

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

DIPLOMITYÖ

JULKISEN SEKTORIN STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN
MITTAUSJÄRJESTELMÄN AVULLA

Työn tarkastajat:

Professori Hannu Rantanen

TkT Juhani Ukko

Mikko Paajanen

2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mikko Paajanen

Työn nimi: Julkisen sektorin strategian jalkauttaminen mittausjärjestelmän avulla

Vuosi: 2020

Paikka: Orimattila

Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, tuotantotalous
74 sivua, 21 kuvaa, 5 taulukkoa

Tarkastajat: Hannu Rantanen, Juhani Ukko

Hakusanat: strategia, suorituskyvyn analysointijärjestelmä, implementointi, jalkauttaminen, julkinen sektori

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen suurimmaksi esteeksi on usein havaittu epäonnistuminen strategian jalkauttamisessa. Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa pienen julkisen sektorin organisaation strategian jalkauttamiseen soveltuva mittausjärjestelmä. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin suorituskyvyn analysointijärjestelmien strategialähtöisyyttä ja sitä, kuinka ne otetaan käytännössä osaksi strategian jalkauttamisprosessia. Lisäksi tutkittiin strategian jalkauttamisessa havaittuja eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiolle suunniteltiin mallimittaristo.

Strategian jalkauttamisella ja strategiadokumenteilla tulisi vastata kysymyksiin; ”Mitä pitää tehdä?” ja ”Kuinka se tehdään?”. Kun edellä mainittuihin kysymyksiin saadut vastaukset viestitään selkeästi strategiaa toteuttaville tahoille, voidaan onnistuneen jalkauttamisen lähtökohtien katsoa olevan kunnossa. Suorituskyvyn analysointijärjestelmää on kuvattu tärkeimmäksi yksittäiseksi johdon työkaluksi, jolla strategian jalkauttamista voidaan edesauttaa. Mittausjärjestelmän avulla voidaan esimerkiksi sitoa pitkän ajan tavoitteet ja strategia operatiiviseen toimintaan sekä kuvata tavoitteet, mittarit ja niihin liittyvät toiminnot useiden eri näkökulmien kautta. Yksityisen ja julkisen sektorin strategian jalkauttamisvaiheessa havaittiin olevan vähemmän eroavaisuuksia kuin itse strategian suunnitteluvaiheessa.

ABSTRACT

Author: Mikko Paajanen

Subject: Implementing public sector strategy with a performance monitoring system

Year: 2020

Place: Orimattila

Master's thesis. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Industrial management

74 pages, 21 images, 5 tables

Examiners: Hannu Rantanen, Juhani Ukko

Keywords: strategy, performance monitoring system, implementation, public sector

Failure in strategy implementation process has often been found to be the greatest obstacle in achieving strategic targets. The goal for this study was to build a performance monitoring system suitable for strategy implementation of a small, public sector organisation. The difference between private and public sector strategy implementation process was also reflected upon. The strategic approach of the performance monitoring systems and the ways to include them in the strategy implementation process were examined in the theoretical part of the study. A performance monitoring system based on the findings of this study was developed for the target organisation.

Strategy implementation and strategy documents should answer the following questions: what should we do and how is it done? Once the answers to these questions are clearly communicated to people executing the strategy, the base of a successful implementation should be established. The performance monitoring system has been described as the single most important management tool in contributing to the strategy implementation. It is possible to engage long term goals and strategy to operative functions with the performance monitoring system. It can also be used to describe goals, meters and the functions from different perspectives. The study shows that there is less difference between the private and public sector in the strategy implementation process than the strategy formulating phase.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö valmistui noin kaksi vuotta tavoiteaikataulua jäljessä, jonka vuoksi ajoittain hektinen opiskelu-aika tuntuu jo kaukaiselta. Vaikka keskeneräisen työn mukana kantaminen on aiheuttanut ylimääräistä ajatuskuormaa jo aivan liian kauan, työssä käsitellyn aihepiirin voi nyt todeta juurtuneen syväälle mieleen.

Haluan kiittää antoisista opiskeluajoista kaikkia kurssitovereitani ja LUT Lahden yksikön professoreja, muita opettajia sekä henkilökuntaa. Erityiskiitoksen haluan osoittaa Hannu Rantaselle käytännönläheisestä tavasta kuljettaa meitä aikuisopiskelijoita akateemisen maailman reuna-alueella.

Kiitos myös elämäni naisille Velmalle, Rillalle, Piitulle ja Saaralle siitä, kun olette mahdollistaneet opintojeni suorittamisen yhteisen vapaa-aikamme kustannuksella. Huomenna mennään Korkeasaareen!

Orimattilassa 26.11.2020

Mikko Paajanen

1. JOHDANTO	7
1.1 Työn tausta	7
1.2 Työn tavoitteet ja rajaus	8
1.3 Tutkimuksen toteutustapa	9
1.4 Tutkimuksen rakenne	13
2. STRATEGIATYÖPROSESSI	15
2.1 Prosessin yleiskuvaus.....	15
2.2 Yksityisen ja julkisen sektorin strategiatyöprosessi.....	19
3. STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN	21
3.1 Menetelmiä strategian jalkauttamiseen.....	21
3.1.1 Tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen	24
3.1.2 Strategiset hankkeet.....	25
3.1.3 Viestintä	27
3.2 Yksityisen ja julkisen sektorin strategian jalkauttaminen.....	29
4. SUORITUSKYVYN ANALYSOINTIJÄRJESTELMÄ STRATEGIAN JALKAUTTAJANA	31
4.1 Suorituskyvyn analysointijärjestelmien strategialähtöisyys.....	31
4.2 Mittariston käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen	32
4.3 Yleisesti käytössä olevia suorituskyvyn analysointijärjestelmiä	37
4.3.1 Balanced Scorecard.....	38
4.3.2 Suorituskykypyramidi	39
4.3.3 Tavoitematriisi	40
4.3.4 SAKE-sovellus	42
4.4 Strategian jalkauttamiseen suunnitellun mittariston ominaispiirteitä	43
5. STRATEGIAN JALKAUTTAMISEEN SOVELTUVAN MITTAUSJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU KOHDEORGANISAATIOLLE	46
5.1 Kohdeorganisaation esittely	46
5.1.1 Strategiatyö kohdeorganisaatiossa	48
5.1.2 Strategian jalkauttamisen nykytila	49

5.2 Kohdeorganisaatiolle soveltuvan mittausjärjestelmän valinta	50
5.3 Mittausjärjestelmän osa-alueiden määrittely	51
5.4 Mittareiden määrittely osa-alueittain	52
5.4.1 Prosessit ja rakenteet	54
5.4.2 Vaikuttavuus	56
5.4.3 Resurssit ja talous	57
5.4.4 Uudistuminen ja työkyky	59
5.5 Mittausjärjestelmän käyttöönotto ja arviointi	61
6. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7. YHTEENVETO.....	66
LÄHDELUETTELO	69

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Aihepiiriä käsittelevän kirjallisuuden (Salminen, 2008; Lindroos & Lohivesi, 2010) mukaan strategisten tavoitteiden saavuttamisen suurimmaksi esteeksi havaitaan usein epäonnistuminen strategian jalkauttamisessa. Strategiaprosessin suunnittelu- ja toteutusaskeleisiin käytetty aika onkin yleensä epätasapainossa. Yleensä ajankäyttö painottuu strategian suunnittelu- tai määrittelyosuuteen ja jalkauttamiseen käytetty aika jää liian lyhyeksi. Muun muassa Lindroos ja Lohivesi (2010, s. 45) nostavat kirjassaan esille strategian toteutusvaiheen tärkeyden. Kirjoittajien mukaan vaihe vaatii paljon resursseja ja aikaa, koska siinä on kyse koko strategiajakson kestävästä prosessista. Strategian analyysi- ja suunnitteluvaiheet ovat sitä vastoin vain tietyn ajanjakson kestäviä toimintoja.

Salminen (2008, s. 18 -19) esittelee kirjassaan seitsemän yleistä käytännön syytä strategian epäonnistumiselle ja näistä ainoastaan yksi ei liity strategian implementointivaiheeseen. Strategian jalkauttamiseen liittyvät ongelmat on siis tiedostettu teorian tasolla (Allio, 2005; Salminen, 2008; Cocks, 2010), mutta silti niihin törmätään toistuvasti. Toisaalta Salminen (2008, s. 7) on nostanut esille toisen epäkohdan, jonka mukaan vielä vuonna 2007 strategian jalkauttamisesta oli kirjoitettu vähän, vaikka se oli jo tuolloin yleisen mielenkiinnon kohteena.

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen perusongelmien lisäksi julkisen sektorin ja muiden voittoa tuottamattomien organisaatioiden suorituskyvyn kehittäminen on havaittu ajoittain haasteelliseksi. Jo yksin toiminnan suuntaviivat määrittelevän strategian suunnittelussa ja sen toteuttamisessa törmätään seikkoihin, joihin yksityisen sektorin organisaatioissa ei välttämättä tarvitse kiinnittää huomiota. (Kaplan 2001, s. 358)

Kaplan (2001, s. 353- 354) mukaan yksi voittoa tuottamattomien organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisen herätteistä voi olla esimerkiksi toimijoiden välinen kilpailu valtion rajoituksesta. Pärjätäkseen entistä kovemmassa ja nopeammin muut-

tuvassa toimintaympäristössä strategian luomisen ja sen onnistuneen jalkauttamisen voidaan katsoa olevan julkisille organisaatioille vähintään yhtä tärkeää, kuin yksityisen sektorin kilpailuilla markkinoilla toimiville organisaatioille.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Työssä tutkitaan julkisen sektorin organisaatiolle laaditun strategian jalkauttamista suorituskyvyn analysointijärjestelmän avulla. Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa pienen julkisen sektorin organisaation strategian jalkauttamiseen soveltuva mittausjärjestelmä.

Työssä esitettävät tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka suorituskyvyn analysointijärjestelmä voi tukea strategian jalkauttamista?
2. Mitä ominaispiirteitä on havaittu julkisen sektorin strategian jalkauttamisessa?
3. Millainen mittaristo kohdeorganisaatiolle tulisi rakentaa?

Tutkimuksen rajaukset:

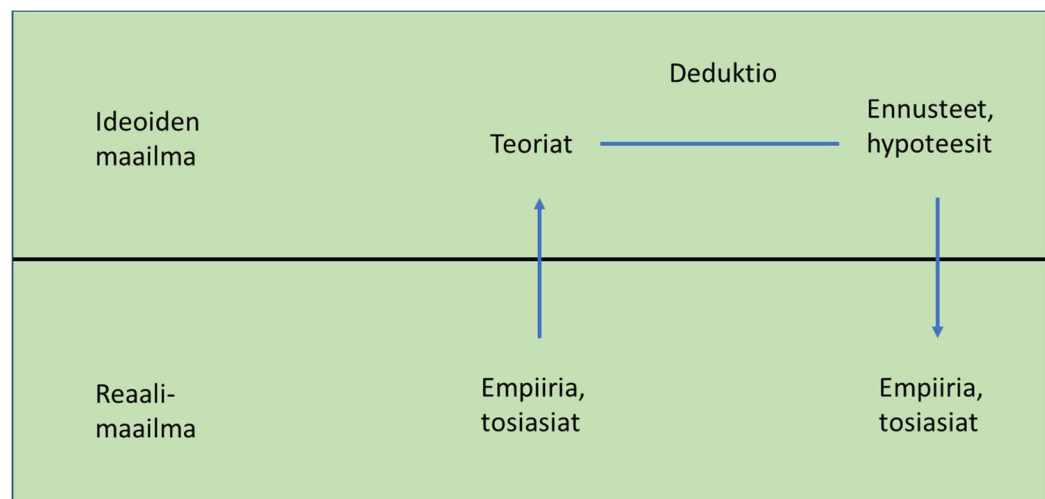
- Strategian laadinta rajataan työn ulkopuolelle. Työssä käytetään ennalta määritettyä strategiaa ja tutkitaan sen jalkauttamista tutkimuksessa valittavan mittausjärjestelmän avulla.
- Työssä käsitellään muita strategian jalkauttamiseen käytettäviä menetelmiä ainoastaan yleisellä tasolla.

Työssä suunniteltava mittaristo laaditaan kohdeorganisaation johtoryhmän tasolle ja se rakennetaan strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Työyksiköiden ja työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita ei käsitellä osana tätä tutkimusta, mutta ne voidaan myöhemmin johtaa mittariston tulosaluekohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavista keinoista.

1.3 Tutkimuksen toteutustapa

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osuudessa käsitellään strategiatyöprosessia sekä siinä havaittuja eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Kirjallisuuskatsauksen toisessa osuudessa tutkitaan yleisesti käytössä olevia strategian jalkauttamisen menetelmiä ja suorituskyvyn analysointijärjestelmiä osana strategiatyötä. Työn empiirisessä osuudessa kohdeorganisaatiolle suunnitellaan strategian jalkauttamiseen soveltuva suorituskyvyn analysointijärjestelmä.

Hirsjärvi et al. (2009, s. 143) muistuttaa siitä tosiasiasta, että teoriat eivät muodostu itsestään. Teoriat ovat inhimillisen toiminnan tuotoksia, joita voidaan arvioida yhdenvertaisesti muiden ihmisen toiminnan tulosten kanssa. Teorian ja empirian välinen yhteys on siis tutkimuksen kannalta olennainen. Kuvassa 2 esitetty näkemys hypoteettis -deduktiivisesta metodista tähdentää Hirsjärven mukaan tätä yhteyttä. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 143)



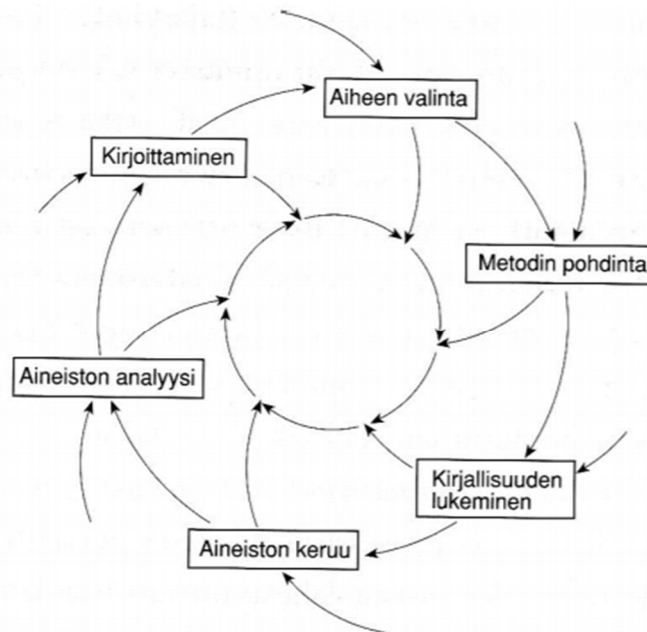
Kuva 2. Teorian ja empirian suhde (mukaillen Hirsjärvi et al. 2009, s. 143)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, s.138) kertovat tutkimuksia luonnehdittavan yleensä neljän pääpiirteen avulla. Tutkimus voi Hirsjärvi et al. mukaa olla kartoitettava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Myös Uusitalo (1991, s. 62- 69) nimeää samat neljä pääpiirrettä mutta jakaa luonnehdinnan kaikkiaan seitsemään eri ryhmään. Uusitalon tulkinnan mukaan tutkimus voi olla etsinnällinen, kuvaileva, selittävä, koeluontoinen, ennustava, evaluaatiotutkimus tai konstrukttiivinen tutkimus.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on rakentaa suorituskyvyn analysointijärjestelmä, joka soveltuu pienen julkisen sektorin organisaation strategian jalkauttamiseen. Lukan (2000) mukaan konstruktiiviselle lähestymistavalle on ominaista, että se keskittyy elävässä elämässä havaittuihin ongelmiin, joiden ratkaiseminen nähdään käytännön kannalta oleellisena. Tutkimusongelmaan kehitetyn konstruktion toimivuutta tulee myös kokeilla käytännössä (Lukka 2000, s. 114). Tutkimuksen päätavoitteen perusteella, jossa tietyn tyyppiselle kohdeorganisaatiolle valitaan teoriaan pohjautuen parhaiten soveltuva menetelmä ja sen toimivuutta kokeillaan käytännössä, tutkimus voidaan luokitella luonteeltaan konstruktiiviseksi. Hirsjärvi et al. (2009, s. 138) kuitenkin huomauttaa, että tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus tai tutkimuksen tarkoitus voi jopa muuttua tutkimuksen edetessä.

Hirsjärvi et al. (2009, s. 136) mukaan kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimuksen lähestymistapaa on vaikea erottaa toisistaan tarkkarajaisesti, vaan ne voidaan ennemminkin nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena tai kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta (Hirsjärvi et al. 2009, s. 136- 137). Pihlaja (2001, s. 14) uskoo kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta käytävän keskustelun ja väittelyn menneen jopa liian pitkälle. Hän muistuttaa, että tutkittava maailma piirteineen ja erilaisine tutkimustilanteineen on toiminut näiden kahden lähestymistavan synnyttäjänä, ei päinvastoin (Pihlaja 2001, s. 14). Tässä tutkimuksessa ei mitata erilaisten muuttujien vaikutusta toisiinsa tai analysoida ennalta määritetyltä vastajajoukolta kerättyä standardoitua tietoa, joten se ei lähtökohtaisesti täytä kvantitatiivisen tutkimuksen perusteita. Tässä tutkimuksessa sitä vastoin etsitään kirjallisuuslähteistä haetun teorian perusteella tietyille kohdejoukolle parhaiten soveltuva menetelmä, jonka vuoksi tutkimuksen lähestymistavan voidaan katsoa olevan kvalitatiivinen.

Hirsjärven et al. (2009) mielestä laadulliselle tutkimukselle on ominaista, ettei se välttämättä etene suoraviivaisesti ennalta määritetyn prosessimallin mukaisesti. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 1 on esitetty tutkimusspiraali. Tutkimusspiraali kuvaa laadullisen tutkimuksen joustavaa, päättymätöntä prosessia, jonka voi aloittaa lähes mistä kohdasta tahansa. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 14)



Kuva 1. Hirsjärvi et al. (2009) tutkimusspiraali (mukailen Blaxter, Hughes & Tight 1996, s. 10)

Hirsjärvi et. al. (2009, s. 126) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jopa itse tutkimusongelma tai tutkimustehtävä saattaa muuttua tutkimuksen aikana. Palonen (1988, s. 139-140) varoittaaakin kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän syyllistyvän helposti käänteiseen virheeseen, mikäli tutkimuksen kysymyksenasettelua ei ole lainkaan spesifioitu. Tällöin vaarana on, että koko tutkimus jää pelkän aineiston luokittelun tasolle (Palonen 1988, s. 139-140).

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnan metodeiksi voidaan nimetä esimerkiksi haastattelu, tarkkailu sekä kirjallisen materiaalin käyttö (Metsämuuronen 2006; Hirsjärvi et al. 2009). Tarkkailussa tutkija havainnoi tutkimuksen luonteesta riippuvalla objektiivisuudella tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoistaan muistiinpanoja tai kenttäraporttia (Metsämuuronen 2006, s. 116).

Metsämuurosen (2006, s. 116) mukaan havainnointi voidaan jakaa neljään eriasteiseen osallistumiseen.

