

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

Anssi Riihelä

**STRATEGISEN SUORITUSKYKYMITTARISTON SUNNITTELU
RAKENNUSALAN YRITYKSELLE**

Diplomityö

Tarkastajat:

Professori Juhani Ukko

Tutkijatohtori Tero Rantala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Anssi Riihelä

Strategisen suorituskykymittariston suunnittelu rakennusalan yritykselle

Diplomityö

Valmistumisvuosi 2021

110 sivua, 38 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko ja Tutkijatohtori Tero Rantala

Hakusanat: Strategian implementointi, suorituskyvyn mittaaminen, rakennusala

Samaan aikaan kun ymmärrys suorituskyvyn johtamisesta ja mittaamisesta on kasvanut, on monissa tutkimuksissa havaittu, että yrityksen operatiivista suorituskykyä ei johdeta juurikaan strategian kautta, tai jos johdetaan, niin henkilöstöä ei pidetä siitä tietoisena. Perinteisesti strateginen johtaminen ja operatiivisen toiminnan johtaminen on nähty toisistaan erillisinä kokonaisuuksina.

Tämän työn keskeisenä tavoitteena oli rakentaa strateginen suorituskyvyn mittausjärjestelmä rakennusalan case-yritykselle. Mittausjärjestelmälle asetettiin tavoitteeksi yrityksen strategisen suorituskyvyn parantaminen. Työn tarkoituksena oli selvittää, minkä näkökulmien ja mittareiden kautta yrityksen strategian toteutumista on mahdollista mitata ja millaisella suorituskyvyn analysointijärjestelmällä strategia saadaan parhaiten implementoitua yrityksen päivittäiseen toimintaan liiketoimintayksiköissä.

Tutkimusstrategiaksi tähän työhön valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusotteeltaan tämä tutkimus on konstruktiiivinen. Empiirinen aineisto kerättiin pääosin teemahaastatteluin. Haastateltavaksi henkilöiksi valikoitui henkilöitä kohdeorganisaation ylimmästä johdosta sekä kunkin suorituskyvyn osa-alueen omakohtaisesti tuntevista henkilöistä. Lisäksi empiiristä aineistoa kerättiin myös osallistuvalla havainnoinnilla.

Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen strategia voi olla liian suurpiirteisesti määritelty, jotta siitä voisi suoraan johtaa mitattavat asiat. Mittaristohankkeen voidaan kuitenkin todeta olevan hyvä työkalu strategian kirkastamiseen. Strategian mittaaminen pakottaa johdon täsmällisemmin määrittelemään strategiansa ja strategiset tavoitteet. Lisäksi strategisen mittaamisen voidaan todeta tuovan suorituskyvyn mittaamiseen lisää tasapainoa nykyisten, lähinnä kovien tunnuslukujen rinnalle sekä fokuoivan henkilöstön toimintaa kohti strategisesti tärkeitä tavoitteita.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Anssi Riihelä

Developing a strategic performance measurement system for construction company

Master's thesis

2021

110 pages, 38 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Juhani Ukko and Postdoc researcher Tero Rantala

Keywords: Strategy implementation, Performance measurement, Construction business

As the understanding of managing and measuring performances has grown, many studies have found that companies' operational performance is rarely derived from strategy, or if done so, then the staff is not considered aware of it. Traditionally, strategic management and operational management have been seen as separate entities.

The aim of this thesis was to develop a strategic performance measurement system for a construction company. The goal of the measurement system was to improve the company's strategic performance. The purpose of the work was also to research from which perspectives and indicators it is possible to measure the implementation of the company's strategy and what kind of performance measurement system the strategy can be best implemented in the company's daily operations in business units.

The research strategy of this thesis is a theory-based case study using qualitative research methods. The approach to this research was constructive. The used data was collected mostly by using semi-structured interviews. The interviewees were selected from the top management of the organization, as well as from individuals who know each aspect of performance personally. In addition, empirical data was also collected through participant observation.

The study concludes that a company's strategy may be too broadly defined to be directly derived from measurable things. However, the metrics project can be a valuable tool for clarifying the strategy. Measuring the strategy forces management to define its strategy and strategic goals more precisely. Moreover, strategic measurement can bring more balance to an organization's performance measurement alongside the current mainly financial indicators. The PM system helps the organization to focus its activities on strategically important goals.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö päättää opiskeluni Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa. Olen oppinut tällä matkallani paljon ja uskon, että nämä opit kantavat minua tulevaisuudessa eteenpäin.

Haluan kiittää esimiestäni Tom Jaatista tämän työn mahdollistamisesta sekä sparrauksesta ja tuesta niin tämän tutkimuksen, kuin myös oman työni osalta. Kiitos myös teille muille työkavereille, jotka tietoisesti tai tiedostamattanne osallistuitte tämän työn tekemiseen. Kiitoksia ohjaajalleni professori Juhani Ukolle asiantuntevista neuvoista ja arvokkaista kommentteista. Kiitoksia tutkijatohtori Tero Rantalalle tämän työn tarkastamisesta.

Ennen kaikkea haluan kiittää perhettäni – avopuolisoani Saraa ja lapsiani Enniä ja Islaa. Te mahdollistitte tämän työn, ja teette myös muutenkin elämästäni paljon merkityksellisemmän. Toivon voivani esimerkilläni osoittaa lapsilleni, että omia unelmia kannattaa tavoitella. Itse olen nyt tehnyt sen, mistä joskus vain haaveilin.

Lahdessa 24.10.2021

Anssi Riihelä

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet.....	10
1.2	Tutkimuksen metodologia.....	12
1.3	Tutkimuksen rajaus	14
1.4	Tutkimuksen rakenne	15
2	STRATEGIA	17
2.1	Strategia käsitteenä	17
2.2	Strategian tärkeys.....	18
2.3	Strategia dynaamisessa toimintaympäristössä	19
2.4	Strategian laatiminen	21
	2.4.1 Perustehtävä ja tarkoitus.....	23
	2.4.2 Strategisen näkemyksen muodostaminen.....	24
	2.4.3 Strategian määrittely	26
	2.4.4 Strategiakartat.....	28
	2.4.5 Strategian implementointi	29
3	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	30
3.1	Suorituskyvyn määritelmä	30
3.2	Suorituskyvyn mittaaminen	33
3.3	Suorituskyvyn mittaaminen johtamisen välineenä	35
3.4	Suorituskyvyn mittaamisen ongelmat	37
3.5	Suorituskyvyn analysointijärjestelmät	38
	3.5.1 Balanced Scorecard	38
	3.5.2 Suorituskykypyramidi	41
	3.5.3 Suorituskykymatriisi	42

	3.5.4	Suorituskykyprisma.....	44
	3.5.5	Muita suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä malleja	45
4		STRATEGISEN MITTAUSJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU	47
	4.1	Suorituskyvyn mittaus ja strategia	47
	4.2	Suunnitteluprojektin lähtökohdat.....	49
	4.3	Hankkeen aloitus.....	52
	4.4	Mittaamisen osa-alueiden määrittely	53
	4.5	Tavoitteiden määrittely	54
	4.6	Mittarit	56
	4.7	Mittariston viimeistely ja käyttöperiaatteiden määrittely	60
5		STRATEGISEN MITTAUSJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN CASE- YRITYKSELLE	62
	5.1	Tutkimuksen toteutus.....	62
	5.2	Tutkimusympäristön kuvaus	63
	5.3	Yrityksen arvot, visio & strategia	65
	5.4	Mittaamisen nykytila kohdeorganisaatiossa	67
	5.5	Suunnitteluprosessi	69
	5.6	Hankkeen aloitus.....	70
	5.7	Mittausjärjestelmän valinta	71
	5.8	Tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen.....	74
	5.9	Menestystekijöiden määrittäminen	77
	5.10	Strategiakartta	80
	5.11	Mittareiden valinta	81
		5.11.1 Talouden mittarit	83
		5.11.2 Asiakasnäkökulman mittarit.....	84
		5.11.3 Sisäisten prosessien mittarit	87

5.11.4	Oppimisen ja kasvun mittarit	89
5.12	Mittareiden arviointi	92
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	95
6.1	Tavoitteiden toteutuminen	95
6.2	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	99
7	YHTEENVETO	101
	Lähteet	
	Liitteet	

1 JOHDANTO

"If you don't know where you are going, you'll end up someplace else." — Yogi Berra, Amerikkalainen baseball pelaaja.

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat nopeampia, kuin koskaan aiemmin historiassa. Intelin perustajan Gordon Mooren vuonna 1965 tekemä ennustus teknologisen kehityksen nopeudesta (ns. Mooren laki), näyttäytyy tänä päivänä jopa profetaallisen tarkkana tulevaisuuden kuvailuna (Moore 1965). Pärjätäkseen tässä nopeasti muuttuvassa ympäristössä, yritysten on osoitettava joustavuutta, nopeutta ja innovaatiokykyä (O`Regan & Lehman 2008, 303; Hitt et al. 2007, 7). Lisäksi kokonaisuuden hallinta edellyttää jatkuvaa ajantasaista tietoa liiketoiminnasta yritystasolla sekä myös yrityksen verkostotasolla (Pekkola & Rantanen 2014, 24).

Muutoksen nopeuden lisäksi maailma ja siinä samalla myös liiketoimintaympäristö koko ajan yhä enemmän monimutkaistuvat. Monet yritykset joutuvat painimaan kasvavien asiakasvaatimusten, nopean digitalisaation, resurssien niukkuuden, ilmastonmuutoksen sekä globaalin kilpailun kanssa (Chandrashekar 2015). Pelkästään yksi laivaturma Suezin kanavalla riittää haittamaan vakavasti globaalia kauppaa sekä nostamaan Suomessa saakka kuluttajatuotteiden hintoja (Mattila 2021).

On kuitenkin paradoksaalista, että vaikka haasteet ja liiketoimintaympäristö monimuotoistuvat, niin yhä monesti menestys syntyy siitä, että asiat pidetään mahdollisimman yksinkertaisina. David Sheddin mielestä yritysten tulisikin keskittyä vain muutamiin kriittisiin kysymyksiin, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta kaikkein kriittisimpiä sekä ponnisteltava näiden eteen. Monimutkaisuusloukun voittamiseksi avainsanoja ovat: yksinkertaista, poista, priorisoi ja keskity. (Shedd 2011)

Kamenskyn (2014, 16–17) mukaan selviäminen kilpailussa ja olemassaolo vaativat yrityksiltä toimivaa strategiaa. Strategialla yritykset pyrkivät tunnistamaan ne menestystekijät, joilla yritys erottuu kilpailijoista ja samalla luo lisäarvoa sekä asiakkaille, että myös muille sidosryhmille. Luonnollisesti ympäristössä on paljon asioita, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Toimiva

strategia kuitenkin tunnistaa tulevat muutokset etukäteen sekä kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat edukseen (Kamensky 2014, 21).

Valitettavasti vain noin 30 % yrityksistä onnistuu saavuttamaan strategiasuunnitelmansa mukaiset tavoitteet (Kaplan & Norton 2008, 18). Kaplanin ja Nortonin (2009, 16) mielestä yritysten yleisin syy epäonnistumiselle strategian toteutumisessa tai operatiivisessa johtamisessa on se, että heillä ei ole johtamisjärjestelmää, joka yhdistäisi toisiinsa nämä kaksi tärkeää prosessia. Ongelmana ei siis monesti ole itse strategia, vaan sen toteuttaminen. Eli ei riitä, että jalassa on maailman paras jalkapallokenkä, jos ei osaa potkaista sillä. Samalla tavoin paraskaan strategia ei toteudu, jos sitä ei onnistuta implementoimaan yrityksen arkeen.

Ei ole mitenkään ihme siis, että monet työntekijät kokevat 'strategia' sanan abstraktina asiana, joka ei kosketa heitä. Kaplanin ja Nortonin (2008, 18) tutkimuksessa selvisi, että heidän haastattelemistansa työntekijöistä vain noin 10 % ymmärsi yrityksensä strategian. Vielä huolestuttavampiin tuloksiin strategian ymmärryksestä on saanut Maarika Maury väitöskirjatutkimuksessaan, jossa hän havaitsi, että organisaation työntekijöistä vain 2 % tuntee yrityksensä strategian (Maury 2016). Ei siis tarvitse ihmetelle, että miksi johdon määrittelemä strategia ei toteudu täysin työntekijöiden arjessa, tai sitä miksi yrityksen asettamat strategiset tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Strategian jalkautuminen ei ole yritykselle täysin mitätön asia, koska sillä on havaittu olevan myös suoraa vaikutusta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. BSCol Researchin vuonna 2006 tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että ne yritykset, joilla oli käytössään strategian toteutukseen järjestelmä, oli 2–3 kertaa suurempi todennäköisyys menestyä, kuin niillä, joilla sitä ei ollut (Kaplan & Norton 2009, 19). Myös Kurkilahti ja Äijö (2012, 4) ovat havainneet tutkimuksessaan, että ne yritykset, jotka ovat määritelleet ja raportoineet hyvin strategiaansa, menestyvät paremmin kuin vastaavasti ne yritykset, joiden strategian määrittely ja raportointi on puutteellista.

Strategian toteutumisen kannalta oleellisinta on, että strategia saadaan yrityksessä osaksi jokapäiväisiä prosesseja. Lisäksi on tärkeää löytää oikeat indikaattorit, jotka kuvaavat strategian toteutumista jokapäiväisessä toiminnassa sekä määrittellä prosessi näiden

indikaattorien mittaamiselle, jotta voidaan poistaa kaikki ne puutteet, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen. (Mišanková & Kočišová 2013, 861–862)

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet

Suorituskyvyn johtamista (Eng. Performance Management) ja suorituskyvyn mittaamista (Eng. Performance Measurement) on käsitelty laajasti monessa asiayhteydessä sekä tutkimuksessa, kuten esimerkiksi: Cross & Lynch 1998; Kaplan & Norton 1992, -1996, -2004; Laitinen 1998; Neely 1998; Rantanen 2001; Pekkola 2006; Ukko 2009; Saunila 2014.

Tänä päivänä suorituskyvyn mittaaminen nähdään laajana prosessina, missä kaikilla organisaation osa-alueilla vaikutetaan suorituskykyyn (Saunila, Tikkamäki & Ukko 2015, 3). Vaikka suorituskyvyn mittaaminen ei ole enää monellekaan johtajalle täysin vieras käsite, on se Rantasen mukaan monessa yrityksessä parhaimmillaankin varsin epäsystemaattista toimintaa (Rantanen, 2001).

Samaan aikaan kun ymmärrys suorituskyvyn johtamisesta ja mittaamisesta on kasvanut, on monissa tutkimuksissa havaittu, että yrityksen operatiivista suorituskykyä ei johdeta juurikaan strategian kautta, tai jos johdetaan, niin henkilöstöä ei pidetä siitä tietoisena (Kaplan & Norton 2009; Kurkilahti & Äijö 2012; Maary 2016). Perinteisesti strateginen johtaminen ja operatiivisen toiminnan johtaminen on nähty erillisinä kokonaisuuksina. Kuitenkin jo pelkästään organisaation suorituskyvyn kannalta nämä kaksi asiaa olisi hyvä yhdistää (Kaplan & Norton 2009, 19). Jo pelkällä mittaamisella voidaan viestittää organisaatiolle, että mitattava asia on yritykselle strategisesti tärkeä. Kun mittaamiseen vielä lisätään tavoitearvo ja organisaation työntekijöitä pidetään tietoisena saavutuksista tavoitteisiin nähden, on mittaamisen ohjaava vaikutus vieläkin tehokkaampaa (Andersen, Karjalainen & Laakso 1994, 7).

Perinteisesti varsinkin pienempien yritysten menestyksekkäs johtaminen on perustunut omistajan kokemukseen sekä substanssiosaamiseen (Rantanen 2001, 19). Hieman isompien yritysten johtamisen tukena on käytetty myös kirjanpitoon pohjautuvaa aineistoa, kuten tuloslaskelmaa. Tämä pelkkä taloudellisten lukuarvojen seuraaminen on kuitenkin varsin kapea

ja lyhytnäköinen tapa johtaa suoritusta (Ukko ym. 2007, 1). Vielä 1980-luvulla suorituskyky nähtiin pelkästään taloudellisena suorituskykynä. Sittemmin on tunnustettu, että kilpailu vaatii myös ei-taloudellisia mittareita yrityksen suorituskyvyn kuvaamiseen (Rantanen & Holtari 1999, 8). Aivan kuten lentäjien on seurattava useita mittareita pitääkseen koneet ilmassa, on myös nykypäivän johtajien seurattava esimerkiksi asiakkaiden tarpeita, kilpailijoita, teknologian kehitystä ja niin sisäisiä prosesseja, kuin myös taloudellista tulosta (Slater, Olsson & Venkateshwar 1997, 39).

Työn keskeisenä tavoitteena on luoda strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä rakennusalan case-yritykselle. Mittausjärjestelmän tavoitteena on yrityksen strategisen suorituskyvyn parantaminen. Työn tarkoituksena on selvittää, minkä näkökulmien ja mittareiden kautta yrityksen strategian toteutumista on mahdollista mitata, ja millaisella analysointijärjestelmällä strategia saadaan parhaiten implementoitua yrityksen päivittäiseen toimintaan.

Case-yrityksen toiminnot muodostuvat 32 tulosyksiköstä, joiden organisaatorakenteessa, liiketoiminnassa ja liikevaihdossa on huomattavia eroavaisuuksia. Yritys kuvailee verkkosivuillaan, että se on palveluyritys, joka toimii hajautetun organisaation pohjalta. Lisäksi vahvan pohjan muodostavat liiketoimintayksiköt ja toimipaikat, joissa paikallinen, yrittäjähenkinen toimintatapa ovat menestyksen perusta. Yritys pyrkii rakentamaan paikallisiin yksiköihin perustuvaa, globaaleiden toimintaperiaatteiden tukemaa toimintaa, jossa jokainen toimipiste vastaa omista liiketoiminnan tavoitteistaan hyvin itsenäisesti. Tämän toimintamallin ja organisaatorakenteen haasteena on strategian toteutumisen seuranta. Tämä ongelma on myös toiminut kimmokkeena tälle tutkimukselle.

Tämän diplomityön tutkimuskysymykset ovat:

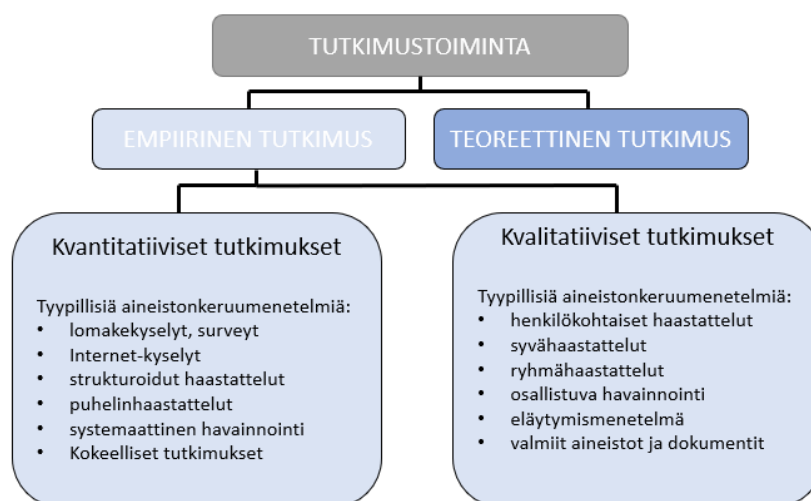
1. Minkälaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kautta rakennusalan yrityksen strategiaa voidaan johtaa ja mitata.
2. Miten strategialähtöinen suorituskyvyn mittausjärjestelmä rakennetaan rakennusalan yritykselle?
3. Voidaanko mittausjärjestelmää käyttää strategian muotoilemiseen?

1.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusmetodi koostuu sellaisista toimenpiteistä ja käytännöistä, joiden avulla tutkija tekee havaintoja sekä niistä säännöistä, joiden mukaan havaintoja voidaan edelleen muokata ja tarkastella niin, että on mahdollista arvioida niiden olennaisuutta tutkimukselle. Ilman eksplisiittisesti määriteltyä metodologiaa, tutkimus voi hyvin helposti muuttua henkilökohtaisten ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi. (Alasuutari 2011, 82)

Tieteellistä tutkimusta on olemassa kahta päätyyppiä: empiiristä- ja teoreettista tutkimusta. Teoreettisessa tutkimuksessa ei pyritä tuottamaan uutta aineistoa, vaan löytämään asioille selityksiä aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Vastaavasti empiirinen tutkimus perustuu aineiston keruuseen havainnoimalla, kyselemällä ja mittaamalla. (Peda.net.) Tyypiltään tämä tutkimus on empiirinen tutkimus.

Empiirinen tutkimus voidaan jaotella kvantitatiivisiin tutkimukseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämä tutkimus on päätutkimusotteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Heikkilän (2014, 8) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta (esimerkiksi yritystä) sekä sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Laadullinen tutkimus rajoittuu monesti vähäiseen tutkittavien kohteiden lukumäärään. Tavoitteena onkin ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Laadullinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi tekemisen kehittämiseen, uusien mahdollisuuksien etsimiseen ja erilaisten sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2014, 8.)



Kuva 1. Tutkimusten jaottelu. (Mukaien Heikkilä 2014, 6)

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa tutkittavaan ongelmaan, eli tutkimusstrategia, on tapaustutkimus. Tapaus- eli case-tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietynlaisella tavalla valittua tapausta. Tapaus on yleensä yritys, yrityksen osa tai jokin prosessi. Tapaustutkimuksen ydin ei Koskisen et al. (2005, 158) mukaan liity aineiston keruumenetelmiin, vaan asetelmaan ja tapaan rakentaa johtopäätökset. Tästä huolimatta tapaustutkimuksen aineisto tulisi kerätä useista eri lähteistä ja välttää vain yhden aineiston käyttöä. Useiden lähteiden käyttö sallii myös monenlaisten seikkojen tutkimuksen. Lisäksi se sallii triangulaation, joka parantaa konstruktiiviteettiä. (Koskisen et al. 2005, 158.)

Tapaustutkimus tähtää yleensä suhteellisen yksityiskohtaiseen tietoon. Esimerkiksi yrityksistä kerätään tietoa useista eri funktioista, prosesseista, johtamisesta ym. Tapauksia on yleensä vain muutama, joten tapaustutkimuksessa kohdataan ongelmia tulosten yleistämisen suhteen. Tapaustutkimuksen tulokset pätevät paikallisesti tutkitussa rajatussa aineistossa (kontekstissa), mutta se ei takaa sitä, että tulokset pätisivät aineiston ulkopuolisissa tapauksissa. Tapaustutkimuksessa tapausten valinta on oleellisempaa päättelyn kannalta kuin yleistyksen vuoksi. Tästä huolimatta pienestä tapausmäärästä ei pidä tehdä laajoja yleistyksiä muuta kuin poikkeustapauksissa. (Koskinen et al. 2005, 167.) Useamman tapauksen monitapaustutkimus olisi tutkimuksen validiteetin kannalta yksittäiseen tapaukseen verrattuna parempi vaihtoehto, mutta tämä menetelmä kasvattaisi tämän tutkimuksen työmäärän liian suureksi.

Koska tutkimuksen tekijä työskentelee case-yrityksestä, on tässä tutkimuksessa myös piirteitä observoivasta, eli havainnoivasta tutkimuksesta. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkimusotetta, jossa tutkija viettää aikaansa tutkitun organisaation parissa ja osallistuu sen toimintaan tutkijan roolinsa rajoissa (Koskinen et al. 2005, 75). Osallistuvan havainnoinnin vahvuutena voidaan pitää syvällisemmän tiedon määrää ja tiedon monipuolisuutta. Haasteena on kuitenkin tutkijan objektiivisuuden säilyminen, sillä tutkijan tulisi katsoa tutkittavaa asiaa ikään kuin ulkopuolelta, puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. Osallistuvassa tutkimuksessa tutkijan on pyrittävä jatkuvasti tiedostamaan omat uskomuksensa ja asenteensa, ja yritettävä toimia niin, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liian paljon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24).

1.3 Tutkimuksen rajaus

Laadullisessa tutkimuksessa joudutaan väistämättä tekemään joukko ratkaisuja, jotka määrittelevät sen, minkälaisia johtopäätöksiä tutkimuksesta voidaan tehdä. Nämä ratkaisut liittyvät aikaan, aineiston keruumenetelmään ja tutkimuksen laajuuteen. (Koskien et al. 2005, 44.)

Tässä tutkimuksessa suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan liiketoiminnallisen suorituskyvyn mittaamista. Yrityksissä voi olla myös erilaisten tuotantovälineiden teknisten ominaisuuksiin liittyvää suorituskyvyn mittausta. (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2005, 3; Lönnqvist 2002.)

Tutkimus on rajattu yrityksen operatiivisen yksikötason suorituskyvyn mittaamiseen. Mittausjärjestelmän luominen koko yrityksen tasolla kasvattaisi työtä kohtuuttoman paljon. Lisäksi työssä halutaan keskittyä strategisten tavoitteiden toteutumiseen sekä tavoitteiden mittaamiseen mahdollisimman lähellä yrityksen asiakasrajapintaa.

Tutkimuksesta on rajattu pois yrityksen strategiaprosessi. Tutkimuksessa keskitytään strategiaprosessin aikaansaannoksen, eli itse strategian ja sen tavoitteiden jalkautumisen organisaatiossa suorituskyvyn mittaamisen kautta. Tutkimuksessa on kuitenkin kirkastettu case-yrityksen olemassa olevaa strategiaa, mikä onkin osa monien suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönoton prosesseja, esimerkkinä Toivasen BSC-projektimalli (Toivanen 2001).

Tässä työssä rakennetaan strateginen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, mutta tutkimuksen rajallisen laajuuden takia varsinainen järjestelmän implementointi on jouduttu jättämään tästä tutkimuksesta pois. Implementointivaiheeseen ja järjestelmän koekäyttöön on syytä varata noin puoli vuotta aikaa (Tenhunen & Ukko 2001, 22). Suurimpina ongelmina suunnittelu- ja käyttöönottoprosessissa on Ukon ja Tenhusen (2001, 28) mukaan kiire ja ajanpuute, joten emme halunneet tämän vuoksi riskeerata tätä projektia kiirehtimällä.

Luottamuksellisista syistä tässä työssä ei esitellä suorituskyvyn mittaristolle määriteltyjä lukuja, asiakkaiden nimiä, eikä myöskään aivan tarkkaa ylätasoa strategista tavoitetta ja siihen liittyviä strategisia kehityshankkeita ja toimenpiteitä, kuten esimerkiksi markkina- ja yritysstrategioita.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa taustoitetaan tutkimuksen aihetta ja työn taustaa. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimusongelmaa ja käydään läpi tavoitteita ja rajoituksia tälle tutkimukselle sekä tutkimuskysymykset. Johdannossa myös esitellään tutkimusmetodologia ja työn rakenne.

Toinen luku koostuu strategian määrittämisestä, sen tärkeydestä organisaatiolle ja strategiaproessin kuvailusta. Luvun jälkeen lukijalla on yleisellä tasolla käsitys strategian merkityksestä organisaatioille sekä strategiaproessista.

Kolmannen luvun tarkoituksena on vastata kysymykseen, mitä tarkoitetaan suorituskyvyllä ja sen mittaamisella. Lisäksi kappaleessa tutustutaan suorituskyvyn mittaamisen teoreettiseen pohjaan, sen hyötyihin ja ongelmiin mittaamisessa. Kappaleessa myös tutustutaan erilaisiin analysointijärjestelmiin sekä näiden ominaisuuksiin ja eroavaisuuksiin.

Neljännän luvun tarkoituksena on saada ymmärrys strategian ja suorituskyvyn mittaamisen välisestä vuorovaikutuksesta. Luvun tarkoituksena on vastata kysymykseen, kuinka suunnitellaan strateginen mittausjärjestelmä. Luvussa kuvataan mittausjärjestelmän suunnitteluprosesseja, tavoitteiden asettamista, mittareiden määrittelyä ja näille asetettavia vaatimuksia.

Viidennessä luvussa esitellään kohdeorganisaatio ja tutkimusympäristö sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Kerätyn tiedon ja teoriaosuudesta saadun ymmärryksen pohjalta luvussa rakennetaan kohdeorganisaatiolle strateginen suorituskyvyn mittausjärjestelmä.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen rajoituksia sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

Seitsemännessä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta. Luvussa käydään läpi työn taustat ja tavoitteet, tutkimuksessa saadut tulokset sekä sen hyödyt kohdeorganisaatiolle.

2 STRATEGIA

Tässä teorialuvussa käsitellään strategiaa osana yrityksen johtamista ja strategian merkitystä organisaatiolle sekä miten nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen strategiatyöhön. Luku koostuu strategian määrittelystä, sen tärkeydestä organisaatiolle ja strategiaprosessin kuvailusta. Strategiaprosessi on työn rajallisuuden takia jouduttu kuvaamaan vain hyvin karkealla tasolla. On myös huomioitava, että yrityksen organisaatiomalli, koko, liiketoiminta ym. asiat vaikuttavat strategiaprosessimalleihin.

2.1 Strategia käsitteenä

Strategia-sana on alkujaan lähtöisin antiikin Kreikasta sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodanjohtotaitoa (Kamensky 2014, 16). Strategia ja strategiset tavoitteet onkin alkujaan yhdistetty hyvin vahvasti sotaan ja siinä menestymiseen. Jo noin vuonna 500 eaa. Tsun Zu tunnisti sodassa menestymisen ja suunnitelmallisen ennakoivan toiminnan välillä olevan yhteyden, kirjassaan Sodankäynnin taito. Sittenmin 60-luvulta lähtien myös liike-elämään on alkanut leviämään tieto strategisesta ajattelusta sekä yritysstrategian tärkeydestä (Heracleous 2003, 3).

