

Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pk-yritysten tarpeisiin

Miia Laaksonen¹⁾, Helena Immonen²⁾, Maarit Mäki³⁾ ja Sari Forsman¹⁾

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*

³⁾ *MTT, Elintarvikkeiden tutkimus, 31600 Jokioinen, maarit.maki@mtt.fi*

Johdanto

Tutkimus käsittelee elintarvikealan pk-yrityksen erityistarpeet huomioivan suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamisprosessia. Suorituskykymittariston kehittämisen taustana on Balanced Scorecard –tyyppinen moniulotteinen ja tasapainotettu suorituskyvyn tarkastelu (Kaplan ja Norton 1996). Kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo voi toimia apuvälineenä, jolla elintarvikealan pk-yritysten on mahdollista parantaa usein heikohkoa kannattavuuttaan. Kannattavuuden parantamiseksi on kiinnitettävä huomio toiminnan laatuun, sillä voimakkaasti polarisoituneella elintarvikesektorilla pk-yritysten ei ole mahdollista kilpailla alhaisilla hinnoilla. Yksinkertaistaen voidaan todeta yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn syntyvän toiminnan laadun tuloksena ja kulminoituvan viime kädessä taloudelliseen tulokseen, jota tavallisimmin mitataan kannattavuudella.

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 pk-yritykseen 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 pk-yrityksiin, mutta 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 pk-yrityksillä on harvoin taloudellisia resursseja. Pysyäkseen kilpailukykyisinä ja pystyäkseen toimimaan yhteistyössä muiden elintarvikeverkon toimijoiden kanssa myös pk-yritysten on pystyttävä arvioimaan ja kehittämään suorituskykyään sekä toimintansa laatua.

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa pieneen elintarvikealalla toimivaan pilot-yritykseen sen tarpeita vastaava kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, mihin tekijöihin on kiinnitettävä erityistä huomiota kehitettäessä suorituskyvyn mittausjärjestelmää elintarvikealan pk-yrityksen käyttöön. Tutkimuksen alaongelmat olivat: 1) miten yrityksen pieni koko vaikuttaa mittariston suunnitteluun ja rakentamiseen, 2) millaisia ongelmia yrityksen pienuus aiheuttaa mittaristoprosessin eri vaiheissa ja 3) onko elintarvikealalla toimialana vaikutuksia mittariston kehittämiseen. Tutkimus laadittiin esitutkimuksena MTT:n ja Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksen yhteiselle tutkimushankkeelle, jonka tavoitteena on kehittää elintarvikealan pk-yritysten tarpeisiin mukautettu suorituskykymittariston rakentamisen prosessimalli ja esimerkkimittaristo. Luomalla selkeä prosessimalli rakennustyön avuksi sekä esimerkkimittaristo, josta yritys voi valita itselleen sopivimmat mittarit suorituskyvyn eri osa-alueiden mittaamiseksi, voidaan edesauttaa pk-yritysten suoritus- ja laatukilpailukykyyn parantamista. Esitutkimuksen tarkoituksena oli myös antaa suuntaviivoja tälle tutkimushankkeelle.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa (Yin 1994). Tutkimuskohteeksi valittiin yksi elintarvikealalla toimiva pk-yritys. Tapaustutkimukseen päädyttiin, koska rakennettaessa kokonaisvaltaista suorituskykymittaristoa tarvitaan runsaasti sekä syvällistä että yksityiskohtaista tietoa yrityksen toiminnasta. Suorituskyvyn mittaamiseen ja parantamiseen tarvittavaa tietoa ei ollut mahdollista saada pelkästään perinteisiä tiedonhankintamenetelmiä – esimerkiksi haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia – käyttäen, vaan tutkijan oli pe-rehdyttävä yhteistyöyrityksen toimintaan syvällisesti yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Empiirises-sä osiossa sovellettiin toimintatutkimuksen menetelmää. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu ak-