1. Havainnointi ilman varsinaista osallistumista
2. Havainnoitsija osallistujana
3. Osallistuja havainnoitsijana
4. Täydellinen osallistuja

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa mittariston toteuttamiseen liittyvä tutkimusaineiston hankinta toteutettiin tarkkailemalla sekä olemassa olevan kirjallisen materiaalin analysoinnilla. Organisaation sisällä oleva hiljainen tieto haluttiin nostaa osaksi tutkimusta, jonka vuoksi mittausjärjestelmän rakentamiseen liittyvä aineiston hankinta päätettiin toteuttaa työpajatyöskentelynä. Vapaamuotoisen työpajatyöskentelyn ja siihen liittyvän havainnoinnin nähtiin antavan esimerkiksi haastattelututkimusta paremmat edellytykset avainhenkilöiden aidolle osallistumiselle prosessiin. Tutkimus suoritettiin osallistuvana havainnointina, jossa tutkija toimi *osallistuja havainnoitsijana* -roolissa. Työpajatyöskentelyn pohjatietona käytettiin myös aikaisempien vuosien tavoitteiden mittaamiseen ja strategiatyöhön liittyvää kirjallista materiaalia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

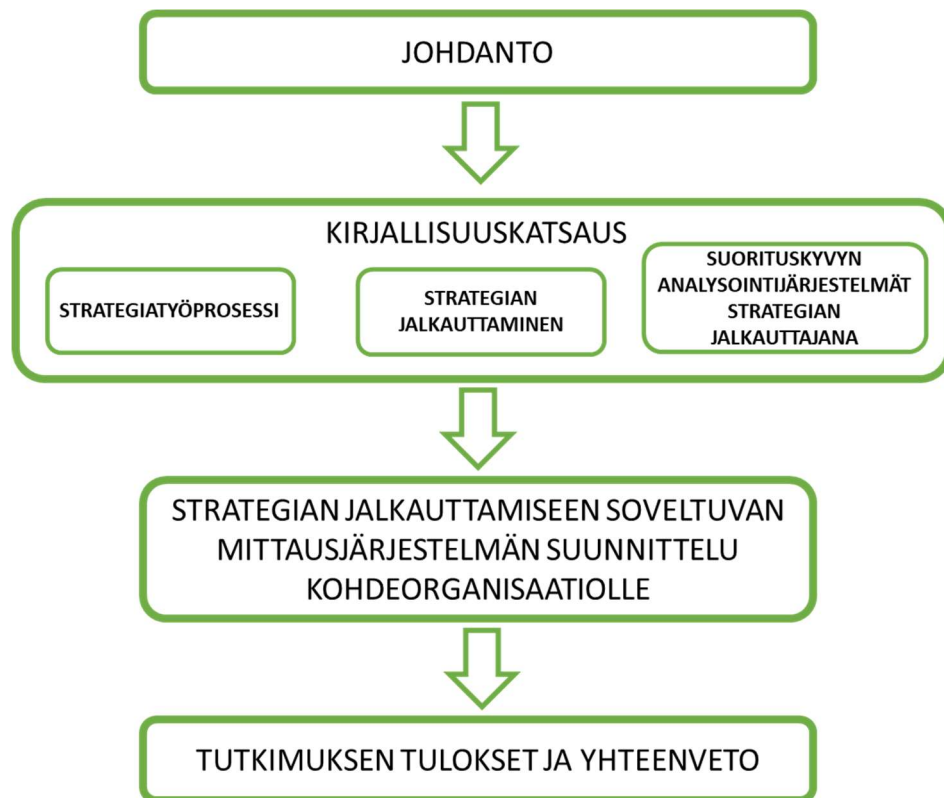
Ensimmäisessä luvussa kuvataan työn tausta ja tavoitteet, sekä esitetään tutkimuksen apuna toimivat tutkimuskysymykset ja tutkimusalueeseen liittyvät rajaukset. Toisessa luvussa käsitellään strategiatyöprosessiin sisältyviä vaiheita ja selvitetään mitä eroavaisuuksia prosessissa on yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

Kolmannessa luvussa tutkitaan strategian jalkauttamista ja siihen yleisesti käytettäviä, yksinkertaisia, pienelle organisaatiolle soveltuvia menetelmiä. Lisäksi selvitetään, poikkeako strategian jalkauttaminen yksityisen ja julkisen sektorin välillä ja löytyykö näiden eri tyyppisten organisaatioiden strategian jalkauttamisesta huomioiden arvoisia ominaispiirteitä.

Neljännessä luvussa käsitellään suorituskyvyn analysointijärjestelmien kytkeytymistä visioon ja strategiaan sekä kuvataan, minkälaisia prosessimalleja on olemassa suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelun ja käyttöönoton tueksi. Lisäksi esitellään joitakin yleisimpiä suorituskyvyn analysointijärjestelmiä sekä tutkitaan, minkälaisia ominaispiirteitä löydetään strategian jalkauttamiseen suunnitellulta mittaristolta.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sille laadittu strategia sekä tarkastellaan teoreettisesti millainen mittaristo voisi toimia työkaluna keskikokoisen maalaiskaupungin teknisen osaston strategianjalkauttamisessa. Tarkastelun perusteella kohdeorganisaatiolle suunnitellaan ja käyttöönotetaan strategian jalkauttamiseen soveltuva mittausjärjestelmä.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset sekä tuloksista johdetut johtopäätökset ja yhteenveto. Tutkimuksen rakenne on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 3.



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne

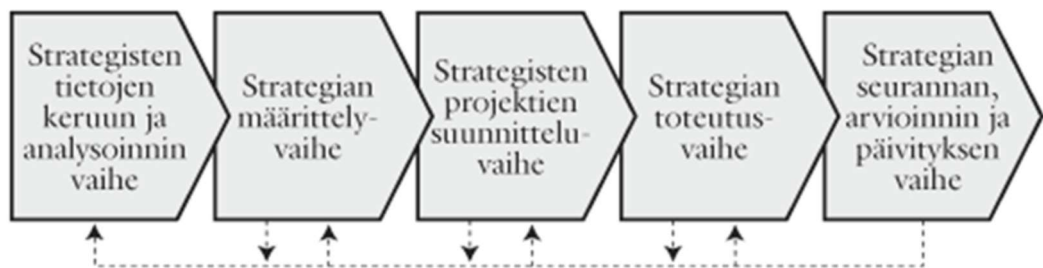
2. STRATEGIATYÖPROSESSI

2.1 Prosessin yleiskuvaus

Cothran ja Clouser (2006) nostavat artikkelissaan esille seikan, että harva lähtisi perhelomalle ilman kunnollista valmistautumista matkaan. On itsestään selvää miettiä etukäteen, kuinka paljon on vara käyttää rahaa, minne matka suuntautuu, kuinka kohteeseen pääsee perille ja mitä tehdään, jos suunnitelmia joudutaan muuttamaan kesken matkan (Coltran & Clouser 2006, s. 1). Vaikka henkilökohtaiseen elämään liittyvien merkittävien toimien suunnittelu voidaan nähdä tärkeänä, samaa tarvetta ei välttämättä koeta omassa työympäristössä. Työympäristössä strategia voidaan kokea monimutkaisempana asiana kuin se loppujen lopuksi onkaan. Strategian sisäistämisen tasoon voi vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka ymmärrettävästi strategia ja sen laatimisen perusteet on onnistuttu viestimään sitä toteuttaville tahoille (Salminen 2008, s. 90- 93).

Strategia, yrityksen arvot, missio ja visio toimivat strategiatyöprosessin lähtökohdana. Pelkistettynä yrityksen arvojen, mission ja vallitsevan toimintaympäristön tarkastelun perusteella luodaan strategia, eli ennalta määritetty polku, jonka avulla nykytilanteesta päästään siirtymään kohti yrityksen tulevaisuuden visiota. Kirjallisuudesta oli löydettävissä useita kotimaisia strategiaproseessimalleja. Näitä ovat esittäneet muun muassa Ahola (1995), Kamensky (2015), Lindroos ja Lohivesi (2010) sekä Näsi & Aunola (2001). Kaikissa malleissa kerätään ensin tietoa organisaation nykytilasta ja toimintaympäristöstä. Tämän jälkeen erilaisilla analyyseilla kerätyn tiedon pohjalta tehdään suunnitelma ja lopuksi laadittu suunnitelma viedään käytäntöön. Esimerkkinä ennalta määritetystä strategiaproseessista tässä työssä esitetään Lindroosin ja Lohiveden suunnittelema viisiportainen malli. Mallia käsitellään myös sen vuoksi, että Lindroos ja Lohivesi ovat laatineet sen pohjalta vastaavan strategiaproseessimallin julkishallinnon organisaatioille. Julkishallinnon organisaatiolle laadittua mallia käsitellään myöhemmin tämän tutkimuksen yksityisen ja julkisen sektorin strategiatyöprosessia käsittelevässä luvussa 2.2.

Lindroos ja Lohivesi (2010, s. 29) esittävät strategiaproessin ketjuna, johon kuuluu viisi keskeistä työjaksoa. Kirjoittajien mukaan vaiheet käydään normaalisti läpi kuvan 4 mukaisessa järjestyksessä. Edeltäviin vaiheisiin voidaan kuitenkin palata esimerkiksi silloin, jos myöhemmin havaitaan analysointivaiheessa kerätyn tiedon olevan puutteellista.

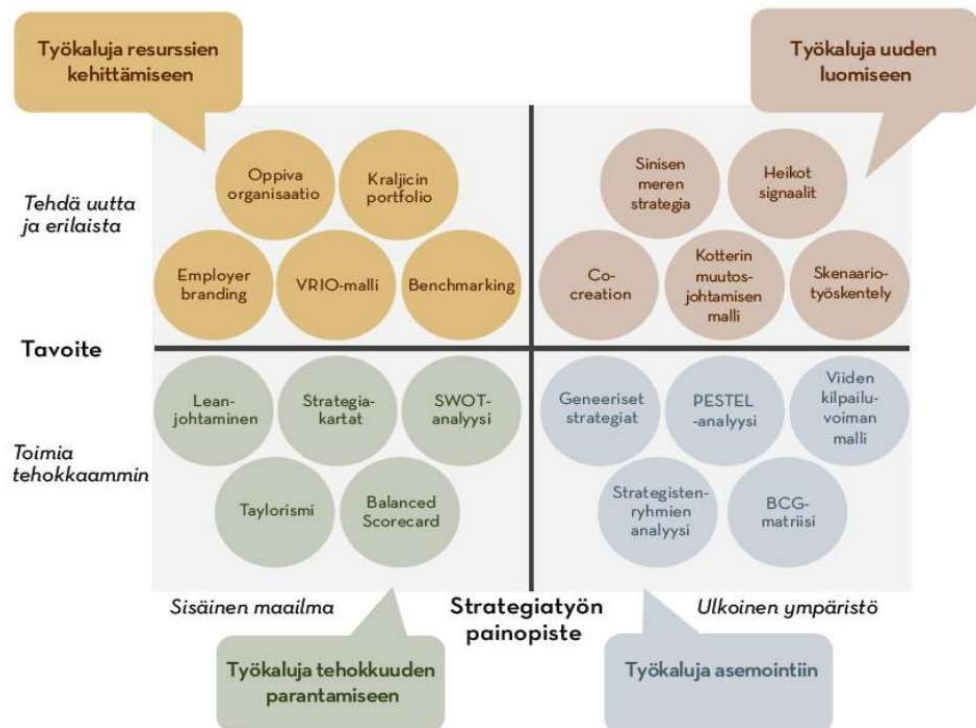


Kuva 4. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 29)

Kun päätös strategiaproessin aloittamisesta on tehty, työ lähtee liikkeelle strategian laadintaan osallistuvien tahojen määrittämisestä. Senge et al. (1994b) esittävät strategian laadinnan ja toteutuksen roolit ja vastuut jaottelun mukaan, jossa strategia voi toisena ääripäänä olla kokonaan johdon määrittelemä ja toisessa ääripäässä koko työyhteisön yhdessä laatima. Laadinta voi olla myös jotain näiden kahden väliltä. On hyvä huomioida, ettei ole olemassa yhtä oikeaa tai väärää tapaa jakaa vastuuta prosessissa, vaan jokaiselle organisaatiolle löytyy oma paras tapansa toteuttaa strategian laadinta (Määttä 2000, s. 222).

Strategian laadintaan osallistuvien tahojen päättämisen jälkeen alkaa tiedon keruu ja tiedonanalysoinnin vaihe. Tiedon analysointiin ja jäsentämiseen on olemassa useita eri työkaluja, joiden perusteella strategian laadintaan liittyvää tietoa voidaan jäsentää helpommin tulkittavaan muotoon. Kamenskyn (2010) mukaan analyysit jakautuvat kahteen pääryhmään, joita ovat ympäristöanalyysit ja sisäisen tehokkuuden analyysit. Jotta vallitsevasta tilanteesta voitaisiin saada parempi kokonaiskuva, on kahden pääryhmän lisäksi muodostettu synteesianalyyseja, joissa useita ympä-

ristöanalyysien ja sisäisen tehokkuuden analyysien tekijöitä yhdistetään analyysitekniikan avulla (Kamensky 2010). Juuti ja Luoma (2009) vastaavasti ryhmittelevät strategiatyökalut neljään eri osaan jakamalla Kamenskyn (2010) nimeämät ulkoiset ympäristöanalyysit ja sisäisen tehokkuuden analyysit edelleen kahteen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän työkaluilla pyritään luomaan jotain uutta ja erilaista, kun taas toisen ryhmän työkalujen avulla keskitytään olemassa olevan toiminnan tehostamiseen. Kuvassa 5 on esitetty strategiatyökalujen sijoittuminen erilaisten strategisten pyrkimysten mukaisiin ryhmiin (Vuorinen 2013, s. 32).



Kuva 5. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (Vuorinen 2013, s. 33; mukailen Juuti & Luoma 2009)

Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaan onnistuneen tietojen analysoinnin jälkeen strategian laatijoille on muodostunut kokonaiskuva siitä, millaiseen ympäristöön strategiaa ollaan laatimassa. Seuraavassa vaiheessa tulee tehdä päätökset, millä keinoilla vallitsevassa ympäristössä päästään yrityksen vision mukaiseen tilanteeseen, eli määritetään siihen strategia. (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 40-41)

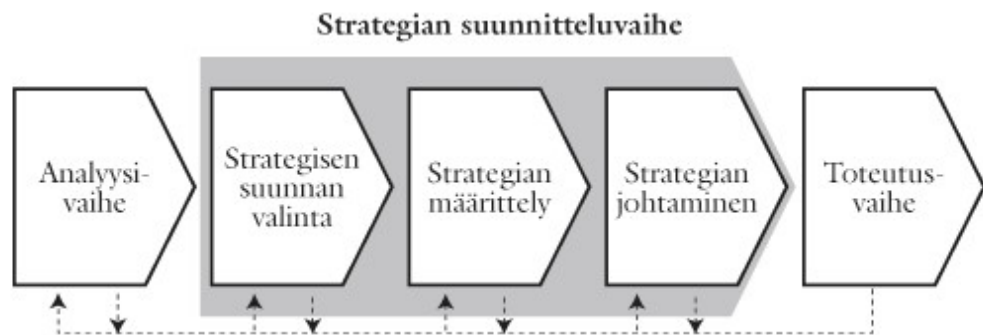
Lindroos ja Lohivesi (2010, s. 29) esittävät prosessimallissaan strategian määrittämisen jälkeiseksi portaaksi strategisten projektien suunnitteluvaiheen. Tässä vaiheessa strategian toteutumisen tueksi käynnistetään eri ajanjaksoille kohdistuvia strategisia projekteja, joiden avulla strategisesti tärkeitä asioita painotetaan toiminnassa.

Prosessin seuraavassa vaiheessa suunniteltu strategia viedään toteutukseen. Lindroos ja Lohivesi (2010) huomauttavat, että toteutusvaihe on koko strategiajakson kestävä vaihe ja se vaatii enemmän resursseja kuin sitä edeltäneet vaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 45). He muistuttavat myös strategian dokumentoinnin tärkeydestä. Dokumentoinnin ja strategia-asiakirjan tulee kertoa sitä toteuttavalle taholle mitä tulee tehdä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirjoittajien mukaan dokumentin tulee ensisijaisesti vastata kysymyksiin kuinka nykyistä toimintaa tulisi muuttaa ja mitä toisaalta halutaan pitää ennallaan (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 162).

Prosessin viimeisessä vaiheessa seurataan implementoidun strategian toimivuutta ja analysoidaan sen muutostarpeita. Jotta voidaan varmistaa strategian toteutuminen, strategia-asiakirjassa päätettyjen asioiden toteutumaa tulee seurata jonkinlaisella seurantajärjestelmällä. Myös toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tulee seurata. Seurannan perusteella arvioidaan, onko esimerkiksi strategisia linjauksia tarpeellista muuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 46)

2.2 Yksityisen ja julkisen sektorin strategiatyöprosessi

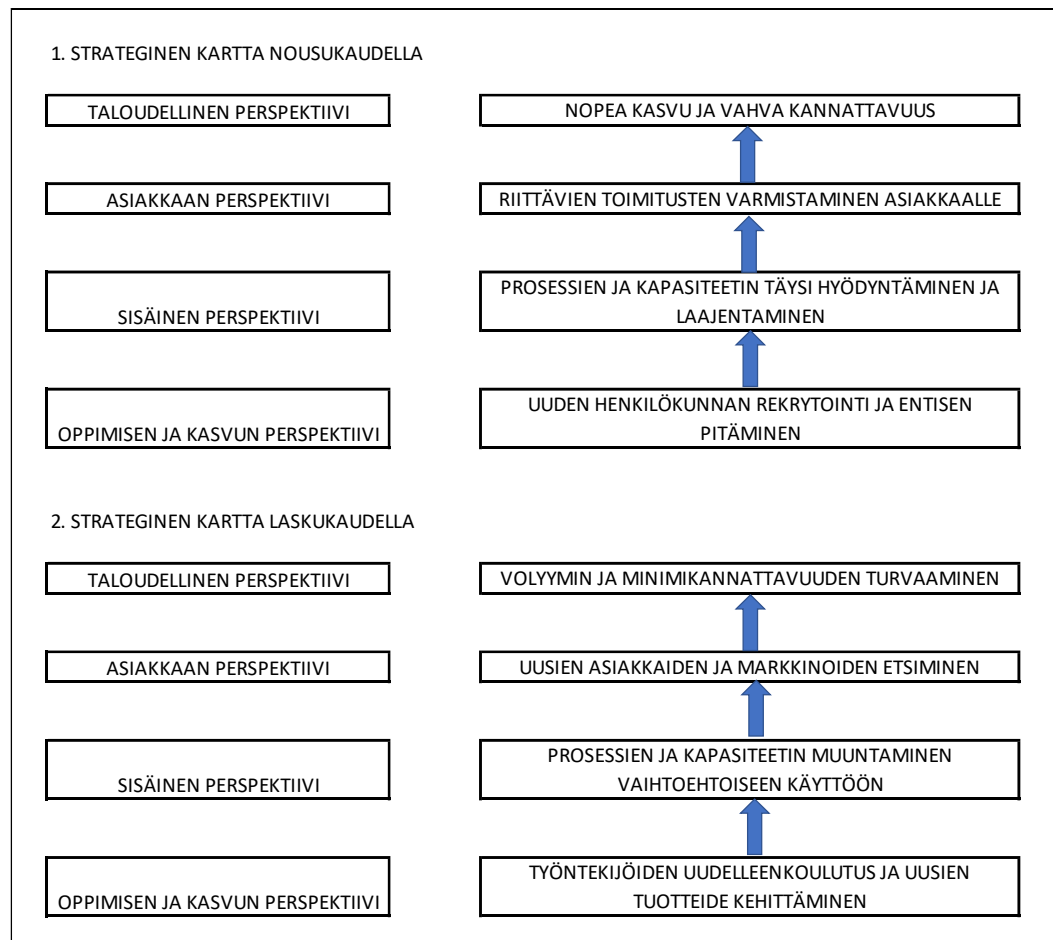
Lindroos ja Lohivesi (2010, s. 141) ovat esittäneet yleisen viisi portaisen strategiaprocessimallin lisäksi myös julkishallinnon strategiaprocessimallin. Julkishallinnon strategiaprocessimallissa on yleisen mallin tapaan viisi porrasta mutta se poikkeaa strategian määrittelyn, seurannan ja päivityksen osalta. Lindroosin ja Lohiveden julkishallinnon strategiaprosessi on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Strategiaprosessi julkishallinnossa (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 141)

Lindroos ja Lohiveden julkishallinnon strategiaproessin suunnitteluvaihe poikkeaa yksityisen sektorin vastaavasta portaasta eritoten siinä, että julkishallinnon perustehtävät on yleensä kirjattu lakeihin, joissa todetaan millaista tehtävää kukin viranomaisen suorittaa. Organisaation toiminta-ajatus on valmiiksi annettu ja sitä ei näin ollen tarvitse enää määrittellä erikseen (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 142).

Kuntalain mukaan kunnalla on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista (Kuntalaki 2015, § 37). Pahimmassa tapauksessa strategia-asiakirjan laatimisen tai sen tarkastamisen perimmäinen tarkoitus voi hämärtyä ja strategiatyö toteutetaan lain minimivaatimuksien mukaisena pakollisena tehtävänä. Yksityisellä sektorilla strategia sitä vastoin laaditaan yleensä jonkun tarpeen vuoksi. Laitisen (2003) mukaan esimerkiksi suhdannevaihtelut voivat olla yksi syy strategian tarkastamiseen. Kuvassa 7 on esitetty strategiakartan muuttuminen nousu- ja laskukaudella. (Laitinen 2003, s. 384)



Kuva 7. Strateginen kartta eri suhdannevaiheissa (mukailen Laitinen 2003, s. 384)

Yksityisen ja julkisen sektorin strategiatoiminnan välisenä erona on myös niiden strategisen tarkastelujakson pituus. Julkisen sektorin strategia-asiakirjat laaditaan normaalisti noin neljän vuoden ajanjaksolle, kun vastaavasti yksityisellä sektorilla strategiaa tarkastellaan lyhyemmällä aikavälillä. Julkishallinnossa asiat toisaalta muuttuvat yleensä yksityistä sektoria hitaammin, jonka vuoksi lyhyempi tarkastelujakso ei välttämättä olisi tarkoituksenmukainen.

3. STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

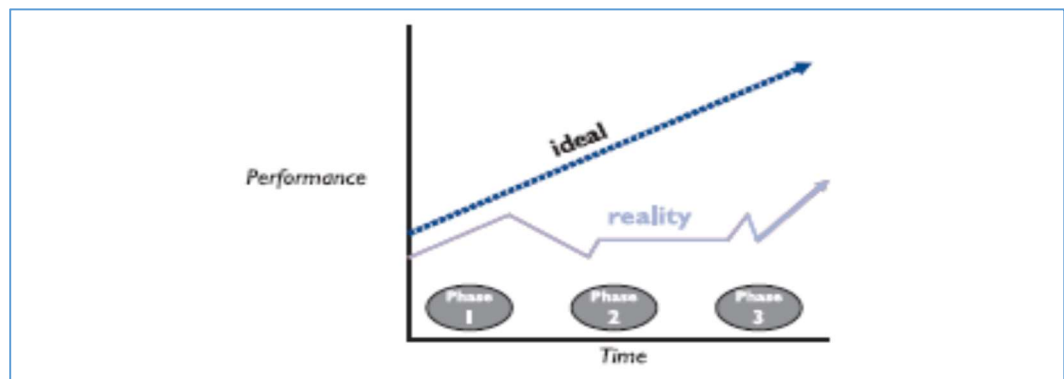
3.1 Menetelmiä strategian jalkauttamiseen

Lähdekirjallisuudessa on nostettu esille strategian kommunikoinnin tärkeys. Muun muassa Salmisen (2008, s. 148) ja Lindroosin & Lohiveden (2010, s. 162) mukaan onnistunut viestintä on yksi strategian jalkauttamisen perusedellytyksistä. Toisena tärkeänä asiana on pidetty strategisten tavoitteiden asettamista ja niiden mittaamista (Kaplan & Norton 2009, s. 108; Lynch & Cross 1991, s. 37; Atkinsson 2006, s. 1451). Kolmantena menetelmänä esiin on nostettu strategiset hankkeet tai kehitysprojektit, joiden avulla toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan (Kaplan & Norton 2009, s. 127; Lindroos & Lohivesi 2010, s. 44). Esimerkiksi Kaplanin ja Nortontin mukaan mittaamisella tuodaan esille se, mitä halutaan saavuttaa ja strategiset hankkeet vastaavasti kuvaavat sen, kuinka joku tietty tavoite saavutetaan (Kaplan & Norton 2009, s. 127). Mittaaminen ja strategiset hankkeet vastaavat siis kysymyksiin ”Mitä pitää tehdä?” ja ”Kuinka se tehdään?”. Kun edellä mainittuihin kysymyksiin saadut vastaukset viestitään ymmärrettävällä tavalla strategian toteutukseen liittyville tahoille, tulisi strategian jalkauttamisen ainakin teorian tasolla onnistua.

Onnistuneen strategian viestinnän ja edelleen sen jalkautumisen edellytyksenä on, että strategian sisältö pystytään muuttamaan koko organisaatiolle riittävän hyvin ymmärrettävään muotoon. Cocks (2010, s. 263) mukaan tietyn pisteen jälkeen tärkeintä on saada suurin osa henkilöstöstä sisäistämään 80 % strategian sisällöstä ennemmin, kuin viestiä huonommin ymmärrettävää 20 % osuutta kaikille. Organisaatiosta tulisi tämän jälkeen tunnistaa ne tärkeät yksilöt, joiden kautta strategian syvimmän olemukset saadaan viestittyä lopuille henkilöille. Cocks (2010) painottaa ensiarvoisen tärkeänä viestimistä näkyvien johtamisjärjestelmien kautta. Viestintäkanavien tulee olla työympäristössä hyvin näkyvillä ja tavoitteiden sekä mittareiden tilan tulee välittyä sitä suorittavalle henkilöstölle (Cocks 2010, s. 264).

Strategian jalkauttamisessa on kuitenkin hyvä tiedostaa, kuinka se yleensä toteutuu käytännössä. Allio (2005, s. 20) esittää kuvassa 8 eron teoreettisen ja todellisen elä-

män välillä. Implementointiprosessien eri vaiheiden välillä innostus nousee ja laskee. Myös tämä tulisi huomioida, jotta implementointi saadaan toteutettua mahdollisimman tehokkaasti.



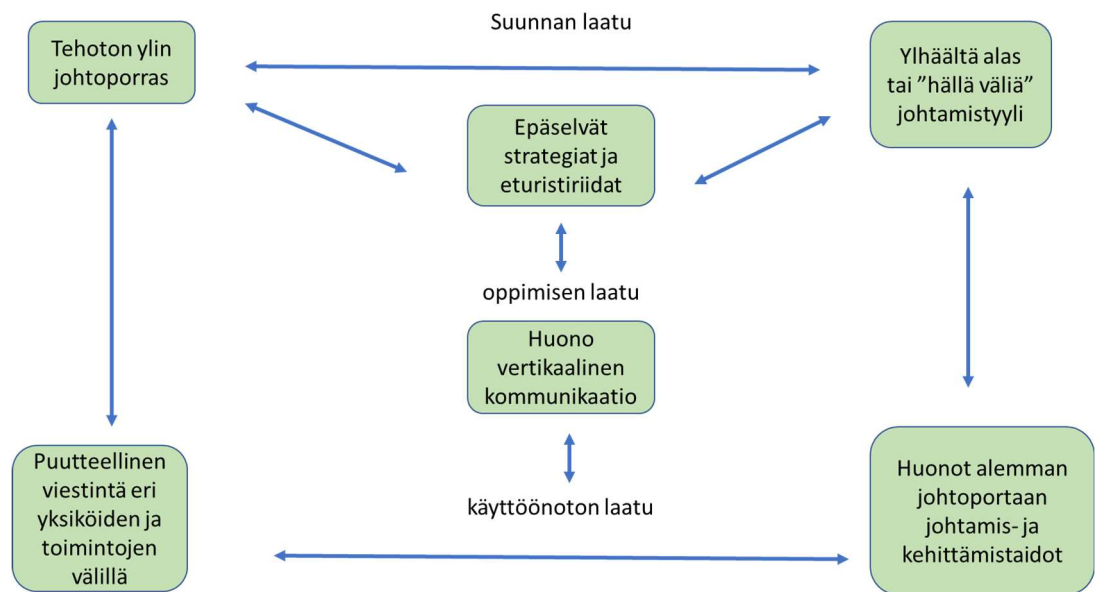
Kuva 8. Implementointiprosessi (Allio 2005, s. 20)

Strategian implementointia haastavista asioista kertovat myös Beer ja Eisenstat (2000), jotka nostavat tutkimuksessaan esille kuusi hiljaista ”strategian jalkauttamisen tappajaa”.

Heidän mukaansa näitä ovat:

1. ”Laissez-faire” eli ”hällä väliä” - johtaminen
2. Epäselvät strategiat ja niistä aiheutuvat eturistiriidat
3. Tehoton ylin johtoporras
4. Huono vertikaalinen kommunikaatio
5. Puutteellinen viestintä eri yksiköiden ja toimintojen välillä
6. Huonot alemman johtoportaan johtamis- ja kehittämistaidot

Beerin ja Eisestatin (2000, s. 32) mukaan yksittäisinä nämä esteet ovat korkeintaan haitallisia, mutta siinä vaiheessa, kun ne kaikki kohdataan yhtä aikaa, syntyy noidankehä, josta on vaikea päästä pois. Kirjoittajat ovat jaotelleet esteet kolmeen ryhmään, joita ovat päämäärän laatu, oppimisen laatu ja implementoinnin laatu. Esteiden keskinäinen vuorovaikutussuhde on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Kuuden hiljaisen strategian tappajan vuorovaikutussuhde (mukaillen Beer & Eisenstat 2000, s. 32)

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on keskikokoisen maaseutukaupungin teknisen toimen organisaatio, jonka resurssit ovat melko rajalliset. Lähdeaineistosta esille nousseiden yksinkertaisten menetelmien sekä kohdeorganisaation ominaispiirteiden vuoksi tässä työssä päätettiin tarkastella kolmea, tiiviisti toisiinsa liittyvää strategian jalkauttamisen menetelmää. Tarkasteltavat menetelmät ovat: tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen, strategiset hankkeet sekä strategian viestintä.

3.1.1 Tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen

Strategisten tavoitteiden asettaminen ei yksin takaa onnistumista. Organisaatio tulee johtaa kohti asetettuja tavoitteita, sekä päätavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisesti asetettuja välitavoitteita. Lindroosin ja Lohiveden (2010, s. 46) mukaan strategia-asiakirjat tarvitsevat osakseen seurantajärjestelmän, josta voidaan tarkastaa, että edetään oikeaan suuntaan. Suorituskyvyn mittaamisen tärkeyttä painottavat myös Lynch ja Cross (1991, s. 37), joiden mielestä se on tärkein yksittäinen keino, jonka avulla johto voi edesauttaa strategian jalkauttamista. Myös Atkinsson (2006) kertoo tutkimuksessaan mittausjärjestelmän kuuluvan tärkeänä osana strategian jalkauttamiseen. Sen avulla voidaan esimerkiksi edesauttaa viestintää, keskijohdon johtamistyötä, tavoitteiden selkeyttä sekä eri toimintojen välistä koordinoitua (Atkinsson 2006, s. 1454)

Toisaalta Michelin ja Muran (2017, s. 424) mukaan strategian ja suorituskyvyn analysointijärjestelmien välisiä yhteyksiä, sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kattavuuden tärkeyttä on tutkittu paljon, mutta aihepiiristä löytyy edelleen useita kysymyksiä, joihin ei ole vielä vastattu. Yksi vastaamattomista kysymyksistä on lopullinen päätelmä suorituskyvyn analysointijärjestelmän ja strategian yhteisvaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn. Michelin ja Muran (2017, s. 424) mielestä tulisi myös lisätä empiiristä tutkimusta, jossa selvitetään, ovatko tasapainotetut suorituskyvyn analysointijärjestelmät todellisuudessa muita järjestelmiä tehokkaampia kasvattamaan yrityksen kaupallista suorituskykyä.

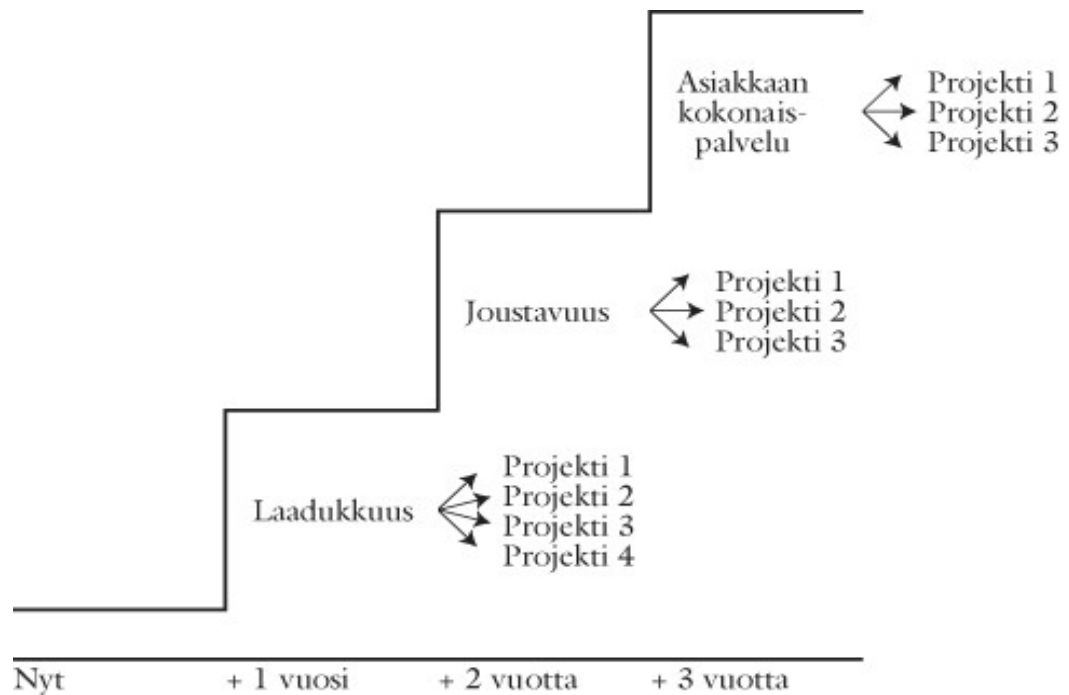
Mittausjärjestelmän rakentamisessa tulee aina ottaa huomioon kohdeorganisaation ominaispiirteet. Etenkin järjestelmän käyttöön ja ylläpitoon vaadittavien resurssien tulee olla riittävät suhteessa järjestelmän laajuuteen. Coccan ja Albertin (2010) mukaan jo suurempien yritysten käytössä olevat suorituskyvyn analysointijärjestelmien arviointimenetelmät voivat olla pienemmille organisaatioille turhan monimutkaisia ja niiden käyttö vaatii liikaa resursseja (Cocca & Alberti 2010, s. 189). Raskeaksi suorituskyvyn analysointijärjestelmäksi voidaan katsoa esimerkiksi suuremmissa yrityksissä laajasti käytetty Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992, s. 71 -79).

Knowles (2011) painottaa tehokkaan järjestelmän tärkeyttä. Knowlesin mukaan IBM:n tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että organisaation keräämästä datasta analysoitiin ainoastaan 7 % ja tämäkin määrä tuntui henkilöstöstä ylitsepääsemättömän suurelta. Knowles tarjoaa ongelmaan ratkaisuksi muutamien oikeiden ydinmittareiden käyttämistä mutta vertaa samalla oikeiden mittareiden valintaa yhtä vaikeaksi työksi kuin neulan etsiminen heinäsuovasta. Helpotusta työhön voi hakea esimerkiksi strategiamallista, jonka avulla organisaation pääprioriteetit on saatu kirkastettua. (Knowles 2011, s. 25)

3.1.2 Strategiset hankkeet

Kaplan ja Norton (2009, s. 127) kuvaavat strategiset hankkeet Newtonin ensimmäisen ja toisen lain kautta. Organisaatio voidaan heidän kuvauksensa mukaan käsittää massana, joka pysyy paikallaan, ellei siihen vaikuta jokin voima. Strategiset hankkeet voidaan vastaavasti nähdä massan liikkeelle saavana voimana.

Lindroosin ja Lohiveden mukaan on tärkeä määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi tarvittavat kehitysprojektit ennen siirtymistä strategian toteutusvaiheeseen. Kehitysprojektit on myös hyvä saattaa aika- ja tärkeysjärjestykseen (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 44). On lisäksi erittäin tärkeää muistaa, ettei strategisten hankkeiden valintaa tule tehdä ilman selkeää kuvaa kokonaisuudesta. Esimerkiksi Kaplan ja Norton (2009, s. 129) toteavat ymmärtäneensä vasta tutkimuksensa aikana, että erikseen kullekin tavoitteelle valitut strategiset hankkeet jättivät huomioimatta toisiinsa liittyneiden hankkeiden yhteisvaikutuksen. Kuvassa 10 on esimerkki strategisista kehitysportaista ja kehitysportaisiin sisältyvistä strategisista hankkeista.



Kuva 10. Strategiset kehitysportaat (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 45)

Monimutkaisen strategian tulkintaa ja sen jalkauttamisesta on mahdollista helpottaa myös projektinhallinnan keinojen avulla. Strategian toimeenpano voidaan Cocks (2010, s. 264) mukaan nähdä aivan yhtä haastavana kuin mikä tahansa toisiinsa liittyvien projektien sarja, joka vaatii onnistuakseen suunnittelua ja resurssien allokointia. Strateginen suunnitelma voidaan näin ollen projektiin kuuluvien tehtävien tavoin pilkkoa pieniksi yksittäisiksi tehtäviksi, jotka taas on helpompi sisäistää ja suorittaa.

Strategisten hankkeiden ja strategian toteuttamisen kustannukset tulisi huomioida aina etukäteen. Muun muassa Kaplanin ja Nortonin (2009, s. 140) mukaan koko strategian toteutus voi vaarantua, mikäli strategian kannalta tarpeellisten toimien rahoitus otetaan kunkin osaston käyttötalousbudjetista, ja ne joutuvat kilpailemaan toteutumisestaan muiden asioiden kanssa.

Knowles (2011) kertoo, etteivät strategiamallit ja tulokortit välttämättä herätä käyttäjäkunnassa toivottua kiinnostusta, ellei niitä ole linkitetty kunnolla päivittäiseen tekemiseen. Hänen mukaansa etenkin strategisia päämääriä tukevien prosessien painoarvoa tulisi muistaa nostaa vähemmän tärkeisiin prosesseihin verrattuna.

Knowlesin kokemukseräisen tiedon mukaan on myös hyvin yleistä, että organisaatioissa käynnistetyt projektit eivät tue voimassa olevaa strategiaa tai ne vaihtoehtoisesti tukevat strategiaa mutta täyttävät strategiset vaatimukset jo sellaisenaan. Tällaiset projektit tulisi lopettaa välittömästi ja niihin varatut resurssit tulisi kohdentaa tärkeimpiin asioihin. (Knowles 2011, s. 26)

3.1.3 Viestintä

Crotts et al. (2005) mielestä työntekijöiden käyttäytymisen ja toiminnan yhdenmukaistaminen organisaation mission ja vision kanssa on tärkeää, mutta vaikeaa saavuttaa. Ittner ja Larcner (2003) vastaavasti kertovat organisaatioon liittyvien linjausten esittämisen olevan johdon avaintehtävä, jonka onnistuminen riippuu usein kyvykkyydestä esittää prioriteettien ja tavoitteiden tärkeys riittävän ymmärrettävästi henkilökunnalle. Yksi tärkeimmistä strategian toimeenpanoon liittyvistä asioista on siis strategian onnistunut kommunikointi. Lindroos ja Lohivesi (2010, s. 163) toteavat ihmisten vastaanottokyvyn olevan rajallinen, jonka vuoksi vastuun strategian ymmärrettävästä viestinnästä voidaan katsoa olevan viestijällä. Oikealaiseen viestintään ei ole olemassa aukotonta ohjetta, mutta on erityisen tärkeää pyrkiä käyttämään aina tilanteeseen ja kohdeyleisölle sopivaa esitysmuotoa sekä materiaalia (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 164). Esimerkiksi Foosin ja Goolkasianin (2005) mukaan on todistettu tieteellisesti, että ihmiset pystyvät omaksumaan helpommin monimutkaisiakin asioita, kun ne on pelkän tekstin sijaan viestitty graafisesti.

Viestinnällisenä ongelmana voidaan nähdä myös strategiaan liittyvät monimutkaiset kielelliset ilmaisut. Normaalisti ylin johto suunnittelee strategian ja siirtää sen valmistumisen jälkeen keskijohdon ja suorittavan portaan toteutettavaksi. Ylin johto on oppinut strategian laadintavaiheessa aihepiiriin liittyvän ”konsulttikielen”, jota vastaavasti keskijohto tai suorittava porras eivät kuitenkaan välttämättä ymmärrä (Salminen 2008, s. 90-93). Myös Atkinsson (2006) kertoo tutkimuksensa taustoituksessa useiden lähteiden törmänneen omissa tutkimuksissaan käytännön ongelmiin kommunikoida strategia keskijohdolle. Kommunikoinnin vaikeutta lisää

se, että keskijohdon strategiakyvykkyyden taso on usein havaittu heikoksi (Atkinson 2006, s. 1442). Keskijohto on kuitenkin sekä strategian jalkauttamisen vastaanottaja että jalkauttaja muulle organisaatiolle.

Viimeisimmät tutkimukset ovatkin keskittyneet siihen tosiasiaan, että keskijohto on kriittisen tärkeä linkki johdon ja toteuttavan organisaation välillä (Darkow 2015). Tämän vuoksi myös keskijohdon riittävä osallistaminen strategian laadintavaiheeseen on noussut tärkeään asemaan. Esimerkiksi Guggenbergerin (2016, s. 155-179) mukaan keskijohdon osallistaminen strategian suuntaviivojen määrittelyyn ja niihin liittyvien käytännön esimerkkitapausten suunnitteluun, johtaa onnistuneempaan ja helpompaan implementointiprosessiin. Tämän lisäksi Darkowin (2015, s. 16) mukaan keskijohdon osallistamisella strategian laadintaprosessiin edesautetaan myös itse strategisten muutosten läpivientiä.