Strategia-sanalle ei ole olemassa kuitenkaan vain yhtä määritelmää (Freedman 2013, 11).

Cambridgen sanakirjassa (2021) strategia määritellään yksityiskohtaisena suunnitelmana, jolla tavoitellaan menestystä asioissa kuten sodassa, politiikassa, liike-elämässä ja urheilussa. Johnsson et al. (2017, 4) mukaan strategia voidaan määritellä organisaation suunnaksi, jolla pyritään saavuttamaan etua muuttuvassa ympäristössä, tavoitteenaan täyttää eri sidosryhmien odotukset. Kamensky (2014, 18–19) on jakanut strategian määritelmän kolmeen eri näkökulmaan:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään
3. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Ytimeltään strategia on siis selkeä ja julkinen linjaus siitä, miten jokin yritys tai organisaatio aikoo saavuttaa määritellyt tulevaisuuden tavoitteensa. Strategia ei ole ainoastaan kuvausta siitä, kuinka yritys toimii, vaan se on erityisesti kuvausta siitä, kuinka yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoista, vetoamaan asiakkaisiin ja toimimaan mahdollisimman kannattavasti. (Viitala & Jylhä 2013, 5.) Lindroosin ja Lohiveden (2004, 27) mukaan strategian tulisi toimia omalle organisaatiolle ohjeena siitä, miten tulisi toimia, jotta yrityksen on mahdollista saavuttaa strategiset tavoitteensa. Tästä syystä strategian ei heidän mukaansa koskaan tulisi olla salainen, vaan yrityksen keskeisten sidosryhmien ja työntekijöiden tulisi olla selvillä, mitä heiltä odotetaan ja mihin yritys pyrkii. Strategiassa ei kaikkia yksityiskohtia luonnollisesti tarvitse julkistaa, mutta pääperiaatteiden on silti oltava tiedossa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27.)

2.2 Strategian tärkeys

Organisaatioita ei perusteta sattumalta, vaan jokainen niistä on perustettu jotakin tiettyä tarkoitusta varten. Organisaatiot pyrkivät rajatuilla resursseillaan tyydyttämään ihmisten tai muiden organisaatioiden tarpeita tässä muuttuvassa maailmassa. Strategian tarkoituksena on aina pyrkimys toiminnan parantamiseen. Strategian avulla organisaatiot pystyvät keskittämään rajalliset resurssinsa oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, sekä huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa. (Kamensky 2010, 17.)

Strategian tehtävänä on antaa organisaation toiminnalle tietty suunta ja auttaa sitä priorisoimaan (Tidström 2018). Strategisiin tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan Tero Vuorisen (2013, 29) mukaan jakaa kahteen eri vaihtoehtoon. Ensimmäinen vaihtoehto on, että pyritään tekemään jotain entistä tehokkaammin tai paremmin. Tällöin yritys pyrkii optimoimaan toimintansa vastaamaan paremmin vallitsevaan kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin resursseihin nähden. Toinen vaihtoehto Vuorisen mukaan on, että pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista. Tällä differoimisella yritys pyrkii erottautumaan muista kilpailijoista ja välttämään ajautumisen niin sanotulle punaiselle merelle (Kim & Mauborgne 2015, 51).

Strategia voidaan nähdä myös polkuna kohti haluttua päämäärää, eli visiota. Valppola et al. (2020, 15) mukaan oheiset matkakysymykset voivat auttaa strategian muotoilussa:

- **Mistä olemme tulossa?** Menneisyys, vanhat tulokset ja kulttuuri, kokemukset strategian toteuttamisesta.
- **Missä olemme nyt?** Business-ympäristö, oma tahtotilamme ja resurssimme.
- **Mihin haluamme päästä?** Mihin omistaja ja johto haluavat sitoutua, minkä he näkevät välttämättömänä tai mahdollisena?
- **Miten pääsemme sinne?** Mitä keinoja on, mitä osaamme soveltaa?
- **Mistä tiedämme, että olemme perillä?** Mittarit ja välitavoitteet.

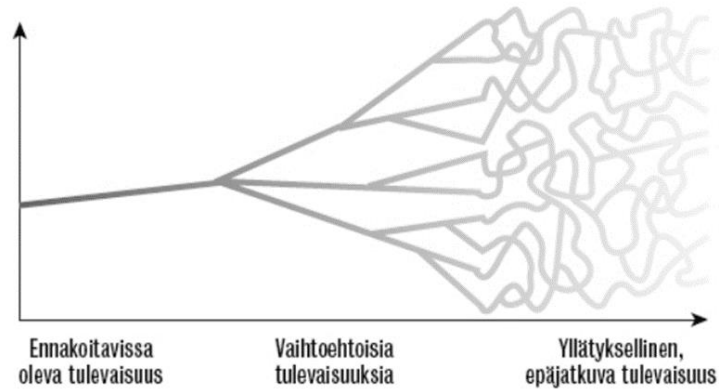
Pienessä organisaatiossa yrityksen ohjaus perustuu yleensä yrittäjän käytännön johtamistaitoon, jossa esimerkiksi on vahva vaikutus (Rantanen 2001,19). Yrityksen kasvaessa organisaatorakenne yleensä mekaanistuu ja monimutkaistuu (Puolamäki 2007, 40). Strategia onkin monesti nähty isompien organisaation rakenteeseen kuuluvana työkaluna. Annika Tidströmin (2018) mielestä jokainen yritys tarvitsee strategian, aina yhden työntekijän yrityksestä alkaen. Tidströmin mukaan ”se tuo pienellekin yritykselle määrätietoisuutta ja tehokkuutta”.

2.3 Strategia dynaamisessa toimintaympäristössä

Yritysten menestymisen edellyttää yhä enemmän sopeutumista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Puolamäki 2007, 18). Ympäristön ymmärtämisen ja muutosten ennakoimisen haasteena on se, että tulevaisuutta ei tunnetta. Strategia on aina oletus siitä, millainen on tulevaisuus. Vaikka oletukset ovat aina epävarmoja, ovat ne siitä huolimatta välttämättömiä strategiatyössä. (Ritakallio & Vuori 2018, 2–3.)

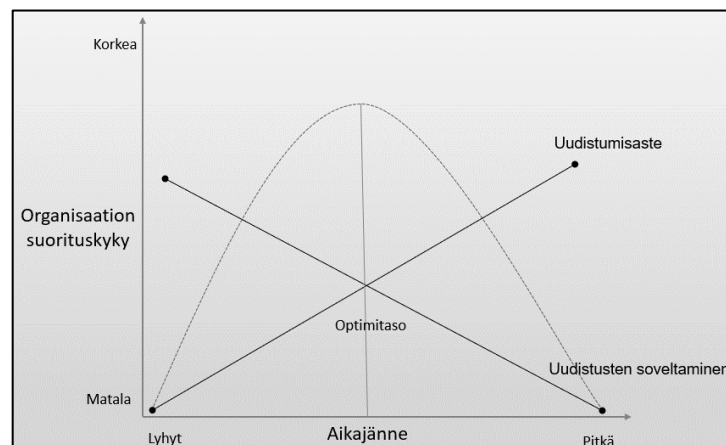
Digiaikana muutoksen nopeus on vain kiihtynyt. Monia miljardiluokan yrityksiä ei ollut vielä 20 vuotta sitten edes olemassa (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 36). Kun tarkastellaan esimerkiksi yhdysvaltaisen Fortune-taloulehden julkaisemaa Fortune Global 500-listaa (Fortune 2020), niin huomataan että neljännesvuosisadassa liikevaihdollisesti maailman suurimpien pörssilistattujen yhtiöiden Top10 on vaihtunut 90 prosenttisesti. Tämä aikajänteen muutos voi heijastella yrityksiin siten, että tarkkoja pitkän aikavälin oletuksia ja tavoitteita

ei ole edes mahdollista asettaa, koska liiketoimintakenttä muuttuu niin nopeasti (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 36).



Kuva 2. Pidemmän aikavälin suunnittelun vaikeus. (Santalainen 2009, 62)

Strateginen uudistaminen ja uudistusten soveltaminen organisaatiossa aiheuttaa monesti paradoksaalisen tulosvaikutuksen kuvan 3 mukaisesti. Tärkeintä on siis, että organisaatio uudistuu koko ajan samalla, kuin toimii myös pitkäjänteisesti. Jos uudistuminen on liian hidasta, niin yritys vanhenee varhain, koska vapaassa kilpailussa liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan. Toisaalta liiallinen uudistuminen voi aiheuttaa loppuunpalamisen, kun pyritään saman aikaisesti toteuttamaan liian monia hankkeita. (Santalainen 2009, 236.)



Kuva 3. Strategisen uudistumisen ja uudistusten soveltamisen paradoksin vaikutus menestykseen.

(Mukaillen Santalainen 2009, 232: Gupta, Smith & Shalley 2006)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä yritysten toimintaa voi jopa haitata vuosikelloihin ja hallinnollisiin rutiineihin alistetut muodolliset strategiaprosessit. Yrityksen johto saattaa jäädä

näiden rutiinien vangiksi, jolloin ketterämmät kilpailijat pystyvät reagoimaan nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Puolamäki 2007, 19.)

Ritakallio ja Vuori (2018, 25) esittelevät malliksi nopeasti muuttuvaan ympäristöön liikkuvien skenaarioiden luomisen, jonka perusajatuksena on tunnustaa ja hyväksyä epävarmuus ja siitä huolimatta luoda strategia, joka mukautuu sitä mukaan, kun tehdyt oletukset tarkentuvat. Ritakallion ja Vuoren mielestä on järkevämpi miettiä useampia tulevaisuuden vaihtoehtoja, koska tulevaisuus on lopulta aina epävarma. Tällöin siis määritellään, että miten toimitaan riippuen siitä, millä tavoin ja miten paljon todellisuus poikkeaa oletuksesta. Strategista tavoitetilaa ei siis lukita, vaan se nähdään nykyhetken toimintaa ohjaavana isona kuvana.

2.4 Strategian laatiminen

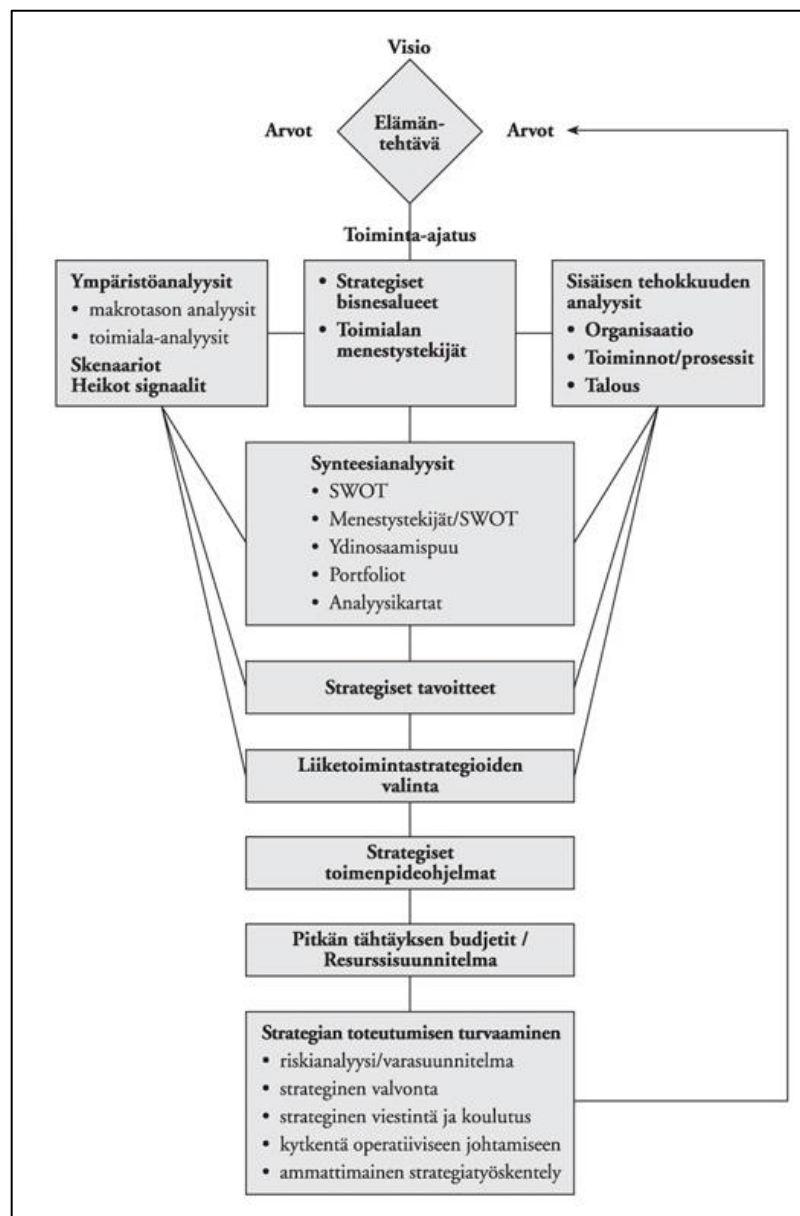
Strategiatyössä liikutaan yrityksen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä, samoin kuin abstraktin ajattelun ja konkreettisen toiminnan välillä. Strategiatyössä tarvitaan sekä analysointia, että synteetin laatimista. Lisäksi työssä tarkastellaan ympäröivää maailmaa sekä yrityksen näkökulmasta, että yritystä ympäröivän maailman näkökulmasta. (Karlöf 2002, 31.)

Viimeisten kymmenen vuoden aikana on korostunut näkemys siitä, että strategisessa johtamisessa strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti (Ritakallio & Vuori 2018, 11). Nopean strategiatyön maailmassa strateginen ajattelu ja toimeenpano lomittuvat toisiinsa yhä enemmän (Hämäläinen ym. 2016). Yhtenä strategiatyön suurista haasteista onkin pitää strategiaproessia vireillä ja estää operatiivisia kysymyksiä ottamasta niin suurta ylivaltaa, että strategiatyö jäisi kokonaan sivuun (Karlöf 2002, 116). Tiivistetysti voidaan sanoa, että myös strategioiden olemassaolo vaatii oman strategiansa. Yritysten olisi siis määriteltävä milloin, ketkä ja minkälaisissa tilanteissa strategista muotoilua tehdään. Strategiaproessi on suunniteltava yhtä tarkasti kuin varsinaisen strategian sisältö (Kamensky 2010, 68).

Malmi et al. (2003, 125) mukaan strategiaproessille voidaan määritellä kolme tehtävää:

1. Tuottaa menestysstrategiat.
2. Saattaa ne tavoitteiksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi.
3. Mahdollistaa strateginen oppiminen

Valitettavasti Kamenskyn (2015, 2,2) mukaan strategiaproessin aikaansaannokset eivät monestikaan vastaa odotuksia. Yksi syy tähän on hänen mielestään se, että strategian mittaaminen on hyvin haastavaa. Tämä johtuu siitä, että strategian vaikutukset yrityksen tuloksiin heijastuvat usein pitkälle aikajänteelle, ja toiseksi organisaation tuloksiin vaikuttavat samanaikaisesti myös muut tekijät kuin pelkkä strategiatyö. Strategian arvioinnissa olisikin Kamenskyn mielestä kiinnitettävä huomiota saavutettujen tulosten lisäksi myös siihen, kuinka hyvää strategiatyötä organisaatiossa tehdään. (Kamensky 2015, 2,2)



Kuva 4. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri. (Kamensky 2010, 56)

2.4.1 Perustehtävä ja tarkoitus

Strategiaprosessi alkaa yrityksen elämäntehtävän ja olemassaolon tarkoituksen määrittämisellä. Elämäntehtävä voidaan nähdä eräänlaisena ”sateenvarjona”, jonka alle kaiken muun strategisen sisällön on mahdollista (Kamensky 2010, 68). Lähes jokaisessa yrityskirjassa tämä mystinen elämäntehtävä nähdään muodostuvan kolmesta eri asiasta: toiminta-ajatuksesta eli missiosta, visiosta ja arvoista. Strategian tehtävänä on taas vastaavasti kertoa, miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa (Tidström 2018).

Arvot

”Menestys lähtee arvoista” (Juhani Tamminen 2012, 24). Arvojen tarkoituksena on ilmaista yrityksen kulttuuria. Arvot kertovat ulkopuolisille, millä tavalla yrityksessä työskennellään jokapäiväisessä arjessa, eli sen yrityskulttuurista (Kamensky 2010, 74). ”Yhteisöt syntyvät yhteisten arvojen ympärille” (Kauppinen & Piispanen 2013, 27). Työyhteisön syntymisen kannalta yhteisesti jaetut arvot ovat tärkeitä. Arvojen alkuperäisenä ideana on, että ne eroaisivat tavanomaisista asioista. Tämän takia joidenkin mielestä olisi hyvä välttää ns. itsestään selviä arvoja, kuten rehellisyys, koska asiakkaat ja muut sidosryhmät odottavat yritysten toimivan rehellisesti ilmankin, että se on julistettu erikseen yrityksen arvoissa. (Yohn 2018.)

Missio

Missio määrittää yrityksen roolin markkinoilla ja syyn olemassaololle (Kauppinen & Piispanen 2013, 23). Missio ilmaistaan aina ulkoa sisäänpäin. Se kertoo yrityksen yhteiskunnallisen merkityksen, mitä yrityksenä haluamme antaa yhteiskunnalle (Tidström 2018). Missio on yleensä suhteellisen pysyvä osa yritystä, koska se kuvaa pitkän tähtäimen tavoitetta ja se on rakentunut vuosien, vuosikymmenten ja joskus satojenkin vuosien hallinnollisen perimän ympärille (Santalainen 2009, 203).

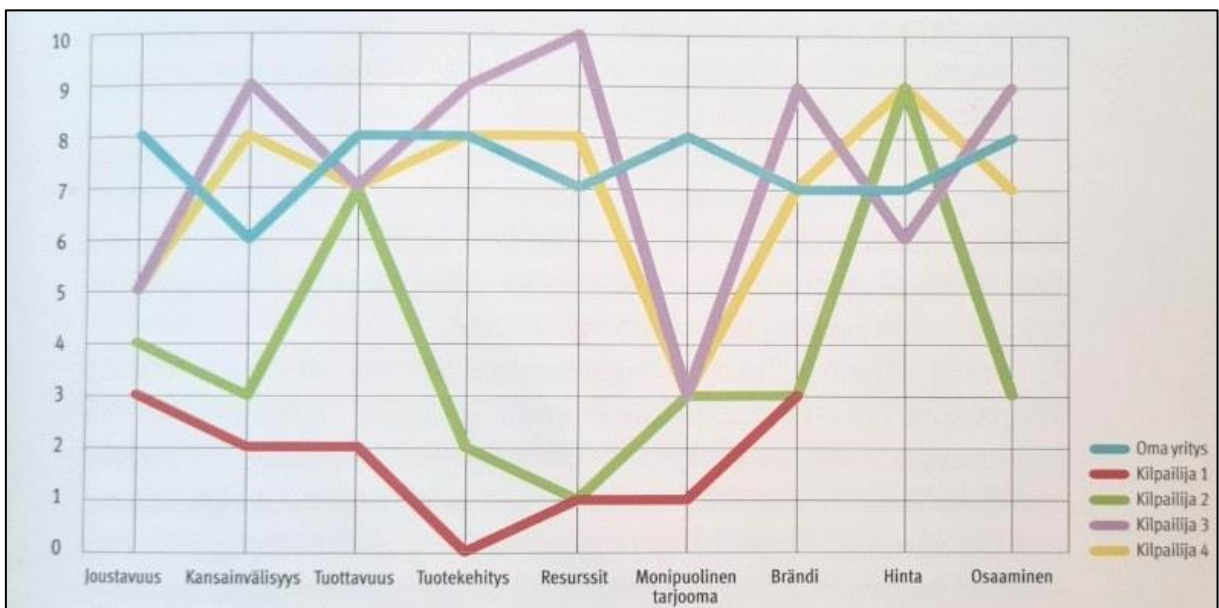
Visio

Visiossa määritellään organisaatiolle pitkän aikavälin tavoitteet. Vision tulisi olla markkinasuuntautunut sekä mahdollisimman selkä ja yksityiskohtainen tavoitteissaan (Kaplan & Norton 2009, 58). Tero Vuorisen (2013, 141) mielestä vahva visio ohjaa organisaation

toimintaa yhteisesti valittuun suuntaan. Hänen mukaansa onnistunut visio myös motivoi ja inspiroi ihmiset liikkeelle.

2.4.2 Strategisen näkemyksen muodostaminen

Strategian suunnittelun olennainen osa on tunnistaa toimintaympäristö, jossa yritys joutuu kamppailemaan. Tämä toimintaympäristö vaikuttaa suoraan yrityksen strategiaan ja sen strategiseen asemoitumiseen. Jylhän ja Viitalan (2013, kappale 4) mukaan toimintaympäristöanalyysistä voidaan erottaa kaksi eri tasoa: lähiympäristö sekä laajempi makroympäristö. Yrityksen lähiympäristöön kuuluvat asiakkaisiin, kilpailijoihin, yhteistyökumppaneihin sekä muihin keskeisiin sidosryhmiin kuuluvat asiat.



Kuva 5. Esimerkki kilpailukenttä analyysistä. (Kauppinen & Piispanen 2013, 21)

Yrityksen toimialaa voidaan tarkastella laajemmin esimerkiksi Michael Porterin vuonna 1979 luoman viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Tämän mallin mukaan kilpailu ei tule yksinomaan muista kilpailijoista, vaan se riippuu viidestä eri voimasta: uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima ja alan sisäinen kilpailu. Näiden voimien yhteisvoima määrittelee toimialan voittopotentialin ja siten myös sen houkuttelevuuden. Porterin malli auttaa yritystä määrittämään liiketoimintastrategian ja asemoitumaan markkinoille sille suotuisasti. (Vuorinen 2013, 228–236.)

Makroympäristöllä tarkoitetaan vastaavasti laajempia markkinoilla vallitsevia piirteitä ja edellytyksiä, kuten esimerkiksi: poliittisia, lainsäädännöllisiä, taloudellisia, teknisiä ja demografisia tekijöitä. Yrityksen on arvioitava näitä tekijöitä sekä analysoitava, kuinka nämä tekijät vaikuttavat sen liiketoimintaan. (Jylhä & Viitala 2013, kappale 4.) Makrotasolla organisaatioon vaikuttavia keskeisiä muutosvoimia voidaan tarkastella esimerkiksi PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-työkalun kukin kirjain kuvaa yhtä muutosvoimaa: poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset. PESTEL-analyysi siis keskittyy muutosvoimiin johon yritys ei voi juuri vaikuttaa. Vaikka näihin ei voi vaikuttaa, ovat nämä muutokset silti hyvä tiedostaa. Analyysin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää strategian laadinnassa. (Vuorinen 2013, 221.)

Toimintaympäristön lisäksi myös yrityksen rutiinit, resurssit ja kyvykkyudet asettavat rajoitteita siihen, mitä organisaation on mahdollista toteuttaa ja asemoitua (Ritakallio & Vuori 2018, 83). Esimerkiksi tavanomaisen rakennusliikkeen on vaikea mukautua asiantuntijayritykseksi, koska siltä puuttuu jo lähtökohtaisesti kaikki rutiinit, resurssit ja kyvykkyudet, joilla tätä voisi toteuttaa. Ehkäpä tunnetuin työkalu näiden sisäisten heikkouksien ja vahvuuksien vertailuun suhteessa kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin on SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, kuinka heikkoudet muutetaan vahvuudeksi, miten vahvuuksia voidaan kehittää, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään (Lindroos & Lohivesi 2004, 218).

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 6. Swot- analyysi.

2.4.3 Strategian määrittely

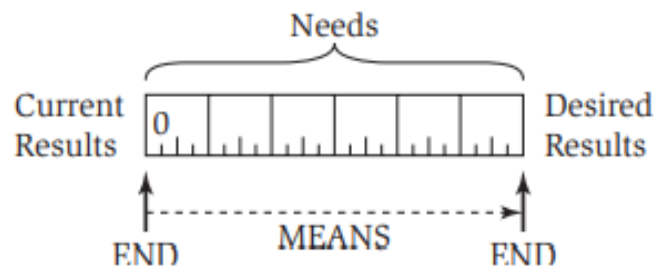
Strategian määrittelyssä ja valinnassa kerätään kaikki analyyseista saatu tieto, jonka jälkeen tätä tietoa peilataan suhteessa yrityksen sisäisiin kyvykkyyksiin ja ulkoisiin mahdollisuuksiin. Hyvä strategia on monesti yksinkertainen, ja siihen on pystytty löytämään tärkeimmät kehityskohteet. Jotta voidaan saada aikaan selkeä strategia, on ensin selvitettävä, missä tilanteessa organisaatio on tällä hetkellä ja mihin olosuhteisiin uutta strategiaa ollaan määrittämässä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44.) Organisaation tulee olla myös operatiivisesti valmis vastaanottamaan uutta strategiaa. Mitä paremmin pystytään määrittelemään oma lähtötilanne, sitä todennäköisemmin myös onnistutaan strategian määrittelyssä (Lindroos & Lohivesi 2004, 44).

Tämän pohjatyön jälkeen yritys pääsee tekemään keskeisiä strategisia valintoja, joihin kuuluu Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, kappale 9) mukaan esimerkiksi:

- Mitä asiakkaiden ongelmia olemme ratkaisemassa tai millaisia piileviä tarpeita olemme täyttämässä?
- Millä tuotteilla, palveluilla ja osaamisella se tehdään?
- Löytyykö yrityksestä sellaisia patenteja, teollisia tai palvelullisia oikeuksia ja toimintatapoja, jotka voivat yllyttää nykyiset asiakkaat ostamaan lisää tai sytyttää uusien asiakkaiden kiinnostuksen?
- Miten myymme ja markkinoimme?
- Mihin perustuu ansaintamme ja kuinka tuotteet ja palvelut hinnoitellaan?
- Millainen on sisäisesti tehokas ja asiakkaiden arvostama liiketoimintamallimme?

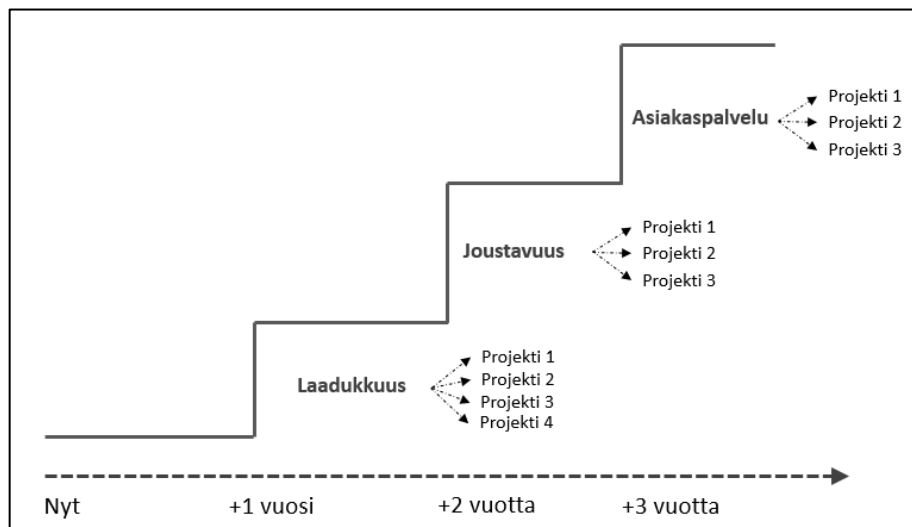
Strategiassa on otettava selkeästi kantaa siihen, mitä yrityksessä tulee tehdä, jotta vision mukainen päämäärä toteutuisi myös käytännössä. Yksinkertaistettuna ”strategiatyö” tarkoittaa vaihtoehtojen luomista ja päätösten tekemistä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44.) Strategiavaihtoehtoja määriteltäessä on tärkeää, että määritellä useampi strateginen vaihtoehto, joita arvioidaan tasapuolisesti, jonka jälkeen niistä valitaan vaihtoehto, joka tuottaa yritykselle eniten kilpailuetua. Strategian tulee myös vastata siihen, kenelle organisaatio / yritys tuottaa lisäarvoa ja miten tätä arvoa saadaan aikaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 44).

Keinot saavuttaa strategiset päämäärät vaihtelevat sen mukaan, millaisesta organisaatiosta on kyse ja millaisessa ympäristössä joudutaan toimimaan. Yrityksen keinovalikoima määräytyy sen mukaan, millaisia resursseja organisaatiolla on käytettävissä. Yrityksen tulee arvioida esimerkiksi tuotantokapasiteetin, kuten tehtaiden ja laitteiden riittävyyttä suhteessa asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Tämän jälkeen nämä tulee mitoittaa vastaamaan asetettuja päämääriä. Tämä taas voi vaatia investointien tekemistä tai taloudellisen kapasiteetin uudelleen kohdistamista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 45.)



Kuva 7. Tavoitteen ja päämäärän erotus. (Kaufman 2003, 46)

Valintojen lopputuloksena syntyy erilaisia strategisia hankkeita ja teemoja, joiden avulla yritys luo kilpailuetua ja jotka ovat välttämättömiä saavuttaa. Näistä hankkeista muodostetaan strategian toteutuksen suunnitelma. Samalla nämä hankkeet ovat syytä jaksottaa, sillä kaikkea ei voi tietenkään toteuttaa heti. Myös strategian toteutumisen etenemiselle on syytä määrittää strategiset mittarit ja tavoitearvot. (Mitrönen & Raikaslehto 2019, kappale 9.) Nämä strategiset tavoitteet ovat sideaineita, joilla strategiat ja operatiivinen johtaminen kytketään (Kamensky 2010, 212).