tiivisesti tutkittavan kohteen toimintaan. Heikkisen ym. (1999) mukaan toimintatutkimukselle ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä ja vakiintunutta määritelmää, mutta se voidaan nähdä väljänä tutkimusstrategisena lähestymistapana, jonka sisältö määräytyy pitkälti kunkin kohdealueen mukaan. Pyrkimyksenä on kaventaa teorian ja käytännön välistä kuilua sekä laajentaa tutkimustulosten hyödynnettävyyttä. Käytännössä tutkija toimi projektin vetäjänä rakennettaessa pilot-yritykselle kokonaisvaltaista suorituskykymittaristoa. Mittariston rakentamisen pohjatiedoksi vaadittava teoreettinen tietämys hankittiin tekemällä aiheesta kirjallisuuskatsaus. Tutkija tutustui pilot-yritykseen ja hankki pohjatiedot yrityksen toiminnasta osallistumalla kahden viikon ajan yrityksen päivittäiseen toimintaan, perehtymällä yrityksestä raportoituun kirjalliseen materiaaliin sekä haastatteleamalla ja havainnoimalla yrityksen johtoa sekä henkilökuntaa. Pohjatyon jälkeen suorituskykymittariston rakentaminen eteni pilot-yrityksen edustajista sekä tutkijasta koostuvan mittaristoryhmän istuntoina. Istunnot eli noin 2-3 tunnin kestoiset mittaristoryhmän tapaamiset etenivät tutkijan laatiman rungon ja materiaalin mukaan. Tavoitteena oli, että pilot-yrityksen edustajat tekevät viime kädessä suorituskykymittaristoa koskevat päätökset tutkijan esitysten pohjalta.

Tulokset ja tulosten tarkastelu

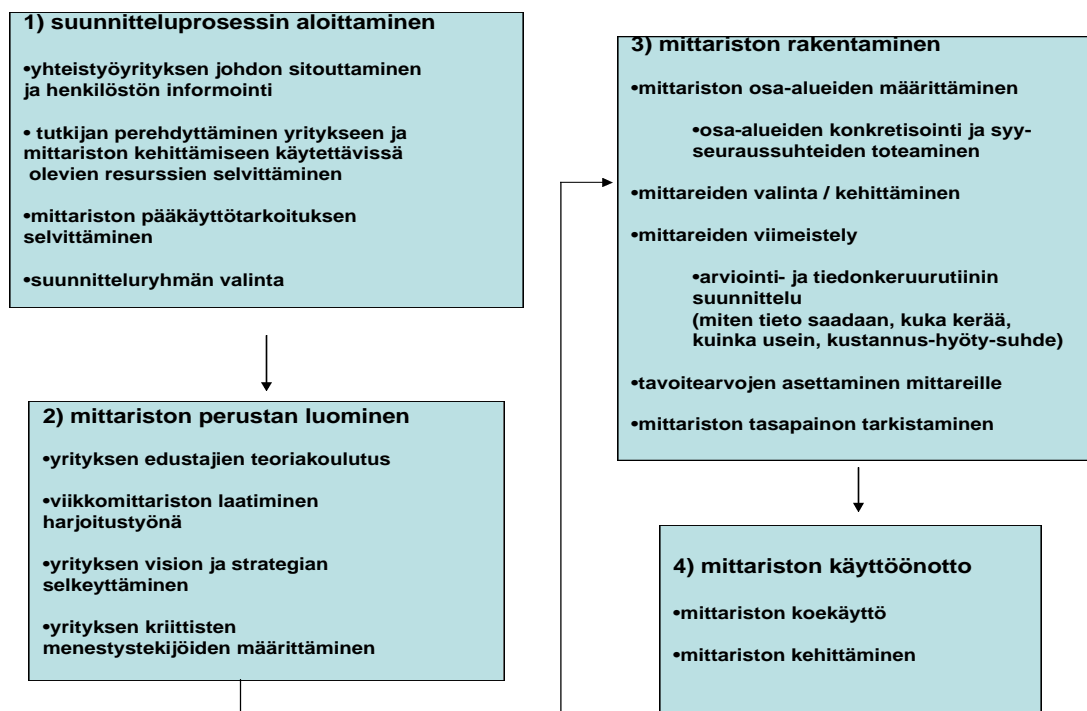
Tutkimuksen konkreettisimpana tuloksena esitellään pilot-yrityksen kokonaisvaltainen suorituskyky-mittaristo, joka koostuu kuudesta kyseisen yrityksen menestymisen kannalta kriittisestä osa-alueesta sekä onnistumista näillä osa-alueilla kuvaavista mittareista tavoitearvoineen (kuvio 1). Mittariston osa-alueet - talous, kasvu ja kehitys, kumppanuus, toiminnan laatu, henkilöstö ja johtaminen – nostettiin esiin pilot-yrityksen visiosta ja strategiasta. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, että sekä valittujen osa-alueiden kuin niitä kuvaavien mittareidenkin välillä vallitsee looginen syy-seurausyhteys.

