja pohtimiseen. Kuitenkin nimenomaan näiden asioiden oikeellisuudelle ja toimivuudelle perustuu koko suorituskykymittariston toimivuus. Niiden pohtimiseen on maltettava keskittyä, sillä mikäli mittaristoprojektin tuloksena syntyy toimimaton tai virheellisesti toimintaa ohjaava mittaristo, kaikki projektiin käytetty aika ja vaiva ovat hukkaan heitettyjä.

Yhtään suorittavan tason työntekijää ei osallistunut myöskään yhteistyöyrityksen mittaristo-projektiin. Merkittävin syy tähän lienee se, että mittariston pääkäyttötarkoitukseksi määriteltiin tiedon tuottaminen johdon työn tueksi ja pääkäyttötarkoitus oli kaikilla yrityksen avainhenkilöillä tiedossa. Lisäksi mukana mittaristoryhmässä oli joka tapauksessa päällikkötason edustaja kultakin osastolta. Pienessä yrityksessä he ovat päivittäin mukana suorittavassa työssä ja katsottiin, ettei mittaristoryhmään heidän lisäksi tarvita erillisiä työntekijöiden edustajia. Todennäköisesti syinä olivat myös mittaristopalaverissa käsiteltävän tiedon arkaluontoisuus ja se, että johtoryhmän jäsenten työpanoksen irrottaminen rutiinityöstä mittaristopalaverien ajaksi koettiin jo niin suureksi uhraukseksi, ettei enempää väkeä yhteen projektiin ollut mahdollista panostaa.

Tämän tutkimuksen yhteydessä tehtiin toki myös myönteissävytteisiä havaintoja yhteistyöyrityksen mittaristoprojektista. Aiemmin mainittu yhteistyöyrityksen edustajien tinkimättömyys mittariston toimivuuden suhteen on ehdottomasti myös positiivinen asia. Silloin, kun yhteistyöyrityksen mittaristoryhmän jäsenten ajatukset olivat todella mittaristoasioissa, mittaristosta haluttiin tehdä hyvä ja toimiva. Myös mittariston johdonmukaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen toimivuuteen kiinnitettiin kiitettävästi huomiota. Projektin edetessä selvisi myös, että yrityksen johdon toimialatuntemus on rautainen ja kukin johtaja ymmärtää yrityksen toiminnan kokonaisuutena pelkästään oman vastualueen tuntemisen sijaan. Näistä kyvyistä oli selvää hyötyä kaikissa projektin vaiheissa ja erityisesti tavoitearvoja asetettaessa. Lisäksi mittariston johdonmukaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen toimivuuteen eli esimerkiksi tavoitteiden keskinäiseen ristiriitaisuuteen tai epäjohdonmukaisuuteen kiinnitettiin kiitettävästi huomiota. Myös parhaat ideat mittariston mittareista ja tavoitearvoista tulivat yhteistyöyrityksen edustajilta, ovathan he oman yrityksensä toiminnan ylimpiä asiantuntijoita.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

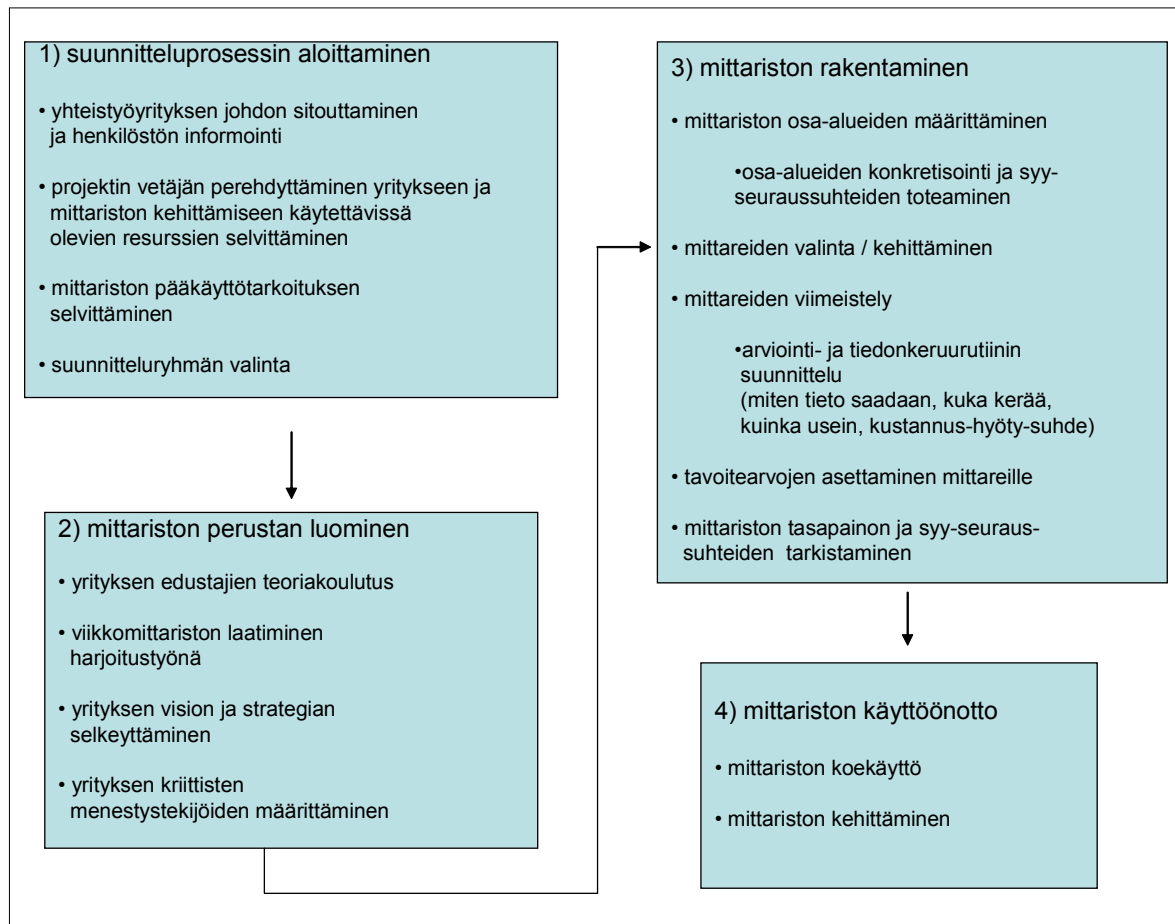
Tutkimus käsitteli elintarvikealan pienyrityksen erityistarpeet huomioon ottavan kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamisprosessia. Suorituskykymittariston kehittämisen taustana oli Balanced Scorecard –tyyppinen moniulotteinen ja tasapainotettu suorituskyvyn tarkastelu. Kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo nähtiin tutkimuksessa elintarvikealan pienyritysten toiminnan laadun ja kannattavuuden parantamisen työvälineenä. Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa elintarvikealalla toimivaan pienyritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Tutkimusongelmana oli selvittää, mihin tekijöihin on kiinnitettävä erityistä huomiota kehitettäessä suorituskyvyn mittausjärjestelmää elintarvikealan pienyrityksen käyttöön eli havainnoida pienyrityksen mittaristoprojektille tyypillisiä erityispiirteitä. Tutkimukselle määriteltiin seuraavat alaongelmat:

- Miten yrityksen pieni koko vaikuttaa mittariston suunnitteluun ja rakentamiseen?
- Millaisia ongelmia yrityksen pienuus aiheuttaa mittaristoprosessin eri vaiheissa?
- Onko elintarvikealalla toimialana vaikutuksia mittariston kehittämiseen?

Tutkimuksen teoriaosa rakentui suorituskyvyn mittaamisen teoriaa, suorituskykymittaristojen toteuttamista, laatua sekä pienyrityksiä käsittelevän kirjallisuuden pohjalle. Tutkimuksen viitekehys perustui tasapainotetun mittariston teoriaan, johon lisättiin näkemys laadun ja kannattavuuden välisestä yhteydestä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin case-tutkimuksena. Empiirisen osan päätavoitteena oli rakentaa elintarvikealalla toimivaan pieneen case-yritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Käytännössä tutkija toimi vetäjänä yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa. Empiirisen osan tutkimusasetelma kuuluu toimintatutkimuksen piiriin.

7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen konkreettisin tulos on yhteistyöyrityksen kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo, joka koostuu kuudesta kyseisen yrityksen menestymisen kannalta kriittisestä osa-alueesta sekä onnistumista näillä osa-alueilla kuvaavista mittareista tavoitearvoineen. Mittariston osa-alueet - talous, kasvu ja kehitys, kumppanuus, toiminnan laatu, henkilöstö ja johtaminen – nostettiin esiin yhteistyöyrityksen visiosta ja strategiasta. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, että sekä valittujen osa-alueiden kuin niitä kuvaavien mittareidenkin välillä vallitsee looginen syy-seurausyhteys. Yhteistyöyrityksen tasapainotettuun mittaristoon valitut osa-alueet konkretisoitiin määrittämällä kullekin osa-alueelle tekijöitä tai toimintoja, joita seuraamalla voidaan todeta, miten kyseisellä osa-alueella suoriudutaan. Esimerkiksi kasvun ja kehityksen osa-alueita kuvaavat erilaiset liikevaihdon kasvua ja luonnetta sekä tuloksen kehitystä kuvaavat tunnusluvut. Osa-alueita kuvaavat mittarit valittiin käyttäen apuna yrityksessä jo käytössä olevia mittareita, muiden yritysten omiin mittaristoihinsa valitsemia mittareita sekä kirjallisuudessa mainittuja esimerkkimittareita. Pääosin valitut mittarit perustuivat kirjallisuudessa esitettyihin esimerkkimittareihin, joita muokattiin yhteistyöyrityksen käyttöön sopiviksi. Muutamia mittareita mittaristoryhmä ideoi ja kehitti kokonaan itse.