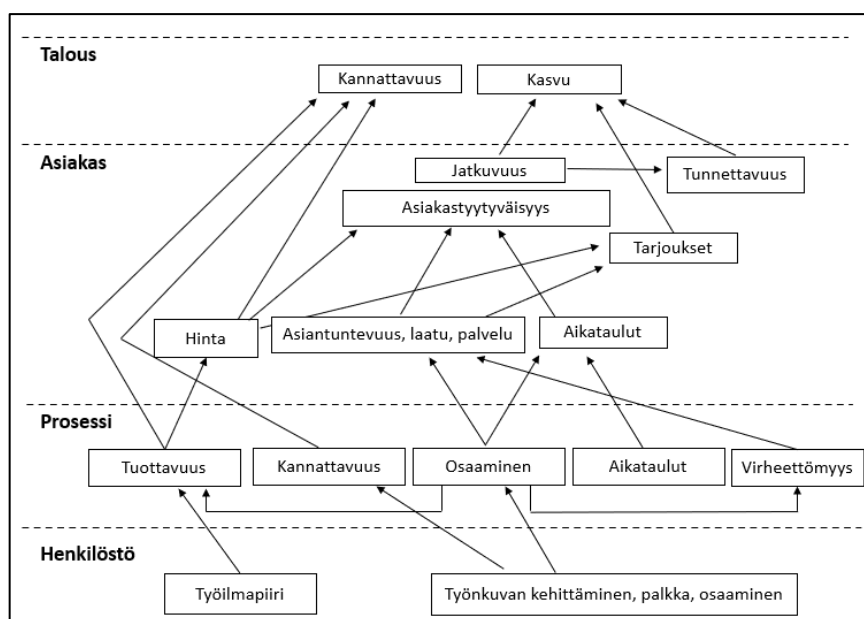


Kuva 8. Esimerkki strategisista kehitysportaista. (Mukaillen: Lindroos & Lohivesi 2004, 47).

2.4.4 Strategiakartat

Strategiakartta (engl. strategy map tai succes map) on visuaalinen esitys, jonka tehtävänä on havainnollistaa organisaation strategia. Tähän havainnollistamiseen käytetään mitattavien menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. (Lönqvist et al. 2006, 43.) Kaplan & Norton (2004, 36) ovat todenneet, että ”organisaatioon strategiaan perustuva strategiakartta kuvaa sitä, kuinka aineeton pääoma synnyttää sisäisten prosessien parannuksia, joiden avulla voidaan täyttää arvolupaukset asiakkaille, osakkeenomistajille ja yhteisöille”. Strategiakartan avulla on siis mahdollista kuvata, kuinka arvo syntyy epäsuorasti esimerkiksi aineettoman pääoman kautta (Kaplan & Norton, 2004, 51).

Strategiakartasta voidaan havainnoida eri tasojen tekijöistä muodostuva polku, jota seuraamalla organisaation strategiset tavoitteet oletetaan saavutettavan. Jos oletettu polku ei näytäkään toimivan suunnittelulla tavalla, voidaan joutua kyseenalaistamaan koko suunniteltu strategia. (Lönqvist et al. 2006, 43–44.) Monet strategiaan liittyvistä asioista voidaan kokea koko henkilöstön tasolla niin abstraktiksi, että niiden ei nähdä konkreettisesti liittyvän omaan työhön. Työntekijällä voi olla myös vaikeaa nähdä, että kuinka oma työ liittyy konkreettisesti yrityksen strategiaan. Strategiakarttaa voidaan käyttää myös siltana strategisen suunnittelun ja toteutuksen välillä, toimien apuvälineenä strategian jalkautuksessa. (Lönqvist et al. 2006, 44.)



Kuva 9. Esimerkki strategiakartasta. (Mukaien Lönqvist ym. 2006, 43)

2.4.5 Strategian implementointi

Kaplanin & Nortonin (2009, 16) mukaan yleisin syy epäonnistumiselle strategian toteutumisessa tai operatiivisessa johtamisessa on se, että yrityksillä ei ole johtamisjärjestelmää, joka yhdistäisi nämä kaksi tärkeää prosessia. Strategian tärkein tehtävä on siis kertoa organisaatiolle, että kuinka sen tulee toimia. Lopulta kuitenkin loistavastakaan yritysideasta ei ole hyötyä, jos sitä ei pystytä tehokkaasti toteuttamaan. Vastaavasti operatiivisesta tehokkuudesta ei ole hyötyä, jos tehdään jatkuvasti vääriä asioita. (Puolamäki 2007, 19.)

Strategian implementointi ei ole mikään uusi asia tutkimuksen alueena, sillä se esiteltiin ajatuksena tiedeyhteisölle jo vuonna 1978 Pittsburghin tiedekongressissa (Mišanková & Kočišová 2013, 861–862). Strategian toteutuksen kannalta on kriittistä, että se myös jalkautuu alas asti: henkilöstö toteuttaa strategian. Strategia saa vasta organisaation henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien hyväksynnän kautta sen uskottavuuden, joka sillä tulee olla, jotta valitut päämäärät ja linjaukset voivat toteutua (Lindroos & Lohivesi 2004, 53)

Strategiatasoja voi olla useita, yrityksen koosta ja toiminnasta riippuen. Periaatteena on, että yrityksen strategia johdetaan yleensä ylhäältä alaspäin. Eri tasojen välillä pitää olla selvät syy-seuraussuhteet ilman ristiriitaisuuksia, jolloin alemman tason menestyminen johtaa automaattisesti ylemmän tason tavoitteiden saavuttamiseen. Tätä tavoitteiden ja strategiatasojen välistä suhdetta on kuvattu kuvassa 10.



Kuva 10. Strategian tasot. (Mukaillen Kamensky 2010, 22–25)

3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Tämän teorialuvun tarkoituksena on vastata kysymykseen, mitä tarkoitetaan suorituskyvyllä ja sen mittaamisella. Lisäksi kappaleessa tutustutaan suorituskyvyn mittaamisen teoreettiseen pohjaan sekä sen hyötyihin ja ongelmiin mittaamisessa. Kappaleessa myös tutustutaan erilaisiin analysointijärjestelmiin sekä näiden ominaisuuksiin ja eroavaisuuksiin.

3.1 Suorituskyvyn määritelmä

Organisaation suorituskyvyllä on aina ollut suora vaikutus organisaation toimintaan. Näin ollen sekä tutkijoille, että yrityksille on ollut jo viimeiset kolmekymmentä vuotta tärkeää löytää keinoja ja tapoja suorituskyvyn mittaamiseksi tarkasti (Bititci ym. 2012, 3). Itse asiassa Neelyn (1999, 210) mukaan pelkästään vuosien 1994 ja 1996 välillä julkaistiin yli 3600 artikkelia tai tutkimusta koskien suorituskyvyn mittaamista.

Yrityksen suorituskyky voidaan määritellä esimerkiksi sen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Laitinen 1998, 279). Nämä ulottuvuudet liittyvät yrityksen kykyyn maksimoida omistajiensa hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Se, minkä sidosryhmän tarpeet ovat ensisijalla, on aina tapauskohtaista. (Rantanen & Holtari 1999, 3.) Lönnqvist (2002, 12) on väitöskirjassaan määritellyt suorituskyvyn olevan mitattavan kohteen kyky tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin.

Taulukko 1. Määritelmiä termille 'suorituskyky'.

Esittäjä/lähde	Määritelmä
Cambridgen sanakirja (2021)	<i>"How well a person, machine, etc. does a piece of work or an activity"</i>
Lönnqvist, A. (2002)	<i>"Object`s ability to achieve results in relation to goals"</i>
Laitinen, E. (1998)	<i>"Yrityksen kyky saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin"</i>
Brumbach, G. (1988)	<i>"Performance means both behaviours and results. Behaviours are emanating from the performer and turn the performance of an abstract concept into a concrete action."</i>

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan määritellä prosessiksi kvantifioida yrityksen toiminnan tehokkuutta tai tehottomuutta (Neely, Gregory & Platts 2005, 229). Lönnqvistin (2002, 15) määrittelyn mukaan ”suorituskyvyn mittaus on ohjaustyökalu ja toisaalta ohjausprosessi, johon liittyy mitattavien menestystekijöiden ja mittareiden valinta vision ja strategian perusteella, implementointi ja käyttö sekä säännöllinen ylläpito”.

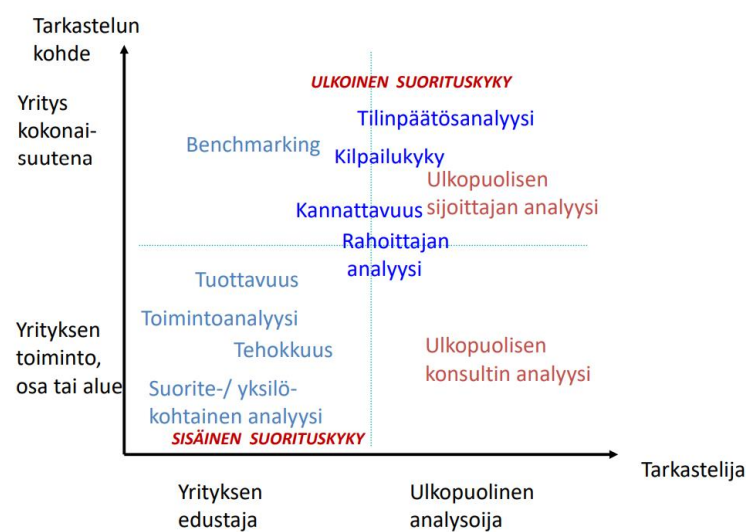
Taulukko 2. Määritelmiä termille 'suorituskyvyn mittaus'.

Esittäjä/lähde	Määritelmä
Cambridgen sanakirja (2021)	<i>"A system for judging how well an employee, a company, an economy, etc. is doing"</i>
Neely et al. (1995)	<i>"The set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions"</i>
Bititci et al. 1997)	<i>"Reporting process that gives feedback to employees on the outcome of actions"</i>
Moullin, M. (2007)	<i>"The process of evaluating how well organisations are managed and the value they deliver for customers and other stakeholders"</i>

Ukko et al. (2007, 3) mukaan suorituskykyä voidaan tarkastella kahdesta eri suunnasta. Ensimmäisessä lähestymistavassa tarkastelun painopisteenä voi olla suorituksen korostuminen. Tällöin tarkastellaan enemmän tehdyin suorituksen onnistumista ja saavutuksia sekä etsitään tietoa toteutuneista toimista. Toinen tapa lähestyä suorituskyvyn analysointia korostaa organisaation kyvykkyyttä tehdä asioita, tai kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tällöin analysoinnin kohteena ovat monesti resurssit, niiden kyvykkyys ja käyttömahdollisuudet tai laatu. (Ukko ym. 2007, 3.)

Perinteisesti suorituskyvyn käsite on rajattu koskemaan vain yrityksen talousprosesseja ja sen tehokkuuteen liittyvään suorituskykyyn. Tällöin yrityksen menestyksen kuvaaminen ja johtaminen perustuvat liiaksi lyhytkaustiseen tuloslaskelman informaatioon. Viime vuosina tätä varsin kapeaa näkökulmaa on laajennettu olennaisesti. Talouden näkökulmien rinnalle on tuotu myös muita yrityksen toimintaa kuvaavia mittareita, joka on mahdollistanut paljon tasapainoisemman kuvan luomisen yrityksistä. (Rantanen 2001, 4.). Mitä alemmas organisaatorakenteen mennään, korostuvat ei-taloudellisten mittareiden rooli suhteessa taloudellisiin mittareihin (Ukko ym. 2007, 4).

Suorituskyvyn eri osa-alueet voidaan jakaa monella erilaisella tavalla. Esimerkiksi Sink jakoi vuonna 1985 suorituskyvyn seitsemään eri osa-alueeseen: tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu ja uudistuminen. (Rantanen 2001, 5: Sink 1985, 65.) Rantasen (2001, 5) mukaan suorituskyvyn eri näkökulmat voidaan nähdä kahtena eri pääalueena. Nämä alueet ovat ulkoinen- ja sisäinen suorituskyky. Se miten suorituskyvyn eri osa-alueet asettuvat kummankin pääotsikon alle perustuu analyysin näkökulmaan ja painottuu jonkin verran tarkastelijasta riippuen (Rantanen 2001, 5).



Kuva 11. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky. (Rantanen 2001, 5)

Ulkoinen suorituskyky voidaan nähdä ulottuvuutena, jossa yritystä tarkastellaan ikään kuin ulkoapäin. Ulkoista suorituskykyä analysoidaan perinteisesti tilinpäätösanalyysin tunnusluvuilla, eli tuloslaskelman ja taseen kautta. Tämä taloudellinen suorituskyky jaetaan yleensä kolmeen ulottuvuuteen: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Sisäinen suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi voidaan vastaavasti nähdä ulottuvuutena, joka tapahtuu pääosin yrityksen sisäisesti ja sen suorittaa yleensä yritys itse. Sisäisen suorituskyvyn analysoinnin osa-alueita voivat olla mm.: tuottavuus, tehokkuus, laatu, läpimenoaika ja resurssien käyttö. (Rantanen & Holtari 1999, 12–13.)

Rantanen (2001, 11–12) on havainnut tutkiessaan suomalaisten ptk-yritysten suorituskyvyn osa-alueiden mittaamista, että yleisimmin yritysten suorituskykyä arvioidaan taloudellisten mittareiden kautta. Useimmiten yritykset seurasivat maksuvalmiutta ja kannattavuutta.

Yrityksistä 55 % seurasi myös liikevaihdon kehitystä kuukausittain tai useammin. Kaikkein harvemmin yritykset seurasivat innovatiivisuutta, tutkimus- ja kehitystoimintaa, työilmapiiriä, yrityksen arvoa/osakkeen arvoa ja koulutusta.

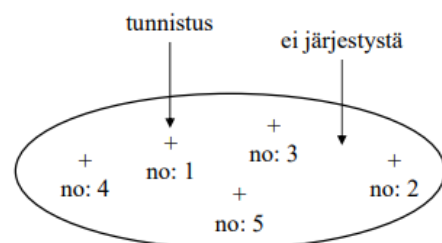
3.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Brittiläisen fyysikon, Lordi Kelvin kerrotaan sanoneen: ” Kun voit mitata mistä puhut ja ilmaista sen numeroina, niin sinä tiedät siitä jotain; mutta kun et voi mitata sitä ja et voi ilmaista sitä numeroina, niin tietosi ovat vähäisiä ja epätäydellisiä ". Laajasti ajateltuna myös suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin tarkoituksena on jäsentely ja luotettavan informaation tuottaminen niin, että se hyödyttää päätöksentekoa ja kommunikoi strategisia tavoitteita (Ukko, Tenhunen & Rantanen, 2015, 3). Voidaan sanoa, että johtaminen on tuloksellista silloin, kun tehdään oikeita päätöksiä oikea-aikaisesti. Suorituskyvyn mittaaminen avustaa erityisesti viimeisessä asiassa, sillä mittaamisen avulla voidaan tunnistaa päätöksenteon tarve: jokin mittauskohde ei ole tavoitetasolla tai mittauskohde ei kehity toivotunlaisesti (Ukko ym. 2015, 11). Suorituskyvyn mittaaminen siis tuo johtamiseen lisää työkaluja. Jos johtajalla on työkalunaan vain vasara, niin hän on taipuvainen näkemään kaikki ongelmat nauloina (Maxvell, 2015).

Suorituskyvyn mittaamisessa ja tulosten analysoinnissa on olennaista, että mitattuja tuloksia voidaan verrata johonkin arvoon (ns. vertailuarvoon). Mittaustulosten vertaamiseksi on tulosten asettauduttava jollekin mitta-asteikolle, jonka avulla voidaan tulkita tulosten välistä suhdetta toisiinsa. Käytettävä mitta-asteikko riippuu tarkasteltavan tiedon muodosta. (Rantanen & Holtari 1999, 19.) Eri asteikkoja käytettäessä sekä tuloksia tulkittaessa on aina huomioitava asteikon tyyppi ja käyttäjän lähtökohdat. Alla on kuvattuna tyypillisimpiä mitta-asteikkoja ja näiden piirteitä (Rantanen & Holtari 1999,20; Sink, 1985, 67).

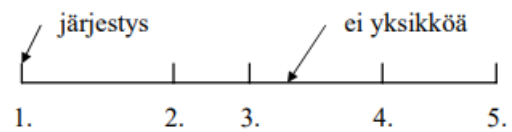
Luokittelu- eli nominaaliasteikko:

- mittaluvuilla ei ole tärkeysjärjestystä
- niillä ei voi suorittaa laskutoimituksia
- lukujen arvoilla ei ole merkitystä.



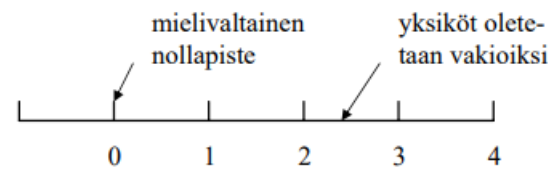
Järjestys- eli ordinaaliasteikko:

- mitatut muuttujat järjestyksessä, vaikka luvut muuttuisivatkin
- eivät käyttökelpoisia laskutoimituksissa.



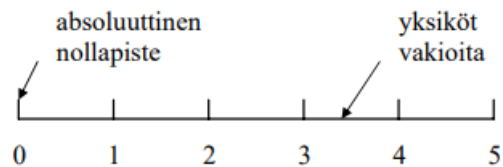
Välimatka- ja intervalliasteikko:

- merkitys muuttujien arvojen erotuksilla oltava nollapiste, ei silti tarvitse olla absoluuttinen
- yksinkertaisia laskutoimituksia.



Suhdeasteikko:

- oltava absoluuttinen nollapiste
- muuttujien välinen suhde sekä muita laskutoimituksia.



Mittaaminen voi tapahtua joko välittömästi tai välillisesti. Välittömässä- eli suorassa mittaamisessa tuloksia saadaan suoraan todellisesta mittaamisen kohteesta. Välillisessä mittaamisessa joudutaan mittaamaan jotain muuta kohdetta, apukohdetta. Tämän jälkeen saatuja tuloksia muokataan määrättyllä kaavalla ja tällä tavoin saadun välillisen mittaustuloksen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä mittauksen todellisesta kohteesta. Yleensä syynä välilliselle mittaamiselle on se, että haluttua, todellista mittauksen kohdetta ei pystytä vielä mittaamaan. (Rantanen & Holtari, 1999.20.)

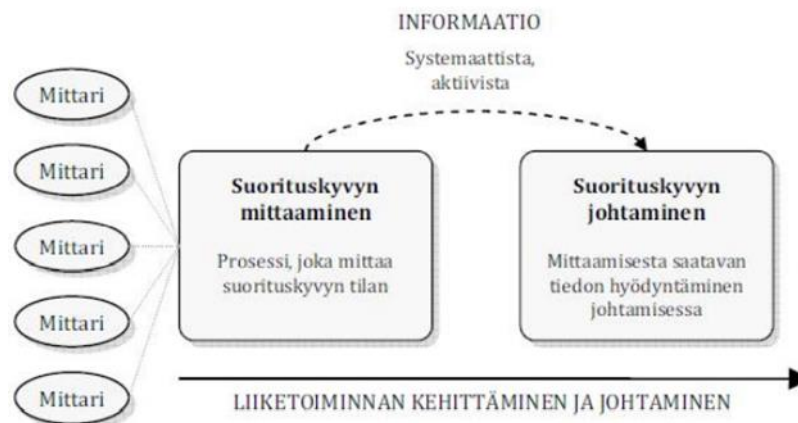
Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttaa mm. yrityksen toimiala, koko, erityispiirteet, tavoitteet jne. (Ukko ym. 2007, 11). Erityisesti yrityksen sisäisen suorituskyvyn mittaamisessa on hyvin vapaat kädet (Rantanen & Holtari 1999, 18). Seuraavassa luettelossa on esimerkkejä suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoituksista (Lönnqvist 2002, 87):

- Henkilöstön toiminnan ohjaaminen.
- Tärkeiden tavoitteiden kommunikointi.
- Toiminnan nykytason arvioiminen.

- Yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi
- Ongelmien havaitseminen.
- Henkilöstön motivoiminen.
- Strategian toteutumisen seuraaminen.
- Päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen.
- Tulevien tilanteiden ennustaminen.
- Tulospalkkion mahdollistaminen.

3.3 Suorituskyvyn mittaaminen johtamisen välineenä

Johtamiselle tarkoitetaan yleensä tavoitteiden asettamista, organisointia, motivointia ja kommunikointia, tulosten arviointia sekä kehittämistä. Henkilö- tai tiimitasolla suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan toimintaa ohjaavien tavoitteiden ja mittareiden määrittelyä sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta. Parhaimmillaan mittaamisella voidaan tukea henkilöstön johtamista ja työelämän laatua, mutta sitä voidaan käyttää myös kontrollon välineenä, jolloin sen vaikutus henkilöstön johtamiseen on negatiivista. (Ukko ym. 2007, 19)



Kuva 12. Suorituskyvyn johtaminen. (Saunila 2021, 22)

Suorituskyvyn mittaamisella on todettu olevan vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Jo pelkkä mittaaminen viestittää ihmisille mitattavan asian tärkeyttä. Kun mitattavaan asiaan lisätään vielä tavoitearvo ja se liitetään palkitsemiseen, on mittaamisella vielä voimakkaampi ohjaava

vaikutus. (Andersen ym. 1994, 7.) Uusi- Rauvan (Rantanen & Holtari 1999, 17; Uusi-Rauva 1994, 11) mukaan voidaan yleisesti todeta, että mittaaminen:

- Motivoi.
- Korostaa mitattavan asian arvoa.
- Ohjaa tekemään oikeita asioita.
- Selkiinnyttää tavoitteita.
- Aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua.
- Luo edellytyksiä palkitsemiselle.

Tutkimuksissa on havaittu (Ukko ym. 2007, 19), että suorituskyvyn mittaamisella on positiivinen vaikutus henkilöstön johtamiseen ja työelämän laatuun, kuten:

- Johtamisesta on tullut huomioonottavampaa ja neuvoa-antavampaa.
- Suorituskyvyn mittaus on parantanut henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta.
- Suorituskyvyn mittaus on tarjonnut enemmän sisältöä johdon ja henkilöstön väliseen kommunikointiin.
- Työmotivaatio on kasvanut.
- Oppimis- ja kehitysmahdollisuudet ovat parantuneet.
- Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon on parantunut.
- Tavoitteet on saavutettu paremmin.
- Mittaaminen on vaikuttanut positiivisesti palkitsemiseen

Positiivisen vaikutuksen taustalla on muun muassa mittausjärjestelmän käyttöönoton selkeyttävä vaikutus työnkuviin sekä organisaation odotuksiin. Myös mittaamisen ja siitä johtuvan lisääntyneen vuorovaikutuksen myötä, ymmärrys liiketoiminnasta ja se yhteydestä työntekijän omaan työhön on parantunut. Mittaamisen on lisäksi koettu lisäävän mahdollisuutta vaikuttaa omiin tavoitteisiin ja fokusoivan henkilöstön kiinnittämään huomiota toiminnan kannalta oikeisiin asioihin. Yhdessä nämä kaikki tekijät vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen positiivisesti. (Ukko ym. 2007, 19–20)

3.4 Suorituskyvyn mittaamisen ongelmat

Edellytyksenä suorituskyvyn mittaamiselle on aina oltava, että sen mukanaan tuomat positiiviset vaikutukset ovat mahdollisia negatiivisia vaikutuksia suuremmat. Suorituskyvyn mittaamista on myös kritisoitu, mikä onkin hyvä asia, sillä kritiikki auttaa meitä ymmärtämään mittaamista ja taustalla olevia asioita vielä paremmin.

Mittariston suunnittelua ei pitäisi aloittaa kysymyksellä: mitä pitää mitata, vaan aluksi tulisi määrittää strategiakartan avulla syy- yhteydet. Kun strategiakartta on tarkasti kuvattu, on sen jälkeen mahdollista tunnistaa, mitä tulisi mitata. Tänä päivänä on mahdollista saada dataa monesta eri asiasta ja näkökulmasta. Tämä voi helposti aiheuttaa ylimittaamisen, kun pitäisi mitata vain merkityksellisiä ilmiöitä. Lisäksi mittaamista pitäisi automatisoida mahdollisimman paljon. (Neely & Bourne 2000, 5–6.)

Ukko et al. (2005, 75) tekemän tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstöä pitäisi hyödyntää vielä enemmän jo mittaristojärjestelmän suunnitteluvaiheessa. Mikäli henkilöstöä ei osallisteta suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen, vaikuttaa se negatiivisesti mittaamisen motivaatioon ja sitouttamiseen. Mittaamiseen tulisi myös kytkeä suoraan palkitsemiseen, jolloin mittaamisen vaikuttavuus paranee. (Ukko ym. 2005. 75.)

Neelyn & Bournen mukaan yrityksissä koetaan mittariston suunnitteluprosessi huomattavasti implementointia helpommaksi. Implementoinnin ongelmat voidaan jakaa kolmeen eri asiaan liittyväksi: politiikkaan, infrastruktuuriin ja fokukseseen. Poliittisella tasolla tarkoitetaan ihmisten yleistä muutosvastarintaa. Poliittinen vastarinta riippuu paljon ihmisten osallistuttamisesta mittariston suunnitteluun sekä yrityksen yleisestä työilmapiiristä. Infrastruktuuritason ongelmilla tarkoitetaan yleensä sitä, että asioita ei pystytä mittaamaan joko järjestelmän takia, tai että mittaamisesta saatava data sijaitsee useassa eri paikassa. Fokus-tason ongelmilla tarkoitetaan implementoinnin pitkää kestoja. Mittariston rakentaminen tulisi sprintin sijaan nähdä pitkänä marssina. Usein ihmiset turhautuvat koska mittariston suunnittelu ja järjestelmän implementointi kestävät verrattain pitkään. (Neely & Bourne 2000, 5–6.)

3.5 Suorituskyvyn analysointijärjestelmät

Yksittäisen mittarin tai tunnusluvun antama kuvan yrityksen tai sen osan suorituskyvystä on aina puutteellinen. Kokonaisvaltaisemman kuvan saaminen yrityksen toiminnasta vaatii mittaamista useammalla mittarilla ja usean eri ulottuvuuden kautta. Mittaristo (engl. measurement system) on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen kannalta olennaisista mittareista (Lönngqvist et al. 29). Suorituskyvyn mittausjärjestelmät voivat näyttää hyvinkin erilaisilta, mutta käytännössä monet niistä toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. Suurin osa mittaristoista perustuu strategiaan ja sen tavoitteisiin, jotka on johdettu niistä tekijöistä, joita vaaditaan strategian toteutumiseen. (Rantanen & Holtari 1999, 44.) On myös esitetty näkemyksiä, että mittaamisen pitäisi strategian sijaan perustua yrityksen eri sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen. Tässä näkökulmassa organisaation menestyminen nähdään yrityksen sidosryhmien tarpeiden tunnistamiseen ja näiden tyydyttämiseen liittyväksi. (Ukko ym. 2007, 52.)

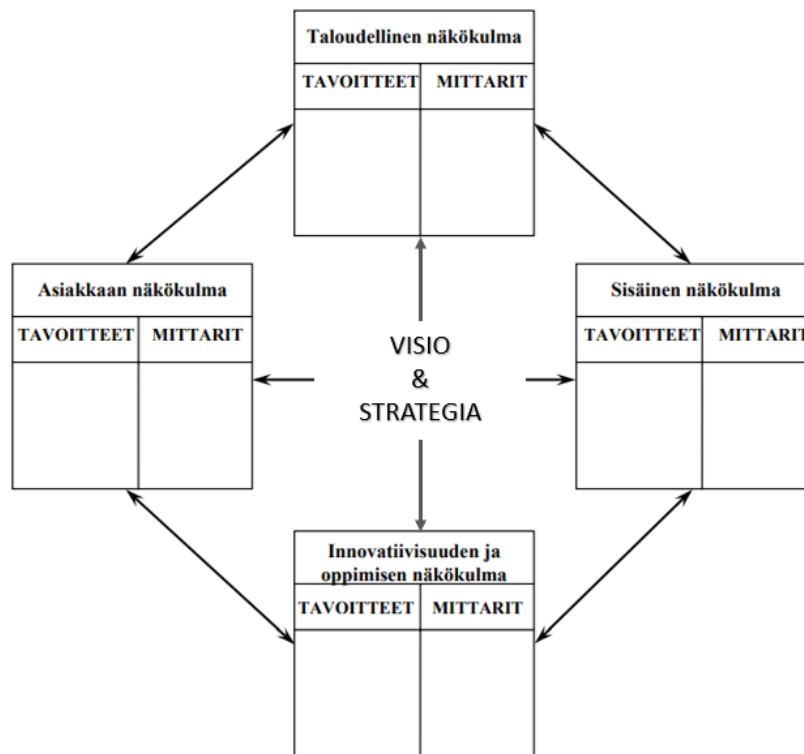
Suorituskyvyn analysoimiseen on olemassa lukuisia tunnettuja sekä myös vähemmän tunnettuja järjestelmiä. Tällä hetkellä tunnetuimpiin analysointijärjestelmiin kuuluvat Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard), Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidi sekä suorituskykymatriisi, joka tunnetaan myös tuottavuusmatriisin nimellä. Lisäksi Erkki Laitisen kehittämä dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä tarjoaa suomalaisen näkökulman mittaamisella. Näiden lisäksi on kehitetty myös muita mittausjärjestelmiä, mittaamiseen rinnastettavia laatupalkintoja sekä liikkeen johdolle tarkoitettuja työkaluja. (Rantanen & Holtari 1999, 44.)

