

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen

Janne Saarela

SUORITUSKYKYMITTARISTON LUOMINEN PREPRESS-
PROSESSILLE

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020
Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Janne Saarela

Nimeke
Suorituskykymittariston luominen prepress-prosessille

Toimeksiantaja
Amcor Flexibles Lieksa

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin suorituskyvyn mittaamista ja suorituskykymittariston luomista Amcor Flexibles Lieksan tuotantolaitoksen prepress-prosessiin. Kehitysmenetelmäksi valittiin lopulta Kaplanin ja Nortonin (1992) tasapainotettu tuloskortti.

Mittaristo luotiin yhteistyössä kohdeorganisaation johdon kanssa. Aluksi mietittiin tasapainotettuun tuloskorttiin kuuluvat strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä avainmittarit tavoitteineen neljälle eri näkökulmalle. Tämän jälkeen laadittiin toimintasuunnitelma siihen, kuinka tavoitteisiin päästään.

Kesken projektin Amcor päätti sulkea Lieksan tehtaansa. Tästä huolimatta mittaamista jatkettiin ja ehdittiin tehdä vuoden ajan. Mittaristojen tulosten kehitys oli positiivista ja jatkui kehityssuuntaisena tehtaan tuotannon loppuun asti. Mittaaminen aiheutti myös toivottua hyvää keskustelua, mikä ajoi edelleen kehittämään mittaristoa.

Kieli
suomi

Sivuja 42

Asiasanat

tasapainotettu tuloskortti, suorituskyvyn mittaaminen, prepress



THESIS
April 2020
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Janne Saarela

Title
Performance Metering for Prepress Process

Commissioned by
Amcor Flexibles Lieksa

Abstract

The measurement of performance and the creation of a performance metric for the prepress process at the Amcor Flexibles Lieksa production plant were studied in this thesis. The Kaplan and Norton (1992) Balanced Scorecard was eventually chosen as the development method.

The metrics were created in collaboration with the management of the target organization. Initially, the strategic goals included in the balanced scorecard, the critical success factors and the key indicators with their goals for four different perspectives were considered. An action plan was then drawn up on how to achieve the objectives.

Amid the project, Amcor decided to close its Lieksa plant. Despite this, the measurement was continued and there was time to do it for a year. The development of the instrument cluster results was positive and continued in the trend until the end of the factory's production. The measurement also caused the desired good discussion which drove further development of the metrics. In all respects, the results were as desired.

Language

Finnish

Pages 42

Keywords

balanced scorecard, performance metering, prepress

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Amcor Ltd.....	5
2.1	Amcor Flexibles Lieksa	6
2.2	Prepress-prosessikuvaus	6
3	Suorituskyky	9
3.1	Menestystekijät	12
3.2	Aineeton pääoma.....	14
4	Suorituskykymittarit.....	16
4.1	Mittareiden luokittelu	16
4.2	Mittareiden onnistumisen kriteerit	18
5	Mittaristomallit.....	20
5.1	Tasapainotettu tuloskortti.....	20
5.2	Suorituskykypyramidi	24
5.3	Suorituskykyprisma.....	25
5.4	Navigator -mittaristo.....	26
5.5	Metrium-projekti	27
5.6	Aineettoman pääoman mittari (Sveiby).....	28
6	Suorituskykymittaristo johtamisen työkaluna	29
6.1	Tasapainotetun tuloskortin soveltuminen prepress-prosessin mittaamiseen	30
6.2	Muista mittaristomalleista.....	31
7	Mittariston toteuttaminen ja soveltaminen prepress-prosessissa	31
7.1	Talouden näkökulma	33
7.2	Asiakasnäkökulma.....	35
7.3	Prosessinäkökulma.....	37
7.4	Oppimisen ja kehittymisen näkökulma.....	38
8	Yhteenveto ja pohdinta	40
	Lähteet.....	42

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on perehtyä suorituskyvyn mittaamiseen ja luoda mittaristo kohdeyrityksen, Amcor Flexibles Lieksan, erääseen asiantuntijaorganisaatioon, tehtaan prepress-toiminnolle. Prepress-toimintojen esimiehelle oli tullut ilmi, että organisaatiossa oli kuormitus- ja työhyvinvointiongelma, ja tarkoituksena oli lähteä luomaan mittaristo, jonka tuloksia seuraamalla voitaisiin kehittää organisaatiota ja puuttua sekä keksiä ratkaisuja edellä mainittuihin ongelmiin. Organisaation toimintaa ei ole ennestään mitattu, joten mittariston luonti tukee toiminnon johtamista. Kantava ajatus projektin aloittamiselle oli se, että sitä mitä ei voi mitata, ei voi kehittää (Kaplan 2010).

Mittaristoksi valittiin Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotettu tuloskortti sopii hyvin työkaluksi mittariston luontiin, koska organisaatio ei ole helposti mitattavissa ja pelkkien talouden lukujen seuraaminen on johtanut tässä organisaatiossa huonoihin ja pitkällä tähtäimellä kannattamattomiin tuloksiin. Tasapainotetulle mittaamiselle oli selkeä tarve.

2 Amcor Ltd.

Amcor Limited on maailmanlaajuinen johtaja korkealaatuisten, vastuullisten pakkausten kehittämisessä ja tuottamisessa. Se toimii muun muassa ruoka-, juoma- ja lääketeollisuuden alalla. Amcor valmistaa joustopakkauksia, astioita, kartonkeja ja kansituotteita. Maailmanlaajuisesti Amcorilla työskentelee yli 33 000 ihmistä ja myyntiä on yli 9 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Toimintaa Amcorilla on noin 200 eri kohteessa yli 40 eri maassa. (Amcor 2018.)

2.1 Amcor Flexibles Lieksa

Amcor Flexibles Lieksa on Amcorin joustopakkauspuolen Amcor Flexibles:n Lieksan tehdas Pohjois-Karjalassa, Itä-Suomessa lähellä Venäjän rajaa. Suomessa Amcorilla on toinen tehdas Kauttualla, ja yhdessä kaksi tehdasta muodostavat yhden osakeyhtiö Amcor Flexibles Finland Oy:n. (Amcor 2018.)

Amcor Flexibles Lieksan tehdas valmistaa joustopakkauksia elintarviketeollisuudelle ja lääketeollisuudelle sekä teknisiä laminaatteja. Lieksan tehtaalla toimii myös muovin puhalluslinjasto. Joustopakkausten koristelujen painamisen tekniikkana tehtaalla on flexopaino. Tämän opinnäytetyön kohteena on tämän painotuotannon esivalmistelun eli prepress-toiminnon suorituskyvyn mittaamisen aloittaminen johtamisen tueksi.

Amcor aloitti YT-neuvottelut lokakuussa 2020, koskien kahden Suomessa sijaitsevan tehtaan mahdollista sulkemista. Toinen näistä tehtaista oli Amcor Flexibles Lieksa. Marraskuussa 2019 Amcor tiedotti, että molemmat tehtaot tullaan sulkemaan kevään 2020 aikana.

2.2 Prepress-prosessikuvaus

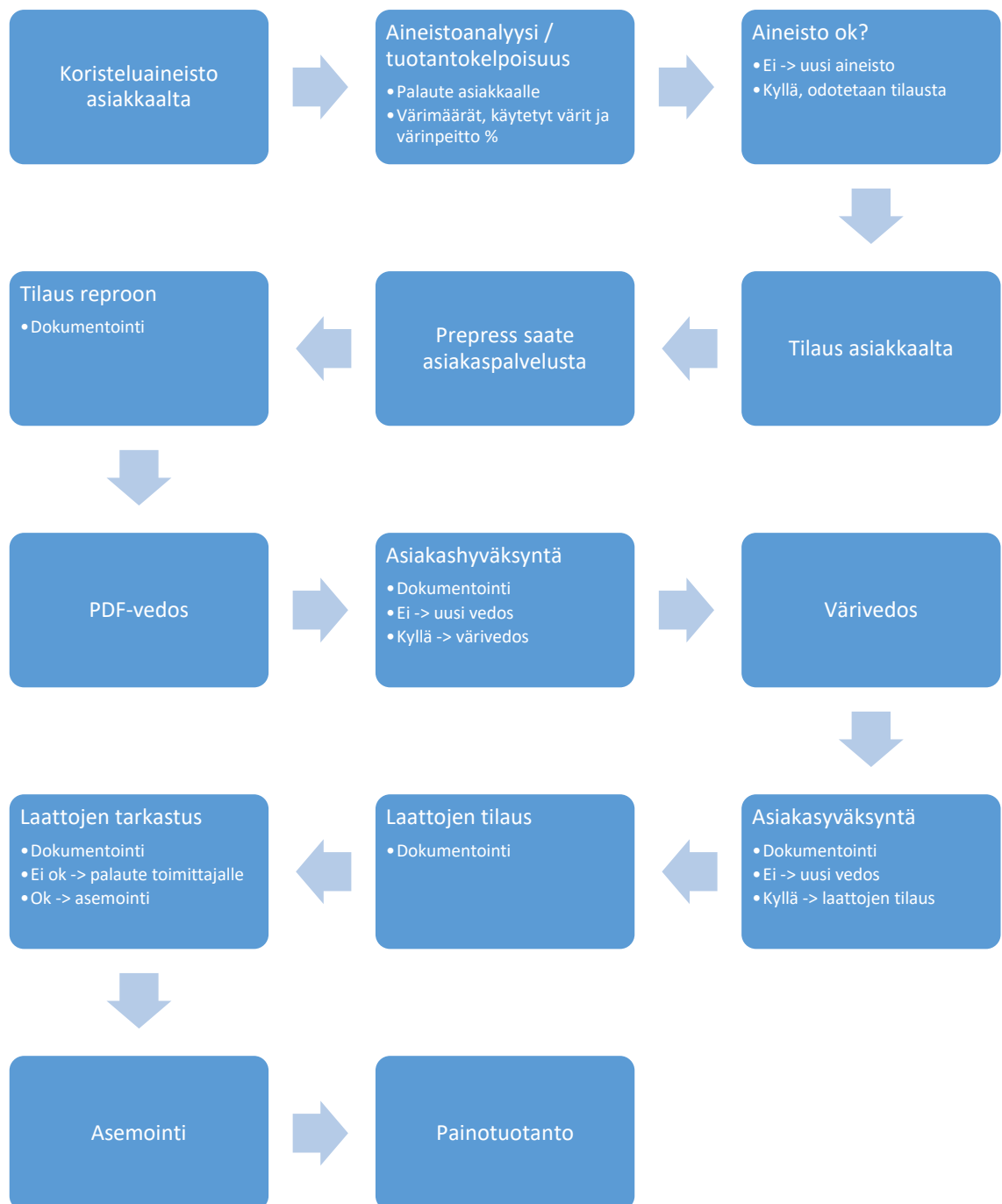
Tässä osiossa kerron omin sanoin tarkemmin Amcor Flexibles Lieksan prepress-osaston toiminnasta. Prepress-toiminto Amcorin Lieksan tehtaalla on painotuotannon esivalmistelua. Työnkuva on yhdistelmä yhteysfaktorin ja painatusasiantuntijan työtä. Prepress-spesialisti vastaa reprotöiden koordinoinnista, laattojen tilaamisesta, painatuksen työmääräimistä ja uuden koristelun painatuksesta asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Prepress-toiminto toimii yhdistävänä tekijänä asiakkaan pakkaussuunnittelun, asiakkaan käyttämän suunnittelutoimiston, repro- ja laattatoimittajan, tehtaan tuotannon sekä asiakaspalvelun välillä.

Prepress-työ alkaa siitä, kun Amcor saa ostotilauksen pakkaukselle sekä pakkaukseen painettavan koristelun aineiston. Aineisto on tänä päivänä sähköisessä

muodossa toimitettava paketti graafisia tiedostoja. Prepress-spesialisti tekee aineistolle painoteknisen arvioinnin, keskustelee mahdollisista haasteista asiakkaan kanssa, syöttää koristelun painamiseen vaadittavat tekniset tiedot tuotantojärjestelmään ja tulostaa sieltä tilauksen reprotoimittajalle. Reprotoimittaja aloittaa reprotyön saatuaan tilauksen ja siihen liittyvän aineiston. Reprotoimittaja toimittaa sopimusaikojen puitteissa painovedoksen sähköisessä muodossa sekä profiloituna värivedoksena.

Vedokset hyväksytetään asiakkaalla. Hyväksynnän jälkeen tilataan vedoksen mukaiset laatat repro- ja laattatoimittajalta. Samaan aikaan prepress-spesialisti valmistelee työmääräimen koristelun ensimmäistä painatusta varten. Työmääräimessä on jo tuotantojärjestelmästä valmiiksi tulostuneet tiedot käytettävistä painolaatoista. Työmääräimeen kirjoitetaan tarvittaessa lisää ohjeita. Työmääräinpussiin lisätään vedos, värierottelu, värivedos, mahdollinen värimalli erityisväreille, tulostettu hyväksyntäviesti sekä telasuunnitelma/värimittauslomake.