Kuva 11. Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektin vaiheet (mukailten Tenhunen 2001).

Prosessi, joka yhteistyöyrityksessä käytiin läpi mittariston aikaansaamiseksi, on itsessään eräänlainen tulos, jolla on merkitystä mittaristohankkeen myöhemmille vaiheille (Kuva 11). Yhteistyöyrityksessä toteutettu mittaristoprojekti rakentui tutkijan koostaman rungon ympärille. Runko perustuu Kaplanin ja Nortonin (1996) ja Toivasen (2001) esittämiin malleihin tasapainotetun mittariston rakentamisesta sekä Tenhusen (2001) malliin, joka soveltuu yleisemmällä tasolla kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentamisen apuvälineeksi. Mittaristoprojektin suunniteltu runko muuttui työn edetessä useita kertoja. Yhteistyöyrityksen mittaristoprojektia suunniteltaessa otettiin huomioon tutkijoiden aiemmin raportoimat kokemukset pienyritysten mittaristoprojekteista ja varauduttiin tyypillisimpiin ongelmiin. Työssä keskityttiin pienyritysten mittaristoprojekteista tehdyistä havainnoinnista nimenomaan ongelmiin suuntaviivojen saamiseksi mahdollisimman ongelmattomalle mittaristojen toteuttamismallille. Ennakoinnista huolimatta kokemukset mittaristoprojektista olivat varsin samankaltaisia aiemmin raportoitujen kanssa (Laitinen ym. 1999, Tenhunen 2001).

Suorituskykymittaristoa rakennettaessa tehtiin joitakin havaintoja, joiden voidaan olettaa olevan sidoksissa yrityksen pieneen kokoon. Projektia leimasivat kiire ja puutteellinen valmistelu, sillä mittariston rakentamiseen tarvittavien resurssien järjestäminen oli yhteistyöyrityksessä vaikeaa. Tämä oli varmasti ainakin osaksi seurausta siitä, että yhteistyöyrityksen johtoa ei saatu sitoutumaan projektiin niin hyvin kuin oli toivottu. Läsnaöloon istunnoissa

oli sitouduttu, mutta yhteistyöyrityksen edustajia ei saatu aktiivisesti osallistumaan projektin suunnitteluun ja ottamaan vastuuta mittariston rakentamisesta. Toisaalta he halusivat ajoittain varsin tinkimättömästi tehdä mittaristosta toimivan ja täydellisen. Tämä sinänsä positiivinen huomio keskittyi kuitenkin turhan usein monia kertoja esillä olleisiin kysymyksiin.

Myönteistä oli, että silloin, kun ryhmän jäsenten ajatukset olivat todella mittaristoasioissa, mittaristosta haluttiin tehdä hyvä ja toimiva. Yrityksen johdon toimialatuntemuksesta ja kyvystä ymmärtää yrityksen toiminta kokonaisuutena oli selvää hyötyä. Lisäksi mittariston johdonmukaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen toimivuuteen kiinnitettiin kiitettävästi huomiota. Myös parhaat ideat mittareihin ja tavoitearvoihin tulivat yhteistyöyrityksen edustajilta. Suoranaisia elintarviketoimialan vaikutuksia mittaristoprojektiin ei tässä tutkimuksessa tullut esiin. Yhteistyöyrityksessä haluttiin kuitenkin ottaa käyttöön varsinaisen suorituskykymittariston lisäksi viikkomittaristo lyhyen aikavälin suorituskykyä kuvaamaan. Tämä kuvaa osuvasti elintarvikealan yritysten toiminnan nopeatempoisuutta. ”Hektisyys” on elintarvikealan yritysten toiminnan tärkeä ominaispiirre, joka on seurausta raaka-aineen nopeasta pilaantuvuudesta.

Edellä mainittujen, nimenomaan yhteistyöyrityksen mittaristoprojektille tyypillisten ongelmien lisäksi myös tässä yhteydessä havaittiin monia aiemmin raportoituja pienyrityksen mittaristoprojektin piirteitä (Laitinen ym. 1999, Tenhunen 2001). Merkittävimmäksi ongelmaksi todettiin puutteellinen valmistelu ja kiire, joista seurausta olivat suunnittelun hidaskäynnin eteneminen sekä aikataulun venyminen. Yhteistyöyrityksen edustajilta puuttui myös pohjatietoa mittaristoasioista. Lisäksi laajan toimenkuvan omaavat pienyritysjohtajat tarvitsivat käyttöönsä sekä operatiivista että strategista tietoa tuottavan suorituskykymittariston, jonka rakentaminen oli niin ikään haastavaa. Erityisesti pienyrityksiä vaivaava ongelma tavoitearvojen asettamisesta valituille suorituskyvyn mittareille havaittiin myös yhteistyöyrityksessä, kuten monissa muissakaan pienyrityksissä, suorituskykyä ei ole ennen mittaristoprojektia juurikaan mitattu. Tällöin on vaikeaa asettaa tavoitearvoa suurelle, jonka lähtötasoa ei tiedetä. Lisäksi muita saman alan pienyrityksiä koskevaa vertailutietoa on vaikea saada, sillä benchmarking ei ole vielä juurikaan käytössä pienyrityksissä. Mittausjärjestelmän vaatiman informaation tuottaminen on niin ikään yleinen ongelma pienyrityksissä, sillä kustannukset saattavat muodostaa ongelman. Myös tämä ongelma kohdattiin yhteistyöyrityksen mittaristoprojektissa.

Paitsi ongelmien myös neutraalimpien havaintojen suhteen kokemukset yhteistyöyrityksen mittaristoprojektista olivat yhteneviä aiemmin raportoitujen tutkimusten kanssa (Laitinen ym. 1999, Tenhunen 2001). Näiden tutkimusten mukaan pienyritysten edustajat olivat usein innokkaita siirtymään mittaristoprojektissa mahdollisimman nopeasti osa-alueiden ja mittarien pohdintaan perustavien, tärkeiden taustatekijöiden analysoinnin jäädessä vähemmälle. Myöskään suorituskyvyn mittausjärjestelmän pääkäyttötarkoitus ei ollut kaikissa yrityksissä aivan selvillä. Lisäksi suorittavan tason työntekijät eivät juurikaan osallistuneet mittaristojen rakentamiseen.

7.2 Suosituksia toimintatavoiksi pienyrityksen mittaristoprojektissa

Tutkimuksesta nousi esiin useita asioita, joita voidaan hyödyntää mittaristoprojektin myöhemmissä vaiheissa. Suositukset ja vinkit on suunnattu pienyrityksen mittaristoprojektin vetämisestä vastaavalle henkilölle, esimerkiksi yrityksen sisäiselle projektipäällikölle tai ulkopuoliselle asiantuntijalle. On syytä ottaa huomioon, että nämä ajatukset ovat nousseet esiin kirjallisuuden ja yhden yritystapauksen pohjalta, eikä niitä näin ollen voida sellaisinaan yleistää koskemaan muita pienyrityksiä. Pienyritysten tyyppi- ja ominaispiirteet ovat kuitenkin niin voimakkaita, että samantyyppisiä ongelmia ja mahdollisuuksia todennäköisesti nousee esiin rakennettaessa suorituskyky-mittaristoa muihin pienyrityksiin erityisesti elintarvikealalla. Tällöin aiemmat kokemukset pienyritysten mittaristoprojekteista ovat arvokkaita apuvälineitä.

Huolellinen valmistelu ja suunnittelu

Pienyritysten mittaristoprojekteille on tyypillistä kiire ja resurssien puute. Monissa pienyrityksissä jatkuva kiire on arkipäivää. Tästä syystä mittaristoprojekteissa erityisen huolellinen valmistelu on tarpeen. Valmisteluun kannattaa käyttää aikaa ja työpanosta, sillä se luo pohjan koko mittaristoprojektille. Ennen mittaristoprojektin varsinaista aloittamista on selvitettävä yrityksen lähtötilanne ja valmiudet mittariston kehittämiseen. Mittaristoprojektilta odotettujen hyötyjen sekä sen vaatimien resurssien suhdetta tulee tarkastella kriittisesti. Huolellisen valmistelun avulla voidaan vähentää projektin jatkossa vaatimaa työmäärää ja varmistaa projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Tässä tutkimuksessa saatujen kokemusten perusteella merkityksellistä on se, että on syytä ennen mittaristoprojektin aloittamista selvittää, koetaanko mittariston kehittäminen yrityksen tulevan menestymisen kannalta merkittäväksi toimeksi. Mikäli hyötyjen ja periaatteiden selvittämisen jälkeen näin ei ole, projektin toteuttaminen kyseisessä tilanteessa on syytä kyseenalaistaa ja harkita projektin siirtämistä toiseen ajankohtaan. Toimivaa suorituskyvyn mittaajajärjestelmää ei missään tapauksessa saada aikaan ilman resurssien panostamista järjestelmän rakentamiseen.

Johdon sitouttaminen ja yrittäjähengen hyödyntäminen

Kun mittaristoprojekti päätetään aloittaa, on vielä syytä varmistaa, että mittaristoprojektiin ryhtymässä olevan yrityksen avainhenkilöt ovat selvillä projektin vaativasta luonteesta ja valmiita sitoutumaan projektiin. Pienissä yrityksissä, joissa avainhenkilöiden vaikutus yrityksen kaikkeen toimintaan on tyypillisesti erittäin voimakas, johdon sitoutumisen merkitystä mittaristoprojektin, tai minkä tahansa muun kehittämisprojektin, onnistumiselle ei ole mahdollista liiaksi korostaa.