3.5.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, eli tasapainoinen tulokortti on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa esittelemä suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Kaplan & Norton 1992). Tasapainotettu mittaristo syntyi, koska pelkkien talouteen liittyvien mittareiden koettiin antavan yrityksestä liian yksipuolisen kuvan, eivätkä ne auttaneet kovin hyvin yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden

saavuttamisessa. Ne myös koettiin saavan yritykset liikaa investoimaan asioihin, jotka tuottivat tuloksia vain lyhyellä aikavälillä. (Vuorinen 2013, 52.)

Lähtökohtana tasapainotetun mittariston suunnittelussa on yrityksen visio ja strategia sekä strategian muuttaminen mitattaviksi tavoitteiksi eri näkökulmien kautta (Kaplan & Norton 1996, 77). BSC muodostuu neljästä yrityksen suorituskykyä kuvaavasta näkökulmasta sekä näiden mittareista. Nämä näkökulmat ovat: talous, asiakas, prosessit sekä innovatiivisuus ja kasvu. Nämä eri näkökulmat toimivat loogisessa suhteessa toisiinsa. Esimerkkinä: jos työntekijöitä ei kouluteta, tämä johtaa prosessien kärsimiseen (läpimenoaika, laatu ym.). Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden kokemuksiin palvelusta, jolloin taloudellinen suorittaminen myös kärsii, sillä asiakkaat suuntaavat ostovoimansa muualle.



Kuva 13. Balanced Scorecard. (Mukaihen Kaplan & Norton 1992, 72)

Kaplanin ja Nortonin perusmalliin sisältyy siis neljä kuvassa 13 esitettyä näkökulmaa:

- Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän on näytettävä osakkaidemme silmissä?
- Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden silmissä?
- Jotta osakkaamme ja asiakkaamme ovat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia?

- Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä?
(Olve, Roy & Wetter 2001, 24)

Yrityksen olemassaolon perusedellytyksenä on taloudellinen menestyminen. Talouden näkökulma kuvastaa sitä, kuinka yrityksen toiminta näkyy taloudellisena suorituskykynä. Taloutta voidaan pitää ulkoisen suorituskyvyn osana, ja siinä yritystä tarkastellaan erityisesti, millaisena se näyttäytyy omistajien silmin. Taloudellista suorituskykyä mitataan perinteisillä taloudellisen tunnusluvuilla, kuten sijoitetun pääoman tuotolla, liikevaihdon kasvulla ja omavaraisuusasteella. (Rantanen & Holtari 1999, 45.) Kaplanin ja Nortonin mukaan pitkällä tähtäimellä taloudellinen suorituskyky on riippuvainen muista kolmesta näkökulmasta, mutta edes näiden näkökulmien menestyminen ei takaa yrityksen taloudellista menestystä, jos valittu strategia on väärä (Kaplan & Norton.1996, 77).

Yritysten tyypillinen missio on tuottaa arvoa asiakkaille. Asiakkaan näkökulman tavoitteena on muuttaa tämä asiakastarpeiden tyydyttämiseen perustuva toiminta-ajatus (missio) mitattaviksi tavoitteiksi, jotka heijastelevat asiakkaille tärkeitä asioita (Laitinen 2003, 376). Tämä näkökulma vastaa siis kysymykseen: miltä toimintamme näyttää asiakkaiden silmin? Tyypillisiä asiakasnäkökulman mittareilla mitataan esimerkiksi tuotteiden laatua, palvelua, nopeutta ja kustannuksia asiakkaille. (Kaplan & Norton.1996, 77)

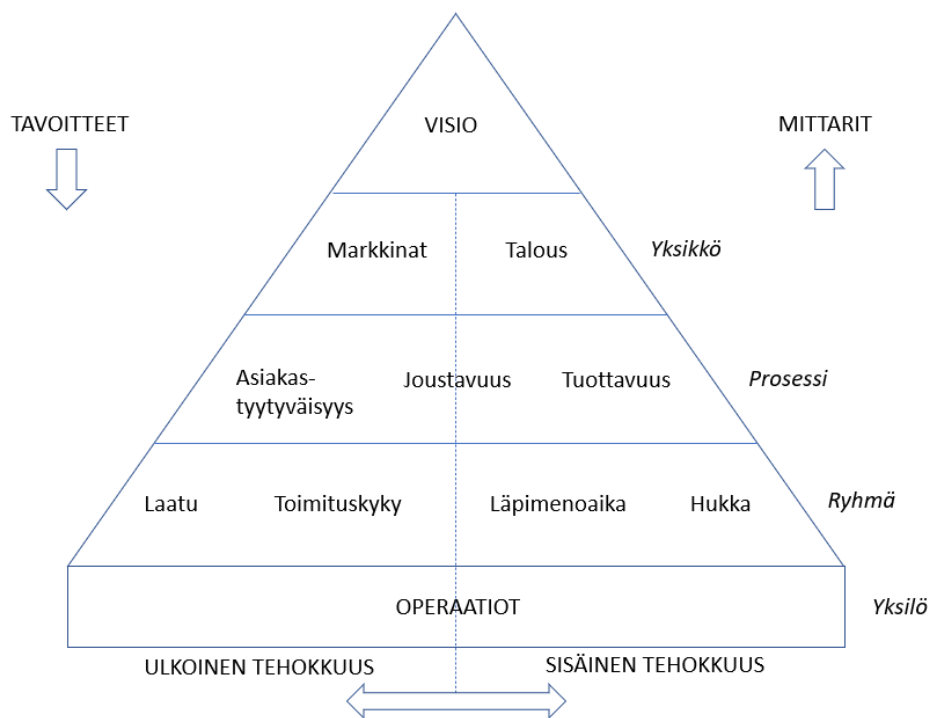
Hyvä asiakastyö tulee loppujen lopuksi prosesseista, päätöksistä ja toiminnasta (Kaplan & Norton.1996, 74). Sisäinen näkökulma liittyykin sellaisiin mittareihin, jotka mittaavat niiden sisäisten prosessien suorituskykyä, jotka vaikuttavat kriittisesti yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeita (Laitinen 2003, 377). Mahdollisia mittareita ovat esimerkiksi tuottavuus, laatu ja läpimenoaika (Rantanen & Holtari 1999, 45).

Neljäs Balanced Scorecardin näkökulma, oppiminen ja innovaatio, kuvastaa Kaplanin ja Nortonin (1992, 63) mukaan infrastruktuuria, jota yritysten on kehitettävä ja rakennettava tukeakseen pitkän tähtäimen kasvua ja kehitystä. Näkökulma pohjautuu siihen ajatukseen, että nykyisellä tietotaidolla ja osaamisella sekä nykyisillä järjestelmillä todennäköisesti ei pystytä vastaamaan asiakkaiden tulevaisuudessa asettamiin vaatimuksiin (Malmi ym. 2002, 28). Oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma liittyy siis yrityksen kykyyn innovoida, parantaa ja

oppia menetelmiä, joilla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeet entistä paremmin (Rantanen & Holtari 1999, 46). Näkökulman suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi kehitysehdotusten, sairauspoissaolojen, uusien tuotteiden ja työntekijätyytyväisyyden avulla.

3.5.2 Suorituskykypyramidi

A.S Judson esitteli vuonna 1991 idean Suorituskykypyramidista (Performance Pyramid System). Sittemmin R.L.Lynch ja K.F.Cross kehittivät sitä eteenpäin siihen muotoon, josta se tänä päivänä tunnetaan. (Laitinen 2002, 385.) Kuvassa 14 on havainnollistettu Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidin periaatetta.



Kuva 14. Suorituskykypyramidi. (Mukaillen Laitinen 2002, 386; Lynch & Cross 1991, 65)

Suorituskykypyramidissa on neljä hierarkkista tavoitetasoa, jotka liittyvät sekä ulkoiseen tehokkuuteen (pyramidin vasen puoli) että sisäiseen tehokkuuteen (pyramidin oikea puoli). Suorituskykypyramidin perustana toimii yrityksen visio. Visiosta määritellään hierarkisesti ylhäältä alaspäin asiakkaiden preferensseihin perustuvat tavoitteet. Siten muodostetaan strategia, joilla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Vastaavasti suorituskykymittarit

määritellään alhaalta ylöspäin. (Laitinen 2003, 385.) Lynchin ja Crossin mallissa on siis kaksi keskeistä ja laaja dimensiota (Laitinen 2003, 387):

1. Ulkoinen tehokkuus (kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeet)
2. Sisäinen tehokkuus (kyky toimia tehokkaasti)

Monet suorituskykypyramidin ajatukset, ovat hyvin samanlaisia Balanced Scorecardin mittaristossa. Eräs strategiseen ohjaukseen liittyvä ero on kuitenkin siinä, että suorituskykypyramidissa on jo lähtökohdiltaan määriteltyä jokaiselle organisaatiotasolle omat strategiset näkökulmat, joiden perusteella määritellään mittarit. Balanced Scorecardissa taas määritellään lähtökohtaisesti jokaiselle organisaation tasolle samat näkökulmat. (Määttä 2000, 138.)

Balanced Scorecardin tavoin, myös pyramidimallissa tulee kiinnittää erityistä huomiota kausaalisuhteisiin. Suorituskykypyramidin mittarit tulee aina määritellä yrityskohtaisesti liiketoimintaprosessin toimintoketjuihin. (Laitinen 2003, 387.) Malli on käyttökelpoinen silloin kun se kuvaa, miten yrityksen tavoitteet muunnetaan yrityksen ylimmältä strategiatasolta alatasolle ja vastaavasti, miten mittarit muodostetaan alimmalta tasolta ylimmälle yksikkötasolle asti. (Rantanen & Holtari 1999, 49.)

3.5.3 Suorituskykymatriisi

Suorituskyky- tai tuottavuusmatriisi (Eng. Multi-Criteria Performance/Productivity Measurement) on työkalu, jossa organisaatio voi itse päättää käyttämänsä mittarit sekä näiden mittareiden tärkeysjärjestyksen ja painotuksen. Eri yritysten välillä ei voi verrata matriisin tuloksia keskenään, vaan vertailu voidaan tehdä vain sisäisesti. (Rantanen & Holtari 1999, 49.)

Hannulan (2000, 10) mukaan Matriisi on taulukko, johon on kerätty organisaation toiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät, niiden mittarit sekä mittareiden lukuarvoja, eli tunnuslukuja. Jokaiselle mittarille on laadittu oma asteikko, joiden avulla lasketaan organisaation kehitystä kuvaava kokonaisindeksi.

Suorituskykymatriisin rakentaminen aloitetaan suorituskyvyn osa-alueiden valinnalla. Valittuja osa-alueita mitataan yleensä kolmesta seitsemään mittarilla. (Rantanen, Holtari 1999, 50.) Seurattavien suorituskyvyn osa-alueiden ja mittareiden määrä on aina täysin yrityskohtaista. Pienessä yrityksessä jo kymmenen mittaria voi olla riittävä määrä (Sake käyttöopas). Valittujen tunnuslukujen arvot skaalautuvat välille 0–10. Tasolle 3 tai 4 kohdalle kirjoitetaan arvo, joka kuvaa tunnusluvun nykyistä tavanomaista tasoa. Taso 10 on arvo, johon on tarkoitus päästä esimerkiksi kahden vuoden kuluttua. Nolla tasona voidaan pitää vaikka kahden edellisen vuoden huonointa arvoa. (Hannula 2000, 13.)

Lopuksi valitut suorituskyvyn osa-alueet sekä näille valitut mittarit painotetaan tunnusluvulla. Tämä tarkoittaa käytännössä osa-alueiden laittamista tärkeysjärjestykseen. Periaatteena voi olla esimerkiksi kustannus- tuottovaikutus tai strategiset tavoitteet. Painoarvojen summan tulee olla 100. (Hannula 2000, 14.) Mittaustulosten ja painoarvojen antamien pistemäärien avulla lasketaan kokonaissuoritusindeksi. Indeksien suurin mahdollinen arvo voi olla 1000 (Rantanen & Holtari 1999, 51).

	Suorituskykytekijä					Pisteet					
	Mittari	Tuottavuus	Laatu	Työturvallisuus	Kannattavuus		Toimitusvarmuus				
Kauden tulokset	Valmistuneet yksiköt/työtunnit	6325	94,1 %	Ommetomuuksissa menetyt työtunnit	214	12,8 %	ROI	95,2 %			
Vertailutulokset		8000	100 %	0	19 %	100 %					10
		7600	99 %	25	17,5 %	99 %					9
		7250	98 %	60	16 %	98 %					8
		6950	96,5 %	90	14,5 %	97 %					7
		6700	95 %	115	13 %	96 %					6
		6500	93 %	140	11 %	95 %					5
		6340	91 %	165	9 %	94 %					4
		6220	88,5 %	190	7 %	93 %					3
		6140	86 %	205	5 %	92 %					2
		6060	83 %	220	3 %	91 %					1
	5990	80 %	240	1 %	90 %					0	
× =		3	5	1	5	5					Tulos pisteinä
		20	25	10	15	25					Painoarvot
		60	125	10	75	125					Painotettu tulos
	Suorituskykyindeksi										395

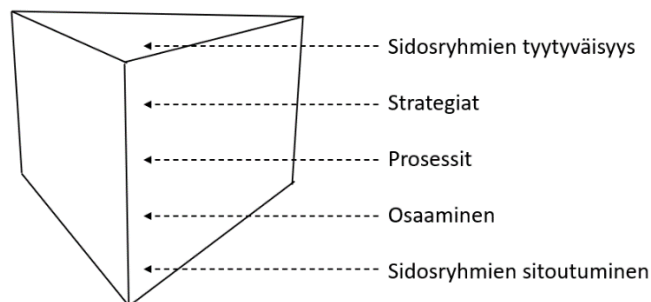
Kuva 15. Esimerkki suorituskykymatriisista. (Rantanen & Holtari 1999, 50)

3.5.4 Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma (Eng. performance prism) on Neelyn ja Adamsin vuonna 2001 esittelemä suorituskyvyn analysointijärjestelmä. Toisin kuin monet muut järjestelmät, suorituskykyprisma ei ole strategialähtöinen vaan sidosryhmälähtöinen suorituskyvyn analysointijärjestelmä. Prismän lähtökohtana on tunnistaa yritykselle keskeisimmät sidosryhmät ja heidän tarpeensa. Vasta tämän jälkeen yrityksen tulisi Neelyn (2002,151) mukaan luoda strategia, jolla pyritään vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin. Yrityksen sidosryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi osakkeen omistajia, asiakkaita, toimittajia, viranomaisia ym.

Näiden näkökulmien ja kysymysten kautta yrityksen tulee määritellä tarvittavat mittarit (Neely 2002, 152):

- Sidosryhmien tyytyväisyys.
 - Mitä tärkeimmät sidosryhmät haluavat ja tarvitsevat?
- Strategiat.
 - Mitä strategioita tulisi käyttää, jotta sidosryhmien tarpeet tyydyttyvät?
- Prosessit.
 - Mitkä prosessit laitettava kuntoon, jotta pystymme toteuttamaan strategiamme?
- Osaaminen.
 - Millaista osaamista me tarvitsemme, jotta pystymme hallitsemaan prosessimme nyt ja tulevaisuudessa?
- Sidosryhmien sitoutuminen.
 - Minkälaista sitoutumista me vaadimme sidosryhmiltämme, jotta säilyttäisimme ja pystyisimme kehittämään osaamistamme?

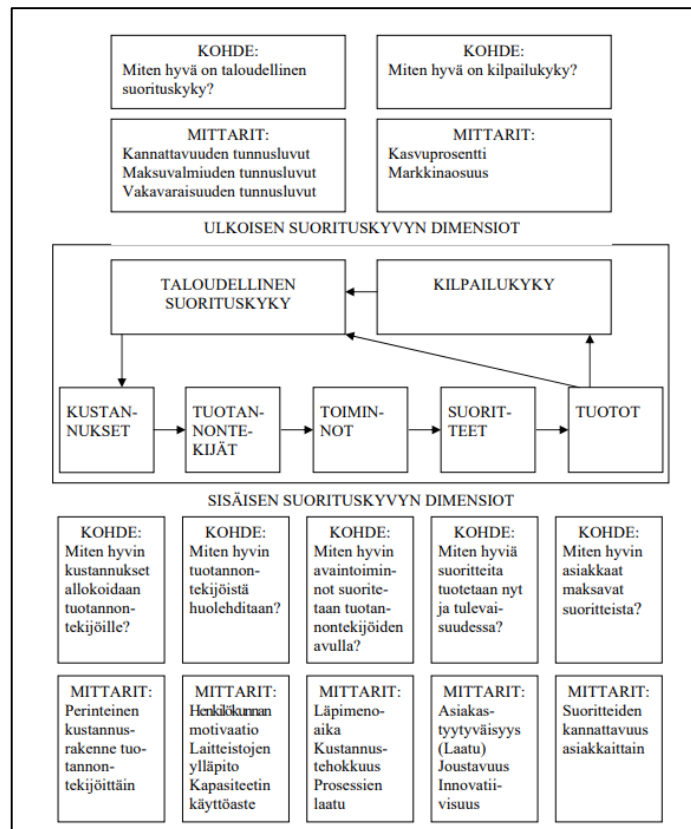


Kuva 16. Suorituskyky prisma. (Mukaillen Neely et al. 2002. 3)

Suorituskykyprisma muodostuu kuvan 16 mukaisesti viidestä erilaisesta, mutta toisiinsa linkittyneestä näkökulmasta. Nämä viisi näkökulmaa esitetään prisman muodossa. Prisma taittaa valoa. Se havainnollistaa piilotettua monimutkaisuutta niin yksinkertaisessa asiassa kuin valkoinen valo. Näin on myös suorituskyvyn prisman kanssa. Se kuvaa suorituskyvyn mittaamisen ja hallinnan monimutkaisuutta paljastaen sen piilotetun monimutkaisuuden. (Neely & Adams 2001, 8.)

3.5.5 Muita suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä malleja

Edellä esitettyjen mittausjärjestelmien lisäksi on olemassa suuri joukko erilaisia mittaamisen malleja. Suomalaisen näkökulman mittausjärjestelmiin tuo Laitinen (Laitinen 2003, 403), hänen dynamisella suorituskyvyn mittausjärjestelmällään (Dynamic Performance Measurement System eli DPMS). Tämä malli perustuu resurssien käytön logiikkaan: suorituskyky perustuu voimavarojen tehokkaaseen käyttöön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Malli seuraa resurssien kulkua yrityksen sisällä ja niiden muuttumista yritystoiminnan tuotoiksi. (Laitinen, 2003, 402.)



Kuva 17. Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä. (Laitinen 1996, 27)

L. Fitzegard, R. Johnston, S.Brignall, R. Silversto ja C. Voss esittelivät vuonna 1991 mallin, joka on kehitetty erityisesti palvelualan yritysten suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen (Performance Measurement System for Service Industries eli PMSSI). Tässä mallissa suorituskyky on jaettu kuuteen eri dimensioon: (1) kilpailukyky, (2) taloudellinen suorituskyky, (3) palvelun laatu, (4) joustavuus, (5) voimavarojen hyödyntäminen, (6) innovointi. Nämä eri dimensiot on mallissa jaettu kahteen eri pääluokkaan: tuloksiin ja determentteihin. Determentit kuvaavat niitä tekijöitä, joilla yritys voi vaikuttaa tuloksiin. Tulokset eli seuraukset mittaavat, mitä yritys on saanut toiminnallaan aikaan. (Laitinen 2003, 388.)

SUORITUSKYVYN DIMENSIOT		ESIMERKKIMITTAREITA	
TULOKSET	Kilpailukyky	Suhteellinen markkinaosuus- ja asema Myyntin kasvu Asiakaspohjan mittarit	
	Taloudellinen suorituskyky	Kannattavuus Maksuvalmius Pääomarakenne	
DETERMI- NANTIT	Palvelun laatu	Luotettavuus Vastaanottavaisuus Ulkoinen vaikutelma Puhtaus Kodikkuus Ystävällisyys Kommunikaatio Kohteliaisuus Pätevyys Saatavuus Tavoitettavuus Turvallisuus	
	Joustavuus	Määräjoustavuus Toimitusnopeusjoustavuus Tuotevariointijoustavuus	
	Voimavarojen hyödyntäminen	Tehokkuus Tuottavuus	
	Innovointi	Innovointiprosessin suorituskyky Yksittäisten innovaatioiden suorituskyky	

Kuva 18. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä palveluyrityksille. (Mukaillen Laitinen 2003, 389; Fitzegard ym. 1991, 8)

Varsinaisten suorituskyvyn mittausjärjestelmien lisäksi on olemassa näihin rinnastettavia järjestelmiä, kuten laatupalkintojen kriteerit. Laatupalkintoja on olemassa niin kansallisia kuin myös kansainvälisiä kriteeristöjä. Laatupalkintojen kriteereitä voidaan hyödyntää koko organisaation kehittämisessä. Laatupalkinnot soveltuvat yritysten kehittämistyökaluksi sekä koulutusmateriaaliksi, vaikka yritys ei osallistuisikaan itse kilpailuun. Arviointiperusteiden avulla yritys voi myös verrata itseään muihin yrityksiin. (Rantanen & Holtari 1999, 54–55.)

4 STRATEGISEN MITTAUSJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU

Tämän teorialuvun tarkoituksena on kuvata strategian ja suorituskyvyn mittaamisen välistä vuorovaikutusta. Luvun tarkoituksena on vastata kysymykseen, kuinka suunnitellaan strateginen mittausjärjestelmä. Luvussa kuvataan mittausjärjestelmän suunnitteluprosesseja, tavoitteiden asettamista, mittareiden määrittelyä ja niille asetettavia vaatimuksia.

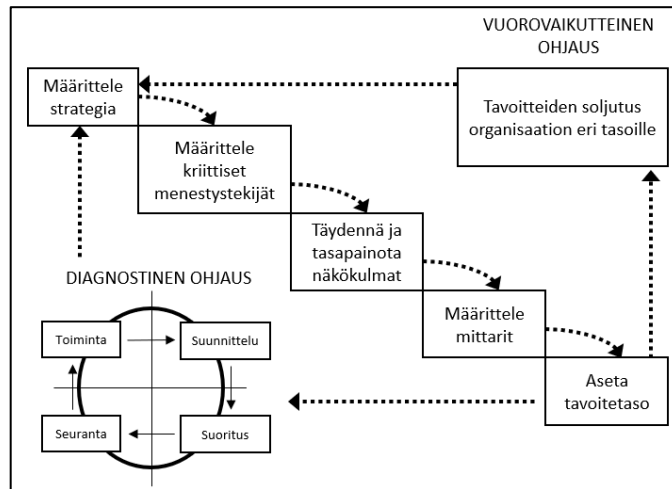
4.1 Suorituskyvyn mittaus ja strategia

Kaplanin ja Nortonin (2009, 16) mukaan yleensä epäonnistuminen strategian toteutumisessa tai operatiivisen toiminnan johtamisessa johtuu siitä, että yrityksellä ei ole järjestelmää, joka yhdistäisi nämä kaksi tärkeää asiaa toisiinsa. Yrityksen strategian toteutumista on vaikea todentaa ilman strategian toteutumista seuraavia ja kuvaavia mittareita ja mittaamisen järjestelmää. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 173) mielestä strategian toteutuminen halutulla tavalla on se syy, miksi organisaatiota ylipäätään johdetaan.

Strategian onnistunut toimeenpano perustuu nykyaikaisissa organisaatioissa yhä enemmän sellaisten johtamisjärjestelmien käyttöön, joiden avulla voidaan käytännön tasolle asti ohjata ja seurata strategian toteutumista (Lindroos & Lohivesi 2004, 173). Jos strategian toteutumista halutaan organisaatiossa seurata, niin on sitä mitattava. Mittaaminen sekä mittarit saavat merkityksensä yrityksen henkilöiden tulkitsemien, ymmärtämien ja sopimien perusoletusten, yrityksen tarkoituksen, vision ja strategian kautta. (Määttä 2000, 104.) Strategian varmistaminen mittaamisen avulla perustuu ajatukseen siitä, että mittarit johdetaan visiosta ja strategiasta, ja että näille mittareille asetetaan tavoitteet (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 139).

Strategiasta johdetuista mittareista käytetään monesti myös nimeä tulokortti. Tulokortin tarkoituksena on strategian toteutumisen todentaminen sekä sen seuranta. Strategiasta johdetun mittaamisen voidaan katsoa saaneen alkunsa Yhdysvalloissa 1980-luvun lopulla. Yhdysvalloissa alettiin kyseenalaistamaan kvartaaleihin perustuvaa pelkkien kirjanpidon lukujen seuraamista, jonka väitettiin olevan varsin lyhytnäköistä sekä yksipuolista. Huomion

tulisi siis kiinnittyä talouden lisäksi myös muihin näkökulmiin, ja mitata kustakin näkökulmasta strategisesti merkittäviä tekijöitä.



Kuva 19. Jatkuva strategiaprosessi ja suoritusmittaus. (Mukailen Puolamäki 2007, 256)

Ajatus suorituskyvyn analysointijärjestelmän kyvystä muuttaa strategia toiminnaksi on lopulta varsin yksinkertainen. Strategian mittaaminen pakottaa johdon täsmällisesti määrittelemään strategiansa ja strategiset tavoitteensa. Vasta kun yrityksen visio ja strategia on kirkastettu, voidaan alkaa määrittelemään mittareita. Mittarit tulee siis määritellä niin, että ne on johdettu suoraan visiosta ja strategiasta ja että ne ovat syy-seuraussuhteessa. (Malmi, Peltola & Toivonen 2002, 18.) Näiden määriteltyjen mittareiden arvojen kehitystä seuraamalla voidaan luoda johdolle nopeasti kuvaa siitä, miten yrityksellä menee strategisesti merkittävillä osaluilla. Kaplan ja Norton (1992, 72) ovatkin kuvanneet mittaamista käyttämällä lentokoneen ohjaamoanalogiaa: aivan kuten lentokoneen pilotit tarvitsevat yksityiskohtaista tietoa lentääkseen, samalla tavalla myös johtajat tarvitsevat laaja-alaisesti tietoa yrityksen suorituskyvystä.

Strategisen asettelun lisäksi nykyaikaisille suorituskyvyn mittausjärjestelmille tunnusomainen piirre on sen dynaamisuus. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia, mihin valitun järjestelmän olisi kyettävä vastaamaan. Tällöin järjestelmän tulisi seurata jatkuvasti sekä ulkoisen- että sisäisen ympäristön kehitystä ja muutoksia. Myös mittaamisen tasapaino huomioiden useita ulottuvuuksia, syy-seuraussuhteiden määrittely, sidosryhmien tyytyväisyyden huomioiminen sekä selkeys ja yksinkertaisuus, ovat tunnusomaisia piirteitä nykyaikaiselle mittaamiselle. (Garengo, Biazzo & Bititci 2005, 30–35.)

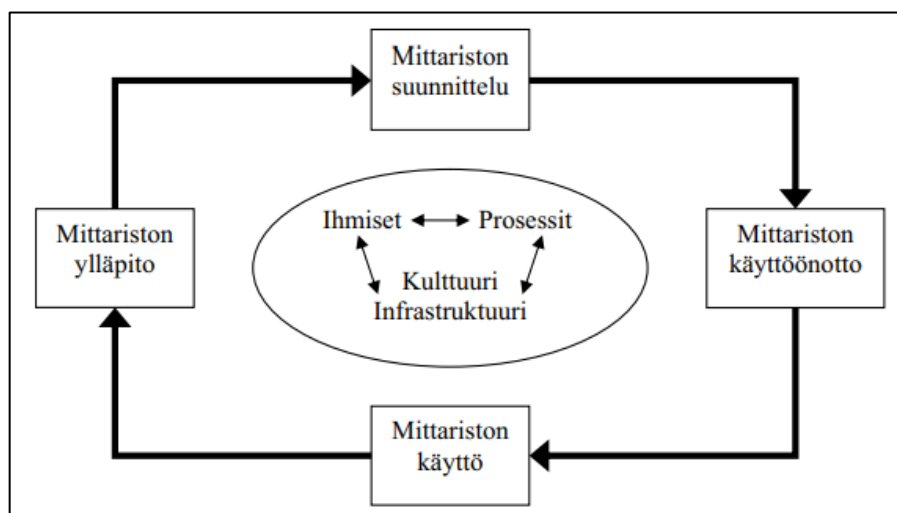
4.2 Suunnitteluprojektin lähtökohdat

Mittaristohankkeella tarkoitetaan prosessia, jossa mittaristo suunnitellaan sekä otetaan käyttöön organisaatiossa tai sen osassa. Mittaristohankkeissa on tyypillistä ottaa mukaan avuksi ulkopuolisia konsultteja. Kuitenkin varsinaisen mittariston suunnittelutyön tekee yleensä organisaation henkilöstöstä valittu työryhmä. Suunnittelutyön, eli mitattavien asioiden ja mittareiden määrittelyn lisäksi tämä vaihe voidaan nähdä myös oppimisena, koska suunnitteluvaiheessa mietitään ja tarkennetaan organisaation visiota ja strategiaa. (Lönqvist et al. 2006, 99–100.)