Työn tullessa painoon prepress-spesialisti kutsutaan paikalle hyväksymään työtä ja toimimaan niin sanottuna asiakkaan edustajana varmistamassa hyväksyttävän laadun. Joskus myös asiakkaan edustaja on paikalla hyväksymässä painatusta, mutta nykyaikana tätä tapahtuu harvemmin. Hyväksynnän apuna käytetään spektrometriä, jonka avulla voidaan luotettavasti varmistaa painettujen värien oikeellisuus. Hyväksynnän apuvälineenä käytetään joskus myös fyysisiä Pantonevärikartastoja, mutta nykyään näiden käyttö on vähentynyt. Spektrometrillä saadaan aikaan luotettavammat tulokset ja mahdollisissa ongelmatapauksissa väreistä mitatut arvot ovat vertailukelpoisempia kuin pelkkään visuaaliseen tarkasteluun perustuneessa hyväksynnässä. Hyväksynnän jälkeen painotiimi aloittaa painatuksen ja painaa työmääräimen mukaisen tuotantomäärän kyseistä koristelua. Yllä kuvattu prepress-prosessi on myös nähtävissä piirtämässäni kuviossa 1.



Kuvio 1. Prepress-prosessikuvaus

3 Suorituskyky

Henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden käsitys yrityksen olemassaolon edellytyksistä ja tavoitteista on yrityksen toiminnan lähtökohtana. Henkilöstö haluaa säännöllisen palkkatulon lisäksi kehittää itseään ja osaamistaan. Omistajat odottavat hyvää tuottoa ostamilleen osakkeille. Asiakkaille tärkeitä ovat oikea-aikainen toimitus sekä laadukkaat tuotteet ja palvelut. Organisaation tai yrityksen menestymistä on totuttu mittaamaan katsoen yrityksen tehoa ja kannattavuutta. Nykyään kuitenkin ymmärretään, että kannattavuus syntyy myös työntekijöiden sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä. (Hannus 1993, 71–72.)

Suorituskykymittari on menetelmä, jolla pyritään selvittämään jonkin liiketoimintaan vaikuttavan prosessin tila. Suorituskyvyn mittaaminen käsittää organisaation tavoitteiden kannalta tärkeiden toimintojen mittaamista ja tiedon tuottamista, jonka avulla voidaan kehittää organisaatiota. Ennen mittariston luontia tulee organisaatiosta tunnistaa ne menestystekijät, jotka ovat keskeisiä strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 11.)

Suorituksen toimiva mittaaminen ja hyvin valitut mittarit ovat entistä tärkeimpiä yritysten tuotanto- tai tietojärjestelmissä. Suorituskyvyn määritelmänä voidaan pitää mittauksen kohteen kykyä asetettuiden tavoitteiden saavuttamiselle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 300.)

Onnistunut mittaus tuo paljon myönteisiä asioita työyhteisöön. Se voi motivoida ja tuoda esille mittauksen kohteen arvoa. Se on myös onnistuneen johtamisen tärkeä työkalu. Johtaminen on vaikuttamista, hyvien tulosten tavoittelua sekä saavuttamista ja ihmisten kanssa vuorovaikuttamista. Johtamisen tulee olla kannustavaa ja inspiroivaa. Se onnistuu asettamalla käytännönläheisiä tavoitteita sekä mittareita näiden seuraamiseen. Luonnollisesti se ohjaa oikeisiin toimenpiteisiin ja tuo tavoitteet esille selkeästi. Usein tämä helpottaa myös kommunikointia, kun asiat tuodaan konkreettisesti kaikkien nähtäville. Mittaaminen luo usein

myös kilpailuhenkisyttä ja voi luoda tervehenkisen kilpailuasetelman organisaation sisälle. Luonnollisesti mittaaminen luo hyvän pohjan mahdolliselle tulospalkkioille. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 300–301.)

Epäonnistunut mittaus puolestaan saa aikaan juuri päinvastaisia ilmiöitä. Liikaa talouden lukuihin nojaava mittaus voi johtaa osaoptimointiin. Mittaaminen voi ärsyttää henkilöstöä, luoda kielteisen käyttämisen tunteen sekä luoda toimintaa kangistavaa, raskasta byrokratiaa. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 301.) Osaoptimoinnilla tarkoitetaan sitä, kun jonkin prosessin tai organisaation pieni osa maksimoidaan, välittämättä siitä, minkälaiset vaikutukset sillä on kokonaisuuteen (Hakanen 2015).

Suorituskyvyn mittaaminen koostuu neljästä eri osa-alueesta. Ensimmäinen vaihe on suorituskykymittariston suunnittelu; valitaan, mitä mitataan sekä minkälaisia mittareita käytetään. Toinen vaihe on luonnollisesti mittariston käyttöönotto, joka pitää sisällään muun muassa henkilöstön kouluttamisen mittaristojen käyttöön ja järjestelmien päivityksen tukemaan mittaamista. Kolmannessa vaiheessa mittaristoa päästään käyttämään kehitystyön ja johtamisen työvälineenä. Neljäs vaihe on mittariston ylläpito ja päivittäminen. Liiketoiminnan ja organisaation muuttuessa tavoitteet voivat muuttua, joten on tärkeää päivittää mittaristoa vastaamaan uusia tavoitteita. Turhia mittaristoja tulee poistaa ja suunnitella uusia. (Lönqvist & Mettänen 2003, 12.)

Suorituskykyä mitattaessa on tärkeää huomioida tekijät, joihin mittaaminen liittyy mittaamisen eri vaiheissa. Näitä tekijöitä ovat ihmiset, prosessit ja infrastruktuuri. Tähän kaikkeen vaikuttaa paljon organisaatiokulttuuri. Suorituskykymittariston onnistuminen onkin mittaamisen eri vaiheiden ja organisaatioon liittyvien eri tekijöiden summa. (Lönqvist & Mettänen 2003, 13.)

Suorituskyvyn mittaamiseen on kehitetty useita erilaisia työkaluja. Mittaristot tarkastelevat prosesseja useasta näkökulmasta ja puhutaan paljon tasapainotetusta mittaamisesta. Yksi tässä opinnäytetyössä esiteltävistä mittaristoista on tasapainotettu tulokortti. Sitä käytettiin kohdeyrityksen mittariston luomiseen.

Tasapainotetulle mittaamiselle on tarve, sillä vain yhdestä näkökulmasta tarkasteltuna, esimerkiksi ainoastaan talouden lukuja tarkastelemalla, nähdään hyvin yksipuolinen kuva organisaation suorituskyvystä. Talouden luvut viittaavat vain menneisyyteen. Tämä johtaa nopeiden säästöjen tavoitteluun ja voi huonossa tapauksessa luoda useita eri osaoptimoiteja, jotka vaikuttavat kautta koko organisaation suorituskykyyn laskevasti tarkasteltaessa koko toimitusketjua. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 31.)

Suorituskyvystä on olemassa useita määritelmiä. Yksi yleinen määritelmä on mitattavan kohteen kyvykkyys saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tämä määritelmä on osuva, sillä sen sisään mahtuu myös muun muassa osaaminen, henkilöstön tyytyväisyys ja organisaation imago. Organisaation suorituskyky on moniulotteinen asia. Ei ole riittävää huomioida ainoastaan osakkeiden omistajien tarpeet vaikkakin se osakeyhtiön tarkoitus on. Suorituskyvystä puhuttaessa tulisi ottaa huomioon myös kohdeorganisaation kannalta tärkeät sidosryhmät, kuten johto, työntekijät, asiakkaat tai viranomaiset. Näiden sidosryhmien tavoitteet voivat olla melko erilaisia ja suorituskyky voidaan niiden kesken käsittää eri tavalla. Tämän takia organisaation tavoitteet voivat usein olla ristiriitaisia keskenään. Ei kuitenkaan riitä, että vain yhden sidosryhmän tarpeet otetaan huomioon, vaan jokaisen sidosryhmän tavoitteet tulisi huomioida. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 20–21.)

Nykyään organisaation suorituskykyä katsoessa on yleistynyt tapa tarkastella sitä useista eri näkökulmista. Yksi suosituimmista tarkastelumalleista on Kaplanin ja Nortonin (1992) luoma tasapainotettu tuloskortti, jossa suorituskykyä mitataan normaalisti neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat talous-, asiakas-, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. (Kaplan & Norton 1992.)

Talouden näkökulma kertoo, minkälaisiin talouden lukuihin on yllettävä, että osakkeenomistajat ovat tyytyväisiä. Asiakasnäkökulmassa katsotaan sitä, mitä on tehtävä, että asiakas on tyytyväinen yrityksen tarjoamiin palveluihin ja tuotteisiin. Sisäisten prosessien näkökulma kertoo, miten organisaation sisäisiä prosesseja olisi hoidettava, että saavutetaan asiakasnäkökulman ja talouden näkökulman tavoitteet. Luonnollisesti oppimisen ja kehittymisen näkökulma kertoo, miten organisaation osaamista tulisi kehittää, jotta jatkossa pystyttäisiin kehittämään

yrittäjien sisäisiä prosesseja sekä parantamaan asiakkaan näkökulman ja talouden näkökulman tuloksia. Ei siis riitä, että laittaa pelkästään yhden tai kaksi näkökulmaa kuntoon vaan yrityksen tulisi toimia niin, että kaikkien näkökulmien tavoitteet saavutetaan. Tämä takaa yritykselle kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 21.) Tämän opinnäytetyön käytännön kehitystehtävään valittiin tasapainotettu tuloskortti.

Toinen malli, jossa suorituskyky on jaettu useampaan näkökulmaan, on Andrew Neelyn ja Chris Adamsin kehitysprojektissaan vuosina 1997–2000 luoma suorituskykyprisma. Suorituskykyprismassa suorituskykyä tarkastellaan viidestä eri näkökulmasta, jotka ovat sidosryhmät, strategiat, prosessit, kyvyt ja sidosryhmältä saatavat panokset. Sekä tasapainotettu tuloskortti että suorituskykyprisma monien muiden mallien muassa mahdollistavat yrityksen suorituskyvyn jakamisen useampaan pienempään osaan, jolloin niiden mittaaminen ja tarkastelu vaikeammampaa. Organisaation suorituskyky käsitetään yleensä eri tavalla eri organisaatiotasolla. Tiimi- ja henkilötasolla tarkastellaan varmasti eri asioita kuin konsernin johdossa. Silti on tärkeää ymmärtää organisaation kaikki tasot ja se, että yksittäisen työntekijän työ vaikuttaa koko organisaation suorituskykyyn. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 22–23.)

3.1 Menestystekijät

Liiketoiminnan tärkeimpiä alueita, joilla on saavutettava hyvä suorituskyky, kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Niiden mittaaminen on tärkeää. On siis tärkeää todella tunnistaa menestystekijät, jotta organisaation seurantamenetelmät tuovat esiin oikeita asioita. Menestystekijöitä on mahdollista määrittää kokonaisuudelle yritykselle, mutta myös organisaatioiden eri osille ja toiminnoille. Menestystekijöille tulee määrittellä tavoitteet ja niihin liittää mittarit. Toisinaan asia, joka on määritetty kriittiseksi menestystekijäksi, voi olla jo itsessään tavoitetekijä ja mitattavissa. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 301.)

Suorituskykymittarin mitattavia kohteita on kutsuttu yleensä menestystekijöiksi. Yrityksen suorituskykyä seurataan silloin menestystekijöiden tasolla. Menestystekijät ovat liiketoiminnan menestymisen ja strategian kannalta tärkeitä asioita. Jokaisen yrityksen tai organisaation toiminnan kannalta keskeiset asiat ovat tunnistettavissa. Erityisen tärkeitä liiketoiminnan avainalueita, joissa korkean suoritustason saavuttamalla organisaatio menestyy, kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Menestystekijöitä voidaan luetella eri tavoin, mutta perinteisimmin ne on jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisilla menestystekijöillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kannattavuutta, vakavaraisuutta ja taloudellista kasvua. Niin sanonut ei-taloudelliset menestystekijät voivat pitää sisällään laatua, asiakastytyväisyyttä, tuottavuutta ja toimitusaikoja. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 23–24.)

Myös menestystekijöiden välille syntyy syy-seuraussuhteita. Toiset menestystekijät ovat syytekijöitä ja toiset seuraustekijöitä. Syytekijät vaikuttavat tai niiden oletetaan vaikuttavan seuraustekijöihin ja seuraustekijät kertovat vasta varsinaisista tavoitteista ja tuloksista. Esimerkiksi uskolliset asiakkaat voivat olla syy kasvavalle myynnille, ja organisaation tehokas toiminta voi selittyä henkilöstön hyvällä osaamisella. Joskus menestystekijä voi olla yhtä aikaa sekä syy- että seuraustekijä. Esimerkiksi tehokkaan toiminnan seuraus on hyvä kannattavuus. Kannattava toiminta tekee mahdolliseksi toiminnan jatkuvan kehittämisen. Menestystekijät on mahdollista luokitella usealla eri tavalla, mutta luokittelua tärkeämpää on valita oikeat menestystekijät. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 24.)

Tavoitteet ilmaisevat yrityksen arvoja ja tulevaisuuden tavoitteita. Laskentatoimen on siis tuettava näiden saavuttamista. Perinteinen laskennan kohde, eli taloudellinen menestyminen ei riitä, kun tavoitteena on esimerkiksi ympäristöystävällisyys, mielekäs työn sisältö tai toimiva työyhteisö. Jokaiselle tärkeälle tavoitetekijälle tulee luoda toimiva mittarit ja tunnusluvut laskentaa ja raportointia varten. Niiden tulee olla myös jatkuvassa käytössä. Mittaamisen kohteita valittaessa voi korostaa joko horisontaalista tai vertikaalista lähestymistapaa. Vertikaalisesta näkökulmasta esimerkkinä voidaan sanoa raportointi keskusorganisaatioon. Tämä tarkoittaa siis tavoitteiden johtamista ylhäältä alas vastuualueittain ja

osatoimintoinen mitaten näitä. Horisontaalisesti on tärkeää, että mittarit ohjaavat jokapäiväistä toimintaa kohdistuen prosessin eri vaiheisiin ja lopulta asiakas-tyytyväisyyteen. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 302.)