Toimiva keino pienyritysjohtajien sitouttamiseksi mittaristoprojektiin voisi olla niin kutsuttu yrittäjähengen hyödyntäminen. Pienyrityksillä ei ole aikaa mihinkään turhaan tai tuottamattomaan toimintaan, mutta hyödylliseksi ja tärkeäksi katsomansa projektin he yleensä

vievät läpi kelloa katsomatta, kunnia-asianaan tehdä työ hyvin. Mittaristoprojektin vetäjän pitää kuitenkin ensin ”myydä” projekti johdolle esimerkiksi konkreettisiin ja realistisesti saavutettavissa oleviin hyötyihin vedoten. Projektin vaatiman työmäärän arviointi on niin ikään avuksi, vaikka vaadittavan työn määrästä voidaankin projektin alkuvaiheessa esittää vain arvioita, ja se on suoraan riippuvainen yrityksen valmiuksista aloittaa mittariston kehittäminen. Tämän tutkimuksen yhteistyöyrityksen edustajilta laskettiin karkeasti kuluneen mittaristoprojektiin yhteensä noin 130 työtuntia laskien mukaan kaikki kokoukset, kenttäjakson perehdytykseen kulunut aika sekä haastattelut. Tämä vastaa noin yhden henkilön noin 3,5 viikon työpanosta, joten pyöristäen voidaan sanoa projektin vaatineen yhden johtajan yhden kuukauden työpanoksen.

Käytännönläheinen ja kokemusperäinen toimintatapa

Mittaristoprojekti kannattaa suunnitella pienyrityksen toiminta- ja ajattelutavan mukaiseksi. Pienyrityksissä asiat etenevät yleensä nopeasti, työtahti on avainhenkilöillä kova ja toiminta on ajoittain jopa hivenen hätäistä. Tämä on syytä muistaa mittaristoprojektin kulkua suunniteltaessa. Kokemusperäisyys ja käytännönläheisyys kuuluvat niin ikään pienyritystoimintaan erottamattomasti, ja tämän seikan tiedostamisesta on apua esimerkiksi perusteltaessa jonkin projektin vaiheen tärkeyttä tai suunniteltaessa oheismateriaalia. Oheismateriaalin ja tarjottavan teoreettisen tiedon on oltava selkeää ja hyvin järjesteltyä. Materiaali on esitettävä helposti omaksuttavassa muodossa, sillä pienyritysten avainhenkilöillä ei ole aikaa eikä yleensä haluakaan perehtyä monimutkaisiin teoreettisiin esityksiin. Käytettävien termien tulee niin ikään olla kaikille selviä ja selkokieliisiä sekä mahdollisimman lähellä yritykseen omaa terministöä. Erityistä hyötyä on todettu olevan muiden yritysten suorituskykymittaristojen esittelystä sekä kirjallisuudesta koottujen mittarilistojen läpikäynnistä.

Realistinen aikataulu

Tässä tutkimuksessa saatujen kokemusten perusteella mittaristoryhmän istuntoja kannattaa mahdollisuuksien mukaan pitää 2–3 viikon välein. Viikoittaiset istunnot kuormittavat mittaristoryhmän jäsenten aikatauluja usein liikaa, ja jo kuukaudessa edellisessä tapaamisessa käsitellyt asiat ehditään unohtaa turhan perusteellisesti. Sopiva kesto yhdelle istunnolle on noin 3 tuntia, pidempään työskentely yhden asian parissa ei yleensä ole tuloksellista ja harvoin on edes mahdollista varata enempää aikaa kiireisten pienyritysjohtajien päivästä, sillä heillä on usein hoidettavanaan monia päivittäisen toiminnan rutiineja. Kovin lyhyitä istuntoja on puolestaan tehotonta pitää, koska mittaristoasioihin orientoituminen päivittäisen toiminnan keskellä vie yrityksen edustajilta aina jonkin aikaa.

Aikataulua suunniteltaessa on otettava huomioon resurssien realistinen riittävyys ja annettava käytännön esimerkkejä mittaristoprojektin vaiheiden vaatimasta panostuksesta. Mittaristoprojektin ensimmäisiin vaiheisiin on tarpeen panostaa, vaikka pienyritysten edustajat ovatkin usein halukkaita siirtymään mahdollisimman nopeasti osa-alueiden ja mittareiden määrittelyyn. Käytännön esimerkit ja kokemusperäiset perustelut ovat tässäkin vaiheessa

avuksi. Mittariston rakentaminen on syytä aloittaa yritystoiminnan peruspilareiden eli vision ja strategian kirkastamisesta tai niiden muokkaamisesta kirjalliseen muotoon. Perusoletukset täytyy tässä vaiheessa myös kyseenalaistaa, sillä luotaessa mittaristo vision ja strategian pohjalta niitä kohti lähdetään lähes sokeasti pyrkimään. Koko rakentamisprosessin ajan tulee lisäksi muistaa, että pienyrityksen niukkojen resurssien vuoksi laadittavan mittariston on oltava kevyt ja edullinen ylläpitää.

Mittaristomallien kriittinen arviointi ja soveltaminen omiin tarpeisiin

Tasapainotetun mittariston mallin suurimmaksi anniksi todettiin tämän tutkimuksen yhteydessä mittariston osa-alueiden sekä yksittäisten mittareiden väliset kausaalisuhteet. Syy-seuraussuhteet ovat mittariston perusta luoden sille syvyyttä ja mahdollisuuden ennustaa tulevaa taloudellista menestystä laadullisten ja operatiivisten mittareiden nykytilaa arvioimalla. Sen sijaan tasapainotetun mittariston mallin alkuperäisiä neljää näkökulmaa ei tässä tutkimuksessa otettu annettuina, vaan yhteistyöyrityksen suorituskykymittaristoon nostettiin kuusi osa-aluetta suoraan yrityksen visiosta, kuitenkin ”tasapainotetun mittariston hengessä”. Kukin yritys tekee tämän asian suhteen omat ratkaisunsa. Kuitenkin erityisesti pienyrityksissä, joissa visio ja strategia eivät aina ole selkeästi määriteltyjä, ”omien” näkökulmien määrittelemineen saattaa olla hyvinkin varteenotettava mahdollisuus. Vision ja strategian määrittelyn tai kirkastamisen ollessa tuoreessa muistissa, osa-alueiden valinta sujunee melko ongelmattomasti. Ehdottoman tärkeää on tässäkin tapauksessa varmistaa, että mittariston osien välillä on olemassa kausaaliketju.

Resurssien varaaminen tavoitteiden asetantaan

Mittaristoprojektin vaiheista valmistelun lisäksi tärkeäksi tässä tutkimuksessa nousi tavoitteiden asetanta. Tavoitteiden asettaminen mittaristoon valituille mittareille vasta todella konkretisoi valitut mittarit ja aktivoi ajatukset niiden käytännön toimivuuden suhteen. Lisäksi tavoitteita asettamalla lähdetään askel askeleelta kulkemaan strategian viitoittamaa tietä kohti visiota. Tavoitteiden tulee siis olla paitsi ristiriidattomia toistensa ja strategian kanssa, myös saavutettavissa olevia ja haastavia. Tavoitteen asetanta on aikaa ja monialaista osaaamista vaativaa työtä, jossa rakennetaan mittariston peruspilareita. Tavoitteiden asetantaan kannattaa jo projektin etenemistä suunniteltaessa varata riittävästi aikaa ja resursseja.

Käytännön toteutuksen valmistelu

Tapaan ja välineisiin, joiden avulla laadittu mittaristo tullaan käytännössä toteuttamaan, kiinnitetään kirjallisuudessa esitellyissä prosessimalleissa huomiota ainoastaan Tenhusen (2001) mallissa. Käytännön toteutusta ja esimerkiksi mittariston vaatiman tiedon tallentamista ja varastointia kannattaa miettiä jo hyvissä ajoin. Pienyritykselle erinomaisia aloitusvaihtoehtoja ovat Sake-sovelluksen kaltaiset yksinkertaiset, helppokäyttöiset ja maksuttomat tietokoneohjelmat. Ne voivat myös olla avuksi suorituskykymittaristojen idean konkretisoinnissa projektin alkuvaiheessa.

Sitouttava rakentamisprosessi

Sekä konsulttien, neuvojien, tutkijoiden ja muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden, että yrityksen sisältä tulevien mittaristoasiantuntijoiden tulisi pitää mielessä, että mittariston laatimisprosessin on kokonaisuudessaan oltava sitouttava. Prosessin on autettava pienyrityksen henkilökuntaa auttamaan itse itseään. Holhoava ohjaaminen on syytä unohtaa, sillä mikäli mittaristoa käytännössä ylläpitävät ja tuloksia analysoivat henkilöt eivät sitoudu mittariston kehittämiseen, heidän on merkittävästi vaikeampi käyttää mittaristoa, ymmärtää mittariston logiikkaa ja kehittää sitä edelleen. Tällöin on myös todennäköisempää, ettei mittaristo koskaan todella integroidu osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää, vaan ylläpito ja hyödyntäminen jäävät vajavaisiksi. On todennäköistä, että joihinkin pienyrityksen mittaristoprojektille tyypillisiksi todettuihin ongelmiin, kuten kiireeseen, on mahdotonta kehittää yleispätevää ratkaisua. Tällöin niihin on varauduttava, otettava tyypilliset ongelmat esiin heti projektin alkuvaiheessa ja sovittava toimintatavoista sekä pelisäännöistä siltä varalta, että ongelmia kohdataan.