Mittariston käyttööntöövaiheessa hankkeeseen liitetään mukaan suurempi joukko henkilöstöä. Tämä vaihe edellyttääkin huomattavaa ajallista panosta organisaation omalta henkilöstöltä. (Lönqvist et al. 2006, 100.) Ylimmän johdon osallistuminen koko projektin ajan on erittäin tärkeää. Mikäli johto ei sitoudu hankkeeseen voimakkaasti, myös organisaation alemmat portaat kyseenalaistavat koko mittausjärjestelmän käyttöönoton. (Tenhunen & Ukko 2001, 14: Gunasekaran ym. 1999, 391)

Bourne et al. (2000, 757) mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittäminen voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen:

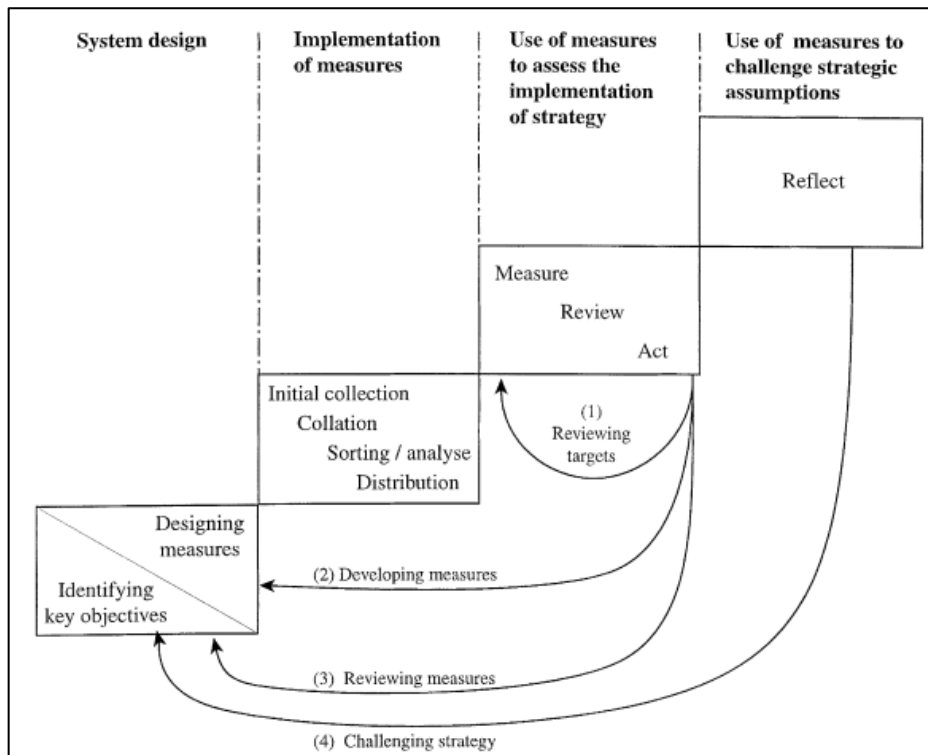
1. Suunnitteluvaiheeseen.
2. Käyttööntöövaiheeseen
3. Mittariston käyttöön.



Kuva 20. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet. (Ukko ym. 2001, 13: Neely ym. 2000)

Toimivan suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelu ja implementointi on monivaiheinen prosessi. Herätteen tälle suorituskyvyn analysointijärjestelmälle antaa aina jokin impulssi tai syy, jonka johdosta järjestelmää aletaan kehittämään. Jos organisaatiossa ei tunneta tarvetta suorituskyvyn mittaamiselle, niin hanketta ei silloin kannata aloittaa. (Lönnqvist ym. 2006, 105.) Neelyn (1998, 32) mukaan yrityksissä mittaamisen pääkäyttötarkoitusta ei ole monestikaan kunnolla mietitty.

Käyttötarkoituksen määrittelyn lisäksi suunnitteluvaiheessa valitaan mittauskohteet sekä mittarit näille kohteille. Yleensä mitä korkeammalla organisaation hierarkiatasolla ollaan, sitä vähemmän mittareita tarvitaan, mutta toisaalta sitä kattavammin ne mittaavat suorituskykyä. Vastaavasti alemmilla organisaatiotasolla mittareita tarvitaan enemmän. (Rantanen & Holtari 1999, 24.) Mittauskohteiden määrittelyssä on huomioitava, että esimerkiksi tiimitason mittareiden on toimittava harmoniassa yrityksen yleisten tavoitteiden kanssa (Ukko ym. 2007, 13). Kehitettävä järjestelmä voi käsittää koko yrityksen tai yksittäisen toiminnon tai näiden yhdistelmän. Suorituskykymittareita tulisi olla organisaation kaikilla tasoilla. (Rantanen & Holtari 1999, 25.)



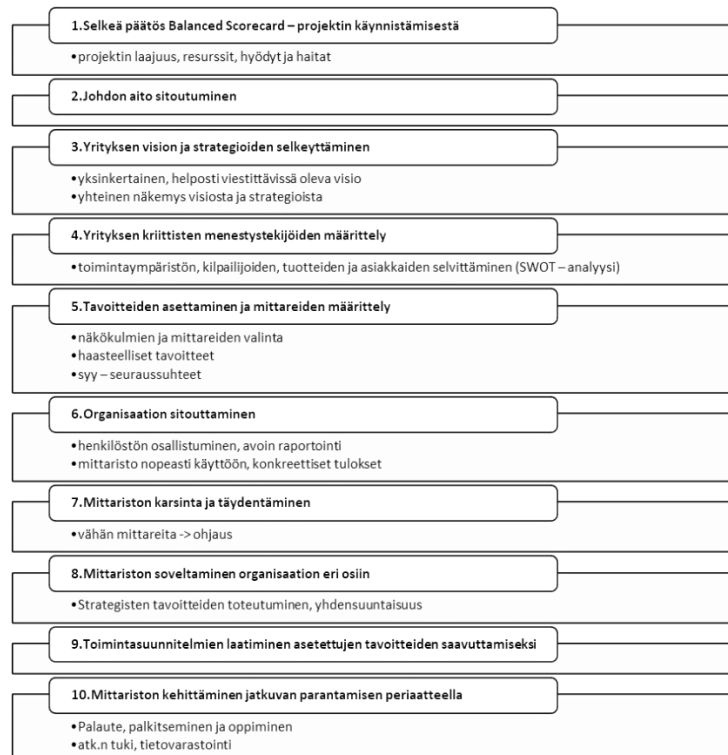
Kuva 21. Suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelu. (Bourne ym. 2000, 757)

Koko mittariprojektin läpiviemiseen on olemassa monia erilaisia malleja. Kaplanin ja Nortonin mallissa määrittelyprosessi jakautuu neljään osaan, jotka ovat (Malmi ym. 2006, 92):

1. Vision ja strategian selkiytyminen
2. viestintä ja kytkennät
3. liiketoiminnan suunnittelu
4. palaute ja strateginen oppiminen

Olven, Roy & Wetter (1998) ovat Kaplanin ja Nortonin teorian pohjalta luoneet oman mallin, jota on kehitetty alkuperäistä mallia konkreettisemmaksi ja käytännönläheisemmäksi. Tässä mallissa on huomioitu monia asioita, kuten: yrityksen asemointi, mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin ja toimintasuunnitelmien laatiminen. Mallia on myös kritisoitu siitä, että se ei kiinnitä riittävästi huomioita strategiatyön tärkeyteen. (Malmi ym. 2006, 97–98.)

Jukka Toivanen on kehittänyt (2001) niin sanotun Toivasen projektimallin. Toivasen BSC-projektimallissa on huomioitu erityisesti suomalaisten yritysten aikaisemmat kokemukset BSC-projektien toteutuksesta. Täten sitä voidaan perustellusti kutsua myös Kaplanin ja Nortonin BSC-mallin suomalaisiksi versioiksi. (Malmi ym. 2006, 102.)



Kuva 22. Toivasen BSC- projektimalli. (Mukaillen Malmi et al. 2006, 102)

4.3 Hankkeen aloitus

Monet tutkijat ovat sitä mieltä (Kaplan & Norton 1992; Neely 2000; Toivanen 2001), että suorituskyvyn mittauksen tulisi pohjautua yrityksen strategiaan ja visioon. Monissa projektimalleissa (Kaplan & Norton 1996; Olven 1998; Toivanen 2001) mittaristohanke alkaakin yrityksen strategian ja vision kirkastamiselle. Tämä on perusteltua varsinkin strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelussa, sillä Vermeulen (2017) mukaan monessa yrityksissä on puutteellinen strategia. Hänen mukaansa toimiva strategia määrittelee mitä yritys aikoo tehdä ja mihin se on menossa. Monet strategiat ovat Vermeulen mukaan pelkkiä tavoitteita, eikä varsinaisia strategioita. Jos suorituskyvyn mittausjärjestelmä yritetään kehittää huonosti määritellyn strategian pohjalle, se voi johtaa yritystä fokuoitumaan väärin asioihin. (Vermeulen 2017.)

Alkuvaiheessa on siis tärkeää selvittää, että yrityksessä on yhteinen näkemys visiosta. Määritetyn vision tulisi olla yksinkertainen sekä helposti viestittävässä oleva, jotta se voidaan viestiä organisaation eri osiin. Tämä on tärkeää siksi, että mittariston avulla on tarkoitus saada organisaatio keskittymään valittuihin tavoitteisiin. Jos valittu visio on väärä, voivat seuraukset olla kohtalokkaat. (Malmi ym. 2006, 98.)

Strategian tarkoitus on kytkeä yrityksen visio ja operatiiviset suunnitelmat toisiinsa. Strategia siis kuvaa, kuinka nykytilasta päästään toivottuun tulevaisuuden tilaan. (Malmi ym. 2002, 98.) Strategisen suunnittelun yhteydessä analysoidaan useimmiten mm.: kilpailijat, toimittajat, ostajat, kumppanit, resurssit ja kyvykkyydet sekä niiden kohdistaminen, yrityksen ulkoinen toimintaympäristö, tuotteet, erilaiset riskit ja organisaation rakenne (Ukko ym. 2007, 58). Strategian määrittelyssä voidaan käyttää apuna valmiita strategian muodostamisen viitekehyksiä, kuten SWOT-analyysiä, Porterin mallia, PESTEL-analyysiä ym.

Edellä kuvatun kaltaista visio- ja strategialähtöistä kehittämistapaa on myös kyseenalaistettu. Neelyn & Adamsin mielestä nykyiset järjestelmät eivät huomioi tarpeeksi yrityksen sidosryhmiä. Heidän mielestään lähtökohdaksi tulisi ottaa asiakkaiden tarpeet ja arvon tuottaminen heille. Sidoryhmillä Neely & Adams tarkoittavat esimerkiksi yritysten omistajia, asiakkaita, työntekijöitä, toimittajia ja viranomaisia. Sidoryhmäkeskeisessä ajattelussa

yrityksen pitkän tähtäimen menestyksen nähdään perustuvan yksiselitteisesti vain sidosryhmien tarpeisiin. (Ukko ym. 2007, 52.) Näiden tarpeiden pohjalta yritys muodostaa erilaisia strategioita sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi ja edelleen suunnittelee sisäisiä prosesseja, joilla määritellyt strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Samalla yritys määrittelee vaaditut resurssit ja kyvykkyudet, joiden avulla toimintaprosesseja voidaan ylläpitää menestyksekkäästi. (Ukko et al. 2007, 52). On kuitenkin hyvä huomioida, että myös hyvä strategialähtöinen suunnittelu huomioi aina yrityksen sidosryhmät. Tiivistetysti voidaan sanoa, että strategiset tavoitteet ovat käyttökeltvottomia, mikäli yrityksen sidosryhmät eivät voi näitä hyväksyä. (Ukko et al. 2007, 53.)

4.4 Mittaamisen osa-alueiden määrittely

Kun yrityksen strategia on kirkastettu, valitaan mittaamisen näkökulmat. Perinteisesti mittaamisen osa-alueet on nähty vain taloudellisten ulottuvuuksien kautta (Rantanen & Holtari 1999, 9). 1990-luvun alusta lähtien on kasvanut ymmärrys ei-taloudellisten ulottuvuuksien merkityksestä yrityksen suorituskyvyille. Suorituskyvyn eri osa-alueiden ja niitä kuvaavien mittareiden merkittävyys vaihtelevat organisaation eri tasoilla. Näiden merkitys on riippuvainen organisaation luonteesta ja analysoitavan yksikön organisatorisesta tasosta. Suorituskyky voidaan jakaa eri osa-alueisiin usealla eri tavalla. (Rantanen & Holtari, 8–9.) Joissakin mittaristomalleissa, kuten Balanced Scorecardissa seurattavat osa-alueet on määritelty jo mittariston rakenteessa. BSC:n osa-alueet (oppiminen ja kasvu, sisäiset prosessit, asiakkaat ja talous) on määritelty varsin yleisellä tasolla. (Ukko ym. 2009, 58.) Kun mittaamista lähdetään fokuoimaan, arvioidaan mitkä ovat yrityksen strategian kannalta tärkeimmät mitattavat osa-alueet (Laitinen 2002, 367). Tämän vuoksi onkin tärkeää pohtia mittaamisen painopistealueita aina yrityskohtaisesti (Ukko ym. 2009, 58).

Strategia on Malmin et al. (2002, 62) mukaan aina valintojen tekemistä, joten yrityksen on syytä ymmärtää valittujen näkökulmien syy-yhteydet. Asiakkaan parempi palvelu maksaa, toiminnan kehittäminen maksaa ja koulutus maksaa. Yrityksen kriittiset menestystekijät kertovat sen, missä yrityksen on oltava hyvä, jotta se voi menestyä (Ukko et al. 2009, 59). Kriittiset menestystekijät johdetaan suorituskyvyn näkökulmista. Nämä menestystekijät linkittyvät yrityksen strategioihin ja ulkoiseen kilpailuympäristöön. Menestystekijöiden pohdinnassa

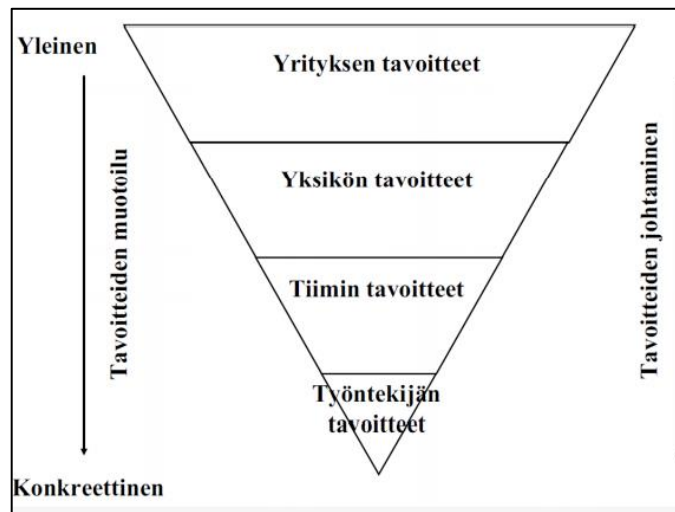
strategiset tavoitteet jalkautetaan kohti operatiivista toimintaa. Kriittisten menestystekijöiden kautta voidaan nähdä yrityksen päätavoitteet. (Ukko ym. 2009 58–59.)

Toinen tapa edetä mittariston ja mittaamisen näkökulmien määrittelyssä on strategiakartta. Kartta havainnollistaa strategiat ja oletetut syy-seuraussuhteet. Syy-seuraussuhteilla viitataan oletettuihin liiketoiminnan lainalaisuuksiin. Eli mitä pitää tehdä, että jokin asia toimisi paremmin ja johtaisi haluttuun lopputulokseen. (Malmi ym. 2003, 63.) Strategiakartta on vision, strategian ja mittariston välisiä suhteita kuvaava visuaalinen esitys siitä, kuinka näkökulman ja näkökulmien tavoitteet liittyvät toisiinsa (Kaplan & Norton 2004, 76).

4.5 Tavoitteiden määrittely

Tavoitteita voidaan luonnehtia sideaineiksi, joilla strategiat ja operatiivinen johtaminen kytketään. Vuorinen mukaan (2013. 212) tavoitteella tarkoitetaan ”tulosta, hyötyä ja olotilaa, jotka aiotaan saavuttaa tiettyä ajankohtana. Kyseessä ei kuitenkaan ole ennuste vaan ennen kaikkea tahtotila”.

Yrityksillä on monenlaisia ja eritasoisia tavoitteita. Yrityksen strategian voidaan katsoa olevan ylemmän tason tavoitteita. Monesti ne ovat kuitenkin niin korkealentoisia, että ne eivät kerro hierarkian alatasoille kerro juuri mitään. Tämän vuoksi nämä ylätason tavoitteet tulisi pilkkoa yksinkertaisemmiksi ja konkreettisemmiksi alataason tavoitteeksi. Kuvassa 23 havainnollistetaan, kuinka ylätason tavoitteista johdetaan alataason tavoitteet. Alataason tavoitteet eivät ole mitenkään vähäpätöisempiä, kuin ylätason tavoitteet. Jos operatiivisen tason tavoitteissa ei onnistuta, eivät myöskään strategiset tavoitteet toteudu. (Ukko ym. 2007, 24, 26)



Kuva 23. Työntekijöiden tavoitteiden johtaminen. (Ukko et al. 2017. 24)

Sidosryhmien moninaisuuden lisäksi organisaation koko lisää tavoitejohtamisen vaikeuskerrointa. Mitä suurempi organisaatio, niin sen enemmän on erilaisia tiimejä, yksiköitä, toimialoja jne. Tavoitteilla on keskeinen rooli integroitaessa näiden yrityksen eri osien suoritusta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen 2013. 213.) Tavoitteilla on myös merkittävä rooli yrityksen henkilöstön ohjauksessa. Tavoitteiden tarkoituksena on ohjata ihmisiä haluttuun suuntaan. Lopulta henkilöstö on se, joka toteuttaa strategian. Tämän vuoksi henkilöstön on tiedettävä mitä heiltä odotetaan. (Ukko ym. 2007. 27.) Jotta tavoitteet ohjaisivat toimintaa, pitää niiden olla myös käyttökelpoisia. Ukko et al. (2007, 26–27) ovat antaneet muutamia yleispäteviä ohjeita tavoitteiden asettamiseen:

1. **Hyväksyttävyyys.** Tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin, kun ne vastaavat ihmisten käsitystä oikeudenmukaisuudesta.
2. **Joustavuus.** Tavoitteita on pystyttävä muuttamaan, jos yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia.
3. **Motivoivuus.** Tavoitteet on asetettava tarpeeksi korkealle, jotta ne motivoivat ja innostavat ihmisiä. Ne ei eivät kuitenkaan saa olla liian korkealla, koska silloin ne voidaan kokea turhauttavaksi.
4. **Johdonmukaisuus.** Tavoitteiden tulisi olla johdonmukaisia yrityksen ylempien tasojen kanssa. Alempien tasojen tavoitteiden saavuttamisen pitää edesauttaa ylempien tasojen tavoitteiden saavuttamisessa.

5. **Ymmärrettävyys.** Tavoitteet tulisi muotoilla ymmärrettäviksi ja selkeiksi. Henkilöstön kaikilla tasoilla olisi ymmärrettävä, mitä halutaan saavuttaa ja miten tuloksia arvioidaan.
6. **Saavutettavuus.** Tavoitteiden pitää olla realistisia. Tavoitteiden on siis vastattava yrityksen sisäisiä resursseja suhteessa ulkoisiin mahdollisuuksiin.

Vuorinen (2013, 230) lisäksi korostaa, että tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne ovat myös mitattavissa. Koska tavoitteiden tarkoitus on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja oikealle tasolle, on suoritettua suoritustasoa pystyttävä valvomaan. Tämä edellyttää Vuorisen mukaan asetettujen tavoitteiden toteutumisen mittaamista. Tavoitteille on siis pystyttävä asettamaan tietty mittari ja tapahtuneita asioita on pystyttävä mittaamaan. Kun tavoite on mitattavissa, on se myös mahdollista sitoa helpommin palkitsemiseen.

4.6 Mittarit

Mittari (Eng. measure) tarkoittaa määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskkyä (Lönnqvist ym. 2006, 29). Suorituskkyyn mittareiden avulla on tarkoitus kerätä informaatioita, joka mahdollistaa mitattavan kohteen selittämisen, tulkinnan ja ymmärtämisen (Määttä 2000, 109). Mittaamisen päällimmäinen tarkoitus on tukea organisaation päätöksentekoa tuottamalla sille hyödynnettävää tietoa määritellyistä arviointi- ja mittauskohteista (Rantanen & Holtari 1999, 43). Yrityksen strategian realisoitumisen kannalta on aivan kriittistä, että valitaan oikeat mittarit. ”Strategia ilman mittareita on käyttökeltoton; mittarit ilman strategiaa ovat merkityksettömiä” (Franceschini, Galetto & Maisano 2007, 9).

Mittareille määritellään yleensä jokin tietty tarkoitus, sillä pelkkä tiedon tuottaminen on turhaa rahan haaskausta, jos sitä kerättyä tietoa ei käytetä. Mittareita suunniteltaessa on aina pidettävä mielessä, että mihin niillä pyritään. Mittaamisen mahdollisia käyttötarkoituksia voi Uusi-Rauvan (Rantanen & Holtari 1999:18; Uusi-Rauva 1994,11) mukaan olla:

- ohjaustarkoitus
- suunnittelutarkoitus

- valvontatarkoitus
- hälytystarkoitus
- diagnoositarkoitus
- oppimistarkoitus
- informointitarkoitus
- palkitsemistarkoitus.

Mittareita voidaan kehitellä siis hyvin monenlaiseen käyttötarkoitukseen. Erityisesti yrityksen sisäistä suorituskykyä kuvaavien mittareiden määrittelyssä on hyvin vapaat kädet. Oleellista on kuitenkin, että mittauksen tuloksia voidaan verrata johonkin vertailuarvoon. Jotta tuloksia voi verrata on ne asetettava jollekin mitta-asteikolle, jonka avulla niiden suhde toisiinsa voidaan määrittää. Mahdollisia asteikot ovat esimerkiksi: suhdeasteikko, intervalliasteikko, ordinaaliasteikko ja nominaaliasteikko. (Rantanen & Holtari 1999, 19.)

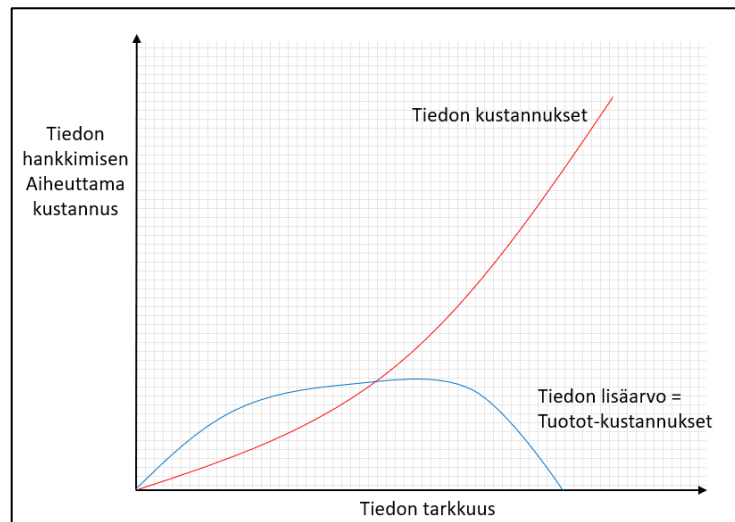
Jotta mittarit olisivat käyttökelpoisia päätöksenteossa ja johtaisivat tehokkaisiin päätöksiin, niin tulee mittareiden täyttää tietyt ominaisuudet. Mittaamisen laatua voidaan arvioida monin eri kriteerien kautta. Lönnqvist (2003, 147–163) tarjoaa viisi keskeistä ominaisuutta, joita voidaan soveltaa mittareiden valinnalle. Nämä ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reabiliteetti ja uskottavuus.

Relevanttius eli oleellisuus

Relevanttiudelle tarkoitetaan mittarin tuottaman tiedon olennaisuutta päätöksenteolle. Mitä relevantimpi mittari on, sen suurempi merkitys sillä on päätöksenteossa ja sitä pienemmät erot mitattavissa arvoissa voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Mittarin relevanttius perustuu siihen, että se tuo lisäarvoa päätöksenteossa. Tätä relevanttiuteen liittyvää subjektiivista arvoa voidaan mitata vertaamalla sen päätöksen arvoa, joka on tehty tiedon avulla, sen päätöksen arvoon, jossa tätä tietoa ei ole käytettävissä. Subjektiivisen arvon lisäksi mittarin relevanttiutta on syytä joissain tapauksissa arvioida myös objektiivisen arvon kautta. Nämä objektiiviset tekijät liittyvät siihen, miten mittareiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää optimaalisesti päätöksenteossa.

Edullisuus

Mitattavan tiedon tuottaminen ei saisi uhrata liikaa kustannuksia sen merkitykseen verrattuna. Toisin sanoen mitattavan tiedon kustannukset tulee olla pienemmät kuin mittaamisesta saatava hyöty. Tieto voidaan käsittää periaatteessa yhdeksi tuotannontekijäksi, joka tuottaa lisäarvoa yritykselle käytännön relevanttiutensa perusteella. Monesti kevyet laskentajärjestelmät tuottavat suurimman lisäarvon päätöksentekijöille suhteessa tehtyihin uhrauksiin. Tiedon tarkkuuden ja hankinnan välistä suhdetta voidaan havainnollistaa kuvalla 24.



Kuva 24. Tiedon tarkkuuden ja hankinnan uhrausten välinen riippuvuus. (Mukaiillen Laitinen 2003, 158)

Validiteetti eli oikeellisuus

Kolmas mittarin tuoman tiedon ominaisuus on sen validiteetti. Tämä tarkoittaa sitä, että mittarin tulee mitata mittauksen kohdetta riittävän harhattomasti. Mittarin estimaatin systemaattiset poikkeamat viestivät mittaustuloksen harhaisuudesta. Harhaiset mittaustulokset voivat tunnistamattomana johtaa vääriin johtopäätöksiin sekä tätä kautta huonoihin ratkaisuihin. Joissain tapauksissa kuitenkin käytetään tietoisesti harhaisia mittareita. Tällöin yleensä tämä harha pystytään riittävällä tasolla poistamaan. Esimerkiksi liiketoiminnan välilliset kustannukset saatetaan tietoisesti jakaa jollain harhaisella jakoperusteella toiminnoille (esim. liikevaihdon suhteen).

Reliabiliteetti eli tarkkuus

Tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että mittarin tulisi tuottaa mittaustuloksia, jotka jakaantuvat vain pienelle alueelle, toisin sanoen mittaustuloksien on oltava tarkkoja.

Mittaustulosten tarkkuutta voidaan parantaa määrittelemällä täsmälliset mittaussäännöt, jolloin mittausohjeiden epämääräisyydestä johtuvaa hajontaa ei pääse syntymään. Hyvä validiteetti ei takaa hyvää reliabiliteettia ja päinvastoin. Vaikka mittaustuloksissa ei olisi hajontaa, ne voivat silti olla harhaisia.



Kuva 25. Mittauksen validiteetti & reliabiliteetti. (Mukaillen Babbie 2010, 157)

Uskottavuus

Mittarin pitää olla uskottava, jotta päätöksentekijä voi luottaa siihen. Vaikka mittari olisi kaikilta muilta ominaisuuksiltaan tehokas, sen arvo jää pieneksi, jos se ei ole uskottava eikä päätöksentekijä käytä sitä hyväkseen. Uskottavuus voidaan saavuttaa vain kehittämällä yksinkertaiset, uskottavat ja hyvin dokumentoidut laskentasäännöt. Kun päätöksentekijä on itse mukana laatimassa laskentasääntöjä, hän myös sitoutuu yleensä niihin. Uskottavuus voi myös olla ongelmana tilanteissa, jossa mittareiden muut ominaisuudet ovat heikot, mutta päätöksentekijä luottaa mittariin. Tällaisessa tilanteessa on panostettava mittarin muihin ominaisuuksiin, jotta ne nousisivat uskottavuuden tasolle.

Edellä esitetyt mittareiden ominaisuudet tuovat mieleen kvantitatiiviset eli määrälliset mittarit. (Laitinen 2003. 166). Näitä samoja kriteereitä voidaan soveltaa myös kvalitatiivisiin, eli laadullisiin mittareihin sekä näiden kahden välimuotoihin, eli niin kutsuttuihin puolikvantitatiivisiin tekniikoihin.