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)

Kuvio 1. Pilot-yrityksen kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo pääpiirteissään.

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 pilot-yrityksen käyttöön sopiviksi. Muutamia mittareita mittaristoryhmä ideoi ja kehitti kokonaan itse. Prosessi, joka pilot-yrityksessä käytiin läpi mittariston aikaansaamiseksi, on itsessään eräänlainen tulos, jolla on merkitystä mittaris-

tohankkeen myöhemmille vaiheille. Pilot-yrityksessä toteutettu mittaristoprojekti rakentui tutkijan koostaman rungon ympärille. Runko perustuu Kaplanin ja Nortonin (1996) ja Toivasen (2001) esittämisiin malleihin tasapainotetun mittariston rakentamisesta sekä Tenhusen (2001) malliin, joka soveltuu yleisemmällä tasolla kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentamisen apuvälineeksi. Mittaristoprojektin suunniteltu runko muuttui työn edetessä useita kertoja. Toteutunut projektirunko esitetään tiivistetysti nelivaiheisen jaottelun avulla kuviossa 2.



Kuvio 2. Pilot-yrityksen mittaristoprojektin vaiheet (mukaiillen Tenhunen 2001).

Pilot-yrityksen mittaristoprojektia suunniteltaessa otettiin huomioon tutkijoiden aiemmin raportoimat kokemukset pk-yritysten mittaristoprojekteista ja varauduttiin tyypillisimpiin ongelmiin. Työssä keskityttiin pk-yritysten mittaristoprojekteista tehdyistä havainnoinnista nimenomaan ongelmiin suuntaviihojen 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 leimaisivat kiire ja puutteellinen valmistelu, sillä mittariston rakentamiseen tarvittavien resurssien järjestäminen oli pilot-yrityksessä vaikeaa. Tämä oli varmasti ainakin osaksi seurausta siitä, että yhteistyöyrityksen johtoa ei saatu sitoutumaan projektiin niin hyvin kuin oli toivottu. Läsnäoloon istunnoissa oli sitouduttu, mutta yhteistyöyrityksen edustajia ei saatu aktiivisesti osallistumaan projektin suunnitteluun ja ottamaan vastuuta mittariston rakentamisesta. Toisaalta he halusivat ajoittain 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 pilot-yrityksen edustajilta. Elintarviketoimialan vaikutuksia mittaristoprojektiin ei tässä tutkimuksessa tullut esiin.

Edellä mainittujen, nimenomaan pilot-yrityksen mittaristoprojektille tyypillisten ongelmien lisäksi myös tässä yhteydessä havaittiin monia aiemmin raportoituja pk-yrityksen mittaristoprojektin piirteitä. (Laitinen ym. 1999, Tenhunen 2001). Merkittävimmäksi ongelmaksi todettiin puutteellinen valmistelu ja kiire, joista seurausta olivat suunnittelun hidas eteneminen sekä aikataulun venyminen. Pilot-yrityksen edustajilta puuttui myös pohjatietoa mittaristoasioista. Lisäksi laajan toimenkuvan