Muita havaintoja

Tämän tutkimuksen yhteydessä panostettiin yhteistyöyrityksen edustajien teoriakoulutukseen sekä yrityksen toimintatapoihin ja yrityskulttuuriin perehtymiseen. Panostus oli tarpeen, koska mittaristoryhmä koostui kokonaisuudessaan ensikertalaisista, mutta jatkossa on syytä miettiä, miten paljon perehdytykseen ja opetukseen kannattaa panostaa, miten sen toteutetaan tehokkaimmin ja kuinka paljon yhteistyöyritysten edustajien on todella tarpeen tietää suorituskyvyn mittaamisesta. Perusteet on toki selvitettävä, mutta kovin syvällinen tieto ei välttämättä ole tarpeen.

Yhteistyöyrityksen edustajat ovat kuvailleet suorituskykymittariston rakentamista pitkänä ja ajoittain raskaana, mutta erittäin opettavaisena projektina. Yrityksen omistaja-johtaja totesi mittaristoprojektin olleen heille ikään kuin koulutusta. Projektin hyödyt voidaan hahmottaa täysimääräisinä vasta kuukausien - ellei vuosien - kuluttua. Suorituskykymittariston rakentamisvaiheen hyödyistä merkittävin on ollut pakollinen panostaminen pienyrityksissä usein vähälle huomiolle jäävään strategiseen johtamiseen. Näin on saatu lisämotivaatiota myös tehokkaampien ja toimivampien johtamistapojen kehittämiseen ja soveltamiseen. Lisäksi muutamiin kauan ”pöydällä olleisiin” ja mittaristoryhmän istunnoissa useita kertoja esiin tulleisiin ongelma-kohtiin on pitkien keskustelujen jälkeen tartuttu.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Kokonaisvaltaisten mittaristojen soveltaminen pienyritysympäristössä on mielenkiintoinen alue, jota on tutkittu varsin vähän. Tämä tutkimus on esitutkimus hankkeelle, jonka tavoitteena on kehittää elintarvikealan pienyritysten tarpeisiin mukautettu suorituskykymittariston rakentamisen prosessimalli ja esimerkkimittaristo. Erillisenä jatkotutkimuksena olisi kiehtovaa tuotteistaa hankkeessa laadittava prosessimalli esimerkiksi Sake-sovelluksen kaltaiseksi atk-pohjaiseksi sovellutukseksi. Ohjelman kohderyhmänä voisivat olla erityisesti elintarvikealalla toimivat pienyritykset. Tässä tutkimuksessa ei tullut esiin elintarvikealan suoranaisia vaikutuksia kokonaisvaltaisen mittariston rakentamiseen tai sille asetettaviin vaatimuksiin, joten aiheen tutkiminen tarkemmin on kiinnostava ja looginen jatkotutkimusmahdollisuus.

Kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentaminen ja käyttöönotto on monivaiheinen ja monipuolinen prosessi, jossa käydään läpi yritystoiminnan ja strategisen johtamisen perusasioita. Erityisesti pienyritysten yhteydessä mittaristoprojektia kuvaavampi nimitys voisi olla esimerkiksi ”strategisen johtamisen kuntoremontti”. Pienissä yrityksissä strateginen johtaminen on tyypillisesti hoidettu puutteellisesti. Mittaristoprojektin avulla voidaan antaa alkusysäys asiantilan kohentamiseksi, kuten työikäisille järjestettävillä kuntoremonttikursseilla omalle fyysiselle suorituskyvyllä tehdään. Myös suorituskykymittaristoa rakennettaessa tartutaan asiaan, jonka tiedetään olevan tärkeä ja merkityksellinen suorituskyvyn kannalta, mutta johon tarttumiseen ei ole ollut aikaa, halua eikä aina kaikkea tarvittavaa tietoa. Sekä kuntoremonttikurssilla että mittaristoprojektissa tämä tärkeä asia ”nostetaan pöydälle”, rakennetaan perusteet suorituskyvyn kehittämiseen asiantuntijoiden avulla ja saadaan tietoa sen tarkkailuun ja kehittämiseen myös intensiivijakson jälkeen. Tämän idean kehittäminen edelleen on niin ikään kiehtova jatkotutkimusmahdollisuus.

Kirjallisuus

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003a. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä. *Tilisanomat* 2/2003: 39–45.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003b. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä. *Tilisanomat* 3/2003: 51–57.
- Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. 2001. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. Paper presented to 4th SME-SME International Conference Allborg University, Denmark 14-16 May 2001. Viitattu 17.3.2003. Saatavissa internetistä: www.2gc.co.uk/pdf/2GC-SMESMEp.pdf.
- Anttila, P. 1999. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Päivitetty 1.12.2000. Viitattu 18.11.2003. Saatavissa internetistä: <http://www.metodix.com/metodi/pirkko/index.htm>.
- Birch, C. 1998. Balanced scorecard points to wins for small firms. *Australian CPA* 68 (6): 43-45.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. Great Britain: MacMillan Press. 301 s. ISBN 0-333-68348-X.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. 1995. *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. London: Prentice Hall. 296 s. ISBN 0-13-150970-5.
- Chow, C.W., Haddad, K.M. & Williamson, J.E. 1997. Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting* (August): 21-27.
- Crosby, P.B. 1986. *Laatu on ilmaista*. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys. 361 s. ISBN 951-99737-2-9.
- Deming, W.E. 1991. *Out of crisis: quality, productivity and competitive position*. 14. painos. Cambridge: Cambridge University Press. 507 s. ISBN 0-521-30553-5.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Evans, J.R & Lindsay, W.M. 2002. *The Management and Control of Quality*. 5. painos. South-Western, a division of Thomson Learning. 838 s. ISBN 0-324-06680-5.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. 1991. *Performance Measurement in Service Sector*. United Kingdom: The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). 126 s.
- Forsman, S. 2001. Elintarvikealan maaseutuyritysten nykytila: vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät. MTT taloustutkimuksen (MTTL) selvityksiä 16. Helsinki: MTT taloustutkimus. s. 5-55.
- Gaia Group Oy. Elintarviketeollisuuden pk-yritysten teknologiatason nosto. 13.3.2002 järjestetyn työpajan taustamateriaali ja tulokset. 23 s.
- Haksever, C. 1996. Total Quality Management in the Small Business Environment. *Business Horizons* (March-April): 33-40.
- Harju, K. 2002. Kyselytutkimus laatujohtamistilanteesta Suomen elintarviketeollisuudessa. Pro gradu. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos. EE112. 86 s.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena-kustannus. 232 s. ISBN 951-796-164-2.
- Horsti, T. 2002. Balanced Scorecardin käyttö ja mittareiden valinta elintarvikealan yrityksissä. Pro gradu –tutkielma. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos. 117 s.

- Immonen, H. & Forsman, S. 1995. Laatujohtaminen elintarviketeollisuudessa. Julkaisuja No 10, Elintarvike-ekonomia. Helsinki: Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos. 76 s. ISBN 951-45-7128-2.
- Jennings, P. & Beaver, G. 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal* 15(2):63-75.
- Judson, A.S. 1990. *Making Strategy Happen. Transforming Plans into Reality*. Oxford: Blackwell. 250 s. ISBN 1-55786-097-1.
- Juran, J.M. 1992. *Juran on Quality by Design. The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press. 538 s. ISBN 0-02-916683-7.
- Juutilainen, A. 2001. Entrepreneur's perceptions of strategy and success in small firms of the tourism and hospitality industry. Research Report 24. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, Department of Business Administration. 123 s. ISBN 951-764-602-X.
- Kaikkonen, V. 2003. Exploring the dilemma of small business growth: The case of rural food-processing micro firms. Teoksessa: Borch, O-J. & Rønning, L. (toim.). *Entrepreneurship in Regional Food Production. Proceedings of 2nd Nordic Workshop on Entrepreneurship in Regional Food Production*. Bodø, May 2-6, 2003. NF-report no. 26. Bodø: Nordland Research Institute. s. 205-223. ISBN 82-7321-499-0.
- Kaikkonen, V. 2002. Maaseudun mikroyritysten kehittyminen ja kehittäminen. Pohjois-Savon pienten elintarvikeyritysten kehityskartoitus. Tutkimusraportteja 1. Kuopio: Kuopion yliopisto. Kauppateiden laitos. 107 s. ISSN 951-781-320-1.
- Kanji, G.K. & Moura E Sá, P. 2002. Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management* 13 (1): 13-27.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (Jan-Feb): 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. *Strategy Focused Organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press. 400 s. ISBN 1-57851-250-6.
- Kreher, G. & Galle, G. 2001. Engagiertes Qualitätsmanagement mit der Balanced Scorecard. *Betriebswirtschaftliche Blätter* 2001 (2): 78-83.
- Kupiainen, T., Helenius, J., Kaihola, O. & Hyvönen, S. 2000. Maaseudun pienyrityksen menestyminen. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 239. Helsinki: Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. 106 s. ISBN 951-687-065-1.
- Kurtakko, K. 1990. Toimintatutkimus koulun ja opetuksen kehittämisessä. TUKU-projektin loppuraportti 2. osa: projektissa käytetyn toimintatutkimuksen lähtökohdat ja kokemuksia sen soveltamisesta. Lapin korkeakoulun kasvatustieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä: 14. Rovaniemi: Lapin korkeakoulu. 50 s. ISBN 951-634-197-7.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirjatyö. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino. 240 s. ISBN 951-768-062-7.
- Laaksonen, M. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. Pro gradu. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos. EE 143. 112 s.
- Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun www-sivut, SAKE –sovelluksen kotisivu. www.lut.fi/lahti/sake. Viitattu 12.11.2002.