3.2 Aineeton pääoma

Organisaation aineetonta pääomaa voi olla esimerkiksi henkilöstön osaaminen, suhteet asiakkaisiin ja yrityksen prosessit. Luonnollisesti siihen ei siis kuulu muun muassa tuotantokoneet tai tietokoneet. Yrityksissä on aineettoman pääoman lisäksi fyysistä pääomaa kuten kiinteistöt ja koneet sekä luonnollisesti taloudellista pääomaa. Aineettoman pääoman ominaisuus on se, että se on näkymätöntä. Se on tietoa ja kokemusta sekä yrityksen teknologiaa ja asiakkaita. Aineettoman pääoman on huomattu tarjoavan organisaatioille paremmat mahdollisuudet menestyä verrattuna pelkkiin fyysisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Aineetonta pääomaa on myös kutsuttu erilaisilla nimillä, kuten esimerkiksi tietopääoma, älyllinen pääoma tai näkymättömät voimavarat. (Lönqvist & Mettänen 2003, 25.)

Aineetonta pääomaa jaetaan joskus myös useampaan, pienempään osaan. Osa-alueet voivat olla: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma pitää sisällään esimerkiksi koulutuksen, kokemuksen sekä tiedot ja taidot. Suhdepääoma pitää sisällään muun muassa suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Rakennepääomaksi voidaan luetella esimerkiksi teknologiat ja tietojärjestelmät. Tällaisen jaottelun ja ryhmien käytön avulla organisaatio voi paremmin ymmärtää organisaatiolle tärkeät asiat ja löytää tärkeimmät kehityskohteet. (Lönqvist & Mettänen 2003, 26–27.)

Aineeton pääoma koetaan nykyään yhdeksi keskeisimmistä menestystekijäksi yritystoiminnassa. Myös Neilimo ja Uusi-rauva (2014, 304–305) jakavat aineettoman pääoman alakohtiin: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma pitää sisällään muun muassa henkilöstön taidot sekä tiedot, koulutuksen, ongelmanratkaisukyvyyn, kokemuksen, motivaation ja luovuuden. Suhdepääoma käsittää sopimukset ja suhteet sidosryhmiin sekä organisaation brändin ja imagon. Rakennepääoma taas pitää sisällään prosessit ja käytetyt

teknologiat, arvot, kulttuurin ja johtamisfilosofia, tietojärjestelmät ja -kannat sekä mahdolliset tekijänoikeudet, patentit ja muut immateriaalioikeudet. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 305.)

Aineettoman pääoman merkitys yrityksen suorituskykyyn on merkittävä. Organisaation menestymisen katsotaan nykyään riippuvan suuremmalta osin kyvykkyydestä johtaa aineetonta pääomaa. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa aineettoman pääoman merkitys korostuu, mutta se on tärkeä myös tuotanto- tai palveluorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaation menestymisen kannalta henkilöstön osaaminen on tärkeässä asemassa kuten myös datan analysointi, soveltaminen sekä jakaminen. Suhdeverkostoilla ja niiden laaduilla on myös merkittävämpi asema kuin esimerkiksi perinteisissä tuotanto-organisaatioissa. Joustavuus ja valmius muuttaa toimintaansa on asiantuntijaorganisaation menestymisen kannalta erittäin tärkeää. Aineettoman pääoman mittaamisesta on tullut yleisempää suorituskyvyn mittaamisessa, johtuen yleisesti aineettomien asioiden kiinnostavuuden kasvusta. Tähän on myös vaikuttanut mittaristomallien yleistyminen, jossa mitataan tasapainoisesti muutakin kuin taloudellista pääomaa. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 28–29.)

Asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden arvot ovat keskimäärin pehmeämpiä kuin johtoasemassa työskentelevien henkilöiden. (Insight360 Oy 2019.) Etenkin nuoremmat työntekijät arvostavat kehittymistä ja uuden ammattitaidon oppimista. (aTalent Recruiting 2019.) Aineettoman pääoman tärkeys on tutkitusti tärkeää nykypäivänä, joten sen tunnistaminen on olennaista.

Aineeton pääoma kattaa yrityksen kaiken pääoman, pois lukien fyysiset ja taloudelliset tekijät ja se on huomioitu suorituskykymittaamisessa kauan. Muun muassa työtyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä, jotka ovat selkeästi luettavissa aineettomaksi pääomaksi, on mitattu jo ennenkin. Taloudellisia mittareita ei tule unohtaa, vaikka tänä päivänä painotetaankin vahvasti aineetonta pääomaa. Monissa organisaatioissa talouden tunnusluvut ovat yhä tärkeimpiä kilpailun kannalta. Näitä tunnuslukuja ovat esimerkiksi vakavaraisuus, kannattavuus ja likviditeetti. Korkeasti koulutettu henkilökunta ja tyytyväiset asiakkaat eivät riitä, jos yrityksen taloudelliset asiat ovat huonosti. Aineettomaan pääomaan kuuluvilla

asioilla kuitenkin tuetaan taloudellista kehitystä, jonka takia ne ovat tärkeitä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 30.)

4 Suorituskykymittarit

Mittarin määritelmä on menetelmä, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän tai tunnusluvun suorituskykyä. Mittaristo on useamman mittarin kokonaisuus. Mittariston vaatimukseksi voidaan sanoa se, että sen tulee olla kattava kokonaisuus kohteesta, siten, että se on käyttökelpoinen apuväline johdolle päätöksen teossa. Mittarit ovat luokiteltavissa usealla eri tavalla. Yksi yleinen tapa on jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31.)

4.1 Mittareiden luokittelu

Taloudelliset mittarit pohjaavat talouden lukuihin eli rahaan. Taloudellisilla mittareilla yritys voi ohjata toimintaansa saavuttamaan liiketaloudelliset tavoitteensa sekä valvoa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Talouden mittarit ovat yleensä yleisessä käytössä ja helposti toteutettavissa organisaation tilinpäätöstiedoista tai suoraan laskemalla. Perinteiset talouden mittarit ovat saaneet osakseen kritiikkiä, sillä usein ne katsovat tiukasti menneisyyteen. Jos yritykset nojaavat pelkästään talouden tunnuslukuihin, ryhdytään yrityksissä helposti vain lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun ja osaoptimointiin. Taloudellisten mittareiden suosio on silti vahva suorituskyvyn mittaamisessa. Ne ovat helposti saatavilla ja niiden käytöstä on paljon kokemusta sekä niiden lukuja on helppo vertailla. Lisäksi ne kertovat organisaation liiketoiminnan tuloksesta, mikä on viime kädessä kaikkein tärkein tieto. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31–32.)

Ei-taloudellisten mittareiden tarve keksittiin jo 80-luvulla. Kuitenkin niiden tarve ja merkitys nousi pinnalle vasta hiljattain. Ei-taloudelliset mittarit mittaavat asioita, jotka eivät ole luettavissa talouden luvuista. Esimerkiksi toimitusvarmuus, laatu

ja asiakastyytyväisyys ovat tällaisia. Usein nämä ovat merkityksellisempiä ja helpommin ymmärrettävissä työntekijöille. Tavoitteiden viestintä ei-taloudellisten mittareiden kautta voi olla selkeämpää. Ei-taloudelliset mittarit voivat myös pitää sisällään ongelmia, jotka johtavat esimerkiksi osaoptimointiin. Ei-taloudellisten mittareiden tiedot eivät myöskään ole välttämättä vertailukelpoisia organisaatioiden välillä. Ei-taloudellisiin mittareihin ei voi myöskään pelkästään nojata. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 32.)

Edellä kuvailtujen mittareiden lisäksi puhutaan usein kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit käyttävät selkeitä tunnuslukuja kuten esimerkiksi suoritusten määrä ja liiketapahtumat. Pehmeät mittarit taas kertovat ihmisen tuntemuksista, näkemyksistä tai asenteista. Pehmeistä mittareista esimerkkejä ovat työtyytyväisyyskyselyt ja asiakastyytyväisyyskysely. Mittareiden jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin sekä koviin ja pehmeisiin, ei ole sama asia. Jokainen mittari saattaa toisaalta olla taloudellinen tai ei-taloudellinen. Taloudelliset mittarit ovat yleensä kovia mittareita. Kova ei-taloudellinen mittari voisi olla vaikkapa toimitusaika ja pehmeä ei-taloudellinen mittari voi olla henkilöstön tyytyväisyyskysely. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 32–33.)

Kovat ja pehmeät mittarit tulevat esiin usein, kun puhutaan tunnusluvuista. Molemmat ovat luonnollisesti tärkeitä. Kovat mittarit perustuvat selkeisiin yksiselitteisiin lukuihin kuten suorituspäämiin tai liiketapahtumiin. Ihmisten tunteet, näkemykset sekä asenteet kuuluvat pehmeiden mittareiden kohteiksi. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 304.)

Mittarit ovat myös luokiteltavissa subjektiivisiin sekä objektiivisiin mittareihin. Yrityksen tuloksista ja toiminnasta saatava määrällinen tieto on objektiivista. Objektiiviset mittarit ovat yleensä taloudellisia mittareita eivätkä siten kuvaile kohdetta riittävän laajasti, jotta niiden tuloksista voitaisiin vetää johtopäätöksiä tai tehdä järkeviä toimintasuunnitelmia. Subjektiiviset mittarit kertovat jonkin mitattavan menestystekijän tilasta. Aina ne eivät kuitenkaan kykene antamaan riittävän tarkkaa kuvaa menestystekijästä, vaan arvot ovat enemmänkin suuntaa antavia. Subjektiiviset mittarit ovat useimmiten ei-taloudellisia mittareita. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kova mittari on sama kuin objektiivinen mittari, ja pehmeä

mittari tarkoittaa yleensä subjektiivista mittaria. Poikkeuksiakin on ja esimerkiksi reklamaatioiden määrän voidaan sanoa olevan kova mittari, mutta reklamaatio on peräisin asiakkaan tekemästä, subjektiivisesta arviosta. (Lönqvist & Mettänen 2003, 33.)

Edellä mainittujen keinojen lisäksi on vielä yksi tapa luokitella mittarit. Se on jako suoriin, epäsuoriin tai välillisiin mittareihin. Jos mitattavaa asiaa ei ole suoraan mitattavissa, mitataan jotain tekijää, joka tiedettävästi liittyy mitattavaan kohteeseen läheisesti. Tyypiesimerkki tällaisesta voi olla tuottavuuden mittaaminen. Sitä voi olla vaikea mitata suoraan, mutta sitä voidaan mitata välillisesti seuraamalla esimerkiksi virheiden määrää, odotusaikoja, poissaoloja, työilmapiiriä ja henkilöstön vaihtuvuutta. (Lönqvist & Mettänen 2003, 33–34.)

4.2 Mittareiden onnistumisen kriteerit

Onnistuneen mittarin pitäisi täyttää neljä mittausteoreettista ominaisuutta, jotka ovat valideetti, reliabiliteetti, relevanssi sekä käytännöllisyys. Mittarin valideetti kertoo mittarin kyvykkyydestä mitata menestystekijää, jota sen on tarkoitus mitata. Jos mittarin valideetti on heikko, on mittarissa jokin järjestelmällinen virhe. Valideettiominaisuuden taustalla on mittaamiseen liittyvä keskeinen ajatus: menestystekijä ja mittari ovat eri asioita. Menestystekijää voidaan mitata monella eri mittarilla, joista mikään ei ole absoluuttinen. Tämä johtuu siitä, että mittarit ottavat huomioon epäoleellisia asioita mitattavan tekijän kannalta sekä jättävät huomiotta oleellisia asioita. Valideetti kertoo, onko mittarissa jokin järjestelmällinen virhe. (Lönqvist & Mettänen 2003, 34–35.)

Reliabiliteetti kertoo taas mittarin mitattavan arvon satunnaisesta virheestä. Reliabiliteetin mittarin tulokset eivät vaihtelee sattumanvaraisesti, vaan sen tulokset ovat johdonmukaiset. Reliabiliteettia on kuvattu monesti tikkatauluesimerkillä. Siinä mitattavan menestystekijän todellinen arvo on tikkataulun keskipisteessä ja hyvän reliabiliteetin mittarin arvot sijaitsevat lähellä keskipistettä, kun taas huonon reliabiliteetin mittarin arvot sokin sokin sijoittuneena ympäri taulua. Tulee myös muistaa, että valideetti ja reliabiliteetti kulkevat käsikädessä: heikon reliabiliteetin

omaavalla mittarilla ei ole kunnollista valideettiakaan. Vastavuoroisesti heikon valideetin omaavalla mittarilla ei ole kunnollista reliabiliteettia. (Lönqvist & Mettänen 2003, 35.)