Mittariston yksittäisten ominaisuuksien jälkeen, tulisi mittareita myös miettiä yhtenä kokonaisuutena. Mittariston tulisi linkittyä yrityksen strategiaan. Jos mitattava asia on strategisesti keskeinen, mutta vaikea mitata, sitä tulisi silti pyrkiä jollain tasolla mittaamaan (Malmi ym. 2002, 31). Myös mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita on syytä pohtia, jolloin hahmottuu kuinka alemman hierarkiatason tavoitteet auttavat organisaatiota saavuttamaan

seuraavan tason tavoitteet sekä vision. (Ukko et al. 2007. 60.) Syy-seurausyhteydet auttavat myös huomaamaan mahdolliset epäloogisuudet tavoitteissa (Malmi et.al 2002, 101)

Tasapainoisessa mittaristossa suorituskykyä tulisi kuvata taloudellisilla ja ei-taloudellisilla mittareilla. Tyypillisesti esimerkiksi BSC:ssä ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 % (Malmi ym. 2002, 31). Taloudellisten mittareiden vahvuutena on se, että ne esittävät vaikutukset vertailukelpoisina numeroina, jolloin on mahdollista tehdä vertailua eri yksiköiden ja yritysten suorituskyvyn välillä. Vastaavasti taloudellisten mittareiden heikkoutena voidaan pitää sitä, että ne keskittyvät menneisyydessä tehtyihin päätöksiin ja lyhyen tähtäimen tuloksiin. Tasapainoisessa mittaristossa tulee olla myös mittareita, jotka kuvaavat tulevaisuuden suorituskykyä. Koska taloudelliset mittarit eivät juurikaan huomioi asiakas- ja kilpailunäkökulmaa, ne eivät siten kykene luomaan varhaisia varoitussignaaleja markkinoiden muutoksesta. Ei-taloudellisten mittareiden etuna voidaan pitää sitä, että ne ovat yleensä lähellä toimintaa ja kykenevät havaitsemaan jo varhaisessa vaiheessa mahdolliset ongelmat. Ei-taloudellisten mittareiden heikkoutena voidaan pitää niiden huonoa vertailukelpoisuutta. (Malmi ym. 2002. 101–102)

4.7 Mittariston viimeistely ja käyttöperiaatteiden määrittely

Viimeistelyvaiheen tarkoitus on arvioida mittaristoa kriittisesti ja karsia mittaristosta esimerkiksi päällekkäiset mittarit sekä sellaiset mittarit, joiden tietojen kerääminen arvioidaan liian haastavaksi. Mittariston karsintaa pidetään vaikeana, sillä kehitettyihin mittareihin on käytetty resursseja. Lisäksi osa suunnittelussa mukana olleista henkilöstöstä saattaa kokea ”omien mittarien” karsimisen arvovaltattappiona. (Ukko ym. 2007, 61.)

Viimeistelyvaiheessa jokaisella valitulle mittarille määritellään käyttöperiaatteet, jotka myös dokumentoidaan. Mittaustuloksen tulkinnan kannalta olisi hyvä, jos nämä periaatteet olisivat nähtävissä mittausraportin yhteydessä. Jokaisen mittarin määritellyssä on syytä vastata vähintään seuraaviin kysymyksiin (Lönnqvist ym. 2006, 116):

1. Kuinka usein tulos kerätään?
2. Kuka vastaa datan keräämisestä?
3. Mistä data saadaan?

4. Mikä on tavoitearvo?

Tämän lisäksi voidaan pohtia myös monia muita asioita. Esimerkiksi käytön aikaisesti informaatorutiinit: kenelle kaikille mittauksen tulokset viestitään ja millä tavoin vastuhenkilöt raportoivat mittareidensa tuloksista henkilöstölle. Neely et al. (Lönnqvist ym. 2006, 116) ovat esittäneet yksitoista kohtaa käsittävän käyttöperiaatelmakkeen. Käyttöperiaatelmaketta havainnollistetaan alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Mittarin käyttöperiaatelmake. (Mukaillen Lönnqvist ym. 2006, 116: Neely ym. 1996)

	OTSIKKO	SELITYS	ESIMERKKI
1	Mittari	Mittarin nimi (hyvä nimi selittää itsessään mittarin tarkoituksen).	Toimitusvarmuus.
2	Käyttötarkoitus	Jos mittarilla ei ole käyttötarkoitusta, sitä ei kannata mitata.	Kohdistaa henkilöstön huomio toimitusten myöhästymiseen vaikuttavien tekijöiden poistamiseen.
3	Mihin liittyy?	Tunnistetaan liiketoiminnan tavoitteet, joihin mittari liittyy.	Lisätään ajallaan toimitettujen osuutta, jolloin myöhästymiskustannukset vähenevät ja asiakastyytyväisyys paranee.
4	Tavoite	Tavoiteltava suorituksen taso ja aika, jolloin tavoite pyritään saavuttamaan.	Nostetaan toimitusvarmuutta 10 prosenttia 90 prosenttiin vuoden loppuun mennessä.
5	Laskentakaava	Miten mittarin tulos lasketaan?	Sovittuna toimituspäivänä toimitettujen tuotteiden prosenttiosuus kaikista toimituksista.
6	Taajuus	Kuinka usein mittarin arvo lasketaan ja raportoidaan?	Kerran viikossa.
7	Kuka laskee ja raportoi?	Nimetään henkilöt, joka vastaa datan keräämisestä, mittarin laskemisesta ja raportoinnista.	Tuotepäällikkö N.N
8	Datan lähde	Mitä data saadaan?	Data saadaan laatu järjestelmästä, johon kirjataan myöhästyneet ja ajallaan toimitetut tuotteet.
9	Kuka reagoi tuloksiin?	Nimetään henkilö tai ryhmä, joka tekee toimenpiteitä tulosten perusteella.	Tuotantopäällikkö M. M
10	Miten tulosten perusteella toimitaan?	Kuvataan toimenpiteitä, joilla tavoitteesta jäävät arvot korjataan.	Tunnistetaan myöhästyneiden toimitusten taustalla olevat syyt ja pohditaan keinoja näiden poistamiseen sekä suunnitellaan ja otetaan käyttöön tehokkaampia toimintatapoja.
11	Huomautukset	Mittariin liittyvät erityiset piirteet tai ongelmat.	Mittari on osa tulospalkkausta.

5 STRATEGISEN MITTAUSJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN CASE-YRITYKSELLE

Tämän empiirisen luvun tarkoituksena on esitellä kohdeorganisaatio, tutkimusympäristö sekä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi teorialuvuissa kerätyn tiedon ja ymmärryksen pohjalta luvussa rakennetaan case-organisaatiolle strateginen suorituskyvyn mittausjärjestelmä.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Kuten kappaleessa 1,2 on todettu, tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusotteeltaan tämä tutkimus on lähimpänä konstruktivistista, mutta työssä on myös piirteitä toiminta-analyyttisestä tutkimuksesta. Konstruktiviselle tutkimusotteelle on tyypillistä, että ”tutkijan empiirinen interventio on eksplisiittistä ja voimakasta” (Lukka 2000). Lukan mukaan konstruktivisen tutkimusotteen ihanteellinen lopputulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan jollakin uudella konstruktiolla ja tämä ongelmanratkaisuprosessi saa aikaan suuren kontribuution sekä jonkin teorian, että käytännön näkökulmasta. Konstruktivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät, että se:

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista,
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma, – sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittä, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta,
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista,
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen, ja
- kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan (Lukka, 2000)

Tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto on kerätty pääosin teemaahaastatteluilla. Teemaahaastattelu on huomattavasti strukturoitua haastattelua epäformaalimpi tapa toteuttaa haastattelu. Teemaahaastattelussa tutkija määrittelee kysymykset, mutta haastateltava voi vastata

niihin omin sanoin ja toisinaan jopa ehdottaa uusia kysymyksiä (Koskinen et al. 2005, 104). Teemahaastattelu on kuitenkin strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aikaisempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta muotoillut kysymysten aihepiirit ovat monesti kaikille haastateltaville täysin samoja, vaikka niissä kuljetaankin joustavasti ilman jäykkää suunnitelmaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55).

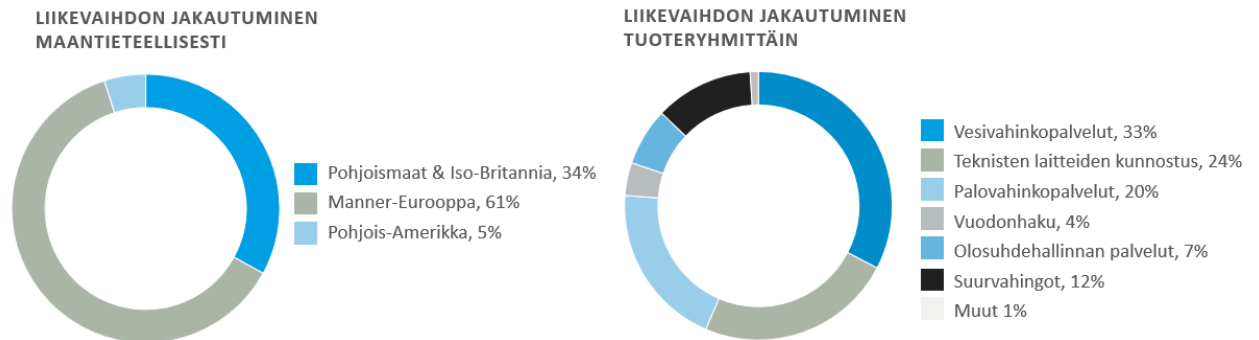
Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluilla. Haastateltavaksi henkilöiksi valikoitui ihmisiä yrityksen ylimmästä johdosta sekä kunkin suorituskyvyn osa-alueen omakohtaisesti tuntevista henkilöistä. Tällä on pyritty saavuttamaan tutkimukselle mahdollisimman hyvä edustavuus. Esimerkiksi prosessinäkökulman tavoitteista ja näkökulmista on haastateltu eri prosessien liiketoimintapäälliköitä. Henkilöstö- ja innovaationäkökulmaan on haastateltu HR-päällikköä, talouden näkökulmaan on haastateltu talousjohtajaa ja myynnin- ja asiakkuuden näkökulmaan myyntijohtajaa. Eri haastateltavat ovat päässeet myös vastaamaan oman vastualueen ulkopuolisiin asioihin, jolla on pyritty saavuttamaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkökulma eri tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen strategiseen menestymiseen. Yhteensä haastatteluja toteutettiin 9 kpl. Haastattelun tuloksena syntynyt aineisto litteroitiin teemoittain. Teemoitetun aineiston pohjalta yksittäiset raakahavainnot yhdistettiin metatason havainnoiksi. Teemahaastattelujen runko on esitetty liitteessä 1.

Muut aineistolähteet tähän tutkimukseen ovat olleet yrityksen verkkosivuilta saatu tieto, sisäinen intranet, vuosikertomukset ja kirjoitettu strategia. Lisäksi tutkijan observointia taustalla ei voi kylliksi korostaa, sillä tutkija toimii samalla yrityksen johtoryhmän jäsenenä ja aluejohtajana. Tätä systemaattista havainnointia on pyritty käyttämään haastatteluiden lisänä ja tukena. Havainnoin etuna on, että sen avulla tutkija saa välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55.)

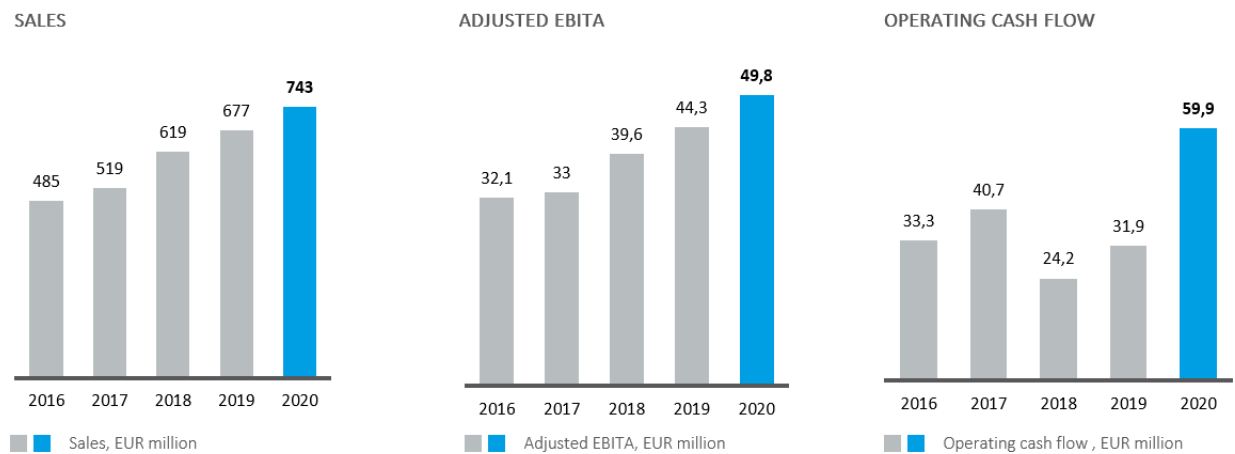
5.2 Tutkimusympäristön kuvaus

Tutkimuksen case-yritys on maailmanlaajuinen rakennusliike, jonka Suomen toimintojen liikevaihto on + 50 milj. €. Yrityksen liikevaihto vuonna 2020 oli 743 milj. €. Liiketoimintaa yrityksellä on kolmella eri mantereella ja 16 maassa. Kohdeyrityksen ydinliiketoimintaa ovat

veden, tulen ja ilmaston aiheuttamien kiinteistövahinkojen korjaus sekä erilaiset asiantuntijapalvelut, kuten sisäilmaselvitykset ja olosuhdehallinta. Liiketoiminnaltaan yritys eroaa selvästi tavanomaisista rakennusliikkeistä, joten tämän tutkimuksen tulosten hyödyntäminen ”perinteisiin” rakennusalan yrityksiin on tehtävä varauksella.



Kuva 26. Case-yrityksen liikevaihdon jakautuminen.



Kuva 27. Case-yrityksen liiketoiminnan tunnusluvut.

Suomessa yritys työllistää suoraan noin 400 henkilöä. Yhtiön Suomen organisaatio koostuu neljästä eri alueesta: Itä-Suomi, Etelä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi. Nämä alueet koostuvat 32 toimipisteestä. Toimipisteiden organisaatorakenteessa, liiketoiminnassa ja liikevaihdossa on isojakin eroavaisuuksia toimipisteittäin. Jokainen toimipiste vastaa omista liiketoiminnan tavoitteistaan hyvinkin itsenäisesti. Yrityksen verkkosivuilla yritys kuvailee organisaatiotaan seuraavalla tavalla: ”*Olemme hajautetun organisaation pohjalta toimiva palveluyritys, jonka vahvan pohjan muodostavat liiketoimintayksiköt ja toimipaikat, joissa*

paikallinen, yrittäjähenkkinen toimintatapa on menestyksen perusta... Selkeän ja matalan organisaatorakenteen luominen on tärkeä toimintaperiaate hajautetussa palveluorganisaatiossa, joka pyrkii rakentamaan paikallisiin yksiköihin perustuvaa, globaaleiden toimintaperiaatteiden tukemaa toimintaa. Korostamme jatkuvasti vastuiden selkeyden ja tehokkuuden kannalta riittävän suurten, mutta toisaalta sopivan pienten, nopeisiin päätöksiin kykenevien tiimien merkitystä. Näin pystymme vastaamaan nopeasti asiakkaidemme tarpeisiin, mikä on oleellista toiminnallemme.”

Tämä edellä mainittu hajautettu ja matala organisaatorakenne asettaa myös haasteen strategian toteutumisen seurannan kannalta. Tämä ongelma on myös toiminut tämän tutkimuksen kimmokkeena (tutkimusongelmana). Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena onkin selvittää, kuinka strategian jalkautumista voidaan arvioida hyvinkin erilaisissa yksiköissä ja mitkä ovat ne osa-alueet, joita tulisi mitata.

5.3 Yrityksen arvot, visio & strategia

Arvot

Yrityksen toiminnan pohjana toimivat sen ydinarvot. Case-yrityksen arvot muodostuvat kolmesta määritellystä perusarvosta. Etenkin johdon haastatteluissa tuli hyvin ilmi, kuinka tärkeää nämä arvot ovat tutkittavalle yritykselle. Mikään toiminta ei saa olla ristiriidassa näiden arvojen kanssa. Lisäksi koska yrityksen kasvu perustuu osaksi myös yritysostoihin, nämä arvot ovat ensimmäinen asia, joka halutaan jalkauttaa ostettavaan yritykseen. Case-yrityksen määritellyt arvot ovat:

- Rehellisyys:
 - *Toimimme läpinäkyvästi ja rehellisesti. Otamme vastuun toimistamme. Luotettavuus on keskeinen osa tarjoamiamme palveluita.*
- Erinomaisuus:
 - *Olemme asiantuntijoita ja johtavia osajia, jotka pyrkivät jatkuvaan parantamiseen ja soveltavat parhaita käytäntöjä globaalista toiminnastamme.*

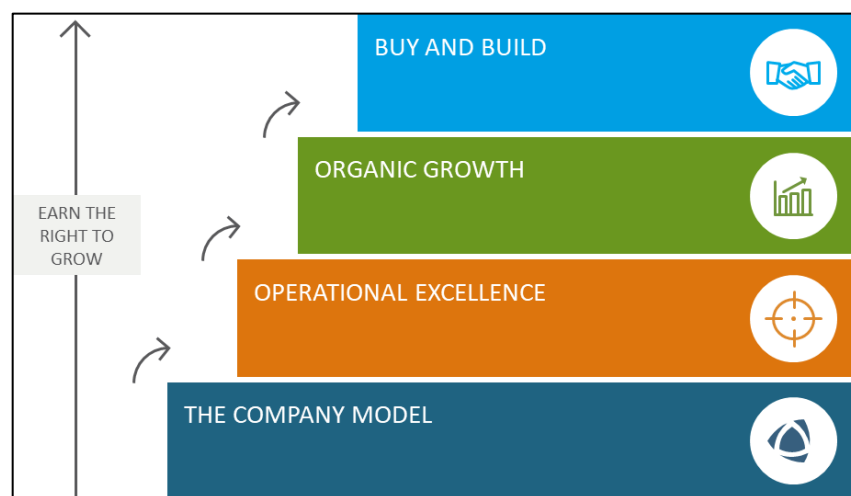
- Empatia
 - *Meillä on aito ymmärrys asiakkaidemme haasteista. Tekijämme osoittavat erityistä kunnioitusta ja myötätuntoa.*

Visio

Visio on näkemys tilasta, jonka yritys haluaa saavuttaa tietyn ajan kuluessa (Malmi ym. 2002, 60). Kohdeyrityksen fokus on kannattavassa kasvussa sekä asiakaskokemuksessa. Taloudellisena tavoitteena on, että yrityksen liikevaihto olisi Suomessa vuonna 2025 65M€ ja käyttökate (Ebita) olisi 10,0 %. Yrityksen visio on seuraava: ”*Tavoitteenamme on olla paras palveluntuottaja sekä halutuin työnantaja alalla*”.

Strategia

Strategia kuvaa niitä keinoja, joilla pyritään pääsemään tavoitteeseen, eli visioon (Lönqvist ym. 2006, 106). Kohdeyrityksen strategia on hyvin kasvukeskeinen ja sitä voidaan yksinkertaistetusti kuvailla kuvan 28 mukaisella neljävaiheisella kaaviolla. Strategiakaavion ensimmäinen vaihe on nimeltään rakenne ja kulttuuri. Tässä vaiheessa keskitytään yksikön/yrityksen/maan liiketoiminnan parantamiseen ja kulttuurin luomiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aluksi toimenpannaan yrityksen toimintamallit, arvot ja kulttuuri osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tämä vaihe keskittyy etenkin ostettujen yritysten integrointiin, niin järjestelmätasolla kuin myös henkisellä tasolla.



Kuva 28. Case-yrityksen konsernitason strategia.

Toisena vaiheena tulee niin sanottu operatiivinen vaihe (Operational excellence). Tässä vaiheessa keskitytään operatiivisen toiminnan ja palvelun parantamiseen. Käytännössä tätä mitataan liiketoiminnan kannattavuudella sekä erilaisten palvelulupausten toteutumisella.

Yrityksen ohjaavana ajatuksena on, että oikeus kasvuun tulee ansaita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaiheet yksi ja kaksi tulee olla kunnossa, ennen kuin voi edetä vaiheeseen kolme, eli orgaaniseen kasvuun. Tämä vaihe tarkoittaa asiakasportfolion kehittämistä ja uusien segmenttien ja ratkaisujen etsimistä.

Strategian neljän vaihe on yritysostot (buy and build). Tämä tarkoittaa kasvamista yritysostojen tekemällä. Jokainen neljästä vaiheesta toimii siis eräänlaisena portaana eteenpäin. Jos jostain syystä yrityksen liiketoiminnassa tapahtuu taantumista, portaissa palataan taaksepäin. Yrityksen periaatteena on, että vain vahvojen perustusten päälle kasvetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan tulee olla joka osa-alueeltaan hyvässä kunnossa, ennen kuin voi kasvaa, tai muuten kasvu ei ole kestävällä pohjalla. Mitä isommaksi liiketoiminta kasvaa, sen hitaammaksi ja vaikeammaksi käy prosessien ja rakenteiden korjaaminen myöhemmin. Tämän vuoksi liiketoiminnan on oltava kunnossa ennen kasvun vaihetta.

5.4 Mittaamisen nykytila kohdeorganisaatioissa

Tällä hetkellä yrityksen mittaaminen koostuu organisaation toiminnalle keskeisistä mittareista, ns. KPI-mittareista. Mittareita on melko paljon, eikä niiden välisiä riippuvuussuhteita ole juurikaan mietitty. Haastattelujen mukaan mittaaminen painottuu nykyisellään erityisesti taloudelliseen mittaamiseen. Myös prosesseja, asiakkuuksia ja henkilöstötasoa mitataan. Innovaatiokyvykkyyttä yrityksessä ei tällä hetkellä mitata ollenkaan. Suorituskyvyn mittaamisen nykytilaa yrityksessä kuvattiin haastattelussa: ”*ensi raapaisuna mittaamiselle*”. Tällä tarkoitetaan sitä, että mittaamisen kulttuuri on yrityksessä vielä hyvin tuoretta.

Haastateltavat kertoivat, että herätteenä uusien mittareiden perustamiselle ovat toimineet raportoiminen, ohjaaminen, valvonta, informointi ja palkitseminen. Raportoiminen keskittyy avainasiakkaille ja konserniin tuotettavaan tietoon. Nämä mittarit ovat liiketoiminnan kannalta keskeisiä mittareita, joten mitattuja tietoja voidaan hyödyntää myös liiketoiminnan

johtamisessa. Esimerkkinä tällaisesta mittarista on vasteaika tilauksesta toimitukseen. Vahvimpana herätteenä suurimmalle osasta mittareista on toimitusjohtajan mukaan toiminut tarve varmentaa jokin asia mittaamalla.

Tällä hetkellä mittareita ei organisaatiossa käytetä juurikaan strategian implementoinnin arvioimiseen. Vain taloudelliset mittarit ja niiden tavoitteet on johdettu yrityksen strategiasta. Mittareiden tavoitteet asetetaan vuosittain niin, että ne johtaisivat jatkuvaan parantamiseen. Myös mittareiden seuranta painottuu hyvän paljon taloudellisiin tunnuslukuihin. Yksiköissä kolme seuratuinta mittaria olivat liikevaihto, myyntikate ja laskutus. Nämä mainitut kolme mittaria eivät kuvasta juurikaan tulevaisuuden menestymisen mahdollisuuksia, vaan ne ovat menneisyyden suorituskykyä arvioivia mittareita. Mittareita, joita mitataan, mutta ei yhtä paljon seurata, kerrottiin olevan enemmänkin informatiivinen vaikutus, kuin että ne ohjaisivat toimintaa. Informatiiviset mittarit koettiin haastatteluissa merkitykseltään vähäisemmäksi. Osa haastateltavista koki merkitykseltään vähäisemmäksi mittarit, joiden tarkoituksen on tuottaa vain informaatiota.

Kohdeyrityksen mittareille tuotettava data saadaan kerättyä usean eri kanavan kautta. Myös raportoidut mittaustulokset ovat useassa eri paikassa, joten jatkuvan seurannan kannalta tämä koettiin haastatteluissa hankalaksi: *”palvelupäälliköillä kuluu tällä hetkellä liikaa aikaa mittaustiedon keräämiseen. Heille pitäisi tulla tämä tieto yhdestä paikkaa ja automaattisesti”*. Osa haastateltavista toivoi, että keskeiset avainmittarit esitettäisiin visuaalisesti yhdellä työkalulla. Lisäksi yksi haastateltavista toivoi, että joitain mittaustuloksia esitettäisiin jatkuvasti myös työntekijöille, esimerkiksi infonäytön avulla.

Mittaamisen haasteeksi koettiin, että tiettyjä keskeisiä suorituskyvyn osa-alueita ei tällä hetkellä pystytä edes välillisesti mittaamaan. Lisäksi tulevaisuudessa yrityksen tahtotilana olisi saada suorituskyvyn mittaaminen ja palkitseminen vielä nykyistä enemmän yksilötasolle: *”Jokaisen työntekijän tuottavuutta olisi hyvä pystyä mittaamaan ja arvioimaan edes jollain tasolla”*. Myös nykyinen mittareiden suuri määrä koettiin ongelmalliseksi: *”Mitattavaa tietoa tulee liian paljon, jolloin kukaan ei pysty seuraamaan kaikkea tuotettua dataa. Meidän pitäisi pystyä määrittelemään vain muutama tärkeä KPI-mittari per henkilö, jota sitten seuraisimme”*. Yksi

haastattelija toivoi, että mukana olisi myös trendejä kuvaavia mittareita: ”*Näemme yleensä vain yhden kuukauden tuloksen, mutta emme enää muista missä olimme kolme kuukautta sitten*”.

5.5 Suunnitteluprosessi

Kirjallisuudesta löytyy useita, jos ei jopa kymmeniä erilaisia prosessimalleja suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnitteluun ja käyttöönottoon. Esimerkkeinä tällaisista malleista ovat Kaplanin ja Nortonin malli (1992), Neely et al. malli (1995), Olven et al. malli (1998), Toivasen malli (2001), Sake (2001). Näissä prosessimalleissa on hyvin paljon samoja piirteitä. Vaikka mallit ovat melko samanlaisia, eri mallien vaiheiden nimet ja määrät, tehtäväkokonaisuudet sekä työmenetelmät kuitenkin vaihtelevat (Lönnqvist et al. 2006, 102)

Malliksi tämän tutkimuksen suorituskykymittarin suunnitteluprosessiksi valikoitui Lönnqvistin ja Mettäsän (2003, 84) asiantuntijaorganisaatioille suunniteltu prosessimalli. Tämä malli on syntynyt yhdistettäessä ja sovellettaessa parhaiksi koettuja piirteitä erilaisista malleista (Lönnqvist ym. 2006. 103). Tämän lisäksi mallin syntymiseen on vaikuttanut tietyt asiantuntijaorganisaation erityispiirteet (Lönnqvist ym. 2006. 103). Mallin koettiin sopivan tutkittavaan organisaatioon sen yksinkertaisuuden vuoksi. Lisäksi yrityksessä on paljon asiantuntijaorganisaation piirteitä, joita tämä malli myös pyrkii huomioimaan.



Kuva 29. Suorituskykymittariston suunnitteluprosessi. Lönnqvistin & Mettäsän malli. (Mukaillen Lönnqvist ym. 2006, 104)

Mittariston suunnittelu koostuu edelle esitetyn mukaisesti viidestä eri päävaiheesta, jotka ovat 1) hankkeen aloittaminen, 2) tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen, 3) menestystekijöiden määrittäminen, 4) mittareiden määrittäminen, 5) mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen. Näiden vaiheiden lisäksi osittain samanaikaisesti toteutetaan tiedottamista sekä järjestelmien kehittämistä. Vaikka vaiheet ovat esitetty tässä mallissa peräkkäisinä askeleina, voivat nämä silti edetä osittain limittäin ja samanaikaisesti (Lönnqvist ym. 2006, 104).

5.6 Hankkeen aloitus

Mittariston suunnittelun lähtökohtana on aina jokin heräte, eli syy tai tarve mittausjärjestelmän kehittämiseksi. Lönnqvistin et al. (2006, 105) mukaan hanketta ei pidä edes aloittaa, jos organisaatiossa ei tunneta tarvetta suorituskyvyn mittaamiselle. Impulssina tämän hankkeen aloitukselle toimi tutkijan kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan. Yrityksessä aloitettiin keväällä 2021 seuraavan neljän vuoden strategian ja strategisten tavoitteiden määrittely. Tätä kautta syntyi heräte yhdistää suorituskyvyn mittaaminen ja strategian implementointi keskenään. Esittelin tutkittavan aiheen pääpiirteittäin yrityksen johdolle 15.5.2021. Eesityksen jälkeen totesimme, että tämä hanke kannattaa aloittaa. Esittelyn jälkeen kohteeksi valikoitui tuotannolliset liiketoimintayksiköt, sillä yrityksessä todettiin, että erityisesti juuri siellä strategian pitää toteutua, jotta yritys voi saavuttaa strategiset tavoitteensa.

Tämän projektin aloituspalaveri pidettiin case-yrityksen toimitusjohtajan kanssa 6.8.2021. Aloituspalaverin pitäminen tämän kaltaisessa hankkeessa juuri ylimmän johdon kanssa on hyvin luontevaa, koska tämän kaltaisessa hankkeessa johdon sitoutumisella ja näkemyksellä on merkittävä rooli. Aloituspalaverissa sovittiin pääpiirteittäin tutkimuksen toteutuksesta ja aikataulusta. Lisäksi sovittiin ketkä henkilöt organisaatiosta osallistuvat tähän projektiin. Aloituspalaverissa myös tarkasteltiin nykyisiä KPI-mittareita ja mittaamisen näkökulmia. Yrityksessä ei ole ollut käytössään mitään mittausjärjestelmää. Myöhemmin haastatteluissa kävi ilmi, että talouden tiimillä on ollut suunnitelmissa BSC tyyppisen mittausjärjestelmän kehittäminen sekä mittaustulosten visuaalisuuden kehittämishanke, jossa tarkoituksena olisi hyödyntää Microsoft Power BI:n ominaisuuksia.