- Laitinen, E.. 1996. Framework for Small Business Performance Measurement. Towards Integrated PM Systems. Tutkimuksia 210. Business Administration 77. Accounting and finance. Vaasa: Vaasan yliopisto. 82 s. ISBN 951-683-638-0.
- Laitinen, E.K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari. 360 s. ISBN 952-14-0050-1.
- Laitinen, E.K., Piispanen, A., Rönqvist, T. & Ylinen, M. 1999. Pienen teknologiayrityksen suorituskykymittaristo. Teoreettinen viitekehys ja tapaustutkimuksia. Tutkimuksia 230. Liiketaloustiede 82. Laskentatoimi. Vaasa: Vaasan yliopisto. 185 s. ISBN 951-683-834-0.
- Laitinen, E.K. 2001. Balanced Scorecard saattaisi toimia yliopistoissa. Acatiimi 5/2001: 13-15.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari. 442 s. ISBN 952-14-0094-3.
- Lynch, R.L. & Cross, K.F. 1992. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement. Cambridge: Blackwell. 213 s. ISBN 1-55786-099-8.
- Lynch, R.L. & Cross, K.F. 1995. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement. 2. painos. Cambridge: Blackwell. 250 s. ISBN 1-55786-718-6.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media. 270 s. ISBN 952-14-0150-8.
- McAdam, R. 1999. Quality models in an SME context. A critical perspective using a grounded approach. International Journal of Quality & Reliability Management 17 (3): 305-323.
- McGunn, P. 1998. The balanced scorecard...the eleventh commandment. Management Accounting 76 (11): 34–36.
- MMM. 1999. Suomen elintarviketalouden laatustrategia ja –tavoitteet. Maa- ja metsätalousministeriön elintarviketalouden laatujohtoryhmä. Päivitetty 3.9.2002. Viitattu 9.3.2004. Saatavissa internetistä http://www.mmm.fi/maatalous_maaseudun_kehittaminen/alkupera_nimisuoja_laatu/strategia1.htm.
- MMM. 2001. Maatalous- ja elintarviketutkimus vuosina 2002–2006. Helsinki: Maataloudellisen tutkimuksen neuvottelukunta. 62 s.
- Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. 1999. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? European Management Journal 17 (5): 481–491.
- Mäkitie, J. 1995. Elintarvikeyritysten alihankinta ja yhteistyö. Pyhäjärvi-instituutin julkaisuja 16. Eura: Pyhäjärvi-insituutti. 69 s. ISBN 952-9682-15-8.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus ja valtiovarainministeriö. 150 s. ISBN 951-32-2886-2.
- Neely, A. & Bourne, M. 2000. Why measurement initiatives fail. Quality Focus 4 (4): 3-6.
- Neely, A. & Adams, C. 2001. The Performance Prism Perspective. Journal of Cost Management, 15 (1): 7-15.
- Numminen, B. 2000. Balanced scorecard sisäisten palvelujen tehokkuuden, laadun ja oppimisen mittaamisen välineenä. Case pankit sisäiset palveluyksiköt. Pro gradu-tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto, kaupallis-tekninen tiedekunta, laskentatoimen laitos. 91 s.
- Nørreklit, H. 2000a. The balance of the balanced scorecard – critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research 11/2000: 65-88.

- Nørreklit, H. 2000b. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. Working paper. Aarhus School of Business, Department of International Business. 27 s.
- Oakland, J.S. 1995. Total Quality Management. Text with cases. BH Contemporary Business Series. Great Britain: Butterworth-Heinemann. 352 s. ISBN 0-7506-2124-9.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. 256 s. ISBN 951-0-22724-2.
- Paananen, J. & Forsman, S. 2003. Lähiruoan markkinointi vähittäiskaappoihin, suurkeittiöihin ja maaseutumatkailuyrityksiin. Maa- ja elintarviketalous 24. Helsinki: MTT taloustutkimus. 62 s., 8 liitettä. ISBN 951-729-761-0.
- Pelham, A.M. & Wilson, D.T. 1996. A longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(1):27-43.
- Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Tutkimusraportti 3. Lahti: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lahden yksikkö. LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. 25 s. ISBN 951-764-614-3.
- Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Tutkimusraportti 112. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. 65 s. ISBN 951-764-311-X.
- Roberts, P. & Adams, C. 1993. You are what you measure. *Information Technology / manufacturing / purchasing*.
- Salo, A., Kauppila, J. & Salminiitty, J. 1998. Elintarviketeollisuuden teknologiset menestystekijät. *Teknologiakatsaus* 60/98. Helsinki: Teknologian kehittämiskeskus TEKES. 71 s. ISBN 951-53-1396-1.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY. 157 s. ISBN 951-0-22075-2.
- Sink, D.S. 1985. *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. New York: John Wiley & Sons. 518 s. ISBN 0-471-89176-2.
- Smallbone, D., North, D. & Kalantaridis, C. 1999. Adapthing to peripherality: a study of small rural manufacturing firms in northern England. *Entrepreneurship & Regional Development* 11:109-127.
- Suojanen, U. 1999. Toimintatutkimus. Päivitetty 1.12.2000. Viitattu 20.11.2003. Saatavissa internetistä: <http://www.metodix.com/metodi/ulla/index.htm>.
- Susiluoma, H. 2001. Maaseudun kehittäminen osallistuvan toimintatutkimuksen näkökulmasta. *Chydenius-Instituutin tutkimuksia* 4/2001. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Chydenius-Instituutti. 119 s. ISBN 951-39-1105-5.
- Tapionlinna, U. 2000. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö. Raportteja ja artikkeleita. Espoo: Elintarviketieto. 191 s. ISSN 1236-4339.
- Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn mittaajärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto, teollisuustalouden laitos. 111 s. Ei päivämäärää. Saatavissa internetistä: http://www.iem.lut.fi/lahti/sake/DIPLOMITYÖ_pdf.pdf.
- Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Tutkimusraportti 2. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö. LIITU – liiketoiminnan tutkimusyksikkö. 29 s. ISBN 951-764-599-6.
- Tilastokeskus 2003. Yritysrekisterin palveluopas. Helsinki: Tilastokeskus. 51 s.

- The European Commission. 2003. SME Definition. Päivitetty 23.5.2003. Viitattu 29.6.2003. Saatavissa internetistä: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirjatyö. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 189 s. ISBN 951-764-571-6.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.
- Vaivio, J. 1995. The Emergence of Non-financial Management Accounting Measures. A Case Study. Julkaisuja B-158. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 140 s. ISBN 951-702-895-4.
- Whitaker, D.A. 2001. Mapping the Balanced Scorecard to the Baldrige and President's Quality Award criteria. Journal of Cost Management (May-June): 25-29.
- Yin, R.K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. 2. painos. Volume 5. USA: SAGE Publications. 171 s. ISBN 0-8039-5662-2.

Liite 1 (1/10). Muutamia kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentamisen malleja.

1 Kaplanin ja Nortonin malli

Kaplanin ja Nortonin (1996, s. 300–308) esittelemä tapa toteuttaa tasapainotetun mittariston rakentamisprosessi on referoitu seuraaville sivuille.

Ensimmäinen vaihe: Mittausarkkitehtuurin määrittely

1) Sopivan organisaatioyksikön valitseminen

Tasapainotetun mittariston kehittäminen aloitetaan sopivan pilot-yksikön valinnalla. Koko organisaation kattavan tasapainotetun mittariston rakentaminen saattaa olla liian vaikea tehtävä projektin alkupuolella. Tämän vuoksi kannattaa valita ensin yksi yksikkö, jossa projekti toteutetaan. Mittaristo toimii parhaiten strategisessa liiketoimintayksikössä, jolla on toimintaa koko arvoketjun laajuudessa sekä omat tuotteet ja asiakkaat, markkinointi ja jakelukanavat sekä tuotantotilat ja –välineet.

2) Valitun liiketoimintayksikön ja yrityksen muiden osien välisten yhteyksien identifiointi

Kun ensimmäinen BSC-yksikkö on valittu, tulee määrittää sen yhteydet muihin liiketoimintayksikköihin sekä divisioona- ja organisaatiotason yksikköihin. Selvityksen kohteena ovat liiketoimintayksikön taloudelliset tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä mahdolliset kytkennät muihin yksikköihin (yhteiset asiakkaat, ydinosaaminen, mahdollisuudet lähestyä asiakkaita yhdessä sekä sisäiset toimittaja-/asiakassuhteet). Tämä vaihe on tärkeä mittariston kokonaisvaltaisen toimivuuden kannalta, sillä näin voidaan välttyä pelkästään pilot-yksikön hyötyyn tähtäävän tasapainotetun mittariston laatiselältä, ja laatia mittaristo, joka ei edistä yksikön oman edun tavoittelua.

Toinen vaihe: Yhteisymmärrys strategisista tavoitteista

3) Ensimmäinen haastattelukierros

Ensimmäisellä haastattelukierroksella on tavoitteena kerätä pilot-yksikön johtajien näkemyksiä strategisista tavoitteista, strategian määrittelystä sekä muuntamisesta tavoitteiksi ja mittareiksi. Haastattelut toteutetaan niin, että projektin vetäjä valmistelee ensin johdolle taustamateriaalia koskien tasapainotettua mittaristoa sekä liiketoimintayksikön visiota, strategiaa ja liiketoimintaympäristöä. Johto perehtyy materiaaliin ja sen jälkeen heidät haastatellaan yksitellen.