Kaplan ja Norton (2005) tuovat esille tutkimuksessaan näkemyksen, jonka mukaan ei ole lainkaan tavatonta, että 95 % yrityksen henkilökunnasta ei ole tietoisia olemassa olevasta strategiasta tai he eivät ymmärrä sitä (Kaplan & Norton 2005, s.17). Viestinnän avulla strategia muutetaan toteuttajalle ymmärrettävään muotoon, jonka jälkeen on helpompi sisäistää mitä strategian toteutumisen eteen tulee todellisudessa tehdä. Knowlesin (2011, s. 25) mukaan strategia on tärkeää saattaa sellaiseen muotoon, että se on helposti lähestyttävissä niin omistajien kuin henkilöstön näkökulmasta. Strategisten tärkeiden asioiden ja menestyksen välinen syy-seuraussuhde tulee kuvata, sekä näyttää kuinka strategiset tavoitteet muuttuvat organisaation läpi edettäessä (Knowles 2011, s. 25).

Barrett ja Carey (1989) pitävät tärkeänä strategian viestimistä kaikille yrityksen työntekijätasolle, mutta oman henkilökunnan lisäksi strategia tulisi viestiä myös yrityksen ulkoisille yhteistyötahoille ja asiakkaille. Ulkopuolelle viestimisen ja strategiasta saadun palautteen perusteella uuden strategian toimivuutta voidaan testata. Samalla asiakkailta saadun palautteen perusteella voidaan nähdä mitkä liiketoiminnan osa-alueet tuottavat asiakkaille kilpailijoihin nähden eniten arvoa. (Barrett & Carey 1989, s. 5)

3.2 Yksityisen ja julkisen sektorin strategian jalkauttaminen

Rantanen, Kulmala, Lönnqvist ja Kujansivu (2007, s. 418) nimeävät julkisen sektorin suorituskyvyn mittaamisen perusongelmiin neljä pääsyötä. Järjestelmien suunnittelua vaikeuttaa useiden omistajatahojen erilaiset tarpeet sekä vaikeasti määriteltävä lopputuote ja näihin liittyvät epäselvät tavoitteet. Järjestelmien käyttöönottoa vaikeuttavat vastaavasti yhden selkeän omistajatahon puuttuminen sekä asiantuntijaorganisaatioita usein vaivaava heikko johtamistaitojen taso. Toisaalta Moxham (2009) kertoo useiden tutkimusten päätyneen lopputulemaan, jonka mukaan yksityisellä ja julkisella sektorilla käytetyt suorituskyvyn analysointijärjestelmät ovat lähes sellaisenaan käytettävissä myös voittoa tuottamattomissa organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että loppujen lopuksi kaikkien edellä mainittujen organisaatiotyyppien on pystyttävä vastaamaan tuottavuuden, kasvun ja asiakastarpeiden vaatimukseen (Moxham 2009, s. 755).

Rantanen et al. (2007, s. 418) nimeämien asioiden voidaan kuitenkin yhtä lailla katsoa vaikuttavan julkisen sektorin strategian laatimiseen ja sen kautta myös strategian jalkauttamiseen. Esimerkiksi epäselvät tai ristiriitaiset useiden omistajien tarpeet ja tavoitteet voivat johtaa siihen, että strategista tulee ympäripyöreä tai vaikeasti ymmärrettävä. Kamenskyn (2015) mukaan ympäripyöreä strategia taas ei innosta ja siihen ei välttämättä sitouduta. Toisaalta Rantanen et al. (2007, s. 419) kertoo tutkijoiden havainneen jo aiemmin, että julkisen sektorin ominaisista haasteista huolimatta strategian implementointiin liittyvät haasteet eivät juuri poikkea yksityisellä sektorilla tunnistetuista haasteista.

Lindroosin ja Lohiveden (2010, s. 141) mukaan keskeisin ero yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden välillä on siinä, että yritysten on toimittava omakatteisesti. Esimerkiksi osakeyhtiön pääasiallinen tehtävä on tuottaa voittoa, ellei yhtiöjärjestyksessä selvästi aseteta jotain muuta tavoitetta sen edelle. Julkisen sektorin organisaation tavoitteena ei sitä vastoin ole toimia ylijäämäisesti, vaan hyödyntää olemassa olevat määrärahat mahdollisimman tehokkaasti oman tehtävänsä suorittamiseen. Lindroosin ja Lohiveden (2010, s. 141) mielestä kummankaan organisaation ohjaaminen ei ole toistaan helpompaa tai vaikeampaa, mutta niiden strategia-työssä ja johtamisessa tulee kiinnittää huomiota eri asioihin. Yksi julkisen sektorin

organisaation ohjaamisessa huomioitava asia voisi olla Kaplanin (2001) näkemys, jonka mukaan sellainen organisaatio, joka pyrkii antamaan kaikkea kaikille, on lähes varmuudella tehoton (Kaplan 2001, s. 359). Tämänkaltainen tehottomuus voisi nousta esille esimerkiksi silloin, kun julkisen sektorin strategia on ympäröörä ja siitä puuttuu selkeä fokus.

4. SUORITUSKYVYN ANALYSOINTIJÄRJESTELMÄ STRATEGIAN JALKAUTTAJANA

4.1 Suorituskyvyn analysointijärjestelmien strategialähtöisyys

Yksittäisestä mittarista saatava tieto voi olla hyvinkin tarkkaa, mutta siitä ei välttämättä saada kokonaisuuden kannalta oleellista tietoa. Suorituskyvyn kattavaan analysointiin on kehitetty sen vuoksi erilaisia kokonaisvaltaisia mittaristoja eli suorituskyvyn analysointijärjestelmiä (Rantanen & Holtari 1999, s. 43). Michelin ja Manzonin mukaan (2010) strateginen suorituskyvyn mittaaminen voi olla sekä hyödyllistä että haitallista. Strategisen suorituskyvyn analysointijärjestelmän avulla voidaan määritellä ja saavuttaa strategisesti tärkeitä asioita sekä linjata organisaation toimintaa niin, että suorituskyky paranee kokonaisuudessaan. Toisaalta strategisia suorituskyvyn analysointijärjestelmiä on kritisoitu muun muassa siitä, että ne voivat aiheuttaa järjen vastaista käytöstä sekä organisaation oppimisen ja kehittämisen heikentymistä. (Micheli & Manzoni 2010, s. 465)

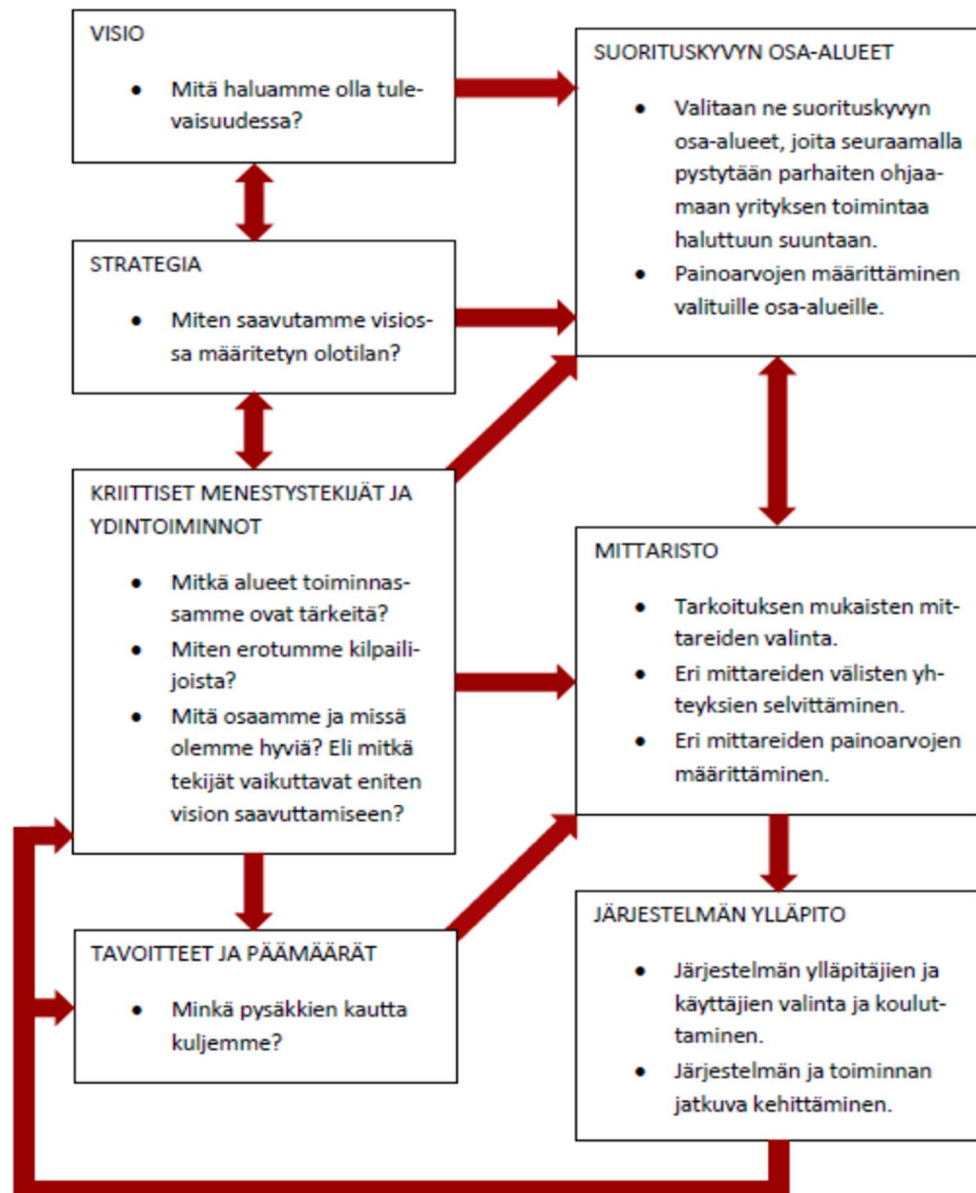
Suorituskyvyn analysointijärjestelmistä kansainvälisesti tunnetuin strategian jalkauttamisessa käytetty työkalu on Kaplanin ja Nortonin suunnittelema Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992, s. 71-79). Muita järjestelmiä, jotka pohjautuvat yrityksen missioon, visioon ja strategiaan ovat muun muassa suorituskykypyramidi (Lynch & Cross 1991), suorituskyky- tai tavoitematriisin eri versiot (Hannula 2000) sekä tavoitematriisista edelleen jalostettu valmis työkalu, SAKE-sovellus (SAKE-sovellus, verkkosivu).

Vaikka yleisesti visio ja strategia toimivat mittausjärjestelmien lähtökohtana, on olemassa myös sellaisia järjestelmiä, joiden perusajatus poikkeaa edellisestä. Tällainen on esimerkiksi Neelyn, Adamsin ja Crowen (2001) kehittämä The Performance Prism. Performance Prism perusajatuksena on selvittää kuinka yrityksen tulisi toimia eri osa-alueilla, jotta se pystyisi täyttämään eri sidosryhmien tarpeet. Mittareita ei siis johdeta strategiasta, vaan mitataan eri osa-alueille asetettujen tavoitteiden täyttymistä ja strategia laaditaan mittausjärjestelmästä saatujen tulosten perusteella.

Michelin ja Manzonin (2010) mukaan suorituskyvyn mittaamisen ja strategian yhteyttä on tutkittu paljon. He ovat kuitenkin havainneet, että yhteyttä on tarkasteltu pääosin mittaamisen ja strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Michelin ja Manzonin mielestä perimmäinen kysymys ”Onko suorituskyvyn analysointijärjestelmä pelkkä jalkauttamisen työkalu vai voisiko se toimia aktiivisessa roolissa myös strategian laadinnan työkaluna?”, on jäänyt aiemmissa tutkimuksissa liian vähälle huomiolle. (Micheli & Manzoni 2010, s. 467)

4.2 Mittariston käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen

Mittariston suunnittelun ja käyttöönoton tueksi on olemassa erilaisia prosessimalleja. Prosessimalleja ovat laatineet muun muassa Kaplan & Norton, Laitinen, Olve, Roy & Wetter, Toivanen sekä Tenhunen. Mallit ovat pääpiirteittäin samankaltaisia eli ne lähtevät liikkeelle herätteestä, jonka mukaan mittausjärjestelmä on tarpeellinen ja päättyvät mittariston käyttöön tai käytön aikaiseen kehittämiseen. Eroavaisuutena prosessimallien sisällä olevien vaiheiden määrä vaihtelee ja niissä painotetaan kunkin tekijän mielestä tärkeitä näkökohtia. Esimerkiksi yksitoistavaiheisessa Olven, Royn & Wetterin Balanced Scorecard käyttöönoton prosessimallissa painotetaan vallitsevan markkinatilanteen ja organisaation sisäisten valmiuksien tärkeyttä (Olve et al. 1999). Toivasen kymmenvaiheisessa prosessimallissa nostetaan esille henkilöstön ja johdon sitoutuminen strategiaan (Toivanen 2001). Tenhusen SAKE käyttöönottoprosessi on kahdeksanvaiheinen. Se on tehty pk-yrityksien tarpeisiin ja siinä painotetaan yksinkertaisuuden lisäksi helppokäyttöisyyttä (Tenhunen et al. 2001). Kuvassa 11 on esitetty Tenhusen SAKE-prosessi.



Kuva 11. Tenhusen SAKE-prosessi (Tenhunen et al. 1999, s. 9)

Mittausjärjestelmästä saatavan hyödyn maksimoimiseksi tulisi mitata vain toiminnan kannalta oleellisia asioita. Rantasen ja Holtarin (1999, s. 20) mukaan mittausjärjestelmien laatua voidaan arvioida monin eri kriteerein. Yhtenä esimerkkinä Rantanen ja Holtari (1999) nimeävät Sinkin (1985, s. 68- 69) laatiman yhdeksänkohtaisen kuvauksen mittariston tärkeimmistä suunnittelukriteereistä. Sinkin (1985) kuvaus mittariston tärkeimmistä suunnittelukriteereistä on esitetty alla.

1. **Validity**; *Validiteetti*, tiedon pitää mitata juuri tarkoitettua mittauksen kohdetta.
2. **Accuracy and precision**; *Harhattomuus ja tarkkuus*, näitä kuvaa tilanne, jossa mittaustulokset kasaantuvat pienelle alueelle mittauskohteen 'ympäri'.
3. **Completeness or collective exhaustiveness**; *Kokonaisvaltaisuus, täydellisyys*. Mittausjärjestelmässä käytettyjen mittareiden täytyy yhdessä muodostaa tasapainoinen kuva toiminnasta.
4. **Uniqueness or mutual exclusiveness**; *Ainutlaatuisuus*, vain yksi mittari järjestelmässä kuvaa tiettyä mitattavaa ominaisuutta.
5. **Reliability**; *Reliabiliteetti*, tulosten oltava luotettavia eli mittausta toistettaessa virheiden oltava yhdenmukaisia tai mahdollisimman pieniä.
6. **Comprehensibility**; *Ymmärrettävyys*, mittareiden tai mittausjärjestelmän tulisi olla yksinkertaisia ja kaikkien ymmärrettävissä.
7. **Quantifiability**; *Kvantifioitavuus*, tulokset esitettävä mielellään suureina, ymmärrettävässä muodossa, poissulkematta laadullisten mittareiden tärkeyttä.
8. **Controllability**; *Kontrolloitavuus*, mittareiden oltava ohjattavissa.
9. **Cost effectiveness**; *Kustannustehokkuus*, mittareiden ja mittausjärjestelmän oltava sellainen, että niistä saatava hyöty ylittää uhratut panokset.

Hyvin suunniteltu mittaristo ei automaattisesti takaa sitä, että sen käyttöön ja kehittämiseen sitoudutaan. Strategian jalkauttamisen tavoin myös mittariston jalkauttamiseen ja sen käyttöönottoon tulisi panostaa riittävästi. Esimerkiksi Malmin, Peltolan & Toivasen (2002, s. 111) mukaan juuri käyttöönottovaihe on mittariston toteutuksen kannalta kriittinen vaihe, joka vaatii huolellista suunnittelua.

Suorituskyvyn analysointijärjestelmät eivät voi yksin parantaa yrityksen suorituskykyä, vaan ne tulisi käsittää osana suurempaa johtamistyökalujen kokonaisuutta (Micheli & Manzoni 2010, s. 473). Tähän viitaten voidaan siis hyvin todeta, että strategialähtöinen suorituskyvyn analysointijärjestelmä ei voi yksin taata yrityksen strategian onnistunutta jalkautusta, vaan myös muiden jalkautukseen liittyvien osaluokkien on oltava kunnossa.

Michelin ja Manzonin (2010) mukaan suorituskyvyn analysointijärjestelmä voi olla pahimmassa tapauksessa esteenä muutokselle. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun mittariston ajantasaisuus tarkastetaan liian harvoin tai kun eri osa-alueiden vastuita ei ole nimetty riittävän tarkasti. Heidän mukaansa huonosti käytettynä strateginen mittausjärjestelmä voi pahimmillaan saada muutoksen tapahtumaan aiotun suunnan vastaisesti (Micheli & Manzoni 2010, s. 472) Mittariston käytönaikaisen päivityksen tulisi siis aina olla luonnollinen osa organisaation normaalia toimintaa. Tenhunen (2001) nimeääkin SAKE-käyttöönottoprosessin viimeisessä askeleessa seuraavat mittariston käyttöön ja ylläpitoon liittyvät asiat:

- *Mittaristo on osa normaalia johtamista*
- *Valitulle henkilöstöryhmälle esitellään mittaristosta saatavia hyötyjä ja pyritään innostamaan heidät mukaan järjestelmän kehittämiseen.*
- *Arvioidaan mittariston ajanmukaisuutta (esim. kerran vuodessa) ja tarvittaessa kehitetään ja päivitetään järjestelmä ajan tasalle.*
- *Mittaristo tukee yrityksen vision, strategioiden ja tavoitteiden edelleen kehittämistä.*

Mittariston ajanmukaisuus ja mittausjärjestelmän tehokkuus tulee siis aina arvioida määrävälein. Siinä missä pienet ja keskisuuret yritykset eroavat toisistaan, eroavat myös niiden suorituskyvyn mittauksen prosessit ja niiden arviontiin käytettävät työkalut. Coccan ja Albertin (2010) mukaan pienien ja keskisuurten yritysten toimintaympäristö on usein nopeasti muuttuva ja niiden on pystyttävä jatkuvasti mukautumaan kaikkiin muutoksiin markkinoissa. Tämän vuoksi toimintaympäristön vaikutusten tulisi siirtyä nopeasti myös käytössä oleviin suorituskyvyn analysointijärjestelmiin ja niissä seurattuihin suoritusarvoihin. Tärkeimpänä ominaisuutena voidaan siis pitää järjestelmän joustavuutta ja helppoa muokattavuutta. (Cocca & Alberti 2010, s. 192) Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöresurssit ovat yleensä melko rajalliset, jonka vuoksi Cocca ja Alberti (2010) painottavat muissakin tutkimuksissa (Sink, 1985; Laitinen, 2003) esille nostettuja järjestelmän yksinkertaisuuteen ja mittareista saatavan hyödyn panos- tuotos- suhteeseen liittyvien asioiden tärkeyttä. Kolmantena pienten ja keskisuurten yritysten osalta tärkeänä

asiana Cocca ja Alberti (2010) näkevät mittausjärjestelmän laajuuden ja sen esittämistavan. Kirjoittajien mukaan olisi parempi keskittyä pienempään määrään tärkeitä mittauksia ja niiden esittämiseen visuaalisesti tehokkaassa muodossa. Selkeästi esitetystä mittausdatasta saatava tieto voidaan edelleen siirtää mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti toteutukseen (Cocca & Alberti 2010, s. 192).

Tutkiessaan pienille ja keskisuurille yrityksille parhaiten soveltuvia suorituskyvyn analysointijärjestelmien arviointimenetelmiä, Cocca ja Alberti (2010) ovat jakanee pitkän listan mittausjärjestelmän ominaisuuksia tarkasteltavaksi kolmessa eri kategoriassa. Näitä olivat:

1. Mitattavat suureet/mittarit
2. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä kokonaisuudessaan
3. Suorituskyvyn analysointiprosessi

Tutkimuksessa suorituskyvyn analysointijärjestelmien arviointimenetelmänä käytettiin yksinkertaisimmillaan binääri-tyyppistä taulukkoa, jossa arvioitavan kohteen arvosana annettiin muodossa kyllä ja ei. Toisena ääripäänä käytettiin arviointikyselyä, joka perustui seitsemän portaiseen Likert-asteikkoon. Kahden ääripään lisäksi tutkittiin kolmiportaisen kypsyysanalyysin soveltuvuutta tehtävään. Coccan ja Albertin (2010) mukaan pienille ja keskisuurille yrityksille soveliaain suorituskyvyn analysointijärjestelmän itsearviointityökalu perustuisi näistä vaihtoehdoista kolmiportaiseen kypsyysarviointitaulukkoon. Kypsyysarviointitaulukkojen vahvaksi puoleksi nähtiin helppokäyttöisyys, nopea käyttöönottoprosessi ja niiden rakenne sellaisenaan, joka on pienten ja keskisuurten yritysten itse muokattavissa. Kuvassa 12 on esitetty Coccan ja Albertin tutkimuksessa kuvattu esimerkki kolmiportaisesta kypsyysarvioinnista. (Cocca & Alberti 2010, s. 195-197).