omaavat pk-yritysjohtajat tarvitsivat käyttöönsä sekä operatiivista että strategista tietoa tuottavan suorituskykymittariston, jonka rakentaminen oli tässäkin tapauksessa haastavaa. Erityisesti pk-yrityksiä vaivaava ongelma tavoitearvojen asettamisesta valituille suorituskyvyn mittareille havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Pilot-yrityksessä, kuten monissa muissakaan pk-yrityksissä, suorituskykyä ei ole ennen mittaristoprojektia juurikaan mitattu. Tällöin on vaikeaa asettaa tavoitearvoa suurelle, jonka lähtötaso ei tiedetä. Muita saman alan pk-yrityksiä koskevaa vertailutietoa on vaikea saada, sillä benchmarking on erittäin harvoin käytössä pk-yrityksissä. Mittausjärjestelmän vaatiman informaation tuottaminen on niin ikään yleinen ongelma pk-yrityksissä informaation tuottamisen kustannuksien vuoksi. Myös nämä ongelmat kohdattiin pilot-yrityksen mittaristoprojektissa.

Paitsi ongelmien myös neutraalimpien havaintojen suhteen kokemukset pilot-yrityksen mittaristoprojektista olivat yhteneviä aiemmin raportoitujen tutkimusten kanssa (ks. Laitinen ym. 1999, Tenhunen 2001). Näiden tutkimusten mukaan pk-yritysten 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 suoritettavan tason työntekijät eivät juurikaan osallistuneet mittaristojen rakentamiseen.

Johtopäätökset

Tutkimuksesta nousi esiin useita asioita, joita voidaan hyödyntää mittaristoprojektin myöhemmissä vaiheissa. Pk-yritysten mittaristoprojekteissa erityisen huolellinen valmistelu on tarpeen. Ennen mittaristoprojektin varsinaista aloittamista on selvitettävä yrityksen lähtötilanne, ja mittaristoprojektilta odotettujen hyötyjen sekä sen vaatimien resurssien suhdetta tulee tarkastella kriittisesti. Kun mittaristoprojekti päätetään aloittaa, on vielä varmistettava, että mittaristoprojektiin ryhtymässä olevan yrityksen avainhenkilöt ovat selvillä projektin vaativasta luonteesta ja valmiita sitoutumaan projektiin. Tämä on poikkeuksellisen tärkeää pienissä yrityksissä, joissa avainhenkilöiden vaikutus yrityksen toiminnan sujuvuuteen on tyypillisesti erittäin voimakas. Vision ja strategian kirkastamiseen tai muokkaamiseen kirjalliseen muotoon sekä tavoitteiden asetantaan on varattava aikaa. Strategiset perusoletukset on myös tarkistettava, sillä luotaessa mittaristo vision ja strategian pohjalta niitä kohti lähdetään määrätietoisesti pyrkimään.

Sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden että yrityksen sisältä tulevien mittaristoasiantuntijoiden on muistettava, että mittariston laatimisprosessin on oltava sitouttava. 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. Lisäksi pk-yrityksen niukkojen resurssien vuoksi laadittavan mittariston on oltava kevyt ja edullinen ylläpitää. Joihinkin pk-yrityksen mittaristoprojektilla tyypillisiksi todettuihin ongelmiin, kuten kiireeseen, lienee 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.

Kirjallisuus

Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena-kustannus. Juva. 232 s. ISBN 951-796-164-2.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Laitinen, E.K., Piispanen, A., Rönnqvist, T. & Ylinen, M. 1999. Pienen teknologiayrityksen suorituskykymittaristo. Teoreettinen viitekehys ja tapaustutkimuksia. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 230. Liiketaloustiede 82. Laskentatoimi. Vaasa. 185 s. ISBN 951-683-834-0.

Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto, teollisuustalouden laitos. Saatavilla Internetistä: http://www.iem.lut.fi/lahti/sake/DIPLOMITYÖ_pdf.pdf

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108. Digipaino. ISBN 951-764-571-6

Yin, R. K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. Second edition. Applied Social Research Method Series. Volume 5. SAGE Publications. USA. ISBN 0-8039-5662-2.