Mittarin olennaisuus sen käyttäjän tarpeisiin nähden on relevanssia. Strategisessa mittaamisessa on olennaista valita ainoastaan yrityksen tai organisaation strategian kannalta keskeisimmät menestystekijät mitattavaksi. Relevantti mittari siis kertoo jostakin strategisesti tärkeästä menestystekijästä. Kun taas mittari, jonka menestystekijä on strategian kannalta vähäpätöinen, ei ole relevantti. (Lönqvist & Mettänen 2003, 36.)

Käytännöllisyys mittarissa käsittää sen kustannustehokkuuden ja helppokäyttöisyyden. Jos mittauksen toteuttaminen aiheuttaa yrityksessä enemmän haittaa kuin hyötyä tai kohtuuttoman suuria kustannuksia, mittari ei ole käytännöllinen. Mittarista vastaavat henkilöt joutuvat itse arvioimaan mittarin käytännöllisyyden. On myös sanottu, että jos mittari ei ole relevantti, silloin se ei ole myöskään käytännöllinen. (Lönqvist & Mettänen 2003, 36.)

Valideetti ja reliabiliteetti ovat laadultaan erilaisia ongelmia verrattuna relevanssiin ja käytännöllisyyteen. Ensimmäiset kaksi ongelmaa eivät ole välttämättä helposti havaittavissa tai poistettavissa. Jälkimmäiset kaksi ongelmaa taas suhteutetaan johdon mittaustarpeeseen ja mittarin hyötyihin sekä haittoihin. Tällöin johto pystyy itse päättämään tarkoituksiinsa sopivista mittareista. Onnistunut mittari täyttää kaikki neljä esiteltyä kriteeriä mahdollisimman hyvin. Nämä kriteerit ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa, ja lopputulos on monesti erilaisten ominaisuuksien välinen kompromissi. (Lönqvist & Mettänen 2003, 36.)

Mittareiden tuoman informaation hyödyllisyys ja teho päätöksenteon kannalta on määriteltävissä näillä kriteereillä:

1. merkitys
2. ajankohtaisuus
3. luotettavuus
4. tarkkuus
5. käytännöllisyys

6. havainnollisuus.
(Neilimo & Uusi-rauva 2014, 303).

5 Mittaristomallit

Suorituskyvyn mittaamisessa on jo pitkän aikaa puhuttu tasapainotetusta mittamisesta. (Lönqvist & Mettänen 2003, 37). Pelkkiin taloudellisiin mittareihin nojaaminen antaa yksipuolisen kuvan yrityksen toiminnasta ja johtaa vääränlaisiin toimenpiteisiin. Sen takia tämän opinnäytetyön kehittämistehtävässä käytettiin Kaplanin ja Nortonin kehittämää tasapainotettua tuloskorttia. Tasapainotetuissa mittareissa tulisi tulla esille tasapainoisesti eri näkökulmissa yrityksen menestykseen vaikuttavia tunnuslukuja. Mittaristomalleja on useita erilaisia, joten seuraavaksi esittelen tasapainotetun tuloskortin lisäksi muutaman muun mallin. Muut mittaristomallit ovat suorituskykypyramidi, suorituskykyprisma, Navigator, Metrium ja aineettoman pääoman mittari.

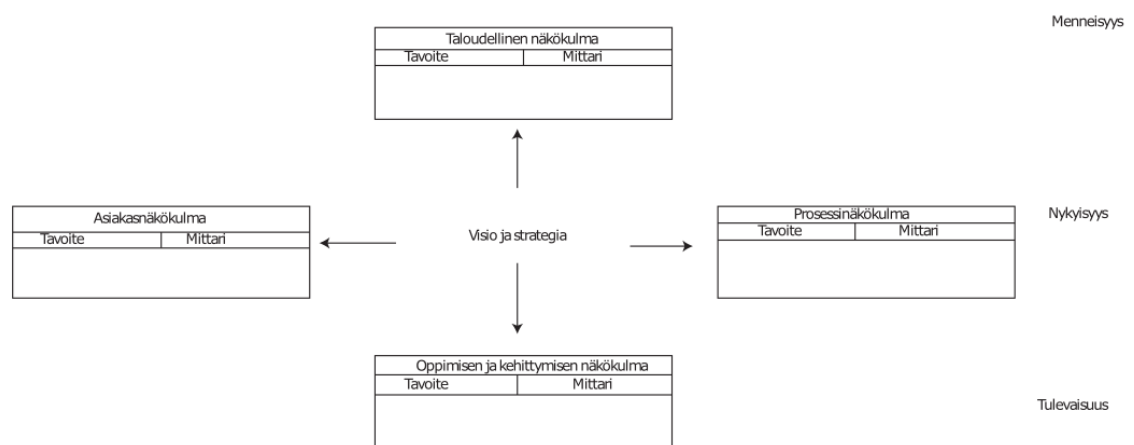
5.1 Tasapainotettu tuloskortti

Tasapainotettu tuloskortti syntyi 1990-luvulla Robert Kaplanin ja David Nortonin yhteistyöprojektissa, jonka tavoite oli kehittää yritysten suorituskyvyn mittamista. Kohdeyrityksissä oli pistetty merkille, että talouteen ja laskentatoimeen perustuvat mittarit yksinään auttaneet pitkällä tähtäimellä tulosten saavuttamisessa. Pelkästään talouden mittareihin tuijottaminen antoi yrityksen toiminnasta liian yksipuolisen kuvan. Tämä johti myös siihen, että yritykset investoivat helposti asioihin, jotka saivat aikaan tulosta vain lyhyellä aikavälillä. Tärkeät asiat, eli henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys sekä prosessikehitys jäivät pitkällä tähtäimellä liian vähälle huomiolle. Nämä asiat ovat olleet perinteisesti hankalammin mitattavia. Kaplanin ja Nortonin projektista syntyneessä työkalussa yhdistyi toiminnalliset ja taloudelliset mittarit. (Vuorinen 2014, 51–52.)

Tasapainotettu tuloskortti pitää sisällään useita mittareita, jotka on johdettu organisaation visiosta sekä strategiasta. Näistä pitäisi muodostua kevyt, mutta perusteellinen kuva kohdeorganisaation tilanteesta esitellen toiminnan tuloksia. Taaksepäin katsotaan taloudenlukuja sisältävien mittareiden avulla. Mittariston tulee pitää sisällään taloudellisten mittareiden lisäksi asiakastytyväisyyttä, yrityksen sisäisiä prosesseja ja organisaation kehittymiskykyä sekä innovatiivisuutta. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 305–306.)

Tasapainotettu tuloskortti on työkalu, joka pyrkii muuttamaan strategian toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Työkalun taustalla on ajatus: ”On vaikea johtaa sellaista, jota ei voida mitata.” Työkalun toinen tärkeä askel on ymmärrys siitä, että perinteiset talouden mittarit kertovat tapahtumista vasta jälkeenpäin. Kannattavuuden laskeminen voi olla seuraus huonontuneesta työtytyväisyydestä, joka on voinut johtaa yrityksen toimintamalleista luistamiseen, mistä seuraa laatutason laskeminen ja lopulta asiakastytyväisyyden laskeminen. Tästä ei olekaan enää pitkä matka laskevaan kannattavuuteen. Tasapainotetun tuloskortin hienous piileekin siinä, että sen avulla voidaan huomata jo orastavat ongelmatilanteet työyhteisössä jo ennen kuin ne ovat luettavissa tilikauden päätöksen luvuista. (Vuorinen 2014, 52.)

Tasapainotetun tuloskortin kuuluvat mittarit on johdettu organisaation visiosta ja strategiasta. Tasapainotetun tuloskortin mittaristo koostuu mittareista neljästä eri näkökulmasta, kuten on nähtävissä kuviosta 2.



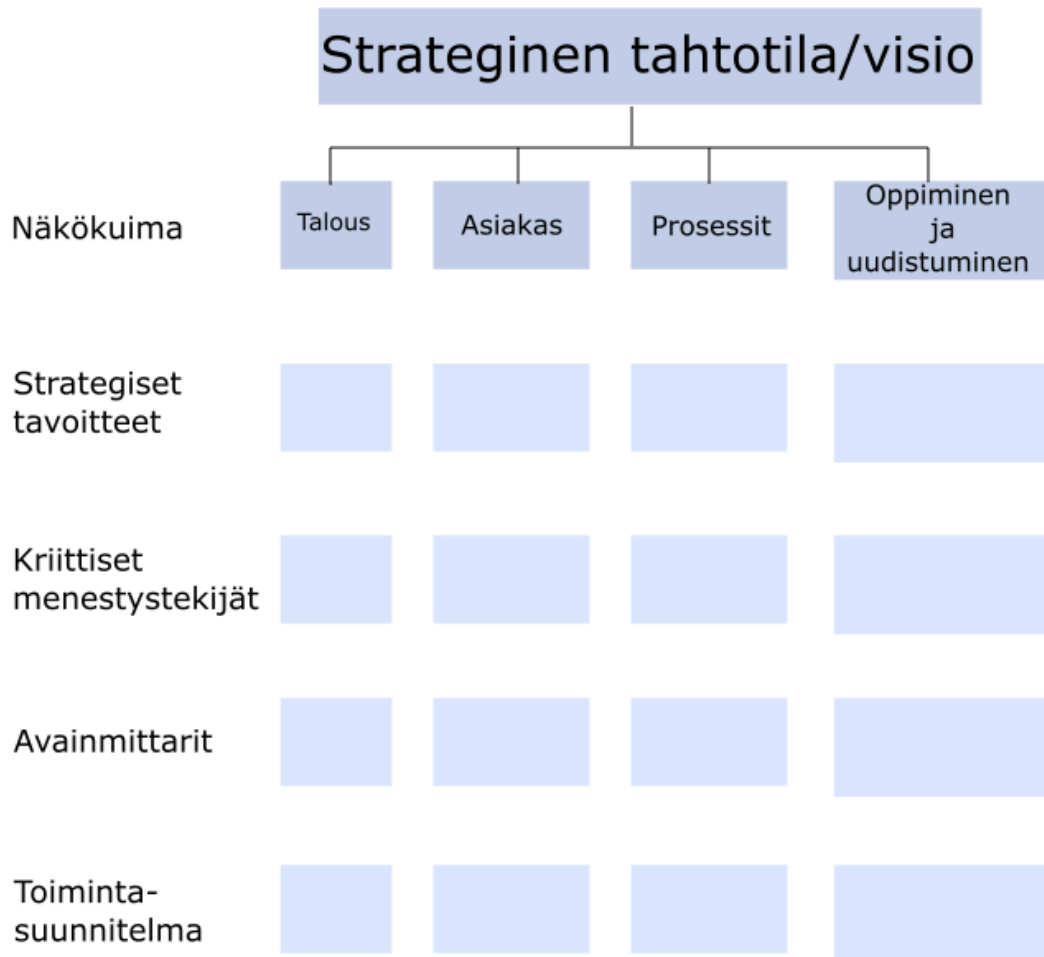
Kuvio 2. Tasapainotettu tuloskortti. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 38)

Talouden näkökulma kertoo menneestä, prosessi- sekä asiakasnäkökulma kertovat nykyhetkestä ja kehittymisen sekä oppimisen näkökulma kertovat tulevaisuudesta. Näin muodostuu tasapaino pitkän- ja lyhyentähtäimen tavoitteiden sekä pehmeiden että kovien mittareiden välillä. (Kaplan & Norton 1992.)

Tasapainotettu tulokortti edellyttää, että organisaation strategia puretaan neljän näkökulman, eli talouden, asiakkaan, prosessin sekä oppimisen ja uudistumisen kannalta strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin ja toimintasuunnitelmaksi (kuvio 3). Syy- ja seuraussuhteet näiden neljän välillä ja jokaisen itsensä sisällä on työkalun ydin. On sanomattakin selvää, että talouden lukujen on oltava kunnossa. Tätä ei voi saavuttaa ilman tyytyväistä asiakasta, joka taas on mahdotonta ilman ammattitaitoista, kehityshaluista ja työhönsä tyytyväistä henkilökuntaa. Samalla tavalla strategisten tavoitteiden on täytyttävä, mutta sitä varten on kriittisten menestystekijöiden oltava kunnossa. Ilman harkittua ja käytännönläheistä toimintasuunnitelmaa, kriittisiä menestystekijöitä on vaikea saavuttaa. Yksinkertaistettuna on kyettävä purkamaan organisaation strategia jokaisen ymmärrettäväksi käytännönläheiseksi toiminnaksi. (Vuorinen 2014, 52–53.)

Talouden mittarit määrittävät strategian taloudellisen suorituskyvyn, ja niiden pohjalta luodaan mittarit sekä tavoitteet muihin näkökulmiin. Asiakasnäkökulman mittareita voivat olla markkinaosuudet, asiakasuskollisuus, asiakkaiden määrä, asiakkaiden kannattavuus ja asiakastyytyväisyys. Prosessinäkökulmassa on tärkeää panostaa mittareihin, jotka ovat yhteydessä kahteen edellä mainittuun näkökulmaan. Viimeisen näkökulman, eli oppimisen ja kehittymisen näkökulman, mittareiden tulee mitata kohdeorganisaation oppimista sekä kehittymistä. Näiden mittareiden tavoitteet tulisi olla johdannaisia kolmesta muusta näkökulmasta. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 39.) Luodussa mittaristossa olisi hyvä olla ajurimitareita, joiden tuloksiin organisaation työntekijöillä olisi suora mahdollisuus vaikuttaa työllään sekä johdon käyttöön tarkoitettuja seurantamittareita, jotka kertovat mihin suuntaan organisaatio menee. (Vuorinen 2014, 53.)