	Level 1	Level 2	Level 3
Table IV. Scorecard for the performance measurement process requirement "Procedures clearly defined"	Measurement procedures are not defined. Form and frequency of data collection are not clearly defined. Source of data are not clearly defined. Success depends on individual effort and ability	Measurement procedures are roughly documented for some main metrics. Frequency of measurement and source of data are defined for some main metrics. Some templates are available for collecting the measures. Successful execution of some procedures can be repeated	Measurement procedures are documented and standardized for all metrics. Frequency of measurement and source of data are defined for all metrics. A standardized template for collecting the measures is available. Successful execution of all procedures can be repeated also by new operators

	Level 1	Level 2	Level 3
Table V. Scorecard for the performance measurement process requirement "IT infrastructure support"	All performance-relevant data are collected manually. Most performance data are stored in paper format. Software for data analysis or performance reporting is not available/used	Some performance data are collected manually and some by operational IT systems. Performance relevant data are stored in local PCs. Data are analyzed and performance is reported by means of spreadsheets or simple office software	Collection of most performance data is automated by IT systems. All performance data are stored in a central database integrated with the IS. Specific software for data analysis and performance reporting is available and used (e.g. Business Intelligence software)

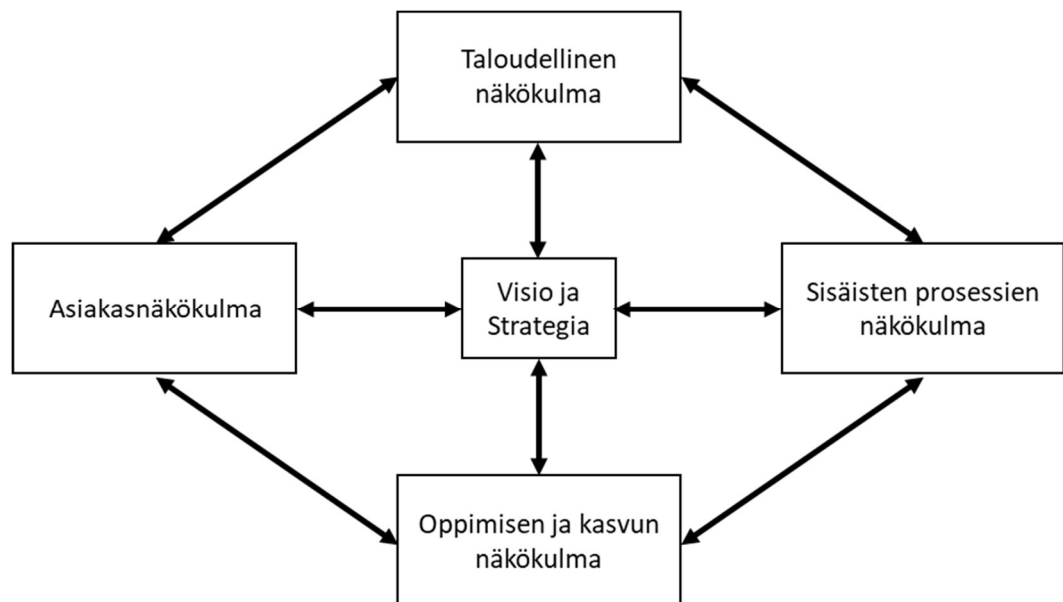
Kuva 12. Kolmiportainen kypsyysarvionti (Cocca & Alberti 2010, s. 196)

4.3 Yleisesti käytössä olevia suorituskyvyn analysointijärjestelmiä

Yleensä mittausjärjestelmät pohjautuvat organisaation visioon ja strategiaan sekä niistä johdettuihin tavoitteisiin mutta mittausjärjestelmän rakentamiseen on olemassa myös toisenlaisia lähestymistapoja. Esimerkiksi Laitisen (2003) dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän perusajatuksena on resurssien luonnollisen kiertokulun seuraaminen yrityksessä. Laitisen mukaan ketjun mihin tahansa osaan tehdyn muutoksen vaikutus muihin osiin ja kokonaisuuteen voidaan havaita välittömästi (Laitinen 2003 s. 401). Koska tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on jo valmiiksi määritetty strategia, seuraavissa alaluvuissa käsitellään ainoastaan mittausjärjestelmiä, jotka pohjautuvat strategiaan ja visioon.

4.3.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 kehittämä strategisen johtamisen järjestelmä, joka tarkastelee yrityksen tuloksen mittamista neljän eri näkökulman kautta (Määttä ja Ojala 1999, s. 22). Se on nykyään yksi tunnetuimmista kansainvälisistä mittausjärjestelmien viitekehyksistä. Kuvasssa 13 on esitetty Balanced Scorecard näkökulmat sekä niiden kytkeytyminen visioon ja strategiaan.



Kuva 13. Balanced Scorecardin näkökulmat (mukaillen Kaplan & Norton 1996, s. 76)

Balanced Scorecardin näkökulmat poikkeavat hiukan yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Määttä ja Ojalan (1999, s. 53) mukaan Balanced Scorecardin neljä ulottuvuutta julkisella sektorilla ovat:

1. Resurssit ja talous
2. Vaikuttavuus
3. Prosessit ja rakenteet
4. Uudistuminen ja työkyky

Balanced Scorecardin kehittämisen keskeisenä ideana oli helpottaa ylimmän johdon päätöksentekoprosessia rakentamalla sellainen järjestelmä, joka mittaa yrityksen suorituskykyä useamman näkökulman kautta samanaikaisesti. Balanced Scorecardin kehittämiseen johtaneen tutkimuksen aikana oli yleistä, että esimerkiksi taloudelliset mittarit asetettiin operatiivisten mittareiden edelle tai päinvastoin. Kaplanin ja Nortonin näkemyksen mukaan johtoportaalle ei tulisi joutua asettamaan kummankaan tyyppisiä mittareita toistensa edelle. (Kaplan & Norton 1992, s. 172)

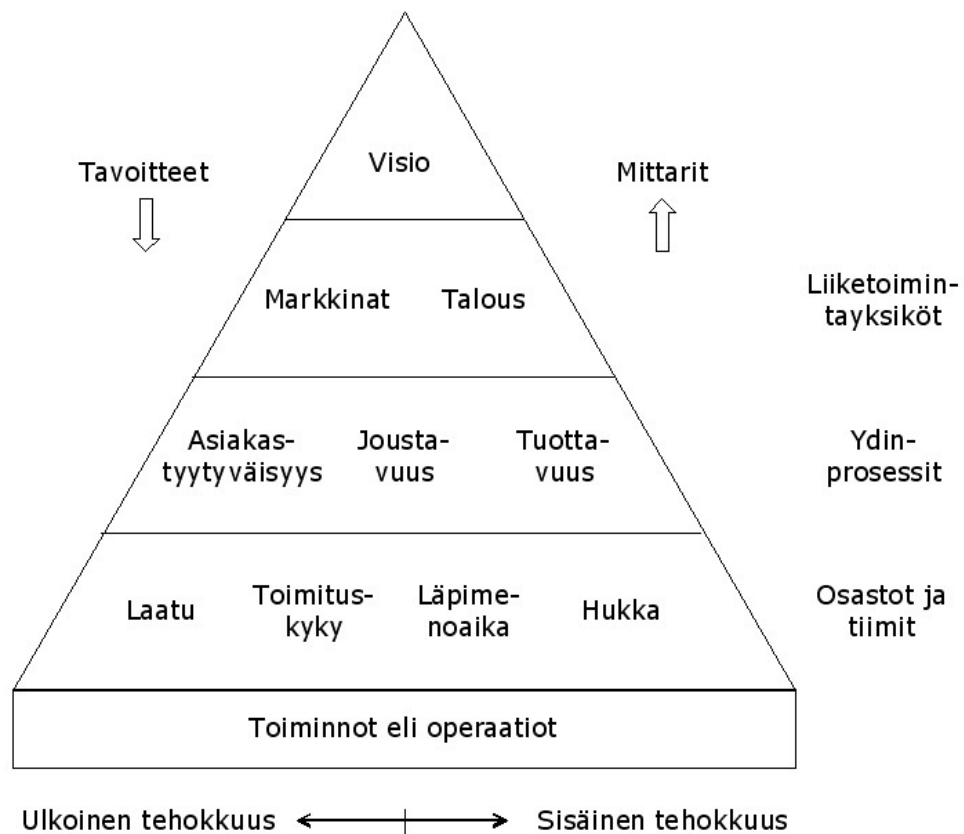
Määtä (1999, s. 25) mukaan Balanced Scorecardin tarkoituksena on muuttaa visio ja strategia selkeiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Toisaalta Balanced Scorecardia on kritisoitu muun muassa sen sisällä olevien mittareiden kausaalisuhteiden tunnistamisen vaikeudesta ja tästä mahdollisesti aiheutuviin väärinkäsityksistä (Norreklit, 2000; Malmi 2001). Laitinen (2003) vastaavasti nimeää Balanced Scorecardin perusongelmaksi sen rakentamiseen ja vakioimiseen kuluvan ajan, joka on yleensä liian pitkä suhteessa strategian pysyvyyteen. Strategian muuttuessa myös strategiakatta mittausjärjestelmä on päivitettävä vastaamaan vallitsevaa tilannetta (Laitinen 2003, s. 382)

4.3.2 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi on kehitetty Balanced Scorecardin tapaan 90-luvun alkupuolella. A.S. Judson esitti alkuperäisen idean vuonna 1990 ja sitä parantelivat edelleen Lynch ja Cross vuonna 1991. Laitisen (2003) mukaan suorituskykypyramidi yhdistää yrityksen strategian ja toiminnot muuntamalla asiakkaiden mielihaluihin perustuvat tavoitteet visiosta lähtien hierarkkisesti ylhäältä alas ja vastaavasti niihin liittyvät mittarit alhaalta ylös. Laitisen mukaan tavoitteiden perusteena on visio, joka käskytetään hierarkkisesti organisaation eri tasoille kunkin tason mukaisina tavoitteina. (Laitinen 2003, s. 385)

Suorituskykypyramidi kuvaa kuinka yrityksen tavoitteet viestitään ylimmältä tasolta aina alimmalle tasolle saakka ja vastaavasti sen, kuinka mittarit kerrytetään

alimmalta tasolta aina ylimmälle tasolle saakka. (Lynch & Cross 1991, s. 65) Ku-
vassa 14 on esitetty suorituskykypyramidin periaate.



Kuva 14. Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross 1991, s. 65)

4.3.3 Tavoitematriisi

Felix ja Riggs (1983) ovat kuvanneet tuottavuuden mittaamisen vaikeaksi. Yritysten toiminta pitää sisällään suuren määrän monimutkaista dataa, josta oleellisen erottaminen saattaa olla haastavaa. Felix ja Riggs (1983) toteavat toiminnan kehittämisen kannalta oleellisen tiedon löytyvän luonnollisesti jostain tämän yksityiskohtaisen numerotiedon ja tuloslaskelman ylätasoon talouslukemien väliltä. Vastaus oleellisen tiedon havaitsemiseen löytyi heidän näkemyksensä mukaan tavoitematriisiin tehokkaasta hyödyntämisestä. (Felix & Riggs 1983, s. 1) Tavoitematriisi on tässä työssä esille nostetuista suorituskyvyn analysointijärjestelmistä vanhin.

Tavoitematriisista ja sen käytöstä Suomessa ovat kirjoittaneet muun muassa Rehnström, Uusi-Rauva ja Hannula. Hannulan (2000, s. 10) mukaan tavoitematriisista on käytetty myös muita nimiä kuten tuottavuus- tai laatumatriisi, sen mukaan mikä kuvaa parhaiten kunkin organisaation kannalta tärkeitä asioita.

Hannulan (2000) mukaan tavoitematriisi on monipuolinen mutta samalla yksinkertainen työkalu, joka soveltuu niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaation käyttöön. Sen avulla voidaan mitata yhtä hyvin sekä määrällisesti mitattavia fyysisiä tuotteita kuin palveluita tuottavan organisaation aineettomia tuotoksia (Hannula 2000, s. 10). Kuvassa 15 on esitetty esimerkki tavoitematriisista.

	Kustannustehokkuus mk/tpj	Toiminnan laatu laatukskustannukset mk/tpj	Toimituslämmällisyys ajossa toim. / kaikki tpj/tpj x 100%	Tuottavuus tuotos / aika sict/tpjmin	Henkilöstön hyvinvointi sairaspoissaolot h/ikk	
						kauden tulokset
	13,00	1,80	98	11,4	100	taso 10
A	13,50	1,90	97	11,5	105	taso 9
S	14,00	2,00	96	11,4	110	taso 8
T	14,50	2,20	95	11,2	115	taso 7
E	15,00	2,40	94	10,9	120	taso 6
I	15,50	2,60	92	10,6	130	taso 5
K	16,00	2,80	90	10,3	140	taso 4
O	16,50	3,00	88	10,0	150	taso 3
T	17,00	3,20	86	9,6	160	taso 2
	18,50	3,40	84	9,3	180	taso 1
	19,00	3,60	80	9,0	200	taso 0
	30	15	20	15	20	paino-arvot
						painotettu tulos
						indeksi

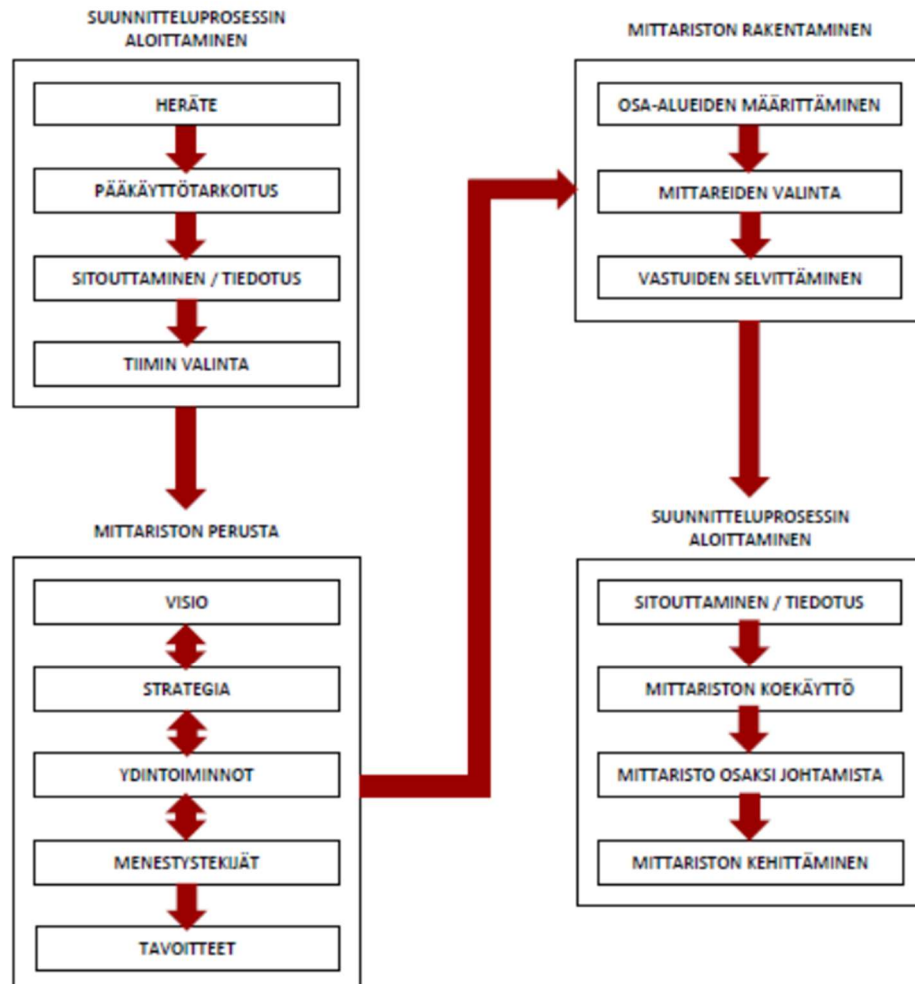
Kuva 15. Tavoitematriisi (Hannula 2000, s. 17)

4.3.4 SAKE-sovellus

SAKE-sovellus on Lappeenrannan teknisen yliopiston kehittämä ilmainen Excel-pohjainen työkalu, joka on suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille. Työkalu pohjautuu suorituskykymatriisiin ja sen avulla on mahdollista rakentaa kattava suorituskykymittaristo yritykselle. Työkalun kehittäminen aloitettiin vuonna 2000 ja sen viimeisin versio on tehty vuonna 2014. SAKE-sovellus voi sisältää enintään kuusi osa-aluetta, joista jokaisessa voi olla enintään kuusi mittaria. Osa-alueiden ja mittareiden väliset painoarvot voidaan asettaa kullekin mitattavalle kohteelle sopivaksi, jonka jälkeen työkalu antaa painotetun kokonaisarvosanan yrityksen toiminnasta (SAKE- sovellus, verkkosivu)

Tenhunen (2001b) on laatinut SAKE-sovelluksen tueksi käytännönläheisen ohjekirjasen, jonka avulla pkt-yrityksien on helpompi ottaa tehokas suorituskyvyn analysointijärjestelmä käyttöön. Ohjeessa suorituskyvyn analysointijärjestelmän käyttöönoton suunnitteluprosessi kuvataan ensimmäisestä herätteestä aina käytönaikaiseen kehittämiseen saakka. Kuvassa 16 on esitetty suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi.

SUORITUSKYVYN ANALYSOINTIJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU JA KÄYTTÖÖNOTTO



Kuva 16. Suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto (Tenhunen 1999, s. 2)

4.4 Strategian jalkauttamiseen suunnitellun mittariston ominaispiirteitä

Michelin ja Manzoniin (2010, s. 469-470) mukaan strategista mittausjärjestelmää voidaan käyttää useisiin eri rooleihin. Tulee kuitenkin muistaa, että yksi järjestelmä ei sovellu kaikkiin tarkoituksiin, vaan järjestelmän pääkäyttötarkoitus on määritettävä tarkasti. Mittariston pääkäyttötarkoitus vastaavasti vaikuttaa mittariston omi-

naispiirteisiin. Käyttötarkoituksen ja käytettävien mittareiden valinta ei aina kuitenkaan ole itsestään selvää. On tärkeää, ettei sekoiteta strategian luomisessa käytettäviä suorituskyvyn analysointijärjestelmiä sellaisiin järjestelmiin, joiden tarkoituksena on jalkauttaa olemassa oleva strategia. Michelin ja Manzonin (2010, s. 469) mukaan strategian jalkauttamiseen tarvitaankin usein sellainen mittaristo, joka mittaa operatiivista toimintaa lähellä olevia asioita.

Gimbert, Bisbe ja Mendoza (2010, s. 480) määrittelevät tutkimuksessaan strategiseksi suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi sellaisen mittausjärjestelmän, joka tukee organisaation päätöksentekoa seuraavien ominaisuuksien kautta:

1. Mittaristo integroi pitkän ajan tavoitteet operatiiviseen toimintaan
2. Kuvaa kunkin alueen suorituskykyä useiden eri näkökulmien kautta
3. Kuvaa tavoitteiden, mittareiden ja toimintojen järjestyksen kullekin näkökulmalle.
4. Esittää näkyvästi tavoitteiden, suunnitelmien ja suorituskyvyn mittaamisen vuorovaikutuksen.

Silvin, Bartolinin ja Raffonin (2015, s. 195) mukaan strategisen suorituskyvyn analysointijärjestelmän voidaan katsoa olevan tehokas silloin, kun se tuottaa paljon tietoa strategisesti tärkeistä seikoista. Silvi et al. (2015, s. 197) nostavat tutkimuksessaan esille viisi ominaispiirrettä, jotka ovat samankaltaisia myös eri viitekehyksessä laadituissa strategisen suorituskyvyn analysointijärjestelmissä. Heidän mukaansa mittaristot sisältävät ja yhdistävät seuraavien viiden osa-alueen mittauksia:

1. Asiakastyytyväisyys, prosessien tehokkuus, aika, laatu ja oppiminen
2. Osaaminen ja aineeton pääoma
3. Kilpailu ja vertaisarviointi
4. Sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät aiheet
5. Verkosto ja toimitusketju

Silvi et al. (2015, s. 197) toteavat myös, että edellä mainittujen ominaispiirteiden lisäksi lähes kaikissa heidän tutkimuksensa lähdeoteoksissa on painotettu taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välisen tasapainon tärkeyttä.