Aloituspalaverissa käydyssä keskustelussa nousi esiin, että strategiset tavoitteet toteutuvat hyvin eritasoisesti eri yksikössä. Lisäksi tulevaisuuteen katsova suorituskyvyn ennustaminen koettiin hyvin haasteelliseksi. Erityisesti haastatteluissa nousi esiin kiinnostus muuttaa strategia mitattavaksi tavoitteiksi sekä kiinnostus strategian toteutumisen arvioimiselle kattavasti ja tasapainoisesti useammasta eri näkökulmasta. Työn tavoitteeksi nostettiin myös strategisten tavoitteiden kommunikoinnin lisääntyminen. Tavoitteena on, että työntekijöiden lisääntynyt ymmärrys liiketoiminnan strategisista tavoitteista auttaa organisaatiota saavuttamaan nämä tavoitteet sekä lisäämään työntekijöiden motivaatiota.

Aloituspalaverissa määriteltiin mittaamisen tasoksi liiketoimintayksikkö. Tällä tasolla täyttyvät Kaplanin ja Nortonin (1996, 36) projektimallin mukaiset kriteerit sopivan organisaatioyksikön valinnalle: toimintaa koko arvoketjussa, omat tuotteet ja asiakkaat, suhteellisen helposti mitattava oleva taloudellinen tulos.

Kun aloituspalaveri oli pidetty, tiedotettiin organisaatiossa hankkeen aloittamisesta pääpiirteittäin. Lisäksi haastateltavia informoitiin tarkemmin projektin taustasta, aikataulusta ja tavoitteista. Ylimmän johdon lisäksi muun henkilöstön mukaan ottaminen jo hankkeen alkuvaiheessa auttaa Lönnqvistin et al. (2006, 105) mukaan ymmärtämään mitattavien asioiden ja mittareiden valintaperiaatteita, sekä helpottaa mittariston käyttöönottoa. Kaikki valitut haastateltavat osoittivat suurta kiinnostusta ja sitoutumista aihetta kohtaan. Suurimmalle osalle suorituskyvyn mittausjärjestelmät olivat täysin uusi asia, joten jokaiselle esiteltiin lyhyesti suorituskyvyn mittaamisen teoriaa ja yleisimpiä mittausjärjestelmiä. Lönnqvist et al. (2006, 105) ovatkin todenneet, että mittariston suunnitteluprojekti on samalla oppimistapahtuma, jossa henkilöstö joutuu konkreettisesti miettimään organisaation toimintaa ja siihen liittyviä asioita.

5.7 Mittausjärjestelmän valinta

Tutkimuksen kohdeorganisaatiolla ei ole tällä hetkellä käytössään mittausjärjestelmää. Mittaaminen tapahtuu tällä hetkellä yksittäisten KPI-mittareiden avulla. Rantasen ja Holtarin (1999, 43) mukaan yksittäisten mittareiden antama kuva yrityksen tai sen osan suorituskyvystä

on yleensä aina puutteellinen. Tavallisesti yksittäinen mittari on kehitetty johonkin yhteen tiettyyn tarpeeseen. Rantanen ja Holtari korostavatkin (1999, 43), että laajan ja kokonaisvaltaisen kuvan saaminen yrityksen suorituskyvystä edellyttää useamman mittarin käyttöä. Kokonaisvaltaista suorituskykyä kuvaavia mittaristoja ja menetelmiä on kehitetty useita erilaisia.

Aloituspalaverissa yritykselle esiteltiin lyhyesti tunnetuimmat mittausjärjestelmät ja näiden eroavaisuudet. Haastatteluissa ja alkukartoituksissa nousi esille tarve sekä halukkuus kuvata suorituskykyä mahdollisimman useasta näkökulmasta ja tasapainoisesti. Lisäksi mittarit haluttiin kytkeä yrityksen määriteltyyn strategiaan. Näistä syistä teimme valinnan, että tuleva mittausjärjestelmä pohjautuu Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemään Balanced Scorecardin.

Kaplan ja Norton korostavat BSC mittariston käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä (Kaplan & Norton, 2001. 147). Mittariston avulla strategia on tarkoitus viedä jokapäiväisen toiminnan tasolle. Kaplan ja Norton esittelevät lukuisia näkökohtia, joita voidaan pitää BSC:ltä odotettavina hyötyinä. Näistä tärkeimmät ovat:

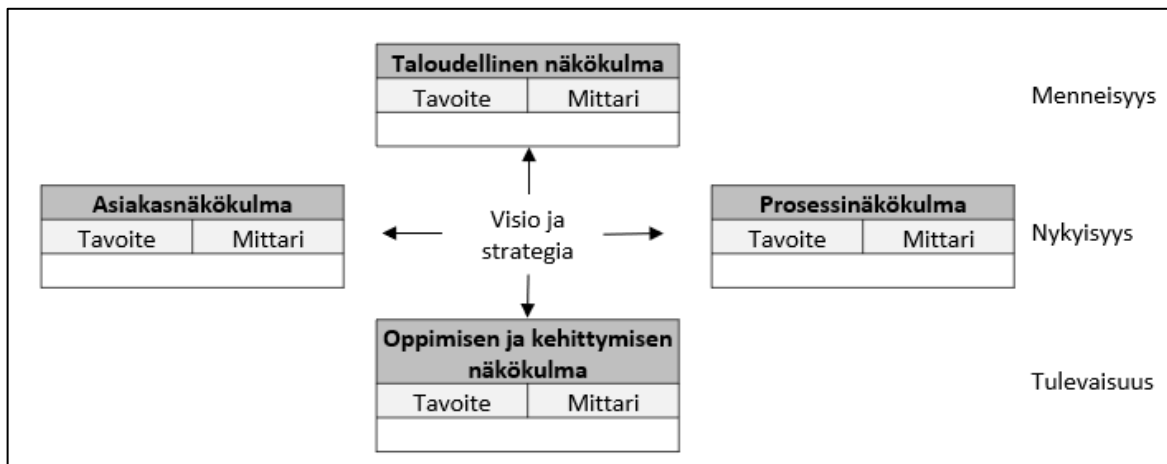
- BSC tarjoaa päätöksentekijälle helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää yrityksen vision ja strategian.
- BSC on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, keskittyy uusien sisäisten prosessien tunnistamiseen ja tuo esille erityisesti avainhenkilöstön tarpeet.
- BSC mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä.
- BSC hahmottaa strategisten toimenpiteiden kausaalisuuden.
- BSC:n avulla vision ja strategian kommunikointi yrityksen alemmille organisaatiotasolle paranee.

(Malmi ym. 2002. 47,48)

Balanced Scorecardin hyvät puolet kohtaavat hyvin kohdeorganisaation mittaamiselle asetettuihin tavoitteisiin. Mittaamista ei haluta jatkossakaan käyttää pelkkänä johdon kontrolloinnin välineenä, vaan mittaamisella halutaan viestiä organisaation strategisia

tavoitteita. Lisäksi näiden strategisten tavoitteiden implementoitumista yksiköissä halutaan myös mitata. Kohdeyrityksessä ei aiemmin ole kiinnitetty mittaamisen tasapainoisuuteen huomioita. BSC:n etuna voidaan pitää sitä, että se pakottaa yrityksen miettimään strategiaansa useammasta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä mallissa: talous, asiakkuus, sisäiset prosessit sekä kasvu ja oppiminen. Nämä neljä näkökulmaa eivät kuitenkaan ole aivan ehdottomia, vaan niitä voidaan muokata kuhunkin organisaatioon sopiviksi.

Balanced Scorecardin näkökulmat muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä sekä kovien ja pehmeiden mittareiden välillä. Kovia mittareita ovat rahamääräiset talouden näkökulman mittarit ja ne kertovat menneestä, kun taas pehmeitä mittareita ovat tyypillisesti oppimisen ja kehittymisen näkökulman mittarit ja ne mittaavat tulevaa. (Lönqvist ym. 2006, 35.) Balanced Scorecard-mallinen mittaaminen mahdollistaa tulosyksiköiden välisen vertaamisen sekä paremman tulevaisuuden menestymisen arvioimisen. Nykyisellään kohdeorganisaatiossa yksiköitä arvioidaan lähinnä kovilla mittareilla. Nämä mittarit kertovat siis enimmäkseen historian tapahtumista, eivätkä indikoi tulevaisuuden menestymistä. Haastatteluissa todettiin, että muutokset yksiköiden taloudellisessa suorituskyvyssä tulevat yleensä enemmän yllätyksenä, kuin että se johtuisi suunnitelmallisesta eteenpäin katsovasta liiketoiminnasta. Lisäksi eri yksiköiden välinen vertailu nykyisellään ei huomioi näitä tulevaisuuden menestymisen edellytysten laiminlyöntejä. Vaarana on esimerkiksi, että jokin yksikkö optimoi oman tuloksensa henkilöstön ja hankintojen kustannuksella. Esimerkiksi jos kalustoon ei panosteta ja henkilöitä ei kouluteta, johtaa tämä hetkelliseen tuloksen paranemiseen, mutta pitkällä tähtäimellä tämä taas ei ole kovinkaan kestävää toimintaa. Vastaavasti toinen yksikkö saattaa panostaa koulutukseen, henkilöstöön ja uusimpien digiratkaisujen kehittämiseen. Tällä jälkimmäisellä yksiköllä voi tarkasteluhetkellä olla heikompi tulos, kuin yksiköllä, joka leikkaamalla optimoi liiketoimintaansa, mutta todennäköisesti tulevaisuudessa nämä asetelmat taloudellisenkin suorituskyvyn osalta kääntyvät pääläelleen.



Kuva 30. Balanced Scorecard. (Mukaillen Lönnqvist ym. 2006, 35)

Tutkimuksessa myös harkittiin tulosten esittämistä ja suorituskyvyn eri osa-alueiden arviointia Sake-sovelluksen avulla. Sake pohjautuu suorituskykymatriisiin ja siinä on enintään kuusi suorituskyvyn osa-alueita ja kuusi mittaria osa-alueita kohden. Sake-sovellukseen voidaan Balanced Scorecardin kautta valita mitattavat suorituskyvyn osa-alueet sekä mittarit. Lisäksi eri näkökulmat ja mittarit voidaan painottaa sen mukaan, mikä koetaan strategisesti tärkeäksi. Saken hyvänä puolena on, että se visualisoi yhdellä arvosanalla strategian implementoinnin tason. Näistä hyvistä puolista huolimatta päädyttiin siihen, että Sake-sovellusta ei hyödynnetä tässä projektissa. Tulosten visualisointiin ja tulosten esittämiseen päätettiin kuitenkin aloittaa toinen erillinen projekti, missä on tarkoitus hyödyntää yrityksen talousosaston tietotaitoa Power BI:stä.

5.8 Tavoitteiden ja mittausten näkökulmien määrittäminen

Mittariston suunnitteluprosessi alkaa yleensä aina vision ja strategian määrittelyllä. Kohdeorganisaation visio: ”*Tavoitteenamme on olla paras palveluntuottaja sekä halutuin työnantaja alalla*”, tarjoaa jo riittävän selkeän mielikuvan, millainen yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa, jotta sillä on ohjausvaikutusta päätöksentekoon ja ihmisten toimintaan organisaatiossa. Visio täyttää myös SMART-kaavan määritelmän:

- tarkka (specific): paras palveluntuottaja & halutuin työnantaja kohdealalla.
- mitattava (measurable): liikevaihto tavoite 65M€.
- saavutettavissa (attainable): tavoite on haastava mutta täysin realistinen.

- oleellinen (relevant): kyllä
- aikaan sidottu (time-bound): Päämääränä on vuosi 2025

BSC:n yhteydessä strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla visio aiotaan saavuttaa. Balanced Scorecardin luoja määrittelevät strategian sarjasi hypoteeseja syy-seuraussuhteissa (Malmi ym. 2002, 63). Eli mitä pitää tehdä hyvin, jotta jokin liiketoiminnan osakokonaisuus toimisi paremmin ja johtaisi haluttuun lopputulokseen.

Kohdeorganisaatiossa strategian todettiin olevan liian suuripiirteinen menestystekijöiden määrittelyä varten. Strategian täsmentämistä varten haastateltiin organisaation ydinhenkilöitä. Haastatteluissa pyydettiin nimeämään strategiset tavoitteet, jotka ovat merkityksellistä saavuttaa lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä, jotta organisaatio voi saavuttaa visionsa. Näiden pohjalta määriteltiin aloituspalaverissa toimitusjohtajan kanssa yksikötason strategiset tavoitteet. Strategiset tavoitteet ohjattiin BSC:n neljän näkökulman kautta: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Yksikötason strategisia tavoitteita määriteltäessä varmistettiin, että ne eivät ole ristiriidassa konsernistategian tai liiketoimintastrategian kanssa. Tavoitteita määriteltäessä pyrittiin siihen, että ne ovat pikemminkin harmoniassa ylemmän tason strategian kanssa ja, että ne tukisivat ylemmän tason tavoitteiden toteutumista.

Tavoitteiden laatiminen aloitettiin määrittelemällä taloudelliset strategiset tavoitteet. Talouden näkökulman tavoitteeksi muodostui: *Yrityksen arvon pitkäaikainen kasvu*. Tämä tavoite johdettiin suoraan konsernin strategiasta. Tavoitteen heikkoutena voidaan pitää sitä, että se ei ole enää yksikön tasolla kovinkaan ”henkilökohtainen”. Tavoite voisi olla myös muodossa: ”Haluamme maksaa parempaa palkkaa kuin alalla keskimäärin”. Tämä tarkoittaa sitä, että kun yrityksen katteet ovat paremmat kuin alalla keskimäärin, niin yritys voi myös maksaa urakkapalkkioiden muodossa työntekijöille parempaa palkkaa kuin alalla keskimäärin. Tästä jälkimmäisestä lopulta luovuttiin tavoitteen vaikeaselkoisuuden vuoksi. Kuvassa 31 on kuitenkin kuvattu kuinka eri suorituskyvyn näkökulmat muodostavat tavoitteiden toteutuessa positiivisen kierteen, eli talouden näkökulman tavoitteet palautuvat henkilöstön- ja oppimisen näkökulmaan. Vastaavasti epäonnistuessaan kierre voi olla myös kuristava.

Strategisia tavoitteita määriteltäessä teimme Swot- analyysin ja kilpailija-analyysin. Totesimme nopeasti, että emme voi tällä rakenteella kilpailla hinnalla (kustannusjohtajuus), emmekä voi muuttaa myöskään liiketoimintaa kokonaan toiseksi, joten ainoa vaihtoehto on differoituminen. Yrityksen toimiala on myös sellaista, missä ostajan ostopäätöksessä painottuu muutkin tekijät kuin hinta. Toki osa ostajista painottaa vain hintaa, mutta strategia onkin aina valinta. Kohdeyrityksen kilpailijoina on kevyellä organisaatorakenteella kilpailevia pieniä toimijoita, joten tämän vuoksi ainoa mahdollisuus on tarjota parempaa tuotetta ja palvelua, koska hinnalla on haastavaa ainakaan pitkään kilpailla. Asiakasnäkökulman strategiseksi tavoitteeksi muodostui: *Alan halutuin palveluntuottaja*. ”Halutuin” sanalla viitataan ostokokemukseen ja tuotteen laatuun.

Vaikka differoitumalla ei yleensä haetakaan kustannusjohtamista, on menestyvän yrityksen prosessien silti oltava kunnossa, jotta se pysyy mukana markkinassa. Lisäksi prosessien toimivuus vaikuttaa suoraan asiakkaan ostokokemukseen. Haastattelussa todettiin myös, että työtyytyväisyys on eräällä tapaa prosessitason mittari: ”kun prosessit ovat kunnossa, niin työntekijätkin viihtyvät töissä paremmin”. Sisäisen prosessiennäkökulmaksi strategiseksi tavoitteeksi valittiin: *Ylläpidämme ja kehitämme prosessejamme suunnitelmallisesti*. Nykyisellään kohdeorganisaation prosessien mittaaminen keskittyy nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiselle. BSC:n hyötynä on sanottu olevan, että se pakottaa organisaatiot määrittelemään täysin uusia prosesseja, joiden on toimittava hyvin, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa (Malmi ym. 2002, 27).

Oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet sisältävät tavallisesti mittareita, jotka mittaavat organisaation kehittymistä ja oppimista. Tavoitteet johdetaan kolmen muun näkökulman kautta. Mikäli oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet eivät yrityksessä toteudu, niin Kaplanin ja Nortonin mainitseman syy-seuraus suhteen mukaan myöskään seuraavan näkökulman tavoitteet eivät todennäköisesti toteudu. Näkökulman strategisia tavoitteita määriteltäessä lähdimme liikkeelle siitä ajatuksesta, että mitä aineetonta pääoma yrityksessä on oltava, jotta yrityksemme menesty. Tästä johdimme ensimmäisen tavoitteen: **Parhaiden ihmisten hankkiminen ja sitouttaminen**. Yrityksen ylitason strategiset tavoitteet eivät toteudu, ellei organisaatiossa ole sitoutuneita ja hyviä työntekijöitä. Toiseksi näkökulman strategiseksi tavoitteeksi tuli: **Sinisten merien luominen**. Tällä tarkoitetaan sitä, että pysyäkseen mukana

dynaamisessa ympäristössä, on yrityksen jatkuvasti arvioitava omaa toimintaansa ja kehitettävä uusia liiketoimintamahdollisuuksia, ns. sinisiä meriä. Muuten yrityksellä on vaarana ajautua ns. punaiselle merelle ja hintakilpailuun.



Kuva 31. Yksikkötason strategiset tavoitteet.

5.9 Menestystekijöiden määrittäminen

Strategisten tavoitteiden tunnistamisen jälkeen määriteltiin organisaation kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, joissa on oltava hyvä, jotta näkökulman strategiset tavoitteet toteutuvat. Nämä menestystekijät linkittyvät yrityksen strategioihin sekä ulkopuoliseen kilpailuympäristöön.

Kohdeyrityksen menestystekijät johdettiin määriteltyjen suorituskyvyn osa-alueiden kautta. (talous, asiakkaat, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu). Menestystekijät valikoituvat haastattelujen ja aloituspalaverin pohjalta. Kun menestystekijät oli valittu, tarkastettiin vielä kokonaisuuden toimivuus sekä syy-seuraussuhteet strategiakartan avulla. Tässä vaiheessa menestystekijöitä vielä ryhmässä muokattiin, jotta ne toimisivat loogisesti ja niitä voitaisiin mitata. Kaikkia määriteltyjä menestystekijöitä ei vielä organisaatiossa osattu mitata, joten osa määriteltyistä menestystekijöistä jouduttiin vaihtamaan.

Kuhunkin suorituskyvyn näkökulmaan valittiin suorituskyvyn ja tavoitteiden kannalta tärkeimmäksi koetut menestystekijät. Menestystekijöiden määrä pyrittiin pitämään riittävän pienenä, jotta määriteltävien mittareiden määrä pysyisi kohtuullisena, mutta tarpeeksi suurena muodostaakseen tasapainoisen kuvan yksikön suorituskyvystä. Menestystekijän mittaaminen voi tapahtua useammalla kuin yhdellä mittarilla, joten liian monen menestystekijän valitseminen voi johtaa liian suureen mittareiden lukumäärään. Menestystekijöiden määrittelyssä hyödynnettiin Lönnqvistin et al. (2006, 110) määrittelemää neljän kysymyksen listaa:

1. Minkälaista taloudellista suorituskykyä omistajat odottavat meiltä?
2. Mitä meidän on tehtävä asiakkaamme hyväksi saavuttaaksemme taloudelliset tavoitteemme?
3. Missä liiketoimintaprosesseissa meidän tulee onnistua, jotta tyydytämme omistajamme ja asiakkaidemme tarpeet?
4. Kuinka ylläpidämme kykymme muuttua ja kehittyä, jotta saavutamme visiomme?

Taloudellisen näkökulman menestystekijöiden määrittely oli lopulta kaikkein helpointa. Yrityksen tavoitteena on kannattava kasvu, joten oli luonnollista mitata tätä kannattavuudella sekä kasvulla. Myös muita menestystekijöitä olisi tähän näkökulmaan voinut valita, kuten sitoutunut käyttöpääoma, kiinteiden kustannusten alentaminen ym., mutta näistä luovuttiin, koska halusimme pitää taloudelliset tavoitteet mahdollisimman yksinkertaisena ja mittareiden kokonaismäärän kohtuullisena.

Asiakkuusnäkökulman strategiseksi tavoitteeksi määriteltiin: Alan halutuin palveluntuottaja. Yrityksen avainasiakkaista tulee iso osa liikevaihdosta, joten menestystekijällä: pitkäaikaiset asiakassuhteet, indikoidaan asian tärkeyttä koko yrityksen menestymisen kannalta. Vastaavasti yrityksellä on tahtotilaa laventaa asiakaskuntaansa, jotta riippuvuus yhdestä tai kahdesta asiakkaasta ei olisi niin suuri, joten tämän vuoksi toiseksi menestystekijäksi määriteltiin uusien asiakkuuksien lisääminen. Uusien asiakkuuksien kanssa osittain päällekkäinen menestystekijä on toimiva ja tunnettu JVT. JVT on lyhenne sanasta jälkivahinkojentorjunta. Tällä on iso merkitys yrityksen toiminnan kannalta, koska sillä sekä turvataan asiakkaan omaisuutta pienentämällä vahinkojen laajuutta, että saadaan töitä yritykselle. Tämän asian tärkeyttä

asiakashankinnan kannalta haluttiin tuoda esille, joten tämän vuoksi se nostettiin esille omana menestystekijänään. Toimiva ja tunnettu JVT on osittain myös prosessitason menestystekijä. Neljänneksi menestystekijäksi valikoitui haastattelujen pohjalta tyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden merkittävyys organisaatiolle nostettiin esille jokaisessa haastattelussa, kun pyydettiin määrittelemään asiakasnäkökulman tavoitteita.

Sisäisten prosessien strateginen tavoite: ylläpidämme ja kehitämme prosessejamme suunnitelmallisesti, pilkottiin kolmeen menestystekijään. Laatu nähtiin kaikkein tärkeimpänä tekijänä asiakastyytyväisyyden osalta. Tuottavuus ja kannattavuus nähtiin kertovan prosessin tehokkuudesta. Myös tällä nähtiin selvä yhteys asiakkaaseen, sillä tehokkailla taloudellisilla prosesseilla yritys ei joudu hinnoittelemaan itseään ulos kilpailusta.

Oppimisen ja kasvun näkökulmaan määriteltiin yhteensä kolme menestystekijää. Tavoitteesta: Sinisten merien luominen, johdettiin menestystekijäksi innovatiivisuus. Innovatiivisuus valittiin sen takia, koska uudet liiketoiminnot ja ideat vaativat organisaatiolta innovatiivisuuskyykyä. Toinen näkökulman tavoite oli: parhaiden ihmisten hankkiminen ja sitouttaminen. Tämän tavoitteen menestystekijöiksi valikoitui työviihtyvyyden kehittäminen ja ylläpitäminen sekä pätevä ja sitoutunut henkilökunta.

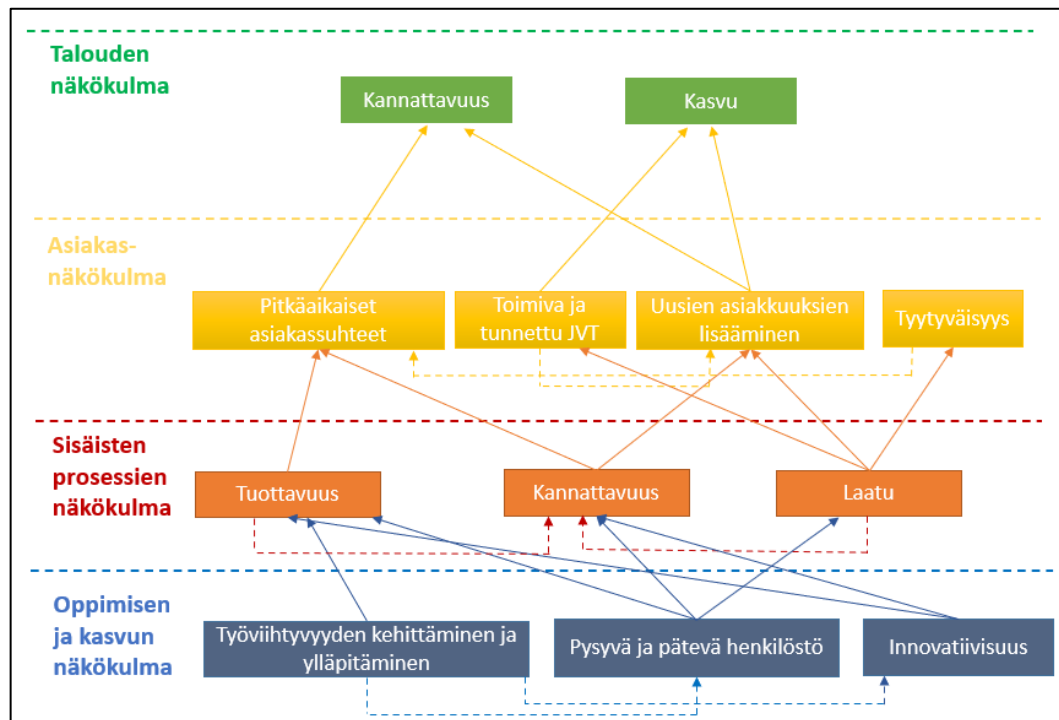


Kuva 32. Yksikön menestystekijät.

5.10 Strategiakartta

Kaplan ja Norton ovat määritelleet (1996, 65) strategian joukoksi hypoteeseja syystä ja seurauksesta. Tämän syy- seurauksetjun tulisi heidän mielestään läpäistä kaikki BSC:n neljä näkökulmaa. Strategiakartta on työkalu, jolla havainnollistetaan organisaation menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita visuaalisesti. Se helpottaa strategian kokonaisuuden hallintaa ja ymmärtämistä. Strategiakartta voi myös toimia keskustelun tukivälineenä esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välisissä strategiakeskusteluissa (Lönnqvist ym. 2006, 44). Työkalun avulla työntekijä voi havaita oman työnsä liittymisen yrityksen strategiaan. Edellytyksenä tässä on tietenkin, että strategiakartan on oltava henkilöstön nähtävillä.

Kuvassa 33. on esitetty kohdeorganisaation menestystekijöistä muodostettu strategiakartta. Kuviossa havainnollistetaan nuolilla neljään näkökulmaan luokiteltujen menestystekijöiden välisiä suhteita ja sitä kuinka aineeton pääoma luo yritykselle arvoa. Balanced Scorecard-mallin mukaisesti pohjan luo oppimisen ja kasvun näkökulma. Muut näkökulmat seuraavat tätä päättyen taloudelliseen näkökulmaan. Esimerkiksi viihtyisässä työpaikassa on todennäköisesti tyytyväisiä työntekijöitä. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että tyytyväiset työntekijät ovat myös tuottavampia työntekijöitä. Tuottavuuden parantaminen parantaa kannattavuutta ja läpimenoaikaa, joka taas luo rakennuslalla pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kun asiakkaat saavat tehokasta palvelua laadukkaasti, ovat he todennäköisesti valmiita maksamaan palvelusta hieman keskimääräistä enemmän. Tässä mallissa voisi olla myös vieressä aikajana kuvaamassa tehtyjen panostusten muuttumista taloudelliseksi hyödyksi. Toimintaprosesseihin tehdyt panostukset tuottavat yleensä tuloksia jo lyhyellä aikavälillä, kun kustannukset pienenevät ja laatu paranee. Vastaavasti asiakassuhteiden paranemiseen tähtäävät prosessitason parannukset näkyvät hyötyinä 6–12 kuukauden kuluessa prosesseihin tehdyistä parannuksista (Kaplan & Norton 2003, 35).



Kuva 33. Liiketoimintayksikön strategiakartta.

5.11 Mittareiden valinta

Mittaaminen ja mittareiden tavoitteiden määrittely on vaihe, jossa mittaristohanke konkretisoituu (Ukko ym. 2007, 60). Mittaamalla halutaan vaikuttaa ihmisten toimintaan sekä suunnata ja seurata toimintaa yrityksen strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Mittaaminen ja mittarit saavat Määtän (2000, 104) mukaan merkityksensä ”yrityksessä toimivien henkilöiden tulkitsemien, ymmärtämien ja sopimien perusoletusten, yrityksen tarkoituksen, vision ja strategian kautta”.

Kohdeorganisaation mittareiden määrittely toteutettiin yhdessä haastateltavien kanssa. Työryhmään osallistui sekä tuotannon tasolla toimivia henkilöitä, että yrityksen ylintä johtoa. Lisäksi mukana oli tukiorganisaatiossa toimivia henkilöitä, kuten HR-päällikkö ja talousjohtaja. Palaverit jouduttiin pitämään koronaviruksen takia etänä. Mittareiden määrittely ei kuitenkaan käytännössä tapahtunut yhdellä kertaa, vaan jo määritellyjä mittareita jouduttiin vielä viimeistelyvaiheessa muuttamaan.

Mittareiden määrittelyssä reunaehtoina käytettiin seuraavaa kuutta kohtaa:

1. Mitataan enemmän pidemmän aikavälin kuin lyhyen tähtäimen suorituskykyä.

Mittaristo sisältää sekä lopputuloksista kertovia mittareita että toimenpiteistä ja keinoista kertovia mittareita.

2. Mittareita on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia.

Suorituskykyä mitataan laadullisilla sekä perinteisillä taloudellista suorituskykyä kuvaavilla mittareilla. Koska kyseessä ei ole koko yritystä kuvaava mittausjärjestelmä, pyritään taloudellisten mittareiden lukumäärä pitämään mahdollisimman pienenä.

3. Mittareihin on mahdollisuus vaikuttaa.

Mittareiden pitää kuvata yksikön toimintaa ja suorituskykyä enemmän kuin yrityksen yleistä suorituskykyä. Yksikön toiminnalla on vaikutus mitattavaan asiaan.