Tasapainotettua tuloskorttia ei tulisi käyttää ainoastaan johdon seurantatyökäluna, vaan se on parhaimmillaan henkilöstölle kommunikoimisessa ja tiedonjaoissa. Sen avulla voidaan tiedottaa henkilöstölle paremmin organisaation tavoitteista ja strategiasta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 39.)



Kuvio 3. Tasapainotetun tuloskortin viitekehys. (Vuorinen 2014, 53)

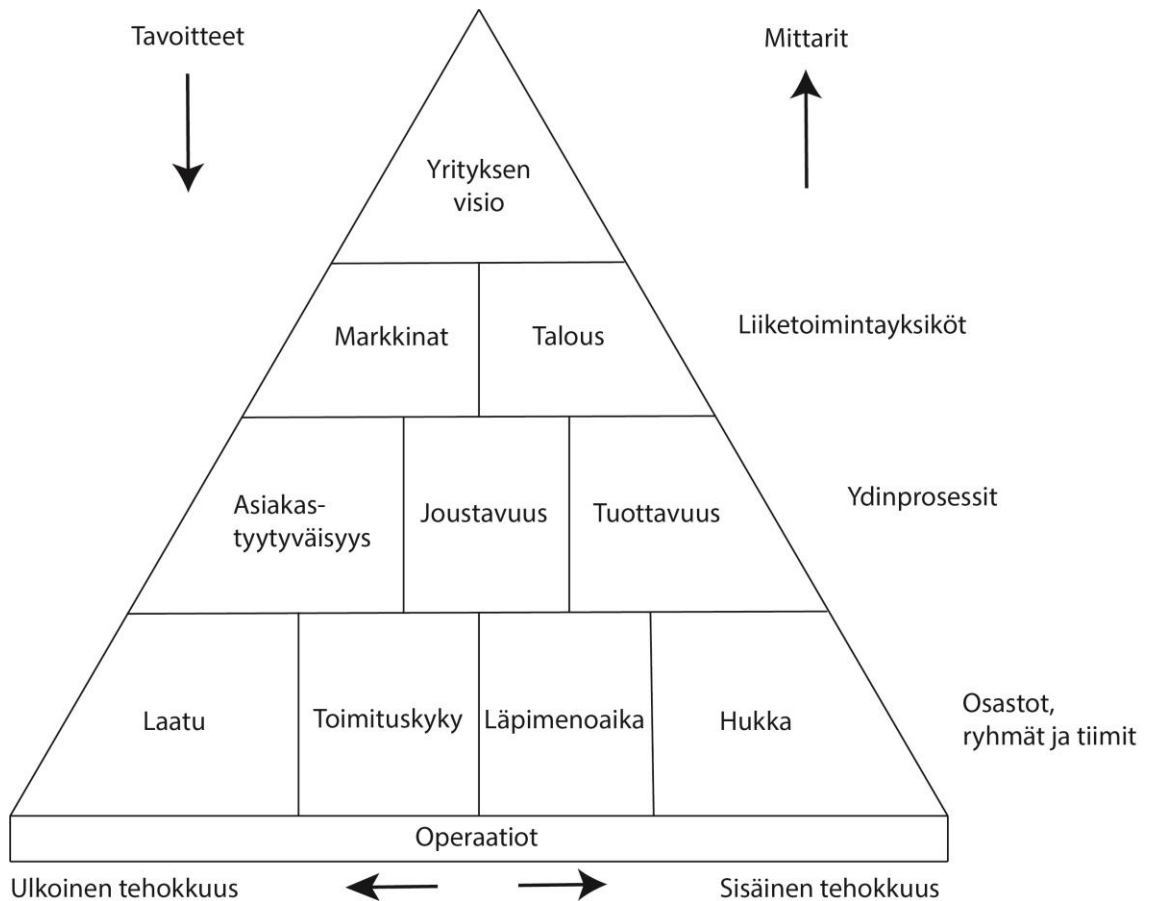
Tasapainotetun tuloskortin käyttöönotto suoritetaan yleensä projektiryhmän tai henkilöstön kesken ryhmätyönä tehtävien tavoitteiden, menestystekijöiden, mittareiden ja toimintasuunnitelman laadinnalla. Henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen mittariston laadinnassa on suositeltavaa. Tasapainotetun tuloskortin tuloksena on tarkoitus syntyä mittaristo, jota voi seurata viikoittain, kuukausittain tai kvartaaleittain. Mittaristoon voi halutessaan sisällyttää raskaita tai hitaasti toteutettavia mittareita kuten esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyitä tai ulkoisia auditointeja, mutta ne eivät olet tasapainotetun tuloskortin tärkein asia. Tärkeämpää on

löytää jatkuvasti seurattavissa olevia mittareita, joiden datan kerääminen on mahdollisimman helppoa. Mitattavan organisaation pitää valita mittarit, jotka hyödyttävät sitä eniten sekä päättää niiden lukumäärä ja tarkastelutiheys. (Vuorinen 2014, 54–56.)

Tasapainotettu tuloskortti on strategisen suunnittelun työkaluista edistynein ja laaja-alaisin. Se on sopeutettavissa kaiken kokoisiin organisaatioihin ja erilaisia tilanteita tukevaksi. Tasapainotetun tuloskortin suurimman annin sanotaan olevan toiminnan tehostaminen monipuolisesti. Työkalun katsotaan olevan eniten hyödyksi organisaatioille, joilla on ongelmia tehokkuudessa ja joiden toimialalla muutokset tapahtuvat hitaasti. Nopealiikkeisellä alalla tämänkaltaisen mittariston tuottama tieto vanhentuu helposti. (Vuorinen 2014, 57.)

5.2 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi on mittaristomalli, jonka tarkoitus on yhdistää strategia ja toiminnot sovittamalla tavoitteet ylhäältä alas ja sitä vastoin mittarit alhaalta ylös (Kuvio 4). Suorituskykypyramidi erittelee yrityksen neljään kerrokseen. Ylimässä kerroksessa on johdon määrittelemä visio. Seuraavalla tasolla on tavoitteet markkinoille sekä taloudelle. Kolmannella tasolla ovat yrityksen asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tuottavuus. Alimmalle tasolle nämä muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi, jotka käsittelevät toimituskykyä, läpimenoaikaa, laatua ja hukkaprosenttia. Alemman tason toiminnallisten tavoitteiden tulisi kytkeytyä ja vaikuttaa ylemmän tason taloudellisiin mittareihin. Suorituskykypyramidissa tavoitteet ovat jaoteltu sekä sisäisen että ulkoisen tehokkuuden mittareihin. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 308–309.)



Kuvio 4. Suorituskykypyramidin periaatteet. (Neilimo & Uusi-rauva 2014, 308)

5.3 Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma on suorituskykypyramidin ja tasapainotetun tulostulokortin kaltainen suorituskykymittari, joka on tasapainotettu ja ottaa tavoitteet johtamisessa huomioon. Suorituskykyprismassa on viisi näkökulmaa tai tavoitealuetta; sidosryhmien tyytyväisyys, sidosryhmien panos, strategiat, prosessit sekä kyvykkyys. Suorituskykyprisman ominaisuus on, että se käyttää lähtökohdanaan organisaation sidosryhmiä pikemminkin kuin strategiaa. Sidosryhmät käsittävät sijoittajat, asiakkaat, työntekijät, toimittajat, viranomaiset ja yhteisöt. (CGMA 2013.)

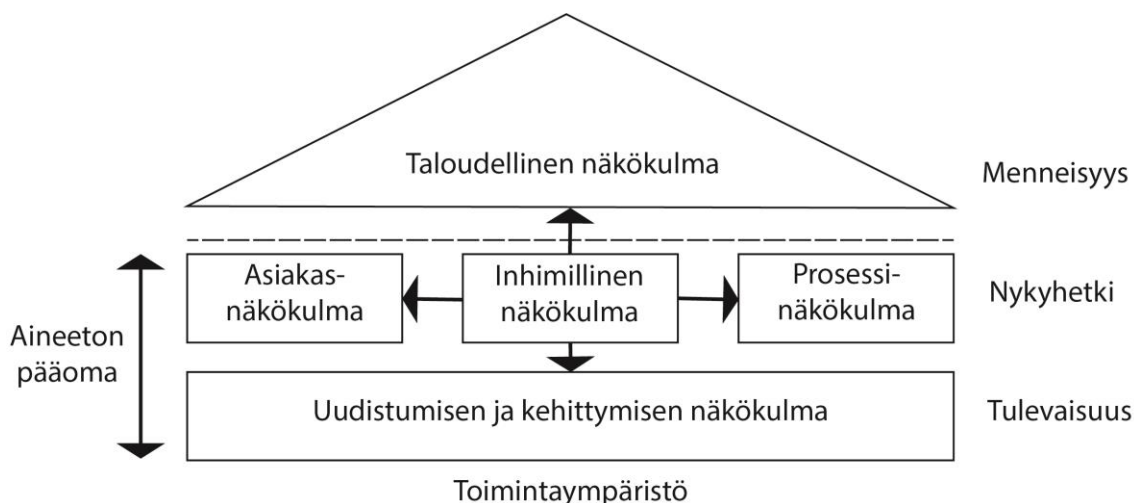
Suorituskykyprisma on johtamisen työkalu, joka kuvastaa organisaatioiden monimutkaisuutta sekä sidosryhmäsuhteiden moninaisuutta ja vastavuoroisuutta. Suorituskykyprisman kaikenkattavan luonteen ja joustavuuden ansiosta suorituskykyprisma soveltuu hyvin monenlaisiin organisaatioihin. Suorituskykyprisman

avulla organisaatiot voivat kehittää strategioita, liiketoiminnan prosesseja sekä mitata kaikkien sidosryhmien tarpeita. (CGMA 2013.)

5.4 Navigator -mittaristo

Navigator-mittariston kehittivät Ruotsissa Leif Edvinsson ja Michael S. Malone. Tämäkin mittaristo on tarkoitettu johdon työkaluksi, mutta sitä käyttäen on myös mahdollista yhdistää sekä ohjata mittareita kertoen samalla yrityksen suunnasta, nopeudesta ja asemasta. Lähtökohtaisesti Navigator on rakenteeltaan ja monilta eri osa-alueeltaan hyvin samankaltainen kuin Tasapainotettu tuloskortti. Merkittävin ero tasapainotettuun tuloskorttiin nähden on se, että Navigatorin tarkoitus on mitata yrityksen aineetonta pääomaa. (Lönqvist & Mettänen 2003, 40.)

Navigator koostuu viidestä mitattavasta näkökulmasta, kuten kuviossa 5 näkee. Ensimmäinen näkökulma on taloudellinen näkökulma, joka pitää sisällään talouden luvut. Asiakasnäkökulma taas käsittää muun muassa asiakastyytyväisyyden ja prosessinäkökulma esimerkiksi läpimenoajan. Uudistumisen ja kehittymisen näkökulma pitää sisällään henkilöstön koulutuskustannukset. Viides näkökulma on inhimillinen näkökulma, joka pitää sisällään esimerkiksi työntekijöiden pätevyyden ja kokemuksen. Kuten muissa vastaavissa mittaristoissa, talouden näkökulma kertoo menneisyydestä, prosessi- ja asiakasnäkökulma kertovat nykyisestä tilanteesta, kun taas uudistumisen ja kehittymisen näkökulma keskittyy tulevaisuuteen varautumiseen. Neljän ensimmäisen näkökulman keskellä sijaitsee viides eli inhimillinen näkökulma. Navigator eroaa muista mittaristoista myös silkalla mittareiden määrällä. Usein muihin mittareihin valitaan muutama tärkein mittari, kun taas Navigatorissa mittareita valitaan kymmeniä jokaiseen eri näkökulmaan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 40–42.)



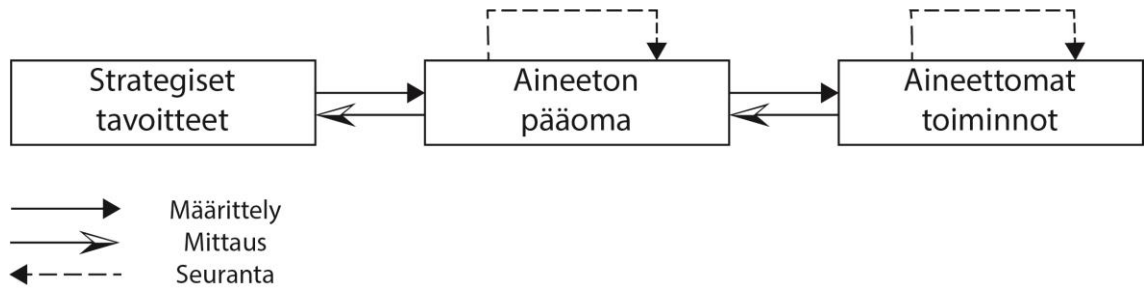
Kuvio 5. Navigatorin rakenne. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 41.)

5.5 Metrium-projekti

Yksi suorituskyvyn mittaamisen malli on Metrium-projektin luoma mittaristo, joka soveltuu hyvin aineettoman pääoman ja aineettomien toimintojen johtamiseen. Yrityksen tai organisaation tulee tunnistaa ja mitata oma aineeton pääomansa. Tämän jälkeen organisaation on tehtävä keksiä toimia, joilla kehitetään aineetonta pääomaa. Luonnollisesti tämän jälkeen mittaus suoritetaan uudestaan, arvioiden onko toimet olleet tehokkaita kehittämään aineetonta pääomaa. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 42.)