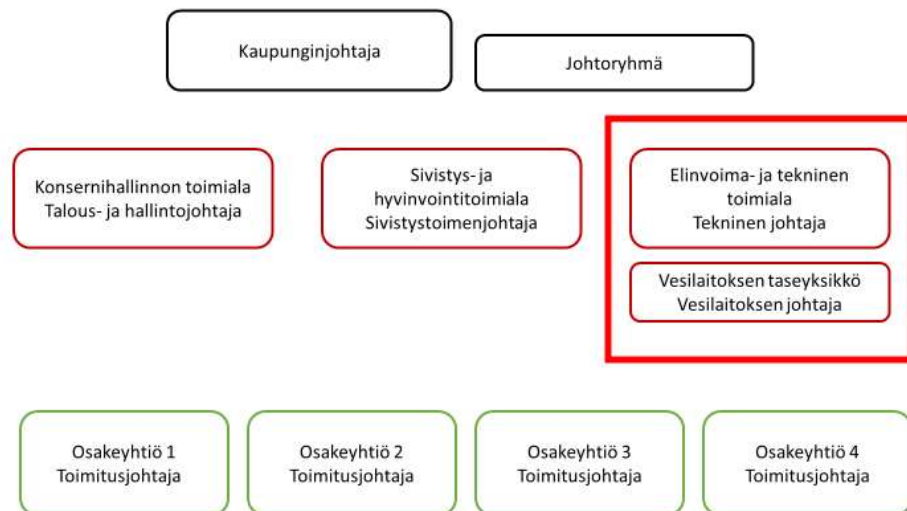
Chenhall (2003, s. 148-149) mukaan suurempien yritysten organisaatorakenteet ovat yleensä pieniä yrityksiä monimutkaisempia ja tämän vuoksi myös niiden ohjauksessa tarvitaan monimutkaisempia ja hienostuneempia järjestelmiä. Kaavamaiset johtamisjärjestelmät taas edesauttavat viestintää ja strategian kannalta tärkeitä toimia, joten sen perusteella voidaan edelleen olettaa strategisten johtamisjärjestelmien käyttöönoton tarpeellisuuden kasvavan yrityksen koon mukana (Silvi et al. 2015, s. 198).

Henkilöstön sitoutuminen itse mittausjärjestelmään on kuitenkin sen toiminnan kannalta yksittäisiä ominaispiirteitä tärkeämpää. Esimerkiksi Knowlesin (2011) mukaan nopeasti käyttöön otetun pilotti-tyylisen tuloskortin käytön ja sen käyttökäytön aikaisen parantamisen avulla prosessissa mukana olleen henkilöstön ymmärrys syvenee, sitoutuminen kasvaa ja koko prosessin laatu paranee. Knowlesin kokemusperäisen tiedon perusteella noin kaksi kolmasosaa sellaisista mittausjärjestelmistä, joita henkilöstö ei ole omaksunut, poistuvat käytöstä viiden vuoden sisällä niiden käyttöönotosta (Knowles 2011, s. 27).

5. STRATEGIAN JALKAUTTAMISEEN SOVELTUVAN MITTAUSJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU KOHDEORGANISAATIOLE

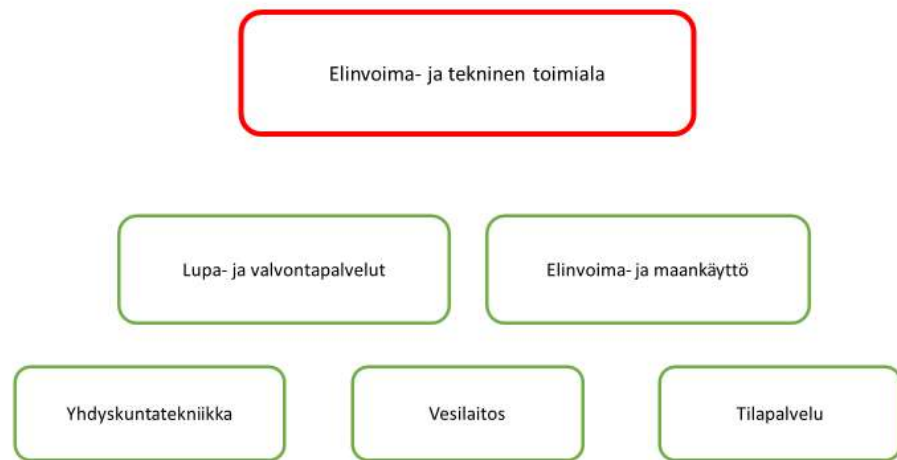
5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio vastaa keskikokoisen maalaiskaupungin Elinvoima- ja teknisen toimialan tuottamista palveluista. Kohdeorganisaation tehtävissä työskentelee noin 40 henkilöä. Toimiala tuottaa palveluita kuntalaisten lisäksi myös kaupungin muille toimialoille, joita ovat Sivistys- ja hyvinvointitoimiala, Konsernihallinnon toimiala sekä kaupunkikonsernin tytäryhtiöt. Kaupunkikonsernin henkilöstöorganisaatio on esitetty kuvassa 17. Tutkimuksen kohdeorganisaation sijoittuminen konsernin henkilöstöorganisaatioon esitetty kuvaan 17 tehdyn punaisen rajauksen avulla.



Kuva 17. Kaupunkikonsernin henkilöstöorganisaatio ja kohdeorganisaation rajaus

Elinvoima- ja teknisen toimialan henkilökunta työskentelee viidellä eri tulosalueella tuottaen kukin oman osaamisalueensa palveluita. Yhteistyö ja tiedonvaihto eri tulosalueiden välillä on aktiivista. Elinvoima- ja teknisen toimialan sisäiset tulosalueet on esitetty kuvassa 18.



Kuva 18. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Elinvoima- ja tekninen toimiala vastaa koko kaupungin omistaman infrastruktuurin hallinnoimisesta ja kehittämisestä. Lisäksi toimialan vastuulla on tiettyjen lakisääteisten velvoitteiden valvonta. Seuraavaan luetteloon on listattu tulosalueiden päätehtäviä.

Lupa- ja valvontapalvelut

- Rakennuslupien käsittely
- Ympäristölupien käsittely
- Ympäristömääräysten noudattamisen valvonta

Elinvoima- ja maankäyttö

- Kaavoitus
- Maan hankinta
- Rakennuspaikkojen myynti
- Mittaustoiminta

Yhdyskuntatekniikka

- Katuverkoston rakentaminen ja kunnossapito
- Yleisten alueiden rakentaminen ja kunnossapito
- Katuväläistuksen ja hulevesiverkostojen rakentaminen ja kunnossapito
- Yksityistieavustukset

Vesilaitos

- Vesihuoltoinfrastruktuurin käyttö- ja kunnossapito
- Puhtaan veden hankinta ja jätevesien puhdistaminen

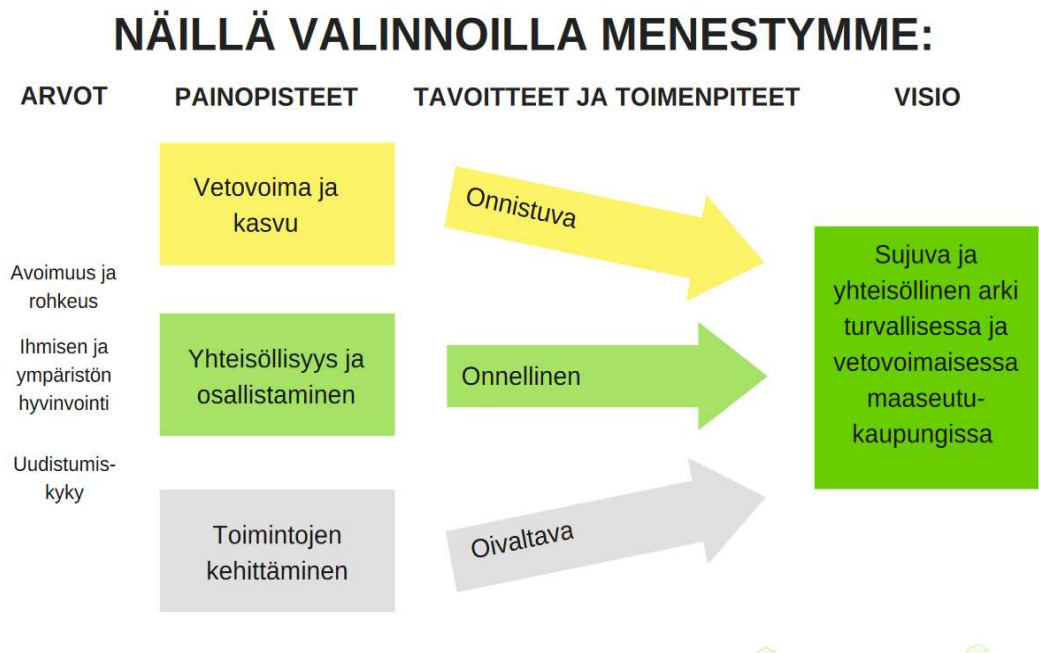
Tilapalvelu

- Kaupungin omistaminen kiinteistöjen ja toimitilojen rakentaminen ja kunnossapito
- Muiden toimialojen tilamuutostarpeiden toteuttaminen

5.1.1 Strategiatyö kohdeorganisaatiossa

Kaupungin ylitason strategia päivitetään valtuustokausittain eli noin neljän vuoden välein. Strategian päivitysprosessiin pyritään osallistamaan poliittisten päättäjien lisäksi myös virkamiehet ja kunnan työntekijät, yritykset, toimintaa lähellä olevat yhdistykset sekä kuntalaiset. Strategian päivityksessä käytetään apuna ulkopuolista toimijaa, joka vastaa erilaisten strategiatyöpajojen järjestämisestä sekä osallistujien fasilitoinnista.

Strategian valmistumisen jälkeen kaupungin toimialat laativat omat kehittämissuunnitelmansa, joiden tavoitteilla pyritään vastaamaan strategisesti tärkeisiin painopistealueisiin. Kuvassa 19 on esitetty organisaation ylitason strategia.



Kuva 19. Organisaation ylitason strategia (mukaillen Orimattilan kaupunki 2017, s. 11)

5.1.2 Strategian jalkauttamisen nykytila

Kohdeorganisaation strategiatyössä kohdataan kirjallisuuskatsauksessakin havaittuja strategian jalkauttamisen perusongelmia. Esimerkiksi aktiivisen strategian laadintavaiheen jälkeen innostus prosessia kohtaan laskee ja strategia sysätään keskijohdolle tai esimiehille suoritettavaksi (Salminen 2008). Keskijohdon ja esimiesten osallistuminen itse strategian laadintavaiheeseen on ollut näennäistä ja siihen ei välttämättä ole aitoa halua sitoutua. Myös ajankäyttö strategian määrittely ja implementointivaiheiden suhteen on epätasapainossa (Lindroos & Lohivesi 2010). Haasteellisuutta lisää myös strategian valmistelun pitkä ajanjakso, jonka aikana ihmiset ehtivät unohtaa alkuperäisen strategian ja sen tarkoituksen. Ylätason strategiaprosessi toimii kohtuullisella aikajänteellä, mutta toimialakohtaisten kehittämisohjelmien valmistuessa niistä edelleen johdettuja yksikkö- ja työntekijäkohtaisia tavoitteita ei välttämättä enää osata nähdä osana isoa strategiatyökokonaisuutta. Toimialakohtaiset kehittämisohjelmat sisältävät suuren joukon tavoitteita ja erilaisia suoritteita, mutta niiden aktiivista seuranta ei tehdä pitkällä aikavälillä. Laitisen (2003, s. 366) mukaan suorituskyvyn mittaamisen tulee olla suunnitelmallista. Irrallisista mittareista voidaan saada täsmällistä tietoa yksityiskohdista, mutta niiden avulla voi silti olla vaikeaa hahmottaa kokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottaminen on Laitisen mukaan strategisessa päätöksenteossa varsin olennaista (Laitinen 2003, s. 366-367).

Mittariston suunnittelu aloitettiin määrittämällä projektiin osallistuvat tahot. Kohdeorganisaation tapauksessa mittariston kehittämiseen osallistui koko Elinvoima- ja teknisen valiokunnan johtoryhmä. Tulosalueiden hiljainen tieto haluttiin tehdä prosessissa mahdollisimman näkyväksi, jonka vuoksi parhaaksi työskentelytavaksi nähtiin mittariston kehittämiseen liittyvät työpajat. Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin mittaamista yleisellä tasolla sekä kohdeorganisaation ylätason strategiaa ja siitä johdettuja Elinvoima- ja teknisen toimialan kehittämisohjelman tavoitteita. Ensimmäisen työpajan jälkeen johtoryhmän jäsenten tehtävänä oli listata ylös mahdollisimman paljon sellaisia asioita ja mittareita, joita he pitivät tärkeänä oman yksikön menestymisen kannalta. Toisessa työpajassa johtoryhmän tuottama materiaali tiivistettiin ja jatkokehitykseen valittiin toiminnan kehittämisen kannalta parhaiten

Elinvoima- ja teknisen toimialan kehittämisohjelman tavoitteita tukevat mittaukset. Kolmannessa työpajassa mittausjärjestelmän runko viimeisteltiin ja hyväksyttiin.

5.2 Kohdeorganisaatiolle soveltuvan mittausjärjestelmän valinta

Kohdeorganisaatiolle soveltuvan mittausjärjestelmän valinnassa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä järjestelmän yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä ja sen muokattavuutta. Mittausjärjestelmän tuli myös pystyä mittaamaan monia erityyppisiä asioita. Organisaation konsernitaso ei ole vielä nähnyt tarpeelliseksi asioiden pitkäjänteisen ja systemaattiseen mittaamisen kehittämistä. Tämän työn osana laadittavan mittausjärjestelmän eduksi katsottiin kuitenkin mahdollisuus laajentaa se koko konsernin käyttöön.

Mittausjärjestelmän pääkäyttötarkoitukseksi valittiin strategian jalkauttaminen ja sen avulla pyritään tekemään strategian ja käytännön toimien välinen vuorovaikutussuhde näkyväksi (Knowles 2011). Mittausjärjestelmän avulla haluttiin myös helpottaa strategisten tavoitteiden viestimisen vaikeutta keskijohdolle (Darkow 2015).

Kohdeorganisaation johtoryhmätasolla mitattavien strategian jalkauttamiseen liittyvien suureiden määrä ei ole kovin suuri ja niiden mittaaminen olisi ollut mahdollista toteuttaa esimerkiksi useamman toisiinsa linkitetyn tavoitematriisin avulla. Balanced Scorecardin kaltaisen raskaamman järjestelmän rakentamiselle vastavasti ei nähty tarvetta, eikä sen toteuttamiseen toisaalta olisi ollut käytettävissä riittäviä resursseja. Organisaatiolle parhaiten soveltuvaksi mittausjärjestelmäksi koettiin tavoitematriisista edelleen kehitetty valmis Excel-pohjainen työkalu, SAKE-sovellus, jonka rakenne tarjosi riittävän laajan, mutta samalla yksinkertaisen alustan Elinvoima- ja teknisen toimialan strategian jalkauttamiseen vaadittavalle mittaristolle. SAKE-sovellus antaa mahdollisuuden seurata kuutta mittaria, kuudelta eri osa-alueelta eli yhteensä 36 mittaria. Elinvoima- ja teknisen toimialan strategian jalkauttamiseksi johtoryhmätasolla päädyttiin lopulta käyttämään viittä mittaria kultakin neljältä eri osa-alueelta eli yhteensä 20 mittaria.

5.3 Mittausjärjestelmän osa-alueiden määrittely

Koko organisaation visiona on ”*Sujuva ja yhteisöllinen arki turvallisessa ja veto-voimaisessa maaseutukaupungissa*” ja siihen pyritään täyttämällä ylätason strategiset tavoitteet. Ylätason strategisten tavoitteiden täyttämiseksi tarvittavat keinot on esitetty toimialakohtaisissa kehittämissuunnitelmissa. Elinvoima- ja teknisen toimialan kehittämissuunnitelman päätavoitteet ja niiden kytkeytyminen koko organisaation strategiaan on esitetty kuvassa 20.

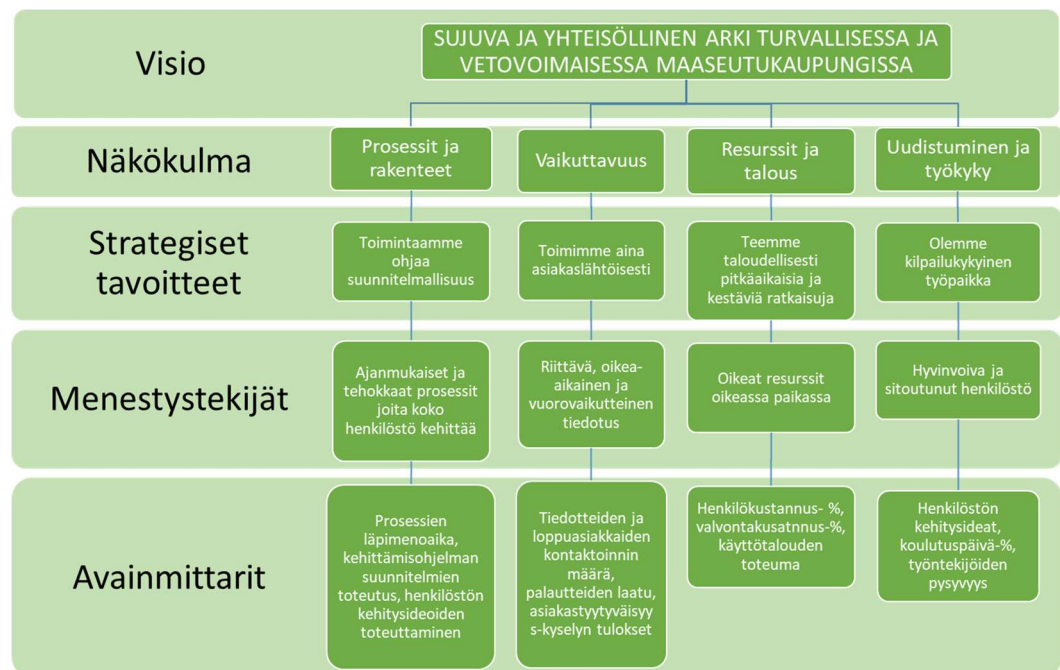


Kuva 20. Organisaation ylätason strategiasta johdetut kohdeorganisaation tavoitteet (mukaillen Orimattilan kaupunki 2018, s. 4)

Elinvoima- ja teknisen toimialan kehittämissuunnitelmassa ylätason strategisten tavoitteiden täyttämistä on tarkasteltu neljän eri näkökulman kautta. Näkökulmiksi on valittu Määtän ja Ojalan (2000, s. 53) määrittelemät neljä julkisen sektorin Balanced Scorecardin näkökulmaa:

- Prosessit ja rakenteet
- Vaikuttavuus
- Resurssit ja talous
- Uudistuminen ja työkyky

Kullekin näkökulmalle, jotka myöhemmin kuvataan mittausjärjestelmän eri osa-alueina, määritettiin tämän jälkeen omat strategiset tavoitteensa, kriittiset menestystekijät sekä niitä parhaiten kuvaavat avainmittarit. Seuraavalla sivulla esitettyssä kuvassa 21 on esitetty kohdeorganisaatiolle suunnitellun tasapainotetun mittariston kytkeytyminen teknisen toimen kehittämisohjelmaan ja sen kautta edelleen koko organisaation visioon.



Kuva 21. Kohdeorganisaation tasapainotetun mittariston yleiskuva

5.4 Mittareiden määrittely osa-alueittain

Mittariston osa-alueet on johdettu Elinvoima- ja teknisen valiokunnan kehittämisohjelmasta. Ylätason strategian kannalta ensisijaisesti tavoiteltavien asioiden nähtiin sisältyvän vaikuttavuuden sekä uudistumisen ja työkyvyn osa-alueisiin. Lisäksi niiden havaittiin tuottavan strategian toteutumisen kannalta eniten lisäarvoa lyhyellä aikavälillä. Edellä mainittujen syiden vuoksi vaikuttavuuden sekä uudistumisen ja työkyvyn osa-alueiden painoarvoksi määritettiin 30 prosenttia. Prosessien ja ra-

kenteiden sekä resurssien ja talouden osa-alueet nähtiin vastaavasti keskenään yhdenvertaisina ja niiden painoarvoksi valittiin 20 prosenttia. Taulukossa 1 on esitetty kohdeorganisaation mittausjärjestelmän osa-alueet ja niiden keskinäiset painoarvot. Osa-alueiden väliset painoarvot määritettiin Elinvoima- ja teknisen toimialan johdoryhmän toimesta mittausjärjestelmän kehittämistyöpajassa.