4) Yhteenvetoistunto

Kun johtohenkilöt on haastateltu, pidetään kaikille yhteinen ns. yhteenvetoistunto. Istunnossa laaditaan alustava lista haastatteluissa esiin nousseista tavoitteista ja mittareista. Mittarit

Liite 1 (2/10).

jaetaan neljän näkökulman mukaan ja asetetaan näkökulmittain tärkeysjärjestykseen. Työryhmän jäsenet pohtivat lopuksi, kuvastaako laadittu lista liiketoimintayksikön strategiaa ja toimivatko syy-seurausyhteydet neljän näkökulman välillä. Esiin tulleet havainnot voivat toimia seuraavan tapaamisen keskustelun pohjana.

5) Johdon työpajaistunto, ensimmäinen kierros

Jatketaan keskustelua yhteenvetoistunnossa esiin tulleista aiheista. Tarkoituksena on keskustella visiosta ja strategioista, kunnes yhteisymmärrys saavutetaan. Yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi keskustellaan yrityksen menestyksen avaintekijöistä, mittaristoon ehdotetuista mittareista sekä niiden tärkeysjärjestyksestä. Istunnon aikana ryhmän on määritettävä kullekin mittariston näkökulmalle kolmesta neljään tavoitetta. Jokainen tavoite tulee määritellä yksityiskohtaisesti ja liittää määritelmään ehdotus mittareista. Istunnon jälkeen projektin vetäjä kokoaa tuotokset kaikille jaettavaksi muistioksi. Lisäksi vetäjä jakaa mittaristoryhmän jäsenet neljään osatyöryhmään, joiden johtajiksi valitaan istunnoissa läsnä olleita johdon jäseniä. Kukin osatyöryhmä vastaa yhdestä näkökulmasta. Osatyöryhmiin otetaan mukaan myös seuraavan tason johtoa sekä avaintoimintojen johtajia ymmärrys- ja asiantuntemuspohjan laajentamiseksi.

Kolmas vaihe: Mittareiden valinta ja suunnittelu

6) Osatyöryhmien kokoukset

Projektin vetäjä työskentelee kunkin yhdestä näkökulmasta vastaavan osatyöryhmän kanssa useissa tapaamisissa, jotka on itse valmistellut. Tapaamisten tarkoituksena on kunkin ryhmän osalta saavuttaa seuraavat neljä tavoitetta:

- tehdä kaikille näkökulmille kirjallinen luettelo strategisista tavoitteista
- määritellä kullekin tavoitteelle mittari tai mittareita, jotka parhaiten kuvastavat tavoitteen strategista sisältöä
- selvittää, mitä tietoa kutakin ehdotettua mittaria varten on hankittava ja millä keinoin tämä tieto on mahdollista saada
- selvittää syy-seuraussuhteiden toimivuus kunkin näkökulman sisällä sekä näkökulmien välillä.

7) Johdon työpajaistunto, toinen kierros

Johtoryhmä sekä keskijohto keskustelevat organisaation visiosta, strategioista sekä alustavista tavoitteista ja mittareista, jotka osatyöryhmien johtajat esittelevät. Ryhmäkohtaisella esittelyllä sitoutetaan osatyöryhmiä niin omaan osa-alueeseensa kuin koko mittaristoprojektiin. Kokouksen osanottajat kommentoivat esitettyjä mittareita, ja alkavat laatia käyttöönotto suunnitelmaa. Tämä työ tehdään joko ryhmätyönä tai täysistuntona. Istunnon pääasiallisena

Liite 1 (3/10).

tavoitteena on luonnostella mittaristoprojektista esite, jonka avulla mittariston tarkoitus ja sisältö voidaan viestittää koko pilot-yksikön henkilökunnalle. Istunnon toisena tavoitteena on asettaa kaikille ehdotetuille mittareille joustavat tavoitteet sekä parannusten aikataulu kullekin mitattavalle toiminnolle.

Neljäs vaihe: käyttöönottosuunnitelman rakentaminen

8) Käyttöönottosuunnitelman kehittäminen

Uusi, yleensä osatyöryhmien johtajista muodostettu työryhmä virallistaa tavoitteet kehittää tasapainotetun mittariston toteutussuunnitelman. Suunnitelman on oltava sellainen, että sen pohjalta voidaan kehittää kokonaan uusi johdon tietojärjestelmä, joka linkittää ylimmän johdon strategiset tavoitteet suorittavan työn tekijöiden toimiin mahdollistaen myös operatiivisen tason mittareiden kehittämisen. Suunnitelmasta tulee selvitä mm. miten mittaristo linkitetään tietokantoihin ja tietojärjestelmiin sekä tapa, jolla mittaristosta kerrotaan koko henkilöstölle.

9) Johdon työpajaistunto, kolmas kierros

Johdon jäsenet tapaavat kolmannen kerran saavuttaakseen lopullisen yksimielisyyden visiosta, tavoitteista ja kahdessa aiemmassa istunnossa esiin tulleista mittareista. Tavoitteena on lisäksi vahvistaa käyttöönottosuunnitelman laatijoiden asettamat tavoitteet sekä kehittää ensimmäisiä suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä prosessi johtaa usein moninaisten muutoshankkeiden linjaamiseen tasapainotetun mittariston päämäärien mukaisiksi. Istunnon päättyessä johdon jäsenten tulisi olla yksimielisiä liittyen käyttöönottosuunnitelmaan, tasapainotetun mittariston viestittämiseen työntekijöille sekä mittariston integroimiseen johtamisfilosofiaan.

10) Käyttöönottosuunnitelman viimeistely ja toteuttaminen

Jotta tasapainotetusta mittaristosta voidaan saada täysi hyöty, se on integroitava organisaation johtamisjärjestelmään. Oletettavasti mittaristo täytyy ottaa käyttöön vaiheittain, mutta ”parasta mahdollista” informaatiota tulisi alkaa käyttää johdon päätöksenteon tukena mielellään kahden kuukauden kuluttua mittaristoprojektin aloittamisesta. Kaplanin ja Nortonin mukaan tasapainotetun mittariston tyypillinen käynnistysprojekti voidaan toteuttaa neljässä kuukaudessa. Kuitenkin mittariston integroituminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää kestää kehittäjiä mukaan ainakin 26 kuukautta.

2 Olven, Royn ja Wetterin malli

Olve ym. (1998, 40–71) ovat ohjeistaneet tasapainotetun mittariston suunnittelun ja käyttöönoton kattavasti. Tasapainotetun mittariston rakentaminen aloitetaan luomalla yleiskuva

Liite 1 (4/10).

mittaristonlaadintaprosessista. Prosessin päävaiheet ovat seuraavat: aluksi yrityksen visio käydään läpi ja selkeytetään. Kirkastettu kokonaisvision puretaan osiin ja suhteutetaan valittuihin strategisiin tavoitteisiin sekä mittaristoon valittuihin näkökulmiin. Tämän jälkeen määritetään yrityksen kriittiset menestystekijät ja niitä kuvaavat mittarit näkökulmittain. Lopuksi laaditaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla pyritään takaamaan onnistuminen strategisissa tavoitteissa. Päävaiheet Olve ym. jakavat edelleen yhteentoista alavaiheiseen, jotka he kuvaavat melko tarkasti.

1) Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen

Toimialan kehitys ja yrityksen aseman määrittäminen tehdään haastattelemalla henkilökohtaisesti yritysjohtoa ja yrityksen vahvimpia mielipiteen muokkaajia. Parasta on, jos haastattelun tekee joku ulkopuolinen mahdollisimmin objektiivisen kuvan saamiseksi. Tämän vaiheen ohjeellinen kesto on noin 1–2 kuukautta.

2) Yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen

Tasapainotetun mittariston mallissa lähdetään liikkeelle yhteisestä, koko yritystä koskevasta visiosta tai liikeideasta. Heti aluksi onkin syytä varmistaa, että yhteinen näkemys on olemassa. Tämä on erityisen tärkeää, sillä mittariston avulla on tarkoitus saada organisaatio keskittymään aikaisempaa tehokkaammin tärkeiksi määrittämiinsä asioihin. Yrityksen vision täsmentäminen tai määrittäminen voidaan tehdä esimerkiksi yritysjohton ja mielipidevaikuttajien yhteisessä seminaarissa. Tähän kannattaa varata aikaa yhden tai kahden puolentoista päivän kokouksen verran.

3) Näkökulmien valinta

Vision täsmentämisen jälkeen mietitään sopivia näkökulmia, joiden varaan mittaristo voidaan rakentaa. Näkökulmien valinnan lähtökohdaksi otetaan sellainen logiikka, jossa eri näkökulmat nivoutuvat selkeästi toisiinsa. Olve ym. ehdottavat työskentelytavaksi seminaaria, johon osallistuvat yritysjohto, mittaristoprojektiryhmä sekä joku mittarisprojekteista kokeudesta omaava henkilö. Vaiheen kesto on noin 1–2 päivää.

4) Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu

Hyvin laadittu tasapainotettu mittaristo on oikeastaan yrityksen strategian kuvaus. Neljännen vaiheen tavoitteena onkin konkretisoida visio määritetyistä näkökulmista ja löytää siten tasapaino, joka on tasapainotetun mittariston mallin ainutlaatuinen piirre. Lisäksi tämän vaiheen tavoitteena on muotoilla koko yrityksen strategia yleisluontoisesti. Vaihe voidaan toteuttaa seminaarina, jossa on samat osanottajat kuin näkökulmia valitessa vaiheessa kolme.

Liite 1 (5/10).

5) Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Viidennessä vaiheessa keskustellaan edellä käsiteltyjen kuvausten ja strategioiden pohjalta ja tehdään päätökset siitä, mitä vision saavuttaminen vaatii sekä millä tekijöillä on siihen suuri vaikutus. On siis määritettävä kriittiset menestystekijät ja pantava ne tärkeysjärjestykseen. Tämä voidaan tehdä vaiheessa neljän mainitun 1–2 päivän seminaarissa. Työskentely kannattaa aloittaa ryhmäkeskustelulla, jossa sovitaan vaikkapa viidestä strategian toteuttamisen kannalta merkittävimmistä menestystekijästä. Kun näistä päästään yksimielisyyteen, saadaan yleensä tulokseksi perusteltu luettelo tärkeimmistä menestystekijöistä. Luettelo luo erittäin toimivan pohjan myöhemmin tehtävälle avainmittareiden määrittämiselle.

6) Mittareiden kehittäminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen

Tässä vaiheessa valitaan ja kehitetään avainmittarit jatkotyötä varten. Tässäkin vaiheessa on tärkeää pitää aluksi niin sanottu aivoriihi, jossa ajatuksia saa esittää vapaasti. Mittareiden täsmentäminen ja priorisointi tehdään vasta loppuvaiheessa. Mahdollisuuksien mukaan tämäkin vaihe voidaan sisällyttää vaiheiden 4 ja 5 seminaariin.

7) Kokonaismittariston vahvistaminen

Kun edellinen vaihe on saatu vietyä loppuun, koko yritystä koskeva mittaristo kootaan ja jaetaan mittaristoryhmän jäsenille sekä muille asianosaisille hyväksymistä ja esittelyä varten. Toteuttamista jatkossa helpottaa, jos kaikki organisaation jäsenet saavat jossain muodossa käydä läpi aiemman työn ja esiteltävän mittariston taustatekijät ja –ajatukset. Lopullisen määrittämisen tekevät kuitenkin yritysjohto ja mittaristoprojektiryhmä. Mukaan olisi myös edelleen hyvä saada joku, jolla on kokemusta tasapainotetun mittariston käyttöönotosta. Olve ym. suosittelevat tähän vaiheeseen varattavaksi aikaa 1–2 päivää.

8) Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin

Organisaation koon mukaan on päätettävä, kannattaako mittaristo sovittaa erikseen pienemmillä yksiköillä ja missä laajuudessa tämä kannattaa tehdä. Eräänä mittariston tarkoituksena on saada organisaatiossa aikaan konkreettinen käsitys vision ja yleisten tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen työhön. Mittaristo on tämän vuoksi purettava niin alas organisaatiossa, että riittävä konkretisointi on mahdollista. Tämä toteutuu parhaiten projektimuodossa sopiviin organisaation osiin jaettuna ja mittaristoryhmä johdolla. Suositellaan, että työ tehdään seminaarina, johon osallistuvat kaikki, joita asia kyseisessä yksikössä koskee. Työ edellyttää jatkuvaa yhteensovittamista ja koordinoitua yritysjohton kanssa. Kokeneen BSC-asiantuntijan apu on usein tarpeen menestystekijöiden ja mittarien koordinoinnissa. Vaiheen tarkkaa kestoa on vaikea arvioida, sillä se riippuu organisaation koosta. Kyse on yleensä kuitenkin useista kuukausista.

Liite 1 (6/10).

9) Tavoitteiden asettaminen

Kaikille mittaristoon valituille mittareille on asetettava tavoitteet. Yritys tarvitsee sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteita seuratakseen kulkusuuntaansa ja voidakseen tehdä tarvittavia toimia kehittyäkseen. Asetettavien tavoitteiden on oltava sopusoinnussa kokonaisvision ja –strategian kanssa eivätkä saa myöskään olla ristiriidassa keskenään. Yritysjohto hyväksyy lopulliset tavoitteet ja ehdotuksia odotetaan kultakin projektivastaavalta.

10) Toimintasuunnitelmien laatiminen

Mittariston täydentämiseksi täytyy vielä eritellä, mitä toimenpiteitä on tehtävä asetettujen tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi. Kannattaa myös nimetä vastuuhenkilöt sekä suunnitella aikataulut seurannan tueksi. Tämän työn jokainen projektiryhmä tekee itsenäisesti.

11) Mittariston ylläpito

Mittaristoa kohtaan pysyy mielenkiinto yllä vain, jos sitä seurataan jatkuvasti. Tällöin mittaristo myös toimii dynaamisena työkaluna niin kuin on tarkoituksin. Mittaristoa on myös käytettävä osana päivittäistä johtamista, jotta siitä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyjä. Kokonaisvastuu mittariston ylläpidosta on yritysjohdolla jatkuvan seurannan muodossa.

3 Toivasen malli

Toivasen (2001) kehittämä BSC- projektimalli etenee seuraavasti:

1) Selkeä päätös BSC-projektin käynnistämisestä

Toivanen korostaa, että ennen BSC-projektin aloittamista on syytä kyseenalaistaa sen liiketoiminnalle tuoma lisäarvo. Tässä vaiheessa määritellään projektin vaatimat resurssit sekä sen mukanaan tuomat hyödyt ja haitat.

2) Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen

Tasapainotettu mittaristo on nimenomaan johdon työkalu, jonka avulla yritysjohton on mahdollista toteuttaa ja seurata laatimiaan strategioita. Jotta projektilla olisi mahdollisuus onnistua, yrityksen johdon tulee olla aidosti sitoutunut tasapainotetun mittariston kehittämiseen.

3) Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen

Tasapainotetun mittariston lähtökohtana on yhteinen, koko yritystä koskeva visio. Kaikkien hyväksymä, riittävän yksinkertainen, selkeä ja helposti viestitettävissä oleva visio on tasapainotetun mittariston kivijalka. Visioon keskittyminen on erittäin tärkeää siksi, että tasapainotetun mittariston tavoitteena on saada organisaatio keskittymään elintärkeiksi

Liite 1 (7/10).

määrittelemiinsä asioihin aiempaa tehokkaammin. Jos visio ei olekaan oikea, seuraukset saattavat olla katastrofaaliset.

4) Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Projektimallin kolmas ja neljäs vaihe liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ovat jopa osittain päällekkäisiä. Tässä vaiheessa keskustellaan visiota ja strategiaa lähtökohtana käyttäen. Päätehtään, mitä vision saavuttaminen vaatii, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen voimakkaimmin. Toisin sanoen on siis määriteltävä liiketoiminnan kriittisimmät menestystekijät ja pantava ne tärkeysjärjestykseen. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia.

5) Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Viidennessä vaiheessa valitaan mittaristoon näkökulmat ja näkökulmia kuvaavat mittarit. Valituille mittareille määritetään haastavat tavoitteet. Tämän jälkeen on syytä tarkistaa mittariston syy-seuraussuhteiden paikkansa pitävyys sekä tasapainottaa mittaristo.

6) Organisaation sitouttaminen

Yritysjohdon tehtävänä on saada organisaation henkilökunta vakuuttuneeksi siitä, että juuri tämä kehittämisprojekti on tärkeä. Parhaiten sitoutuminen saadaan aikaan ottamalla henkilöstö mukaan tasapainotetun mittariston suunnitteluun. Lisäksi on tärkeää raportoida avoimesti mittaristoprojektin etenemisestä ja vaikutuksista. Henkilöstö arvostaa oikeudenmukaista prosessia, johon sitoudutaan ja jossa päätökset selitetään ja perustellaan ja odotukset sekä vaatimukset esitetään selkeästi.

7) Mittariston karsinta ja täydentäminen

Monien yritysten tasapainotetuissa mittaristoissa on liikaa mittareita. Tämä on seurausta siitä, että asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen vision toteutumista silmällä pitäen on varsin hankalaa. Uusia mittareita tulee mieleen projektin edetessä, eikä vanhoja kyetä karsimaan. Tässä vaiheessa on mietittävä, mitä mittaristolta oikeastaan halutaan, sekä muistettava, että pieni määrä mittareita on parempi kuin liiallinen määrä.

8) Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

Tasapainotetun mittariston eräänä tavoitteena on, että organisaatiossa vallitsisi konkreettinen käsitys vision ja strategian vaikutuksista päivittäiseen työntekoon. Tästä johtuen mittaristo täytyy purkaa niin alhaiselle organisaatiotasolle, että konkretisointi on mahdollista. Purkaessa on pidettävä huolta siitä, että mittareiden yhteys strategiaan säilyy.

Liite 1 (8/10).

9) Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimintasuunnitelmien avulla konkretisoidaan, minkä käytännön toimien avulla strategiassa määritellyt tavoitteet saavutetaan. Lisäksi selvitetään mitä resursseja nämä toimenpiteet vaativat, kuka ne toteuttaa ja mihin mennessä tavoite saavutetaan.

10) Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Tasapainotettuun mittaristoon voidaan tavoitteisiin sitoutumisen lisäämiseksi liittää palaute- ja palkitsemisjärjestelmä. Tätä ennen on kuitenkin syytä varmistaa, että mittarien tuottama tieto on luotettavaa ja valitut mittarit todella toteuttavat strategiaa. Yrityksen on lisäksi kyseenalaistettava strategiansa kaiken aikaa, jotta pysyminen kilpailukykyisenä on mahdollista. Tasapainotetun mittariston pitämistä ajan tasalla helpottaa sen kytkeminen ATK-pohjaisiin tietojärjestelmiin.

4 Tenhunen malli

Tenhunen esittää kaksi hivenen toisistaan poikkeavaa toteutusprosessin vaihejakoa. Ensin hän jakaa toteutusprosessin 14 pääkohtaan. Pääkohtajaon tarkoituksena on toimia tiiviinä tarkastuslistana, jonka mukaan implementoinnin etenemistä voidaan seurata (Tenhunen 2001, s. 100).