Kuten kuviossa 6 kuvataan, tulee ensimmäisessä vaiheessa määrittellä organisaation strategiset tavoitteet sekä niihin voimakkaimmin liittyvät aineettoman pääoman tekijät. Sen jälkeen organisaation pitää tarkentaa aineettomaan pääomaan liittyvät toiminnot. Toiminnot joko lisäävät tai vähentävät aineetonta pääomaa. Sitten järjestetään tukitoiminnot, joilla seurataan aineettomia toimintoja ja niiden seurausta aineettomaan pääomaan. Aineettomien menestystekijöiden määrittämisen jälkeen on keksittävä tunnusluvut, joilla voidaan karkeasti mitata jokaista aineetonta menestystekijää ja myös aineetonta pääomaa ja aineettomia toimintoja. Mittareiden pitää olla oleellisia, ymmärrettäviä, hyödyllisiä, todennettavia sekä luotettavia. Mittarit voivat olla yleisiä ja yrityskohtaisia sekä taloudelli-

sia tai ei-taloudellisia mittareita. Viimeisessä eli seurantavaiheessa mittausten tuloksien avulla arvioidaan toimenpiteiden vaikuttavuutta sekä aineettoman pääoman kehittymistä. Näiden tulosten mukaisesti voidaan ryhtyä uusiin toimenpiteisiin, joilla kehitetään vaikkapa sisäisesti organisaation pääomaa tai hankitaan uutta pääomaa ulkopuolelta. (Lönqvist & Mettänen 2003, 42–44.)



Kuvio 6. Aineettomien tekijöiden johtaminen. (Lönqvist & Mettänen 2003, 42.)

5.6 Aineettoman pääoman mittari (Sveiby)

Karl-Erik Sveiby loi Intangible Assets Monitor -mittaristomallin, joka pohjaa kolmen aineettoman pääoman osa-alueen mittaamiseen (kuvio 7). Osa-alueet ovat työntekijöiden pätevyys, ulkoiset rakenteet ja sisäiset rakenteet. Tämä mittaristomalli on erityisesti sopiva tietotyölle. Aineettoman pääoman osa-alueille valitaan mittareita seuraavista ryhmistä: kasvu ja uusiutuminen, tehokkuus sekä pysyvyys. Mittaaminen tehdään vaikkapa osakkeenomistajien tai yritysjohton tarpeisiin. Useimmiten työntekijät jaetaan kahteen ryhmään ennen mittaamista: tukihenkilöihin ja ammattilaisiin. Ryhmiä voi kuitenkin joissakin tapauksissa olla enemmänkin. Tukihenkilöillä käsitetään muun muassa johto tai hallinto ja ammattilaisilla henkilöitä, jotka tuottavat, suunnittelevat, jalostavat tai esittelevät muun muassa ratkaisuja tai tuotteita. (Lönqvist & Mettänen 2003, 44–45.)

Työntekijöiden pätevyys	Ulkoinen rakenne	Sisäinen rakenne
1) Kasvun ja uudistumisen mittarit 2) Tehokkuuden mittarit 3) Pysyvyyden mittarit	1) Kasvun ja uudistumisen mittarit 2) Tehokkuuden mittarit 3) Pysyvyyden mittarit	1) Kasvun ja uudistumisen mittarit 2) Tehokkuuden mittarit 3) Pysyvyyden mittarit

Kuvio 7. Aineettoman pääoman mittarit. (Lönqvist & Mettänen 2003, 45.)

Jokaisella osa-alueella on kohderyhmänsä, joiden panoksesta mittaustulokset kerätään. Työntekijöiden pätevyyttä mitattaessa kohteena on vain ammattilaiset. Kun mitataan sisäistä rakennetta, keskitytään ainoastaan tukihenkilöihin. Ulkoisen rakenteen mittaamisessa taas mittaamisen kohteena on yrityksen asiakkaat. Nämä asiakkaat pitää luokitella erikseen ryhmiin, kuten esimerkiksi: pätevyyttä lisäävät, kannattavat, imagoa kohottavat tai sisäisen rakenteen kehittymistä tukevat. (Lönqvist & Mettänen 2003, 45.)

Sveibyn mallille ominaista on sen painottuminen valintoihin. Seurantaan valitaan vain muutamia mittareita ja valinnat tehdään sidosryhmien tavoitteiden mukaisesti. (Lönqvist & Mettänen 2003, 45–46.)

6 Suorituskykymittaristo johtamisen työkaluna

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy läheisesti strategiatyö. Perinteisen lineaarisen strategiatyön vaiheet Vuorisen (2014, 40) mukaan ovat

1. vision ja mission määrittäminen
2. päämäärien asettaminen
3. strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi
4. strategian toimeenpano ja läpivienti
5. mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen.

Vaihetta viisi on kierrätettävä vaiheissa 1–4, parantaen kutakin vaihetta tarvittaessa. (Vuorinen 2014, 40.) Mittariston keksiminen prepress-prosessiin oli alkuun hankalaa, mutta kun vaiheet 1–4 käytiin läpi, löytyi selkeät keinot mittariston suorittamiseen.

On tärkeää huomioida, että organisaation erityspiirteet voivat vaikuttaa mittareiden suunnitteluun, käyttöön tai käyttöönottamiseen. Erityisesti asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisessa tulisi huomioida useita asioita. Liiketoiminnallisten tavoitteiden muututtua mittaristoa tulisi päivittää. Tämä tarkoittaa

tarpeettomien mittareiden hylkäämistä ja uusien ajankohtaisten mittareiden luomista. Tällä tavoin mittariston tarjoama tieto on tärkeää aina. Mittaamisen olisi hyvä perustua projekteille tai prosesseille, ettei organisaatorakenteen muuttuminen haittaisi mittaamista tai päinvastoin. Mittaamisen tulisi innostaa eikä sammuttaa innovaatioita. Mittariston tulisi olla helppokäyttöinen. Asiantuntijaorganisaation mittaamisen tulisi eritoten olla tasapainotettua, niin että siihen sisältyisi kovia taloudellisia mittareita sekä pehmeitä ei-taloudellisia mittareita, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 46.)

6.1 Tasapainotetun tuloskortin soveltuminen prepress-prosessin mittaamiseen

Vuorinen (2014, 46) sanoo tasapainotetusta tuloskortista, että se on niin valintojen tekemisen kuin toimeenpanemisen työkalu. Kun yrityksellä on haasteita laadun sekä kustannustehokkuuden kanssa, kannattaa yrityksen ensin hyödyntää tehokkuuden parantamiseen tarkoitettuja työkaluja, kuten tasapainotettua tuloskorttia ja vasta sen jälkeen alkaa käyttämään uuden kehittämiseen tarkoitettuja työkaluja ja menetelmiä. (Vuorinen 2014, 32.)

Asiantuntijaorganisaatiolla tai asiantuntijatyöllä tarkoitetaan sellaista organisaatiota tai työtä, jossa suuri osa työskentelystä uuden tiedon kehittämistä tai soveltamista, esimerkiksi suunnittelua tai konsultointia (Lönqvist & Mettänen 2003, 50). Prepress-toiminto Amcor-tehtaassa Lieksassa on suurelta osin asiantuntijatyötä, vaikka se onkin paikoin tiivisti sidonnainen tuotannon työnkulkuun.

Asiantuntijatyön mittaaminen on haasteellista useallakin tavalla. Työssä käytettävää aineetonta pääomaa voi olla hankala hahmottaa tai työn tulokset ovat vaikeasti todettavissa tai ne syntyvät vasta myöhemmin. (Lönqvist & Mettänen 2003, 50–51.) Asiantuntijaorganisaation pitää mitata niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia asioita. (Lönqvist & Mettänen 2003, 55). Tasapainotettu mittaus ja erityisesti tasapainotettu tuloskortti sopii prepress-prosessin mittaristomalliksi, koska mitattavana on asiantuntijatyötä sekä suoraan tuotannon läpimenoa vaikuttavia työsuoritteita.

6.2 Muista mittaristomalleista

Perehtyessäni suorituskyvyn mittaamiseen tutustuin myös muihin suorituskyvyn mittaamiseen luotuihin mittaristomalleihin. Seuraavaksi avaan sitä, miksi ne eivät kuitenkaan sopineet käytettäväksi mitattaessa Amcorin Lieksan tehtaan prepress-toimintojen suorituskykyä.

Suorituskykypyramidi ei sopinut hierarkisen mallinsa takia kohdeorganisaatioon kovin hyvin. Suorituskykyprisma ei sopinut erikoiseen toimintoomme sidosryhmä-painotteisuutensa takia. Navigator -mittaristo on hyvin samankaltainen kuin tasapainotettu tulokortti, mutta erona on se, että se keskittyy täysin aineettoman pääoman mittaamiseen toisin kuin tasapainotettu tulokortti. Tästä syystä se ei soveltunut tämän opinnäytetyön kehitysmenetelmäksi. Myös Metrium-projekti keskittyy aineettoman pääoman ja toiminnan johtamiseen, joten ei siten riittänyt pelkästään prepress-prosessin mittaamiseen. Svelbyn aineettoman pääoman mittari ei sopinut kohteeseen myös tästä samaisesta syystä, koska prepress-prosessin mittaamiseen tarvittiin myös aineellisen pääoman mittaamista.

7 Mittariston toteuttaminen ja soveltaminen prepress-prosessissa

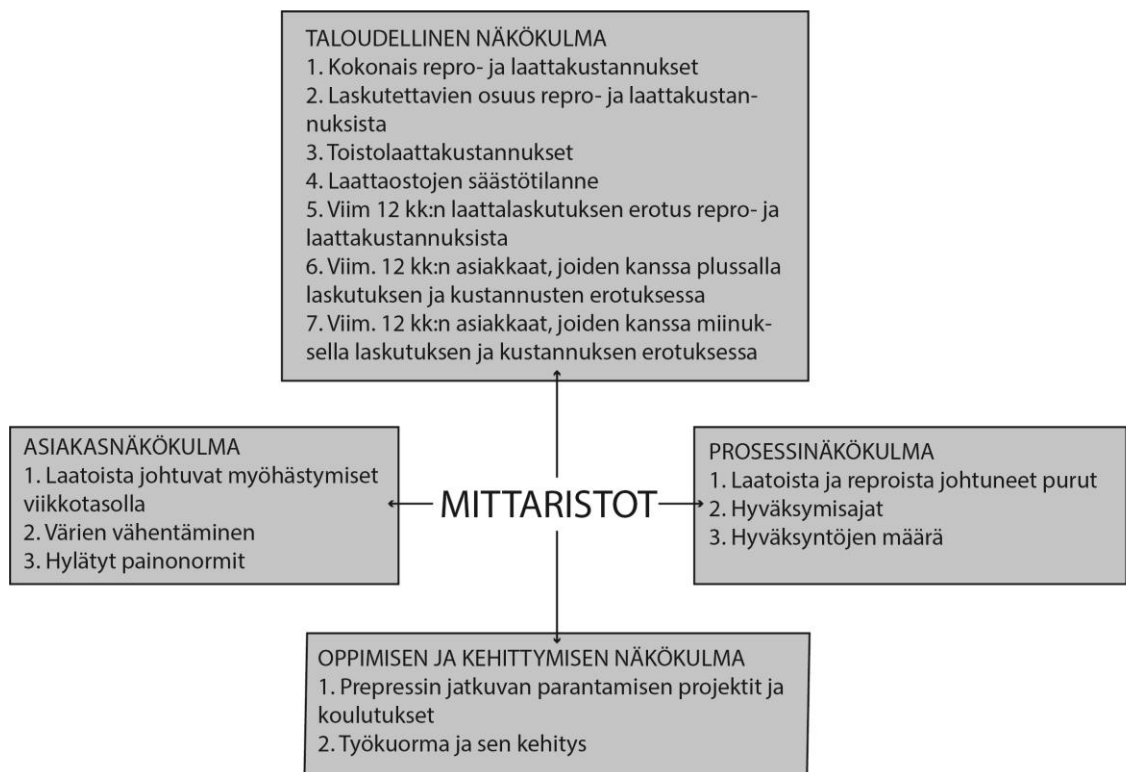
Suorituskykymittariston luomisen idea prepress-prosessille syntyi arkisesta ongelmasta; prepress-osaston esimies koki tai hänelle tuotiin ilmi, että osastolla on jaksamis- ja ylikuormittumisongelmia, mutta hänen oli vaikea nähdä sitä mistään, saati siten puuttua siihen. Eli työkalut prepress-toiminnon johtamiseen puuttuivat.

Opinnäytetyön valmisteleminen aloitettiin yhteisellä keskustelulla esimieheni kanssa. Hän ryhtyi myös opinnäytetyön ohjaajakseni työnantajan edustajana. Keskustelimme siitä, miten prepressin suorituskykyä voisi mitata. Läpimenoa asiantuntijatyöstä on haastavaa mitata, ja talouden luvut ovat tärkeää pitää mukana, mutta pelkästään niihin nojaaminen ei auta, jos haluaa ratkaista henkilöstön yli-

kuormittumisongelman. Oikeastaan minkäänlaista mittaamista ei aiheeseen liittyen ollut tehty. Keskustelun tuloksena päädyimme siihen, että tässä on hyvä aihe työyhteisön kehittämistehtävään, ja että yrityksessä on syytä kartoittaa mahdollisia mittauksen kohteita sekä olemassa olevia datalähteitä. Tämän jälkeen pohdimme sitä, minkälaista työkalua tai mittaristomallia työhön voisi soveltaa.