Taulukko 1. Kohdeorganisaation tasapainotetun mittariston osa-alueet ja niiden keskinäiset painoarvot

OSA-ALUE	TULOS	TAVOITE	ARVOSANA	<u>PAINO</u>
Prosessit ja rakenteet	10,00	10	10	20,00 %
Vaikuttavuus	10,00	10	10	30,00 %
Resurssit ja talous	10,00	10	10	20,00 %
Uudistuminen ja työkyky	10,00	10	10	30,00 %
Yrityksen suorituskyky:				10,0

Tutkimuksen neljännessä luvussa havaittiin, että strategisia suorituskyvyn analysointijärjestelmiä ja strategian jalkauttamiseen suunniteltuja järjestelmiä ei tule sekoittaa keskenään. Esimerkiksi Michelin ja Manzonin (2010, s. 469) mukaan strategian jalkauttamiseen käytettävien mittareiden tulee kuvata operatiivista toimintaa. Uusi-Rauvan (1994, s. 11) mukaan mittaamisen tulee ohjata ja motivoida henkilöstöä, korostaa mitattavien asioiden arvoa, ohjata tekemään oikeita asioita sekä luoda edellytykset palkitsemiselle. Kohdeorganisaatiossa operatiivisen toiminnan mittaaminen nähdäänkin keskeisenä osana strategisesti tärkeiden asioiden viestintää henkilökunnalle.

Kaplan (2001) nimeää yhdeksi voittoa tuottamattomien organisaatioiden ongelmaksi strategian määrittelyn ja siitä seuraavat epäselvät tavoitteet. Epäselvien tavoitteiden ja edelleen niiden perusteella laadittujen pitkien strategiadokumenttien pohjalta päädytään usein mittaamaan väriä asioita. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi strategiadokumenteista johdetut välitavoitteet ja niiden mittaaminen. Välitavoitteita tulisi käsitellä mitattavan lopputuotteen sijasta keinoina, joilla päästään haluttuun lopputulokseen. (Kaplan 2001, s. 358) Kohdeorganisaatiossa mitataan asioita, jotka voitaisiin nähdä Kaplanin edellä antaman varoituksen malliesimerk-

kinä mutta esimerkiksi organisaation prosessien ja rakenteiden kehittymisen kannalta dokumentoinnin etenemisen ja sen välitavoitteiden seuraaminen on katsottu välttämättömäksi.

5.4.1 Prosessit ja rakenteet

Strateginen päätavoite 1: Toimintaamme ohjaa suunnitelmallisuus. Osa-alueeseen valittiin mittareita, joiden avulla kohdeorganisaation prosesseja ja rakenteita voidaan kehittää tehokkaammiksi ja johdonmukaisemmiksi.

Kehittämishjelman suunnitelmat

Aiemmin on havaittu, että vaikka kehittämishjelma on tehty, kaikkia siinä päätettyjä tehtäviä ei ole välttämättä suoritettu loppuun tai tilanteen kehittymistä ei ole seurattu systemaattisesti. Tämän vuoksi tekemättömät työt pakkautuvat suorituksen aikarajan päättymisen läheisyyteen ja niiden läpiviennissä voidaan joutua ajanpuutteen vuoksi tyytymään välttävään lopputulokseen. Mittausjärjestelmän avulla suuren, pitkälle ajanjaksolle jakautuvan työmäärän aikataulutuksen nähdään helpotuvan. Kehittämishjelman suunnitelmien laadukas toteuttaminen nähtiin merkittävänä osana strategian toteutusta, jonka vuoksi mittarin painoarvoksi valittiin 25 prosenttia.

Pääprosessien dokumentointi

Pääprosessien dokumentoinnilla totuttu tapa toimia halutaan muuttaa näkyvään muotoon. Näkyvässä muodossa olevaa prosessia voidaan arvioida ja tarvittaessa kehittää paremmaksi. Mittarin painoarvoksi määritettiin 20 prosenttia.

Investointiohjelman pysyvyys

Investointiohjelman pysyvyyden on havaittu olevan heikolla tasolla ja toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelu on ollut käytännössä katsoen mahdotonta. Mittariston avulla voidaan konkreettisesti havaita, ovatko päätöksenteossa ja suunnittelussa tehdyt parannukset olleet riittäviä, vai tuleeko suunnitelmien pysyvyyden parantamiseksi tehdä lisäpanostuksia. Mittarin painoarvoksi määritettiin 20 prosenttia.

Kehitysehdotusten toteutusprosentti

Prosessien ja rakenteiden ajanmukaisuus tulee varmistaa niiden jatkuvalla kehittämisellä. Henkilöstön aktivoiminen mukaan kehitysprosessiin on olennainen osa onnistumista ja sitä mitataan osana uudistumisen ja työkyvyn osa-alueita. Erityisen tärkeäksi on kuitenkin katsottu mahdollisuus viestiä henkilöstölle, että toteuttamiskelpoiset kehitysehdotukset viedään toteutukseen ja niiden käsittelyyn on olemassa toimivat prosessit. Henkilöstön aktivointiin on kehitettävä kokonaan uusi järjestelmä, jonka vuoksi tämän mittausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä mittarin painotusta laskettiin prosessin keskeneräisyyden vuoksi. Mittarin painoarvoksi määritettiin 15 prosenttia.

Prosessien läpimenoaika

Kehittämisohjelman keskeisenä tavoitteena on saada aikaan tehokkaat prosessit, joiden avulla koko toiminta voidaan kuvata ja tuntea paremmin. Prosessien todellinen kesto selvitetään mittaamalla, jonka jälkeen kullekin prosessille määritetään haluttu tavoitesuoritus-aika. Joidenkin prosessien osalta keston tavoiteaika tullaan mahdollisesti jopa kasvattamaan. Organisaation totuttuna tapana on ollut palvella asiakasta mahdollisimman nopeasti ja joustavasti, mutta kuvatus toiminta ja siihen tottuneet asiakkaat voivat aiheuttaa resursseihin ajoittaista piikkikuormitusta. Mittarin painoarvoksi määritettiin 20 prosenttia.

Edellä kuvatut mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot määritettiin mittausjärjestelmän kehittämistyöpajassa. Taulukossa 2 on esitetty Prosessit ja rakenteet -osa-alueen mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot.

Taulukko 2. Prosessit ja rakenteet -osa-alueen mittarit

MITTARI	TULOS	TAVOITE	ARVOSANA	PAINO
Kehittämisohjelman suunnitelmat	31,00	31	10	25,00 %
Pääprosessien dokumentointi	9,00	9	10	20,00 %
Investointiohjelman pysyvyys	1,00	1	10	20,00 %
Kehitysehdotusten toteutus -%	1,00	1	10	15,00 %
Prosessien läpimenoaika	10,00	10	10	20,00 %
Osa-alueen suorituskyky:				10,0

5.4.2 Vaikuttavuus

Strateginen päätavoite 2: Toimimme aina asiakaslähtöisesti. Osa-alueeseen valittiin mittareita, joiden tuottaman tiedon perusteella voidaan arvioida asiakasrajapinnassa tehtävän työn onnistumista ja sen muutostarpeita.

Ulkoisten tiedotteiden määrä

Asiakaslähtöisen toiminnan perusedellytyksenä on tehokas ja riittävän monipuolinen viestintä. Mittaamalla varmistetaan, että kuntalaisille ja yritykselle suunnattujen tiedotteiden määrä on riittävä. Ulkoisten tiedotteiden määrä on tavoitteena pitää nykyisellä tasollaan. Mittarin painoarvoksi määritettiin 10 prosenttia.

Palautteiden laatu

Asiakailta saadun palautteen laatua sekä sen muutoksia seurataan myös lyhyellä aikavälillä. Tieto palautteen laadusta ja määrästä kerätään yhdyskuntatekniikan sähköisen palautekanavan kautta. Palautejärjestelmästä saadun palauteen laatua ja määrää kuvaava mittari reagoi toiminnassa tehtyihin muutoksiin nopeasti ja sen painoarvoa on haluttu kasvattaa muihin mittareihin verrattuna. Mittarin painoarvoksi määritettiin 30 prosenttia.

Kuntalaistilaisuuksien määrä

Sähköisen viestinnän lisäksi koetaan tärkeänä olla mukana kuntalaisten arjessa myös fyysisesti järjestettävien tilaisuuksien muodossa. Tilaisuuksien määrä on tavoitteena pitää nykytilannetta vastaavalla tasolla. Kokonaisuuden kannalta fyysiset tilaisuudet koskettavat kuitenkin vain pientä osuutta kuntalaisista, jonka vuoksi mittarin painoarvoksi määritettiin 10 prosenttia.

Yrityskontaktien määrä

Yritystoiminta on tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä alueen vetovoimatekijöistä. Lähes kaikilla Elinvoima- ja teknisen toimialan päätöksillä on jokin vaikutus paikalliseen yrittäjyyteen. Riittävä informaatio yrityskenttään halutaan varmistaa aktiivisella viestinnällä ja yhteydenpidolla. Mittarin painoarvoksi määritettiin 25 prosenttia.

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden kehittymistä seurataan nopean palautteen laadun ja määrän lisäksi myös pidemmällä aikavälillä. Pidemmän aikavälin asiakastyytyväisyyden mittarina käytetään vuosittain tehtävien asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia. Mittarin painoarvoksi määritettiin 20 prosenttia.

Edellä kuvatut mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot määritettiin mittausjärjestelmän kehittämistyöpajassa. Taulukossa 3 on esitetty Vaikuttavuus -osa-alueen mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot.

Taulukko 3. Vaikuttavuus -osa-alueen mittarit

<u>MITTARI</u>	<u>TULOS</u>	<u>TAVOITE</u>	<u>ARVOSANA</u>	<u>PAINO</u>
Ulkoisten tiedotteiden määrä	2,00	2	10	10,00 %
Palautteiden laatu	1,00	1	10	30,00 %
Kuntalaistilaisuuksien määrä	2,00	2	10	10,00 %
Yrityskontaktien määrä	2,00	2	10	25,00 %
Asiakastyytyväisyys	5,00	5	10	25,00 %
Osa-alueen suorituskyky:				10,0

5.4.3 Resurssit ja talous

Strateginen päätavoite 3: Teemme taloudellisesti pitkäaikaisia ja kestäviä ratkaisuja. Osa-alueeseen valittiin mittareita, joiden avulla mitataan ja verrataan taloudellista onnistumista. Lisäksi tarkkaillaan resurssien ja toiminnan laajuuden välistä suhdetta.

Yhdyskuntatekniikan talousvertailu

Kuntasektorin taloudelliset edellytykset ovat muuttuneet vuosi vuodelta haastavammiksi ja organisaation taloudellisuuden onnistumista halutaan verrata myös muihin vastaavan kokosiin toimijoihin. Mittari on vertailtavuuteen liittyvien epävarmuuksien vuoksi tarkoitukseltaan informatiivinen ja sen painoarvoksi määritettiin 10 prosenttia.

Käyttötalous/talousarvio toteumaprosentti

Suunnitelmallisuus ja ennakointi sekä niiden avulla saavutettu taloudellinen onnistuminen käyttötalousbudjetissa on nostettu yhdeksi osa-alueen avaintekijäksi. Mittarin painoarvoksi määritettiin 25 prosenttia.

Henkilökustannusprosentti

Kohdeorganisaatiossa investointien määrä on suuri ja valvottavien kohteiden määrä on ollut kasvava mutta samalla käyttötalousmenoja pyritään karsimaan esimerkiksi henkilökustannuksia pienentämällä. Koko toiminnan tasoon nähden liian pienet resurssit voivat aiheuttaa ylimääräisiä kuluja siinä missä liian suuretkin resurssit. Tilanteen muuttuessa organisaation rakenteelliset muutokset on helpompi perustella mittaustietoon pohjautuen. Esimerkiksi henkilökustannusprosentin ja budjetoinnin toteutuman välisen suhteen avulla voidaan päätellä ovatko kulloinkin käytössä olevat resurssit olleet riittävällä tasolla. Mittarin painoarvoksi määritettiin 20 prosenttia.

Valvontakustannusprosentti

Investointien suunnitteluun ja valvontaan käytettyjen resurssien tulee olla oikeassa suhteessa investointien määrään. Kohdeorganisaation kokemusperäisen tiedon mukaan hankkeen laajuuteen nähden väärin mitoitettut resurssit voivat aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessakin. Mittarin tarkoitus ei ole karsia henkilökustannuksia minimitasolle, vaan analysoida kulloinkin vallitsevassa tilanteessa käytössä olevia resursseja ja niiden ajanmukaisuutta. Mittarin painoarvoksi määritettiin 20 prosenttia.

Investointien loppusumma

Investointien loppusumma on ollut viime vuosina korkea ja näyttää edelleen siltä, että investointien määrä on pidettävä lähellä aikaisempien vuosien tasoa myös tulevaisuudessa. Investointien onnistunut toteutus suunnitellun talousarvion puitteissa kertoo riittävästä panostuksesta investoinnin kaikkiin vaiheisiin. Loppusumman ylittyessä syy eroavaisuuteen kustannusarvion ja todellisuuden välillä tulee selvittää perinpohjaisesti. Mittari nähtiin haastavassa taloustilanteessa tärkeänä ja sen painoarvoksi määritettiin 25 prosenttia.

Edellä kuvatut mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot määritettiin mittausjärjestelmän kehittämistyöpajassa. Taulukossa 4 on esitetty Resurssit ja talous -osa-alueen mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot.

Taulukko 4. Resurssit ja talous -osa-alueen mittarit

<u>MITTARI</u>	<u>TULOS</u>	<u>TAVOITE</u>	<u>ARVOSANA</u>	<u>PAINO</u>
Yhdyskuntapalvelujen talousvertailu	1,50	1,5	10	10,00 %
Käyttötalous/talousarvio (+/-) %	99,00	99	10	25,00 %
Henkilöstökustannus - %	20,00	20	10	20,00 %
Valvontakustannus - %	2,50	2,5	10	20,00 %
Investointien loppusumma (+/-) %	99,00	99	10	25,00 %
Osa-alueen suorituskyky:				10,0

5.4.4 Uudistuminen ja työkyky

Strateginen päätavoite 4: Olemme kilpailukykyinen työpaikka. Osa-alueeseen valittiin mittareita, jotka antavat tietoa työolojen kehittymisestä tai niiden kehitystarpeista.

Työntekijöiden pysyvyys

Edeltävien vuosien aikana Elinvoima- ja teknisen toimialan henkilöstön vaihtuvuus on ollut julkisen sektorin organisaatioksi poikkeuksellisen suurta. Työntekijöiden pysyvyyden parantaminen onkin nostettu yhdeksi onnistumisen kulmakivistä. Kuntasektorin työnantajat eivät välttämättä pysty kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa palkkauksessa, mutta organisaation houkuttelevuutta halutaan tuoda esille muilla tunnistetuilla kilpailutekijöillä. Mittari nähtiin kokonaisuuden kannalta tärkeänä ja sen painoarvoksi määritettiin 25 prosenttia.

Poissaoloprosentti

Elinvoima- ja teknisen toimialan henkilöstön poissaoloprosentti on ollut tilastollisesti alhainen. Kuntasektori on kuitenkin tulevan vuosikymmenen aikana merkittävien muutospaineiden alla ja pitkään staattisena jatkuneen tilanteen muuttuminen epävakaa voi pahimmassa tapauksessa heijastua henkilökunnan sairauspoissaolojen kasvuna. Mittarin avulla havaittuihin toiminnan muutostarpeisiin voidaan

reagoida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mittari nähtiin työntekijöiden pysyvyyden tapaan kokonaisuuden kannalta tärkeänä, jonka vuoksi sen painoarvoksi määritettiin 25 prosenttia.

Koulutuspäiväprosentti

Organisaation koulutuspäivien määrän kehittymistä seurataan useammasta erisyystä. Työntekijöille halutaan antaa mahdollisuus kehittää itseään ja lisätä näin aiemmin mainittuja työmarkkinoiden kilpailutekijöitä yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Lisäksi jatkuvalla henkilöstön kehittämisellä halutaan aktivoida koulutukseen passiivisesti suhtautuvat työntekijät. Koulutuspäivien määrä halutaan pitää lähellä nykyistä tasoa, jonka vuoksi mittarin painoarvoksi määritettiin 15 prosenttia.

Tapaturmataajuus

Organisaation tapaturmataajuus on ollut historiallisesti melko alhainen ja tilastojen halutaan pysyvän yhtä hyvällä tasolla myös tulevaisuudessa. Toiminnan pisyessä entisellään tapaturmataajuuteen ei ole odotettavissa suuria muutoksia. Mittarin painoarvoksi määritettiin 15 prosenttia.

Henkilöstön kehitysehdotukset

Henkilöstön turvalliset työolosuhteet ja esimerkiksi tapaturmataajuuden seuraaminen ovat luonnollinen osa vastuullista toimintaa, mutta tämän lisäksi työntekijät halutaan motivoida kehittämään omaa työympäristöään aktiivisesti. Henkilöstölähtöisten kehitysehdotusten käsittelyyn on päätetty luoda sähköinen kanava ja palautteiden antamista edesauttava kannustinjärjestelmä. Mittarin painoarvoksi määritettiin 20 prosenttia.

Edellä kuvatut mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot määritettiin mittausjärjestelmän kehittämistyöpajassa. Taulukossa 5 on esitetty Uudistuminen ja työkyky -osa-alueen mittarit ja niiden keskinäiset painoarvot.

Taulukko 5. Uudistuminen ja työkyky -osa-alueen mittarit

<u>MITTARI</u>	<u>TULOS</u>	<u>TAVOITE</u>	<u>ARVOSANA</u>	<u>PAINO</u>
Työntekijöiden pysyvyys	1,00	1	10	25,00 %
Poissaolo - %	1,90	1,9	10	25,00 %
Koulutuspäivä - %	1,00	1	10	15,00 %
Tapaturmataajuus	0,00	0	10	15,00 %
Henkilöstön kehitysehdotukset	1,00	1	10	20,00 %
Osa-alueen suorituskyyky:				10,0

5.5 Mittausjärjestelmän käyttöönotto ja arviointi

Mittaristo on otettu käyttöön vuoden 2020 alussa. Mittausjärjestelmän arviointi ja siihen mahdollisesti tehtävät muutokset on aikataulutettu tehtäväksi noin vuoden mittaisen käyttöjakson jälkeen. Mittausjärjestelmään syötettävät tiedot on kerätty alussa ohjatusti. Tietojen syöttäminen prosessina ja mittausjärjestelmästä saadut tulokset on lisäksi käyty Elinvoima- ja teknisen toimialan johtoryhmän kanssa läpi mittarin normaalia tarkastelutiheyttä lyhyemmällä syklillä.

Toisen vuosineljänneksen tietojen syöttämisen jälkeen tehdyssä karkeassa väliarvioinnissa havaittiin tiettyjen mittauksen skaalauksissa muutostarpeita, mutta lähtökohtaisesti mittaristo näyttää tuottavan organisaation toiminnan kannalta arvokasta tietoa. Muutostarpeiden nähtiin liittyvän enimmäkseen mittareiden väliseen painotukseen ja siihen, kuinka niistä saatava mittaustieto vaikuttaa kokonaissuorituskykyyn. Lisäksi yksittäisen, palautteen laatua kuvaavan mittauksen kohdalta mitattavien suureiden on havaittu olevan vääriä ja mittari ei tule sellaisenaan antamaan mittausjärjestelmään lisäarvoa. Pääosa mittareista päivitetään vähintään neljännesvuosittain mutta vuoden päivitysvälillä olevista mittareista ja niiden toiminnasta ei ole vielä saatu kokemuksesta tietoa.

Mittaristo on otettu osaksi normaalia johtamista ja sen antamat tulokset käydään läpi neljännesvuosittain Teknisen johtoryhmässä. Mikäli mittaustuloksien avulla havaitaan toiminnan muutostarpeita, korjaavat toimenpiteet kirjataan johtoryhmän kokousmuistioon, josta ne siirretään edelleen vastuutahoille toteutettavaksi.