1. Heräte
2. Järjestelmän pääkäyttötarkoituksen määrittely
3. Suunnitteluryhmän ja avustajien valinta
4. Osallistujien sitouttaminen
5. Kohderyhmälle tiedottaminen
6. Vision ja strategian määrittely tai selkeyttäminen
7. Yrityksen päämäärien, tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden ja ydintoimintojen määrittely tai selkiyttäminen
8. Mitattavien osa-alueiden valinta
9. Mittareiden valinta
10. Mittariston oikeellisuuden toteaminen ja viimeistely
11. Koekäyttö ja siitä tiedottaminen
12. Mittariston tarkistaminen koekäytön jälkeen

Pääkohtajaon lisäksi Tenhunen (2001, s. 101–103) esittää kahdeksanvaiheisen jaottelun, joka kuvaa toteutusprosessin kulkua hänen tutkimuksensa yhteistyöyrityksissä. Vaihejakoa voidaan käyttää alustavana pohjana, jonka mukaan istuntojen sisältöä suunnitellaan. Tenhunen korostaa kuitenkin vaihejaon olevan ohjeellinen. Sitä tulee muokata yrityksen tarpeiden ja resurssien mukaan. Prosessi etenee vaiheittain alla esitetyllä tavalla.

Liite 1 (9/10).

1) Heräte suorituskyvyn analysointijärjestelmän tarpeellisuudesta

- impulssin suorituskykymittariston tarpeesta voi antaa esimerkiksi yrityksen kasvaminen, taloudelliset ongelmat, halu kehittää sisäisiä toimintoja jne.
- yritys voi myös saada herätteen esimerkiksi kirjallisuudesta, seminaareista, yritysvierailuista tai yhteistyöstä alan koulutusorganisaatioihin
- ylin johto päättää, onko ulkopuolinen apu tarpeen mittaristoa rakennettaessa.

2) Järjestelmän pääkäyttötarkoituksen määrittely ja suunnittelutiimin valinta

- yritysjohto määrittää suorituskyvyn analysointijärjestelmän pääkäyttötarkoituksen
- järjestelmän kehitystyöhön sitoutetaan ne henkilöt, joihin halutaan voimakkaimmin vaikuttaa
- pkt-yrityksessä ylimmän johdon sitoutuminen on oletuksena järjestelmän rakentamisen alettua
- johto valitsee suunnittelutiimin henkilöt järjestelmän käyttötarkoituksen mukaan (ylin johto, osastopäälliköt, työnjohtajat, työntekijät)
- tiedottaminen kohdistetaan vähintään siihen osaan henkilöstöä, joka on tekemisissä järjestelmän kanssa sen valmistuttua.

3) Yrityksen, sen toiminnan ja taustatekijöiden määrittely

- etsitään yhteinen terminologia, jotta kaikki suunnitteluryhmässä puhuvat samaa kieltä
- rakennetaan suunnittelutiimin sisällä yhteisymmärrys yrityksen visiosta, strategioista, päämääristä, kriittisistä menestystekijöistä sekä ydintoiminnoista
- tärkeää on, että em. käsitteet nähdään kokonaisvaltaisina ja toisistaan riippuvina
- lähtökohtana on yrityksen visio, kuitenkin käsittelyjärjestys voi vaihdella kunhan kokonaiskuva säilyy
- käännteinen käsittelyjärjestys voi muokata yrityksen strategiaa oikeaan suuntaan, mikäli aiempi määrittely on puutteellinen
- suorituskyvyn osa-alueet jätetään harkintaan.

4) Seurattavien suorituskyvyn osa-alueiden määrittely

- edellä tehtyjen määrittelyjen perusteella valitaan seurattaviksi ne osa-alueet, joilla yritystä voidaan tehokkaimmin seurata ja ohjata
- määritellään osa-alueiden suhteelliset painotukset
- jaetaan suunnittelutiimille lista mahdollisista mittareista
- pohditaan alustavasti mahdollisia mittareita seuraavaa istuntoa varten.

Liite 1 (10/10).

5) Osa-alueiden tarkentaminen ja mittareiden analysoint;

- seurattavat osa-alueet ja niiden painotukset päätetään
- tiimin jäsenet esittelevät soveltuvimpia mittareita
- pohditaan mittarien käyttökelpoisuutta ja kattavuutta
- pohditaan mittarikohtaisesti miten mittausarvo saadaan, kuka arvon kerää ja kuinka usein arvo kerätään
- pohditaan jokaisen mittarin kustannus-hyöty-suhdetta
- mittarikohtaiset tavoitearvot jätetään selvitettäväksi.

6) Mittariston viimeistely

- päätetään valittavat mittarit
- asetetaan tavoitetasot jokaiselle mittarille
- päätetään mittarikohtaiset vastuut
- päätetään mittariston julkisuus
- tiedotetaan järjestelmästä valitulle henkilöstöryhmälle.
- todetaan kuka raportoi järjestelmän seurantatuloksista ja kenelle
- otetaan suorituskyvyn analysointijärjestelmän koekäyttöön.

7) Koekäyttö ja arviointi

- koekäytetään järjestelmää 2–3 mittausjakson ajan
- korjataan havaitut puutteet mittaristosta
- päätetään, milloin mittariston seuraava uudelleenarviointi suoritetaan
- otetaan mittaristo osaksi johtamisjärjestelmää
- päätetään projekti.

8) Mittariston käyttö

- mittaristo on osa normaalia johtamista
- valitulle henkilöstöryhmälle esitellään mittaristosta saatavia hyötyjä ja pyritään innostamaan heidät mukaan järjestelmän edelleen kehittämiseen
- arvioidaan mittariston ajanmukaisuutta (esimerkiksi kerran vuodessa) ja tarvittaessa kehitetään sekä päivitetään järjestelmää.

MTT:n selvityksiä -sarjan Talous-teeman julkaisuja

- No 33 Huan-Niemi, E. 2003. The EU Sugar Regime and Forthcoming WTO Obligations. 25 p., 5 appendices.
- No 37 Myyrä, S., Ketoja, E. & Yli-Halla, M. 2003. Pellon hallintaoikeuden yhteys maanparannuksiin - esimerkkinä kalkitus ja fosforilannoitus. 51 s., 4 liitettä.
- No 38 Peltola, A. 2003. Syrjäytymisvaara ja hanketoiminnan mahdollisuudet maataloilla. Esimerkkeinä Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maakunnat. 89 s., 2 liitettä.
- No 39 Ristiluoma, R., Sipiläinen, T. & Kankaanhuhta, K. 2003. Kirjanpitoiltojen viljelijäkyselyn tulokset ja maksuvalmius. 77 s., 3 liitettä.
- No 40 Juntti, L. 2003. Typpilannoituksen ja kasvinsuojeluaineiden käytön vaikutus mallas- ja rehuohranviljelyn taloudelliseen tulokseen. 51 s., 2 liitettä.
- No 43 Korento, S. 2003. Selvitys viheralan tuotannon arvosta. 23 s. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts43.pdf>).
- No 45 Paavola, V. 2003. Alueellisten tekijöiden merkitys maaseudun yrityskeskittymien syntyymiseen – Esimerkkinä sikatalouden ja kutoma-alan yrityskeskittymät. 92 s., 8 liitettä.
- No 46 Hirvijoki, M., Knuutila, K. & Heikinmaa, S. 2003. Rahoitustukea saaneiden tilojen talous, suunnitelmien toteutuminen ja tulevaisuuden suunnitelmat. 161 s., 2 liitettä.
- No 52 Seppälä, R.A. & Ovaska, S. 2003. Pienten maatilayritysten arvonlisäverohuojennuksen aiheuttamat kustannukset valtiontaloudelle. 15 s. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts52.pdf>).
- No 54 Uusitalo, P. 2003. Siipikarja- ja lammastilojen talous. 73 s., 4 liitettä.
- No 57 Puurunen, M., Hirvijoki, M., Turunen, H. & Åberg, J. 2004. Etelä-Suomen kansallisten tukien vaikutusten arviointi. 106 s., 6 liitettä. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts57.pdf>).
Puurunen, M., Hirvijoki, M., Turunen, H. & Åberg, J. 2004. An Evaluation of the Effects of National Aids for Southern Finland. 113 s., 6 appendices. (Available at: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts57a.pdf>).
- No 58 Vihtonen, T. 2004. Laatu järjestelmien taloudelliset vaikutukset ja toimivuus maatalous- ja elintarvikealojen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. 84 s., 8 liitettä.
- No 59 Lindström, O. & Heshmati, A. 2004. Interaction of Real and Financial Flexibility - An Empirical Analysis. 31 p., 2 appendices. (verkkojulkaisu: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts59.pdf>).
- No 61 Ovaska, S., Sipiläinen, T., Ryhänen, M. & Ylätaalo, M. 2004. Maitotilojen tuotantotoiminta ja talous - Suomen, Ruotsin, Saksan ja Itävallan IFCN-tilojen vertailu. 54 s.
- No 62 Lehtonen, H. (toim.). 2004. CAP-uudistus Suomen maataloudessa. 140 s.
- No 63 Kuokkanen, K. 2004. Kolmannen sektorin rooli kumppanuuksissa. Esimerkkinä Itä- ja Pohjois-Suomen tavoite 1 -ohjelmat rakennerahastokaudella 2000–2006. 93 s., 4 liitettä.
- No 64 Laaksonen, M., Forsman, S. & Immonen, H. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mitausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. Esitutkimus. 71 s., 1 liite.

MTT:n selvityksiä 64