Opinnäytetyönohjaaja oppilaitokseltani ehdotti, että tasapainotettu tuloskortti on hyvä mittaristomalli tämän organisaation suorituskyvyn mittaamiseen. Perehdyin malliin ja kävimme sen työnantajan edustajan kanssa läpi yhdessä. Tulimme siihen tulokseen, että tasapainotettu tuloskortti toimisi organisaatiossamme. Tasapainotetun tuloskortin neljä näkökulmaa tarjosivat hyvän tasapainon aineettoman pääoman, talouden lukujen, prosessien ja asiakkaan palvelun välillä. Meillä oli jo kokemusta pelkkien talouden lukujen seuraamisesta. Tämä on johtanut osaoptimointiin ja haitannut koko organisaatiota.

Kuviossa 8 näkyy kootusti luodut mittaristot. Seuraavissa luvuissa on avattu jokainen näkökulma tarkemmin.



Kuvio 8. Kohde organisaatioon luodut mittarit.

7.1 Talouden näkökulma

Aloitimme miettimällä palaverissa yhdessä prepressin esimiehen kanssa strategiset tavoitteet eri näkökulmille. Taloudelliselle näkökulmalle tavoite oli yleisesti ottaen kulujen minimointi. Tämä tuli meille luonnostaan, koska tiesimme, että kuluja pystyy karsimaan. Amcorin keskusorganisaatiosta oli tullut myös vaateita kulujen karsimiseksi. Kriittiset menestystekijät tähän ovat parhaat hinnat ja toimittajat.

Loin aluksi talouden näkökulman mittareita mittaristoon neljä. Nämä ovat nähtävissä kuviossa 8 taloudellisen näkökulman alla lueteltuna numeroin 1–4. Ensimmäinen mittari, eli kokonaisrepro- ja laattakustannukset, on tärkeä sen vuoksi, että kokonaistilanne kustannuksista olisi koko ajan tiedossa. Toinen mittari, laskutettavien osuus repro- ja laattakustannuksista, kertoo siitä, kuinka paljon yritys kokonaiskustannuksistamme saa vieritettyä asiakkaille sekä siitä, mihin suuntaan tämä suhdeluku kehittyy. Kolmas mittari kertoo, miten laattojen käsittely tehtaalla paranee ja ”turhat” kustannukset vähenevät. Kaikkiin kolmeen ensimmäiseen mittariin datalähde oli valmiina Amcorin talousosastolla, mutta sitä ei varsinaisesti hyödynnetty mitenkään.

Neljäs mittari, eli laattaostojen säästötilanne luotiin, että saatiin todennettua tiettyjen säästötoimenpiteiden vaikutus, koska kokonaiskustannuksiin vaikuttavat monet jopa aiheeseen liittymättömät asiat, esimerkiksi kokonaiskustannuksiin lasketaan luonnollisesti reprotyö, vedokset sekä laatat. Reprotyön ja vedosten määrä voi vaihdella suurestikin prepress-toiminnosta riippumattomista asioista, kuten asiakkaan ongelmista tai päättämättömyydestä. Laattahinnat taas ovat samat ja vertailukelpoiset aina, joten tähän neljänteen mittariin on otettu vain laattahinnat.

Toinen mittari eli laskutettavien osuus repro- ja laattakustannuksista kuukausitasolla herätti organisaatiossa paljon toivottua keskustelua ja kysymyksiä, joten päätin muokata sitä neljän kuukauden käytön jälkeen. Luvut olivat paikoin huolestuttavat siten, että yritys maksoi repro- ja laattakustannuksia suuren osan, kun sen olisi pitänyt pystyä vierittämään niitä paljon enemmän asiakkaalle. Repro- ja

laattakulujen asiakasveloituksen suuruuden määrittää myyntiorganisaatio ja asiakaspalvelu. Tästä syntyi alkuun siis joillekin tahoille tunne, että heitä osoitetaan syyttävällä sormella. Tämän takia halusin avata siis näitä lukuja enemmän ja tarjota vielä tarkempaa tietoa.

Päätin jakaa toisen mittarin kolmeen osioon tarkemman tiedon tuottamiseksi. Nämä ovat merkattuna kuvioon 8 taloudellisen näkökulman alle luvuin 5–7. Ensimmäisenä oli viimeisen 12 kuukauden rullaava tilanne laskutuksen tilanteesta, eli missä kuussa prepress oli plussalla ja missä kuussa miinuksella. Toinen uusi mittari oli viimeisen 12 kk:n rullaava lista asiakkaista, joiden kohdalla prepress-osasto oli plussalla repro- ja laattalaskutuksessa. Kolmas mittari on vastavuoroisesti 12 kuukauden rullaava lista asiakkaista, joiden kanssa osasto oli miinuksella laatta- ja reprotalaskutuksessa.

Tavoitteeksi ensimmäiselle mittarille laitettiin 35 000 € per kuukausi. Tässä tavoitteessa pysyttäessä yritys saavuttaa vähintään 50 000 euron säästön vuositasolla. Toisen mittarin, tai myöhemmin mittareiden 5, 6 ja 7, tavoite oli saavuttaa nollatilanne. Laattalaskutuksella ei ole tarkoitus tehdä katetta, vaikka joidenkin asiakkaiden kanssa tilanne on se, että yritys on reilusti plussan puolella. Tilanne on hyvä, jos tulos on tässä mittarissa lähellä nollaa tai hieman plussan puolella. Mittariin numero 3, eli toistolaattakustannuksiin tavoiteviiva on laitettu kohtaan 6000 € per kuukausi. Jos organisaatio pysyy tavoitteessaan tai sen alla, saavuttaa se noin 15 000 euroa säästöä vuodessa. Viimeisessä mittarissa tavoite on vajaa 5000 euroa säästöä per kuukausi.

Toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi ensimmäisessä mittarissa oli hankkia paremmat hinnat repro- ja laattaostoille. Tämä totta kai auttaa myös talouden näkökulman muissakin mittareissa. Tämän myötä organisaatio järjesti kilpailutuksen vartenotettaville toimittajille, sekä jo olemassa oleville, että muutamalle uudelle vaihtoehdolle. Tämä johti parempiin hintoihin jo olemassa oleville toimittajille. Yrityksen ostoja strategisesti kohdentamalla päädyttiin myös käyttämään kutakin toimittajaa paremmin.

Mittareissa 2, 5, 6, ja 7 laskutuksen osuutta kustannuksiin nähden nostetaan tuomalla tietoisuutta tästä aiheesta koko organisaatiolle ja etenkin myyntiorganisaatiolle. Myyjät ja asiakaspalvelijat vastaavat laattahintojen sopimisesta asiakkaan kanssa. Joten heidän on oltava tietoisia, että hinnoittelussa olisi parantamisen varaa. Jatkossa he voivat neuvotella mahdollisesti paremmat hinnat laattakustannuksista. Tähän totta kai vaikuttaa myös uudet paremmat hinnat prepress-toimintojen toimittajilta.

Kolmannen mittarin, eli toistolaattojen kustannukset kuukausitasolla, tavoitteen pääsemiseksi prepressissä ryhdyttiin kolmeen eri toimenpiteeseen. Ensimmäiseksi tämänkin tavoitteen saavuttamiseen auttaa uudet hinnastot. Toiseksi laattojen käsittelyä ja rikkoutumisen syitä alettiin seuraamaan. Viimeinen ja ehkä konkreettisin toimi joka tämän tavoitteen saavuttamiseksi suunniteltiin, oli projekti, jonka tarkoituksena oli ottaa käyttöön uusi parempi sekä halvempi laatta-teippi. Laatat eivät enää hajonneet työtä purkaessa niin helposti uudella teipillä. Lisäksi teippi oli halvempaa ja sitä pystyi käyttämään muutaman kerran uudestaan. Neljäs mittari eli laattaostojen "säästöprojektin" tilanne oli omalla tavallaan mittari, jolla varmistettiin laattatoimittaja kilpailutuksen tuloksen onnistuminen erikseen irrottamalla siitä reprojulut ja keskittymällä puhtaasi laattahintaan. Tämä poisti tilastoja väärentävät sattumat seurannasta. Myös keskusorganisaatio halusi nähdä näitä lukuja kuukausitasolla vakuuttuakseen, että tehdyt toimet ovat olleet riittävät sekä sovittuja prepress-ostostrategioita noudatetaan.

7.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman strateginen tavoite on pitää asiakkaat tyytyväisenä oikea-aikaisella toimituksella, laadukkaalla koristelujen painatuksella sekä saada kehitettyä tehtaan painatusta kustannustehokkaammaksi yhdessä asiakkaiden kanssa. Kriittiset menestystekijät asiakasnäkökulmassa olivat toimivat vedos- ja laattati-laus prosessit, vakioitu CMYK-prosessipainatus ja suhteet asiakkaaseen sekä onnistuminen ensi yrittämällä koristelujen painatuksen suhteen.

Asiakasnäkökulman mittareita kehitettiin kolme. Nämä mittarit ovat:

1. laatoista tai reprotyöstä aiheutuneiden myöhästyneiden toimitusten määrä viikkotasolla
2. käytettyjen värien määrä koristeluissa ja niiden vähennys
3. hylättyjen painonormien (print standard) määrä.

Ensimmäinen mittari niin sanotusti ohjaa organisaatiota kehittämään prosessejaan niin, ettei toimitukset poikkea asiakkaan pyytämistä aikatauluista prepress-ostojen takia. Tämä on myös organisaation historiassa ollut tietynlainen kiistakapula. Mittarin käyttöönoton jälkeen on huomattu, että tätä onneksi tapahtuu melko harvoin, mikä kertoo siitä, että puheet prepressin myöhästelystä ovat kertoneet enemmänkin aikoinaan vallinneesta tulehtuneesta työilmapiiristä. Toinen mittari on värien vähennys koristeluiden painatuksen toteutuksessa. Tämä kertoo muun muassa siitä, miten prepress-toiminnot ovat onnistuneet kehittämään prosessia niin, että se saa asiakkaille läpi ehdotuksia molempia osapuolia hyödyttävistä värien vähennyksistä. Samalla tämä tarjoaa myös tietoa mihin suuntaan pakkausalan koristelut ovat yleensä ottaen menossa. Kolmas mittari eli hylättyjen painonormien määrä kuukausitasolla kertoo organisaatiolle suoraan, miten se on onnistunut painatuslaadun suhteen ensimmäisellä yrittämällä.

Tavoite ensimmäiselle mittarille on selkeästi se, ettei ainuttakaan myöhästynyttä toimitusta laattojen takia tule. Pakkausala on todella kovasti kilpailtu, etenkin Snacks ja confectionary -puolella. Siispä tällaisiin myöhästymisiin ei ole varaa, kun kilpailutuksia voi voittaa jo nopeammalla toimituksella kilpailijaan nähden. Toisen mittarin tavoite on 5 vähennettyä väriä kuukaudessa. Määrä voi kuulostaa vähältä, mutta jopa tällainen maltillinen muutos voi olla ison työn takana saavuttaa. Vahvasti spottivärien käyttöön suuntautuneiden asiakkaiden suostuttelu siirtymään prosessivärisarjaan vaatii tietynlaisen kulttuurimuutoksen saavuttamisen eikä siten ole aina helppoa. Kolmannen mittarin tavoite on myös luonnollisesti se, ettei tule yhtään hylättyä normia kuukaudessa, eli silloin painatuslaatu on ollut hyvää ja odotusten mukaista.

Toimintasuunnitelma ensimmäisen mittarin tavoitteen saavuttamiselle on se, että reprojektoriosprosessia vakioidaan ja kehitetään sekä laattojen laadunvarmistusta tehostetaan sekä yleisesti laattojen toimitusaikaa pyritään lyhentämään. Toisen

mittarin tavoitteen saavuttamiseksi päivitetään niin sanottuja ”myyntimateriaaleja”, joissa tuodaan konkreettisesti esiin organisaation kyvykkyys siirtyä prosessivärein painamiseen lukuisista PMS-väreistä, mikä tuo säästöjä sekä asiakkaalle että yritykselle. Yrityksessä otetaan vahvemmin käyttöön konsernin parhaat käytännöt ja työkalut tämän uuden kulttuurin ”myymiseen” asiakkaille. Lisäksi sekä myyjille että prepress-spesialisteille painotetaan värien vähentämisen ja sen konseptin myymisen tärkeyttä. Kolmannen mittarin tavoitteet saavutetaan, kun esivalmistelutyö tehdään huolellisesti ja perusteellisesti. Prepressin tulee ottaa käyttöön jo olemassa olevat hyvät työkalut painojäljen ennalta ennustamiseen, joiden avulla asiakkaan toiveet painatukselle tiedetään tarkkaan.