Mittariston arviointi suositellaan toteutettavan vuoden 2021 ensimmäisen neljänneksen aikana. Coccan ja Albertin (2010) tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation mittausjärjestelmän arvioinnissa voisi käyttää esimerkiksi kypsyyсарviointitaulukkoa, joka on havaittu riittävän yksinkertaiseksi, helppokäyttöiseksi ja hyvin muokattavissa oleva työkaluksi pienelle organisaatiolle. Kypsyyсарviointiin sisältyvät kysymykset voidaan laatia Coccan ja Albertin (2010, s. 193) esittämän kolmiportaisen kategoriajaon ja niiden sisällä olevien tyyppiominaisuuksien perusteella. Seuraavassa listauksessa on esitetty pienille ja keskisuurille yrityksille soveltuviin mittausjärjestelmän ominaisuuksiin viittaavia esimerkkikysymyksiä kategorioittain (Cocca & Alberti 2010, s. 193).

1. Mitattavat suureet/mittarit

- a. Ovatko mittarit riittävän helppokäyttöisiä ymmärrettäviä?
- b. Yhdistävätkö mittarit strategiset tavoitteet ja toiminnan?
- c. Onko mittareiden tarkoitus yksiselitteinen ja näkyvä?
- d. Ohjaako mittari toimintaa oikeaan suuntaan?
- e. Saadaanko mittarista riittävän nopeaa ja oikeanaikaista dataa?

2. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä kokonaisuudessaan

- a. Onko järjestelmä riittävän joustava ja helppo ylläpitää?
- b. Onko järjestelmä tasapainossa eli huomioiko se kaikki osa-alueet oikealla tavalla?
- c. Onko mittariston vuorovaikutussuhteet helppo havaita?
- d. Onko järjestelmä linjassa strategian kanssa?

3. Suorituskyvyn analysointiprosessi

- a. Hyödynnetäänkö mittausjärjestelmästä saatava tieto tehokkaasti?
- b. Onko johto sitoutunut järjestelmän käyttöön?
- c. Onko työntekijät otettu riittävässä määrin mukaan prosessiin?
- d. Onko analysointijärjestelmään liittyvät toiminnot selkeästi kuvattu?

6. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työssä tutkittiin strategian jalkauttamista suorituskyvyn analysointijärjestelmän avulla. Tutkimus tehtiin julkisen sektorin organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa pienen julkisen sektorin organisaation strategian jalkauttamiseen soveltuva mittausjärjestelmä.

Tutkimuksen alussa esitetyt tutkimuskysymykset olivat:

1. Kuinka suorituskyvyn analysointijärjestelmä voi tukea strategian jalkauttamista?
2. Mitä ominaispiirteitä on havaittu julkisen sektorin strategian jalkauttamisessa?
3. Millainen mittaristo kohdeorganisaatiolle tulisi rakentaa?

Näihin kysymyksiin on löydetty vastaukset konstruktivisen tutkimuksen avulla. Konstruktion toimivuutta on kokeiltu käytännössä rakentamalla kohdeorganisaatiolle strategian jalkauttamiseen soveltuva mallimittaristo. Vastaukset tutkimuskysymyksiin esitellään seuraavaksi eriteltyinä:

Tutkimuskysymys 1. Kuinka suorituskyvyn analysointijärjestelmä voi tukea strategian jalkauttamista?

Strategisten tavoitteiden asettaminen ei yksin takaa onnistumista. Organisaatio tulee myös johtaa kohti asetettuja tavoitteita ja tavoitteiden täyttymistä tulee seurata. Oikein rakennettuna suorituskyvyn analysointijärjestelmä kertoo, kuljetaanko asetettuja tavoitteita kohti vai tarvitseeko toimintaa muuttaa. Suorituskyvyn analysointijärjestelmää on kuvattu tärkeimmäksi yksittäiseksi johdon työkaluksi, jolla strategian jalkauttamista voidaan edesauttaa ja sen voidaan katsoa tukevan strategian jalkauttamista usean eri ominaisuuden kautta. Mittausjärjestelmän avulla voidaan esimerkiksi sitoa pitkän ajan tavoitteet ja strategia operatiiviseen toimintaan sekä kuvata tavoitteet, mittarit ja niihin liittyvät toiminnot useiden eri näkökulmien kautta. Mittausjärjestelmän avulla voidaan myös esittää näkyvästi tavoitteiden, suunnitelmien ja suorituskyvyn mittaamisen keskinäinen vuorovaikutus. Mittausjärjestelmien avulla voidaan lisäksi edesauttaa viestintää, helpottaa keskijohdon johtamistyötä, selkeyttää tavoitteita sekä parantaa eri toimintojen välistä koordinaointia.

Tutkimuskysymys 2. Mitä ominaispiirteitä on havaittu julkisen sektorin strategian jalkauttamisessa?

Yksityisen ja julkisen sektorin strategian jalkauttamisvaiheessa on vähemmän eroavaisuuksia kuin itse strategian suunnitteluvaiheessa ja yleensä näissä törmätään samoihin ongelmiin. Kirjallisuudessa tunnistettiin neljä julkisen sektorin ominaispiirrettä, jotka voivat kuitenkin aiheuttaa haasteita strategiatyöprosessiin. Ensimmäisenä ominaispiirteenä suorituskyvyn analysointijärjestelmien suunnittelua vaikeuttaa useiden omistajatahojen erilaiset tarpeet, toisena vaikeasti määriteltävä lopputuote ja näihin liittyvät epäselvät tavoitteet. Järjestelmien käyttöönottoa vaikeuttavat vastaavasti yhden selkeän omistajatahon puuttuminen sekä asiantuntijaorganisaatioita usein vaivaava heikko johtamistaitojen taso. Osa suunnitteluvaiheen ongelmista voi toisaalta heijastua myös implementointivaiheeseen. Esimerkiksi useiden omistajien ristiriitaisten tavoitteiden vuoksi strategiasta voi tulla ympäröivä ja vaikeaselkoinen. Ympäripyöreään strategiaan taas ei välttämättä sitouduta. Yksityisen tai julkisen sektorin organisaation ohjaamisen ei katsota olevan helpompaa tai vaikeampaa kuin toisen, mutta niiden johtamisessa ja strategiatyössä tulee kiinnittää huomiota eri asioihin.

Tutkimuskysymys 3. Millainen mittaristo kohdeorganisaatiolle tulisi rakentaa?

Kohdeorganisaatiolle soveltuvan mittausjärjestelmän valinnassa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä järjestelmän yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä ja sen muokattavuutta. Mittausjärjestelmän tuli myös pystyä mittaamaan monia erityyppisiä asioita. Kohdeorganisaation konsernitason strategian ja siitä johdetun toimialan kehittämisohjelman perusteella mittariston pohjana käytettiin Balanced Scorecardin neljää julkisen sektorin näkökulmaa, joita ovat:

- Prosessit ja rakenteet
- Vaikuttavuus
- Resurssit ja talous
- Uudistuminen ja työkyky

Suunnitellun mallimittariston avulla operatiivinen toiminta sidottiin organisaation kehittämisohjelmaan ja edelleen koko konsernin strategiaan.

Mittausjärjestelmän pääkäyttötarkoitukseksi valittiin strategian jalkauttaminen ja sen avulla pyrittiin tekemään strategian ja käytännön toimien välinen vuorovaikutussuhde näkyväksi. Mittausjärjestelmän avulla haluttiin myös helpottaa strategisten tavoitteiden viestimisen vaikeutta keskijohdolle.

Organisaatiolle parhaiten soveltuvaksi mittausjärjestelmäksi koettiin tavoitematriisista edelleen kehitetty valmis Excel-pohjainen työkalu, SAKE-sovellus, jonka valmis rakenne tarjosi riittävän laajan, mutta samalla yksinkertaisen alustan Elinvoima- ja teknisen toimialan strategian jalkauttamiseen vaadittavalle mittaristolle.

Voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset. Tutkimuksen avulla saaduissa vastauksissa ei havaittu yllättäviä löydöksiä. Tärkeänä havaintona voidaan kuitenkin nostaa esille kirjallisuudesta tunnistettu mittausjärjestelmän tehokkuuden ja ajanmukaisuuden arvioinnin tärkeys. Pahimmassa tapauksessa mittaristo, jonka ajanmukaisuutta ei ole tarkistettu voi toimia esteenä muutokselle tai se voi ohjata toimintaa väärään suuntaan. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa rakennettiin pienen julkisen sektorin organisaation strategian jalkauttamiseen soveltuva mittausjärjestelmä, jonka perusteella myös tutkimuksen päätavoitteen voidaan todeta täyttyneen.

7. YHTEENVETO

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen suurimmaksi esteeksi on yleensä havaittu epäonnistuminen strategian jalkauttamisessa. Jalkauttamisen epäonnistumisen voi aiheuttaa esimerkiksi se, että strategiaproessin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin käytetty aika on usein epätasapainossa. Yleensä ajankäyttö painottuu strategian suunnittelu- tai määrittelyosuuteen ja jalkauttamiseen käytetty aika jää liian lyhyeksi.

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa pienen julkisen sektorin organisaation strategian jalkauttamiseen soveltuva mittausjärjestelmä. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin suorituskyvyn analysointijärjestelmien strategialähtöisyyttä ja sitä, kuinka mittarit otetaan käytännössä osaksi strategian jalkauttamisprosessia. Lisäksi tutkittiin strategian jalkauttamisessa havaittuja eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Tutkimus oli luonteeltaan konstrukttiivinen ja sen pohjalta luodun konstruktion toimivuutta on kokeiltu käytännössä rakentamalla kohdeorganisaatiolle mittausjärjestelmä.

Lähtökohtaisesti pienen organisaation strategian jalkauttamiseen tulisi käyttää vain sellaisia menetelmiä, jotka ovat niitä toteuttavan organisaation resursseille sopivia. Strategian jalkauttamisella ja strategiadokumenteilla tulisi vastata kysymyksiin; ”Mitä pitää tehdä?” ja ”Kuinka se tehdään?”. Kun edellä mainittuihin kysymyksiin saadut vastaukset viestitään selkeästi strategiaa toteuttaville tahoille, voidaan onnistuneen jalkauttamisen lähtökohtien katsoa olevan kunnossa.

Yksityisen ja julkisen sektorin strategian jalkauttamisvaiheessa havaittiin olevan vähemmän eroavaisuuksia kuin itse strategian suunnitteluvaiheessa. Julkisen organisaation perustavanlaatuiset ominaispiirteet voivat kuitenkin aiheuttaa haasteita strategian suunnitteluvaiheeseen, josta vaikutukset saattavat heijastua myös strategian jalkauttamiseen. Kirjallisuudessa nimettiin julkisen sektorin suorituskyvyn mittaamisen perusongelmiin neljä pääsyytä. Järjestelmien suunnittelua vaikeuttaa useiden omistajatahojen erilaiset tarpeet sekä vaikeasti määriteltävä lopputuote ja näihin liittyvät epäselvät tavoitteet. Järjestelmien käyttöönottoa vaikeuttavat vastaavasti yhden selkeän omistajatahon puuttuminen sekä asiantuntijaorganisaatioita

usein vaivaava heikko johtamistaitojen taso. Toisin sanoen useiden omistajien riskitriitaisten tavoitteiden vuoksi strategiasta voi tulla ympäröivää ja vaikeaselkoinen, jonka vuoksi siihen ei välttämättä sitouduta. Yksityisen tai julkisen sektorin organisaation ohjaamisen ei katsota olevan helpompaa tai vaikeampaa kuin toisen, mutta niiden johtamisessa ja strategiatyössä tulee kiinnittää huomiota eri asioihin.

Suorituskyvyn analysointijärjestelmiä on kuvattu tärkeimmäksi yksittäiseksi johdon työkaluksi, jolla strategian jalkauttamista voidaan edesauttaa. Niiden voidaan katsoa tukevan strategian jalkauttamista usean eri ominaisuuden kautta. Mittausjärjestelmän avulla voidaan esimerkiksi sitoa pitkän ajan tavoitteet ja strategia operatiiviseen toimintaan sekä kuvata tavoitteet, mittarit ja niihin liittyvät toiminnot useiden eri näkökulmien kautta. Mittausjärjestelmän avulla voidaan myös esittää näkyvästi tavoitteiden, suunnitelmien ja suorituskyvyn mittaamisen keskinäinen vuoro-vaikutus. Mittausjärjestelmien avulla voidaan lisäksi edesauttaa viestintää, helpottaa keskijohdon johtamistyötä, selkeyttää tavoitteita sekä parantaa eri toimintojen välistä koordinaointia.

Strategian jalkauttamiseen tarkoitettu mittaristo suunnitellaan ja otetaan käyttöön samalla tavalla kuin muihinkin käyttötarkoituksiin laaditut mittaristot. Suunnittelun ja käyttöönoton tueksi löytyy kirjallisuudesta useita eri prosessimalleja. Hyvin suunniteltu mittaristo ei kuitenkaan automaattisesti takaa sitä, että sen käyttöön ja kehittämiseen sitoudutaan, vaan strategian jalkauttamisen tavoin myös itse mittariston jalkauttamiseen ja sen käyttöönottovaiheeseen tulisi panostaa riittävästi. Mittariston pääkäyttötarkoitus vaikuttaa mittariston ominaispiirteisiin. On tärkeää, ettei sekoiteta strategian luomisessa käytettäviä suorituskyvyn analysointijärjestelmiä sellaisiin järjestelmiin, joiden tarkoituksena on jalkauttaa olemassa oleva strategia. Kirjallisuudessa strategian jalkauttamiseen on havaittu tarvittavan usein sellainen mittaristo, joka mittaa operatiivisia asioita.

Kohdeorganisaation johtoryhmätasolla mitattavien strategian jalkauttamiseen liittyvien suureiden määrä ei ole kovin suuri ja niiden mittaaminen parhaiten soveltuvaksi suorituskyvyn analysointijärjestelmäksi katsottiin valmis Excel-pohjainen työkalu, SAKE-sovellus. Sovelluksen valmis rakenne tarjosi riittävän laajan, mutta samalla yksinkertaisen alustan Elinvoima- ja teknisen toimialan strategian jalkauttamiseen vaadittavalle mittaristolle. Mallimittariston avulla operatiivinen toiminta

sidottiin organisaation kehittämisohjelmaan ja edelleen koko konsernin strategiaan. Kohdeorganisaatiolle soveltuvan mittausjärjestelmän valinnassa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä järjestelmän yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä ja sen muokattavuutta. Lisäksi sen tuli pystyä mukautumaan eri tyyppisten asioiden mittaamiseen.

Mittausjärjestelmän ajantasaisuus ja tehokkuus tulee arvioida määrävälein. Arvioinnin laiminlyönti voi pahimmillaan muuttaa mittausjärjestelmän esteeksi muutokselle tai se voi alkaa ohjata toimintaa väärään suuntaan. Pienille ja keskisuurille organisaatioille on tärkeää käyttää itse suorituskyvyn analysointijärjestelmän tavoin niiden resursseille sopivia suorituskyvyn analysointijärjestelmien arviointijärjestelmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi yksinkertaiset kypsyysarviointitaulukot. Kypsyysarviointitaulukojen vahvuudeksi on nähty niiden helppokäyttöisyys, nopea käyttöönottoprosessi ja rakenne sellaisenaan, joka on pienten ja keskisuurten yritysten itse muokattavissa.

LÄHDELUETTELO

- Ahola, J. 1995. Yrityksen strategiaprosessi: näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Allio, M. 2005. A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 26 Issue 4, pp. 12-21
- Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, Vol. 44 Issue 10, pp. 1441-1460
- Barrett, M. W. & Carey, T. A. 1989. Communicating Strategy: The Best Investment a CEO Can Make. *American Journal of Business*. Vol. 4 Issue 1, pp. 3–6.
- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. 1996. *How to Research*. Buckingham: Open University Press.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*. Vol. 41 Issue 4, pp. 29–40.
- Chenhall, Robert H. 2003. Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, organizations and society* 28, no. 2-3: 127–168.
- Cocca, P. & Alberti, M. 2010. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 Issue 2, pp. 186-200.
- Cocks, G. 2010. Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, Vol. 22 Issue 3, pp. 260-266.

Cothran, H. & Clouser, R. 2006. Strategic Planning for Communities, Non-profit Organizations and Public Agencies. [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.10.2020]. Saatavissa: <https://journals.flvc.org/edis/article/view/115994>

Crotts, J., Dickson, D. & Foid, R. 2005. Aligning organizational processes with mission: the case of service excellence. *Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 3, pp. 54-68.

Darkow, I. 2015. The involvement of middle management in strategy development —Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 101(C), pp. 10-24

Felix, R. & Riggs, J. 1983. Productivity measurement by objectives. *National productivity review*. Vol. 2 Issue 4, pp. 386–393.

Foos, P. & Goolkasian, P. 2005. Presentation format effects in working memory: The role of attention. *Memory and Cognition*, Vol. 33 Issue 3, pp. 499—513.

Gimbert, X., Bisbe, J. & Mendoza, X. 2010. The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, Vol. 43 Issue 4, pp. 477-497.

Guggenberger, M. 2016. Delegation of strategic decision-making authority to middle managers. *Journal of Management Control*, Vol. 27 Issue 2, pp. 155-179.

Hannula, M. 2000. Tavoitematriisi: Työkalu toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Ittner, C. & Larcker, D. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, Vol. 81 Issue 11, pp. 88-95.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Kamensky, M. 2015. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Non-profit Organizations. *Nonprofit management & leadership*. Vol. 11 Issue 3, 353–370.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*. Vol. 74 Issue 1, pp. 75–.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2009. *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, pp. 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2005. Creating the office of strategy management. *Harvard Business Review*, Vol. 83 Issue 10, pp. 72—81.

Knowles, B. 2011. Closing the gap. *CMA Magazine*, Vol. 85 Issue 4, pp. 24-27.

Kuntalaki 2015 § 37 (410/2015). [WWW-dokumentti]. [viitattu: 29.10.2020].
Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Laitinen, E. K. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uud. painos. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. *Onnistu strategiassa*. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.

Lukka, K. (2000) The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. In: Reponen, T., Ed., *Management Expertise in the New Millennium: In Commemoration of the 50th Anniversary of Turku School of Economics and Business Administration*, pp. 113-128.

Lynch, R. L. & Cross, K. F. 1991. *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*. Cambridge (MA): Blackwell.

Malmi, T. 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management accounting research*. Vol. 12 Issue 2, pp. 207–220.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. *Balanced scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.

Micheli, P. & Mura, M. 2017. Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 Issue 4, pp.423-443.

Micheli, P. & Manzoni, J. 2010. Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning*, Vol. 43 Issue 4, pp. 465-476.

Moxham, C. 2009. Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 Issue 7, 740-763.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. *Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard*. Helsinki: Edita

Määttä, S. 2000. *Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced scorecardin tuolla puolen*. Helsinki: Inforviestintä.

Neely, A., Adams C. & Crowe, P. 2001. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Issue 2, pp. 6-13.

Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*. Vol. 11 Issue 1, pp. 65–88.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. *Yritysten strategiaprosessit: Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1999. *Balanced scorecard: Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. 2. p. Porvoo: WSOY.

Orimattilan Kaupunki 2017. *Orimattilan Strategia 2018- 2021*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 15.10.2020]. Saatavissa: <https://www.orimattila.fi/dokumentit/paatoksenteko-ja-hallinto/strategiat-ohjelmat-saannot/kaupungin-strategia/594-orimattilan-strategia-2018-2021/file>

Orimattilan Kaupunki 2018. *Elinvoima- ja teknisen toimialan kehittämisohjelma 2018- 2021*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 15.10.2020]. Saatavissa: <https://www.orimattila.fi/dokumentit/paatoksenteko-ja-hallinto/strategiat-ohjelmat-saannot/966-elinvoima-ja-teknisen-toimialan-kehittaemisohjelma>

Palonen, K. 1988. *Tekstistä politiikkaan. Johdatus tulkintataitoon*. Tampere: Vastapaino.

Pihlaja, J. 2001. *Tutkielmaa tekemään*. Lahti: Soceda.

Rantanen, H., Kulmala, H., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 Issue 5, pp. 415-433.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

SAKE-sovellus, Suorituskyvyn analysointijärjestelmä pkt-yrityksille. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.2.2020]. Saatavissa:

<http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/sake.htm>

Silvi R., Bartolini M., Raffoni A., Visani F. 2015. The practice of strategic performance measurement systems: Models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 Issue 2, pp. 194-227.

Sink, D. S. 1985. *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Senge, P. 1994b. *The Fifth Discipline Field Book. Strategies and tools for building a learning organization*. Nicholas Brealey Publishing.

Tenhunen, J. 2001 b. SAKE v2.0 Suorituskyvyn analysointi järjestelmä, implementointi ohje, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Toivanen, J. 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 108.

Uusitalo, H. 1991 *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo: WSOY.

Uusi-Rauva, Erkki. 1994. *Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaaminen*. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu, *Teollisuustalous, Opetusmonisteita* 2/94. 76s.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.