7.3 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulman strateginen tavoite on sujuva ja tehokas sekä kehittyvä painatusprosessi. Kriittinen menestystekijä on laadukas ja prosessina kehittyvä esivalmistelu. Mittareita tähän näkökulmaan luotiin kolme, joista yksi toimi myös oppimisen ja henkilöstönäkökulman mittarina. Nämä kolme mittaria ovat:

1. laatoista ja reprotöistä aiheutuneet purut painokoneella kuukausi tasolla
2. uusien ja muutostöiden hyväksyntäaika viikoittain (läpimeno)
3. uusien töiden tai hyväksyntöjen määrä viikoittain.

Laatoista ja reproista johtuneet painotöiden purut kertovat tietysti suoraan, että jokin on mennyt pieleen ja jos tapauksia on useita, niin toimintatapoja tai prosessia tulee kehittää. Tämä mittari siis kertoo, kuinka organisaation sisäinen prosessi toimii ja kehittyy. Toinen mittari on omalla tavallaan läpimenomittari ja kertoo suoraan sen, miten painotyön esivalmistelu on onnistunut ja onko kaikki asiat otettu huomioon. Jos uuden työn hyväksynnässä tuotantoon menee pitkään, niin esivalmistelu on epäonnistunut. Kolmas mittari kertoo prepress-osaston työmäärästä sekä antaa mielenkiintoista dataa siitä, miten pakkausteollisuus kehittyy. Tehtaan kannalta on luonnollisesti hyvä, että uusia koristeluja tulee paljon.

Ensimmäisen mittarin tavoite on pitää purut maksimissaan yhdessä. Vaikkakin yksikin purku on liikaa, koska menetetty koneaika on kallista. Toisen mittarin tavoite on se, että hyväksyntään kuluisi työaikaa viikossa alle kaksi tuntia. Välillä koetyöt ottavat pidemmän ajan tai niitä on paljon ja tämä voi hieman vääristää tilastoa. Siispä onkin hyvä tarkastella työkohtaisia ongelmia, jos tässä mittarissa on korkea piikki. Kolmannen mittarin tavoite on se, että uusia koristeluja olisi neljä viikossa. Jos niitä on enemmän niin se on hyvä liiketoiminnalle, mutta jos niiden määrä kasvaa merkittävän paljon, niin se kertoo siitä, että esivalmistelu voi kuormittua liikaa.

Toimintasuunnitelma ensimmäisen mittarin tavoitteen saavuttamiseksi on se, että esivalmistelu tulee tehdä huolellisesti, eikä vakioidusta toimintamallista tule poiketa. Jos purkuja alkaa tulla enemmän, pitää ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin sekä selvittää mikä on johtanut purkuihin. Tuleeko prepressin esimerkiksi kehittää prosessejaan tai kouluttaa henkilöstöään? Toisen mittarin kanssa toimintasuunnitelma on pitkälti sama kuin ensimmäisessä. Painatusprosessin tulee olla kunnossa ja vakioitu sekä sovittujen toimintatapojen on oltava selvillä. Sekä ensimmäisen että toisen mittarin tavoitteen saavuttamiseksi tehtiin myös iso projekti kilpailutuksessa valittujen toimittajien kanssa. Painoprosessin palapelit valittiin uudestaan ja tehtiin uudet profiilit, joiden vakioidulla toimintavoilla näissä mittareissa tulee saada hyviä tuloksia. Hyväksyntöjen määrää organisaatio lähti kasvattamaan luomalla toimivan ja luotettavan painoprosessin ja -laadun. Tämän lisäksi organisaatiossa alettiin kehittämään painatusinnovaatioita esimerkiksi uusilla efektiväreillä ja painatuksella.

7.4 Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Oppimisen ja kehittymisen näkökulman strategiset tavoitteet ovat pitää yrityksessä ammattitaitoista henkilöstöä sekä työkuorman nähden riittäviä henkilöstöresursseja. Kriittiset menestystekijät ovat motivoitunut ja jaksava henkilöstö sekä kehittyvä ja kehittävä henkilöstö. Mittareita tähän näkökulmaan tehtiin kaksi:

1. prepressin jatkuvan parantamisen projektit ja koulutukset
2. työkuorma ja sen kehitys viikkotasolla.

Ensimmäisen mittari on jatkuvan parantamisen projektien ja koulutuksien eli kehitystyön ja koulutuksien seuranta. Tätä varten loin kevyen Excel-seurannan, jossa oli listattuna projektit ja koulutukset, niiden vetovastuussa olevat ja aikataulut. Lisäksi Excelissä on kevyt tilanneseuranta siitä, missä vaiheessa mikäkin projekti tai koulutus on. Tämä Excel käytiin kerran viikossa tiimipalaverissa läpi ja samalla tilanne päivitettiin. Toinen mittari on sama kuin prosessinäkökulman kolmas mittari, eli uusien töiden määrä viikkotasolla. Tämä kertoo puhtaasti prep-ress-osaston rutiinistyön työkuormasta.

Ensimmäisen mittarin tavoitteena on, että jokaisella tiimin jäsenellä on ainakin yksi projekti työn alla, jokaisen projekti on edennyt toteutukseen asti ja pikkuhiljaa loppuun asti vietyjen projektien määrä kasvaa isommaksi. Tämän lisäksi listalla on oltava myös tiedossa olevia ammattitaitoa lisääviä koulutuksia. Toisen mittarin tavoitteet henkilöstöresurssien riittävyyden suhteen on se, että jos hyväksyntää vaativia töitä alkaa olla tasaisesti yli kymmenen viikossa, on syytä ottaa työkuorma ja asiakasvastuut tarkempaan tarkasteluun ja varmistaa etteivät työt kuormita vain yhtä työntekijää vaan jakautuvat tasaisemmin koko tiimille.

Toimintasuunnitelma ensimmäisen mittarin tavoitteiden saavuttamiseen on varmistaa joka viikko, että jokaisella on jokin työtä kehittävä projekti työn alla. On myös syytä varmistaa, että kunkin henkilön projektit ovat kyseisen henkilön taitotason mukaiset. Tällä tavoin vahvistetaan työntekijöiden tarpeellisuuden tunnetta ja tunnetta siitä, että kaikki pääsevät vaikuttamaan omaan ja tiiminsä työhön. Tutkitusti osallistaminen päätöksentekoon ja kehittämiseen vaikuttaa positiivisesti ja tekee työntekijöistä omistautuneita (George 2017). Varmistetaan myös, että jokainen tiimin jäsen saisi edes kerran tilikaudessa ammattitaitoaan lisäävää koulutusta. Ei ole välttämätöntä, että jokainen tiimin jäsen osaa samat asiat, mutta olisi tärkeää, jotta jokaisen työtä voisi joku sijaistaa tarvittaessa. Toisen mittarin suhteen toimenpiteet olivat seuraavanlaiset: tiimiin palkattiin yksi työntekijä lisää, mikä tulee helpottamaan työkuorman jakaantumista. Lisäksi työn kuormittavuuden vähentämiseksi tullaan tekemään lukuisia työprosessia kehittäviä projekteja, joita onkin jo esitelty muissa näkökulmissa.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Yhteenvetona voidaan sanoa, että lopulta suorituskykymittarin luominen tasapainotettua tuloskorttia kehitysmenetelmänä käyttäen oli sujuva ja palkitseva prosessi. Johdon kanssa mietimme kohdeorganisaatioon strategiat ja menestystekijät. Sen jälkeen kartoitin kaikki mahdolliset olemassa olevat datan lähteet ja aloin suunnitella mittaristoja ajatellen strategiaa ja menestystekijöitä.

Keksin jokaiseen näkökulmaan useamman mittariston, kuin niitä lopulta otettiin käyttöön. Esittelin mittarit johdolle ja työstimme niitä, osan jätimme käyttämättä ja johdolta sain myös toiveita mittareihin, etenkin talouden näkökulmaan liittyen. Kun sopiva patteristo mittareita oli kasassa, aloitettiin mittaaminen. Mittaamista tehtiin vuoden ajan. Noin puolen vuoden jälkeen mittaamisen aloittamisesta Amcor päätti aloittaa YT-neuvottelut tavoitteenaan sulkea Amcor Flexibles Finland Oy:n tehtaot eli tehtaot Lieksassa ja Kauttualla. Neuvottelut päättyivät päätökseen sulkea molemmat tehtaot. Mittaamista päätettiin kuitenkin jatkaa tuotannon loppuun asti, joten luodun mittariston tuloksia päästiin seuraamaan vuoden ajan.

Mittariston tulokset raportoitiin kuukausittain niin sanottuna kuukausiraporttina Power Point -muodossa koko tehtaan toimihenkilöille. Tulosten näkyminen sai aikaan hyvää keskustelua. Talouden näkökulman mittarit kiinnostivat erittäin paljon johtoa ja niiden tuloksia odoteltiin innolla. Myös myyntiorganisaatio, etenkin asiakaspalvelu, oli kiinnostunut talouden mittareista ja eritoten mittarista, jossa kuvattiin laskutuksen osuutta repro- ja laattakuluista. Alkuun tämä mittari sai aikaan närkästystä ja tiukkaa keskustelua, koska mittari tulkittiin herkästi niin, että tällä on tarkoitus osoittaa sormella syyttävästi kohti myyntiä ja asiakaspalvelua. Tästä syystä mittaria muokattiin hieman tarkemmaksi ja enemmän tietoa tarjoavaksi.

Johto- ja laatuorganisaatio olivat kiinnostuneita myös asiakasnäkökulman mittareista sekä prosessinäkökulman mittareista. Kaikin puolin tiedon jakaminen ja kommunikaation lisääntyminen aiheeseen liittyen sai hyvin myönteistä palautetta.

Aiemmin prepress-toiminnosta ja sen hankkeista sekä tunnusluvuista ei ollut saatu tietoa kootusti koko organisaatiolle.

Oppimisen ja kehittymisen näkökulman mittarit olivat vähiten kiinnostuksen kohteena ja niitä kommentoitiin lähinnä niin, että on hyvä, että niitä seurataan. Kouluttamiseen ja henkilöstön kehitykseen näin suuressa osakeyhtiössä ei juuri anneta huomiota, paitsi koko konsernin arvoihin kirjattuna. Arvot on kirjattu yhtiön seinälle julisteisiin, mutta niiden toteutuminen käytännössä ontuu. Kuitenkin tämän seurannan aloittamisen jälkeen, selkeästi myös koulutuksiin panostettiin, ja koulutukset olivat oikeasti ammattitaitoa lisääviä eivätkä vain tilaisuuksia, joilla saadaan tilastoja suotuisemman näköisiksi.

Eryisesti talouden mittareiden tulokset miellyttivät johtoa. Säästötavoitteisiin alettiin päästä suunniteltujen toimenpiteiden avulla, ja selkeä positiivinen suunta jatkui, vaikka yt-neuvottelut alkoivat ja päättyivät lopulta tehtaan sulkemispäätökseen. Kehitys oli positiivista prepress-osaston mittariston perusteella tuotannon loppumiseen saakka, johon myös mittaaminen luonnollisesti lopetettiin. Jos tehdas olisi saanut jatkaa toimintaansa olisi säästöt ja muu kehitys nousseet vielä merkittävämmiksi.

En kuitenkaan usko, että jos tasapainotettu tuloskortti olisi otettu näin hallitusti käyttöön aikaisemmin prepress-toiminnon strategiatyökaluna ja mittaamista varten, että se olisi pelastanut tehdasta sulkemispäätökseltä. Tällaisella strategisella ja päämäärätietoisella mittaamisella oli kuitenkin kaikin puolin toimintaan positiivinen vaikutus. Uskoisin, että jos voisimme palata ajassa viisi vuotta taaksepäin ja koko tuotantolaitoksen organisaatiot otettaisiin samalla tavalla haltuun määrätietoisesti niin tarinan loppu voisi olla erilainen. Mittaamista on kyllä ollut aina, mutta se on ollut lyhytkatseista ja johtanut osaoptimointiin sekä vähentänyt työmotivaatiota mittaamisen kohteeksi joutuneelta henkilöstöltä. Tämä projekti prepress-toiminnon mittaamisen aloittamisen kanssa taas osoitti, että kun se tehdään kunnolla ja harkitusti, on suorituskyvyn mittaamisella paljon myönteistä ja eteenpäin vievää vaikutusta.

Lähteet

Amcor. 2018. Yrityskuvaus. 28.11.2018

aTalent Recruiting. 2019. Nuorten ammattilaisten valmiudet työelämässä – Kyselytutkimus. aTalent Recruiting. <https://atalent.fi/nuorten-ammattilaisten-johtaminen>. 1.2.2020.

CGMA. 2013. The Performance Prism. CGMA. <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/performance-prism.html>. 5.3.2020.

George, B. 2017. Does strategic planning “work” in public organizations? Insights from Flemish municipalities. Taylor & Francis Online. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2017.1372116?src=recsys&>. 1.4.2020.

Hakanen, M. 2015. Osaoptimointia. Modulcon Oy. <https://www.modulcon.fi/2015/02/16/osaoptimointia/>. 20.3.2020.

Hannus, J. 1993. PROSESSIJOHTAMINEN Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Insight360 Oy. 2019. Suomen Ekonomien jäsentutkimus. Insight360 Oy. https://www.ekonomit.fi/documents/47308/67801/Arvotiedote_tutkimusraportti.pdf/3d16324f-ae44-fef4-9075-9b21ce3ccdac. 1.2.2020.

Kaplan, R.2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf. 28.1.2020.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard -Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. 28.1.2020.

Lönnqvist, A & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.