4. Mittaamisen hyödyn on ylitettävä kustannukset.

Mittarin arvon pitää olla edullisesti tuotettavissa, eli sen tuottaminen ei saa vaatia liikaa uhrauksia sen merkitykseen verrattuna (hyöty-kustannusanalyysi).

5. Mittarit ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä.

Mittarit ovat niin yksinkertaisia, että käyttäjät ymmärtävät täysin niiden sisällön ja tarkoituksen. Välillisten mittareiden lukumäärä pyritään myös pitämään mahdollisimman vähäisenä.

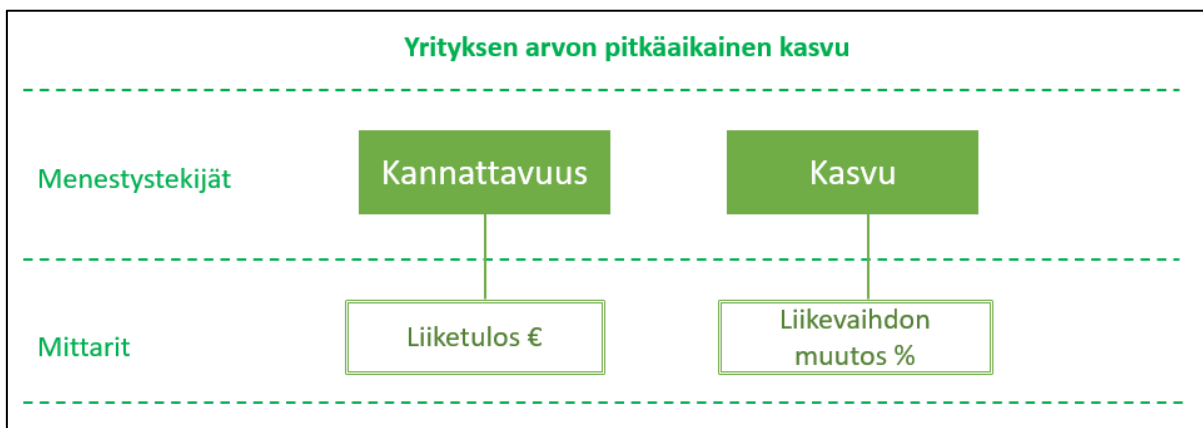
6. Ne täydentävät muita yrityksen suorituskyvyn mittareita.

Mittareiden ja mittaamisen tavoitteiden pitää olla ristiriidattomia yrityksen muiden mittareiden ja tavoitteiden kanssa.

Näiden lisäksi heti hankkeen alussa määriteltiin, että mittareiden lukumäärä pidetään kohtuullisena. Tämän hankkeen ei ollut tarkoitus korvata yrityksen muita mittareita kokonaan. Esimerkiksi yrityksen prosessien toimivuuden kuvaaminen vain muutamalla strategisella mittarilla olisi käytännössä mahdotonta. Tarkoituksena on siis, että mittaristo sisältää yrityksen strategian kannalta tärkeimmät mittarit, ei kaikkea mahdollisia mittareita. Lönnqvist et al. (2006, 113) mukaan tiettyä sopivaa lukumäärää mittareille ei voi antaa. Malmi et al. (2002, 30) esittävät, että sopiva määrä mittareita 4–25 kpl, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta.

5.11.1 Talouden mittarit

Yrityksen toiminnan ja kehittymisen perusedellytyksenä on taloudellinen menestyminen. Talousnäkökulmaan menestystekijöitä (kasvu & kannattavuus) seuraaviksi mittareiksi valittiin liikevaihdon kasvu ja toimipaikan tulos. Valitut mittarit kuvaavat yrityksen ulkoista suorituskykyä sekä seuraavat hyvin pitkälti yrityksen prosessien tuottamia tuloksia. Talouden näkökulmasta mittareiden määrä haluttiin pitää mahdollisimman pienenä, koska strategian seurannan kannalta on paljon oleellisempaa, mitä tapahtuu muissa BSC:n näkökulmissa.



Kuva 34. Talouden näkökulman mittarit.

Kasvu:

Liiketoiminnan kasvua kuvaavaksi mittariksi valittiin liikevaihdon muutos. Liikevaihdon muutosprosentti kuvaa yrityksen liikevaihtoa edellisen tilikauden liikevaihtoon verrattuna. Liikevaihdon muutos kertoo sen, että onko yrityksellä onnistuttu saamaan myyntiä enemmän kuin edellisenä vuotena.

$$\text{Liikevaihdon muutos-\%} = \frac{(\text{tilikauden liikevaihto} - \text{edellisen tilikauden liikevaihto})}{\text{edellisen tilikauden liikevaihto}} * 100$$

Kannattavuus:

Kannattavuus, eli yrityksen voitontuottokyky on eräs yrityksen tärkeimmistä menestymistä kuvaavista suorituskyvyn osa-alueita. Kannattavuus kuvaa sitä, kuinka suuren rahallisen voiton yksikkö kykenee tulojen ja menojen erotuksena saavuttamaan. Kannattavuuden mittariksi

valittiin yksikön liike-tulos. Kohdeyrityksen hallinnollisia kuluja ei viedä yksiköiden tuloslaskelmaan, joten yksikön käyttökateen pitää olla yrityksen tavoittelemaa Ebita-lukua huomattavasti korkeampi. Hyvänä puolena tässä mallissa on, että yksikkö pystyy vaikuttamaan kaikkeen yksikön kulurakenteeseen.

$$\text{Liiketulos (€)} = \text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot} - \text{toimintakulut} - \text{poistot} \\ - \text{arvonalennukset}$$

5.11.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Jokaisella yrityksellä on olemassa asiakas. Asiakas voi olla henkilö tai henkilöitä, jotka odottavat ja tarvitset jotain tiettyä palvelua tai tuotetta. Asiakas on myös yrityksen olemassaolon ja tarkoituksen keskeinen tulkitsija ja arvioitsija (Määttä 2000, 74). Sekä asiakkaiden säilyttäminen, että asiakkaiden hankkiminen perustuvat asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen (Kaplan & Norton 1996, 60).

Kohdeyrityksen asiakasnäkökulman teemat keskittyvät vanhojen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä uusien asiakkaiden hankkimiseen. Kaplan ja Norton (1996, 64) kehottavat tarkasti miettimään ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä kohdeasiakkaita ja asiakassegmenttejä. Asiakasnäkökulman ja prosessitason mittareita määriteltäessä jouduimme tämän vuoksi rajaamaan pois tiettyjen asiakassegmenttien tarpeita.

Koska yrityksen liiketoiminta on vahvasti myös palveluliiketoimintaa, strateginen menestyminen syntyy tällöin hyvin pitkälti asiakaspalvelun ja myynnin kautta. Toki nämä kaksi tekijää seuraavat vahvasti yrityksen sisäisiä prosesseja. Asiakastason strategista suorituskykyä seuraamaan valittiin neljä mittaria: avainasiakkaiden liikevaihdon kehitys, asiakastyytyväisyys, asiakaskontaktit ja jälkivahinkotorjuntatöiden (JVT) lukumäärä. Jokainen näistä mittareista kuvaa yhtä menestystekijää. Tähän päädyttiin, koska valittujen mittareiden validiteetti mitattavien menestystekijöiden suhteen on hyvä. Tällöin menestystekijöiden kuvaaminen useammalla mittarilla ei olisi tuottanut riittävää lisäarvoa suhteessa kasvaviin panostuksiin.



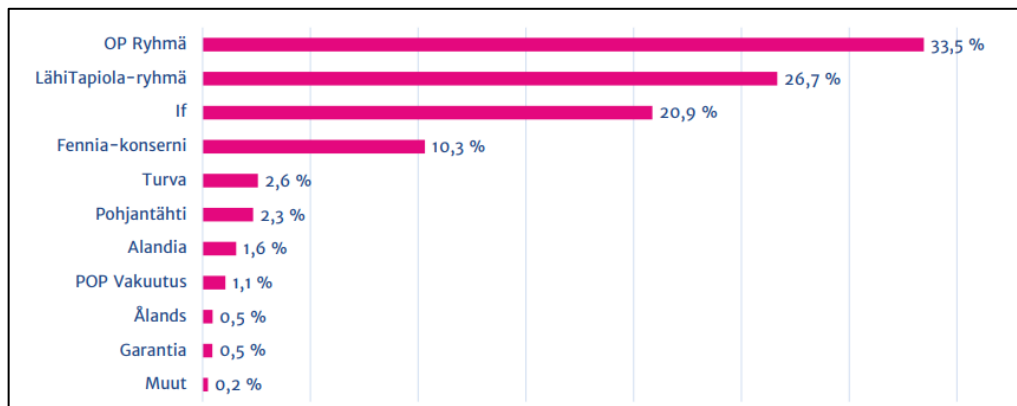
Kuva 35. Asiakasnäkökulman mittarit.

KAM liikevaihto:

Pitkäaikaisia asiakassuhteita kuvaavana mittarina on avainasiakkaiden (KAM) myynnin kehittyminen. Yrityksen kannalta on tärkeää, että tyytyväiset asiakkaat ovat myös uskollisia asiakkaita. Määtän (2000, 74) mukaan uskolliset asiakkaat ovat eräs luotettavimpia ja tärkeimpiä merkkejä siitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut tulkitsemaan ja ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja ongelmat sekä auttamaan häntä yrityksen osaamisella ja tuotteilla.

Kohdeyrityksen liiketoiminnasta suurin osa tulee kiinteistöjen vahinkosaanerauksesta. Suomessa vahinkovakuutukset ovat hyvin keskittyneitä. Neljä suurinta yritystä jakaa markkinasta yli 90 %. Myös kohdeyrityksen menestymisen kannalta on tärkeää tuottaa laadukasta palvelua, niin vahingon kärsineelle asiakkaalle, kuin myös vakuutusyhtiölle. Tämän vuoksi päädyimme valikoimaan avainasiakkaiden myynnin kehittymisen pitkäaikaisia asiakassuhteita kuvaavaksi mittariksi.

$$\text{KAM Liikevaihdon muutos-\%} = \frac{(\text{tilikauden liikevaihto} - \text{edellisen tilikauden liikevaihto})}{\text{edellisen tilikauden liikevaihto}} * 100$$



Kuva 36. Vahinkovakuutusten markkinaosuudet 2019. (Finanssiala ry).

JVT-töiden lukumäärä:

Kohdeyrityksessä on viime vuosina panostettu päivystyspalvelun tunnettavuuteen ja laatuun. Myös tulevaisuudessa yrityksessä halutaan yhä lisää kehittää kyseistä palvelua. JVT-töiden lukumäärä kuvaa sitä, että kuinka paljon yksikköön saapuu päivystystyötilauksia. Mittari valittiin etenkin, koska työryhmässä haluttiin korostaa kyseisen asian tärkeyttä kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta. Tältä kannalta mittarin voidaan kuvata olevan hyvinkin relevantti.

$$\text{JVT.n muutos-\%} = \frac{(\text{tarkastelujakson jvt.n lukumäärä})}{\text{edellisen tarkastelujakson jvt.n lukumäärä}} * 100$$

Asiakaskontaktien lukumäärä:

Yrityksen talouden näkökulman tavoitteena oli kannattava kasvu. Kasvun jättäminen vain avainasiakkaiden varaan olisi strategisesti liian riskialtista, joten tämän vuoksi myös uusasiakashankinnalle haluttiin valita jokin mittari. Mittariksi valittiin asiakaskontaktien lukumäärä. Asiakaskontaktien lukumäärälliset tavoitteet voidaan johtaa suoraan liikevaihdon kasvutavoitteesta. Talouden näkökulman kannattavuustavoite taas ohjaa yksikköä valitsemaan kontaktoitavat asiakkaat tuloksen kannalta oikeista asiakassegmenteistä. Alustavasti asiakaskontaktimittarin tarkastelujaksoksi määriteltiin kvartaali (3 kk).

Asiakastapaamiset = Toteutuneet asiakaskontaktit tarkastelujakson aikana

Asiakastyytyväisyys

Maksavien asiakkaiden tyytyväisyyden mittaaminen koettiin haastatteluissa tärkeäksi. Pelkän numeraalisen luvun lisäksi tahtotilana on kerätä myös suoraa palautetta, jonka pohjalta voisi palvelua ja tuotteita myös kehittää. Tähän tarkoitukseen valitsimme sähköpostilla lähetettävän NPS- kyselyn, jonka mukana lähtee myös palautekysely. Kysely lähetetään kaikille asiakkaille automaattisesti työn valmistumisen jälkeen. Kyselyssä asiakkaalle tarjotaan vastausvaihtoehdot 0–10, ja vastausten arviointi menee asteikolla seuraavasti:

- 0–6 Arvostelijat – Asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun ja välittää negatiivista asiakaskokemusta eteenpäin.
- 7–8 Passiiviset – Asiakas on saanut ihan normaalin tason palvelua, mutta hänen odotuksiaan ei ole vielä ylitetty. Hän ei ole sitoutunut brändiin ja voi hyvinkin halutessaan vaihtaa kilpailijalle.
- 9–10 Suosittelijat – Asiakas on erittäin tyytyväinen asiakaskokemukseensa ja välittää positiivista viestiä yrityksestä muille.

(Koivuniemi, 2021)

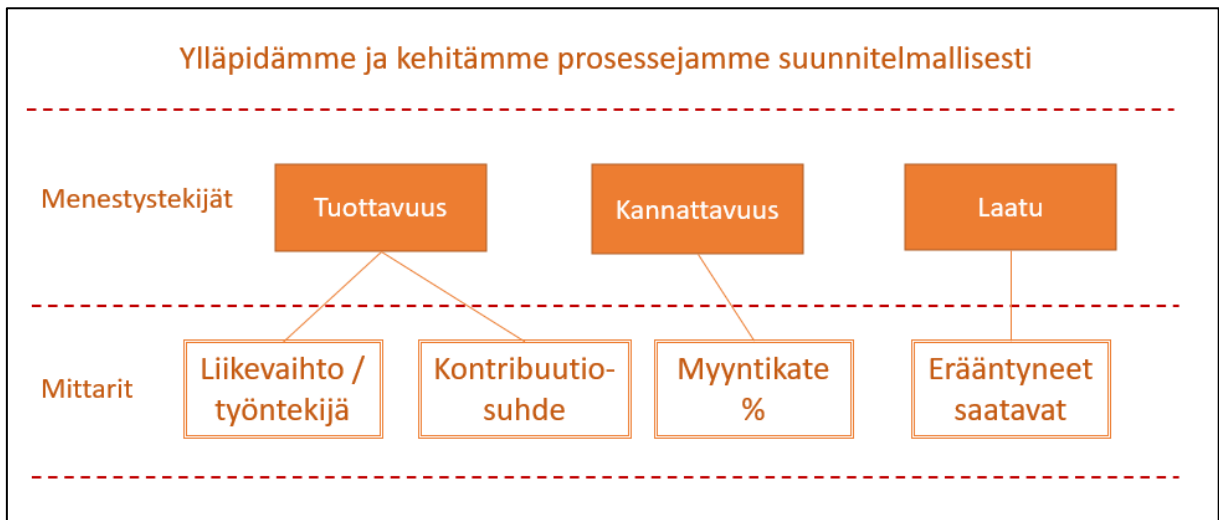
Laskukaava: NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Vastaukset välillä 7–8 ovat neutraaleja, eikä niitä huomioida NPS:n laskukaavassa.

Esimerkki: 10 vastausta, 3 arvostelijaa (30 %), 5 suosittelijaa (50 %), 2 neutraalia (20 %) = NPS 20 (50 %-30 %=20)

5.11.3 Sisäisten prosessien mittarit

Prosessit kuvaavat Määtän (2000, 79) mukaan, mitä tekemistä vaaditaan asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Sisäisten prosessien osalta määriteltiin neljä eri mittaria: Liikevaihto per työntekijä, kontribuutiosuhde, myyntikate ja erääntyneet saatavat. Näistä neljästä vain yksi on laadullinen mittari, ja muut ovat niin sanottuja kovia mittareita.

Prosessitason mittareita määriteltäessä piti huomioida kunkin liiketoiminnan ominaispiirteet. Mittarit pyrittiin valitsemaan niin, että ne eivät kuvaisi pelkästään vain yhtä liiketoimintaa, vaan kattavasti jokaista. Yrityksessä on jo olemassa useita erilaisia kunkin liiketoiminnan suorituskykyä kuvaavia mittareita, kuten vasteaika, raporttien laatu ym. Jokaisen liiketoiminnan prosessien yksityiskohtainen kuvaaminen olisi johtanut liian suureen tietomäärään, joten tässä kohtaa nämä mittarit jätettiin taustalle.



Kuva 37. Sisäisten prosessien mittarit.

Myyntikate

Haastatteluissa prosessinäkökulman tärkeimmäksi suorituskykyä kuvaavaksi mittariksi nousi myyntikate. Myyntikate valittiin kannattavuutta kuvaavaksi mittariksi, sillä se summaa hyvin yhteen projektien onnistumiset. Myyntikate kuvaa kohdeyrityksessä erityisen hyvin projektien kannattavuutta: kuinka paljon on jäänyt rahaa projekteista muuttuvien kulujen jälkeen. Yksiköt voivat vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan jokaiseen projektiin ja tätä kautta yksikön myyntikatteeseen.

$$\text{Myyntikate-\%} = \frac{100 * (\text{Liikevaihto} - \text{ainekulut} - \text{ulkopuoliset palvelut})}{\text{Liikevaihto}}$$

Liikevaihto/ työntekijä

Liikevaihto per henkilö kertoo, että paljonko yksi työntekijä on kerryttänyt liikevaihtoa ilman alihankintaa omalle toimipaikalleen keskimäärin. Tällä mittarilla kuvataan yrityksen oman

työvoiman tuottavuutta. Kaavaan lasketaan mukaan myös kaikki toimihenkilöt. Mitä korkeampi on tunnusluvun liikevaihto, sen parempi on todennäköisesti myös yksikön tulos.

$$\text{Liikevaihto per työntekijä} = \frac{\text{Liikevaihto} - (\text{alihankinta})}{\text{Työntekijöiden lukumäärä keskimäärin}}$$

Kontribuutiosuhde

Kontribuutiosuhteella kuvataan oman sisäisen tuotannon suhdetta yksikön henkilöstökuluihin. Kontribuutiosuhteella kuvataan siis yksikön tuottavuutta. Koska tunnusluvusta on poistettu materiaalien ja alihankinnan vaikutus, mahdollistaa se eri yksiköiden välisen vertailut tuottavuuden suhteen. Tunnusluvun vahvuutena on se, että se saadaan laskettua tarkasti kuukausittain.

$$\text{Kontribuutiosuhde} = \frac{\text{Liikevaihto} - ((\text{alihankinta} + \text{alihankinnan kate}) + \text{materiaaliostot})}{\text{Henkilöstökulut}}$$

Erääntyneet saatavat

Haastatteluissa ja keskusteluissa nousi esille, että laatua halutaan mitata jollain tavalla. Yrityksessä on käytössä erilaisia mittareita eri liiketoiminnoille, joten muutaman laatua kuvaavan mittarin käyttö kaikille yksikön liiketoiminnoille nousi haasteeksi. Lopulta kuitenkin laatua kuvaamaan valittiin erääntyneiden saatavien lukumäärä. Haastatteluissa kerrottiin, että monesti erääntyneet saatavien lukumäärä indikoi prosessien toimivuutta ja laatua. Laskut erääntyvät yleensä jonkin laaturvirheen takia, jonka takia asiakas ei maksa laskua. Tällä mittarilla haluttiin myös kiinnittää huomioita laadun lisäksi yrityksen erääntyneisiin laskuihin sitoutuneeseen pääomaan.

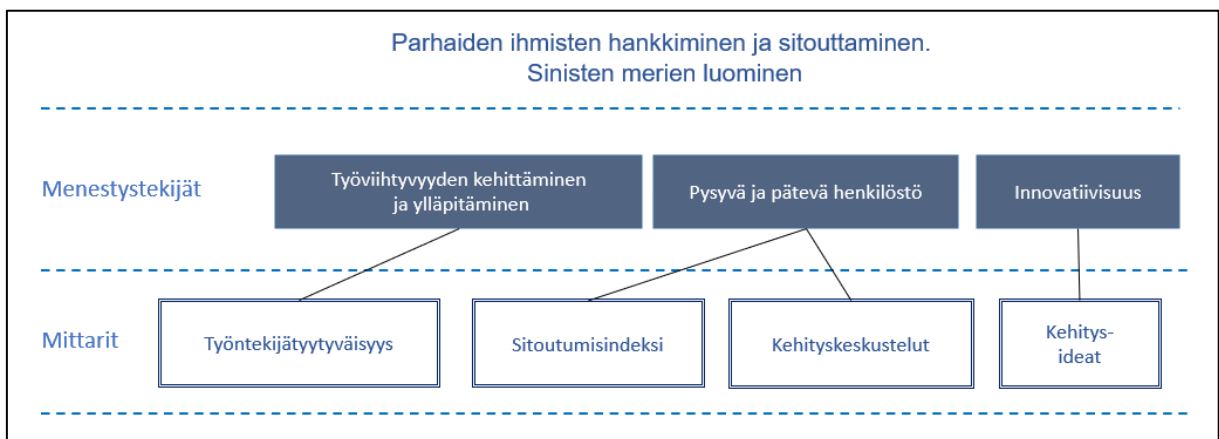
$$\text{Erääntyneet saatavat} = \frac{\text{Erääntyneet saatavat}}{\text{Yksikön liikevaihto}}$$

5.11.4 Oppimisen ja kasvun mittarit

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa mittareiden tulisi vasta kysymykseen pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen (Malmi ym. 2002, 28). Oppimisen ja kasvun näkökulmassa siis lähdetään siitä, että minkä osa-alueiden

kehittäminen on tärkeää, jotta organisaation menestyminen olisi turvattu myös tulevaisuudessa (Kaplan & Norton 1996, 63).

Saavuttaakseen kolmen edellisen näkökulman tavoitteet kohdeyrityksen on onnistuttava löytämään ja sitouttamaan osaavat työntekijät, ylläpidettävä työhyvinvointia sekä varmistettava, että työntekijät tunnistavat ja omaksuvat parhaat innovaatiot ja käytännöt. Näkökulman menestystekijöitä mitataan neljän mittarin kautta: työntekijätyytyväisyys, sitoutumisindeksi, koulutukset ja kehitysideat.



Kuva 38. Henkilöstön ja kasvun mittarit.

Työntekijätyytyväisyys

Henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen koetaan yrityksessä tärkeäksi. Monessa haastattelussa työntekijätyytyväisyys nostettiin tärkeimmäksi työntekijätason mittariksi. Tutkimuksissa on havaittu, että työnsä merkitykselliseksi kokeva tyytyväinen työntekijä on motivoituneempi, innostuneempi, sitoutuneempi, lojaalimpi ja tehokkaampi työntekijä kuin vastaavasti henkilö, joka ei koe työtyytyväisyyttä (TTK, Pakka & Rätty 2010,38).

Välillisesti työntekijätyytyväisyyttä kuvataan organisaatiossa nykytilassaan myös irtisanoutuneiden työntekijöiden lukumäärällä, sairauspoissaoloilla ja henkilöstön vaihtuvuudella. Kohdeorganisaatiossa työntekijätyytyväisyys nähtiin ensisijaisesti hälyttävänä mittarina. Panostukset työntekijätyytyväisyyteen lisäsivät yhden haastatettavan mielestä tuottavuutta vain tiettyyn pisteeseen saakka. Toisaalta yksiköissä, joissa työntekijätyytyväisyys

oli pudonnut roimasti, olivat haastateltavat esimiehet havainneet myöhemmin haasteita tuottavuuden suhteen.

Sitoutumisindeksi

Henkilöstön tyytyväisyyden lisäksi haluttiin valita rinnalle myös hieman modernimpi mittari: sitoutumisindeksi. Sitoutumisindeksi kuvaa sitä, kuinka monta prosenttia vastaajista on sitoutunut kohdeorganisaatioon. Haastatteluissa koettiin, että työntekijätyytyväisyys antaa henkilöstöstä liian yksipuolisen kuvan, sillä se kuvaa hyvin pitkälti haastattelupäivän tunnetilaa. Sitoutumisindeksin katsottiin vastaavasti kuvaavan paremmin pidemmän ajan kehitystä sekä ennustavan vaihtuvuutta. Eli vaikka työntekijä ei olisi tyytyväinen haastattelu hetkellä, voi hän silti olla sitoutunut yritykseen ja organisaatioon.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on löytää työntekijän vahvuudet ja kehityskohteet. Kehityskeskustelujen yhteydessä esimiehellä on myös hyvä tilaisuus viestiä ja jalkauttaa yrityksen strategista tavoitetilaa ja selvittää työntekijälle hänen rooliaan kokonaisuudessa. Lisäksi kun tiedetään mitkä asiat ovat työntekijöilleen tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia, voi esimies ohjata, kannustaa ja tukea johdettavien työtä helpommin. Kehityskeskustelu toimii myös alaiselle tilaisuutena antaa palautetta omalle esimiehelleen.

Kehityskeskustelujen roolina kohdeorganisaatiossa on samalla myös koulutustarpeiden kartoitus ja suunnittelu. Koulutusta olisi voinut mitata myös koulutusmenoilla, investoinneilla koulutukseen, koulutuspäivien määrällä ym. Näistä mittareista lopulta luovuttiin, sillä erot yksiköiden liiketoiminnoissa ja tarpeet koulutukselle eroavat huomattavasti. Tällöin ei olisi ollut mielekästä asettaa esimerkiksi koulutuspäivien lukumäärille tavoitetasoa yksiköille. Jossain yksikössä tämä olisi johtanut strategiaan nähden liian suuriin panostuksiin koulutuksen osalta ja joissain liian vähäiseen.

Kehitysideat

Yrityksessä ei aiemmin ole mitattu innovatiivisuutta. Rakentamisolalla tuotesykli ja kehitys ovat hidasta, joten alalla innovatiivisuuden korostaminen ei ole ollut myöskään kovinkaan tyypillistä. Kohdeyrityksen kuitenkin odotetaan toimivan markkinoiden kehityksen kärjessä ja

tuovan asiakkaille koko ajan lisäarvoa tuottavia toimintamalleja. Mikäli yritys ei enää kykenisi erottumaan pienemmistä kilpailijoistaan, niin olisi vaarana ajautuminen puhtaaseen hintakilpailuun. Innovatiivisuudella siis luodaan etumatkaa kilpailijoihin ja lisätään henkilöstön tyytyväisyyttä osallistuttamalla heitä yrityksen kehittämiseen.

Innovatiivisuuden mittaamisella pyritään yrityksen sisällä ensisijaisesti kertomaan toiminnan suunnasta. Haastatteluissa koettiin, että ideointi ja kehitys on jäänyt hyvin pitkälti johdon tehtäväksi. Tämä ei ole hyvä asia, sillä johdolla on yleensä varsin suppea näkemys etenkin yksityiskohdista. Innovatiivisuuden mittariksi valittiin kehitysideoiden lukumäärä. Tämän avulla pyritään luomaan innovatiivista kulttuuria ja innostamaan ihmisiä esittämään ideoita. Ideat voivat koskea järjestelmiä, prosesseja, työkaluja ja jopa uusia markkinavaltauksia. Tulevaisuudessa olisi toivottavaa, että pystyttäisiin mittaamaan myös kehityspääomaa.

5.12 Mittareiden arviointi

Rakennettu mittaristo on monesti ihmisen subjektiivinen näkemys yrityksestä ja sen suorituskyvystä. Vaikka mittareille määritellään käyttöperiaatteet, niitä voidaan muuttaa tai tarkentaa myöhemmin (Tenhunen & Ukko 2001, 23). Esimerkiksi kun mittari otetaan käyttöön, voidaan huomata, että mittariin tarvittavaa tietoa ei pystytäkään tuottamaan tarpeeksi helposti. Tulosten raportoinnin yhteydessä saatetaan puolestaan huomata, että mittaamisen tuloksia on tarpeetonta kerätä suunnittelulla aikavälillä. (Lönnqvist ym. 2006, 117)

Taulukko 4. Menestystekijät ja mittarit

Näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Mittarit
Talous	Kasvu	Liikevaihdon muutos %
	Kannattavuus	Liiketulos €
Asiakas	Pitkäaikaiset asiakassuhteet	KAM liikevaihdon muutos %
	Toimiva ja tunnettu JVT	JVT töiden lukumäärä kpl
	Uusien asiakkuuksien lisääminen	Asiakaskontaktit kpl
	Tyytyväisyys	Asiakastyytyväisyys %
Prosessit	Tuottavuus	Liikevaihto/työntekijä €
		Kontribuutiosuhde

	Kannattavuus	Myyntikate %
	Laatu	Eräntyneet saatavat %
Henkilöstö ja kasvu	Työviihtyvyyden kehittäminen ja ylläpitäminen	Työntekijätyytyväisyys %
	Pysyvä ja pätevä henkilöstö	Sitoutumisindeksi %
		Kehityskeskustelut kpl
	Innovatiivisuus	Kehitysideat kpl

Lönnqvist et al. (2006, 32) mukaan hyvän mittarin tulisi täyttää seuraavat mitattavat ominaisuudet: validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata. Validiteetin osalta mittarit täyttävät tämän kriteerin. Menestystekijän kokonaisvaltaisen kuvaamisen kannalta osaa menestystekijöistä olisi kuitenkin ollut mielekästä mitata useammalla mittarilla. Mittareiden määrittelyssä haluttiin kuitenkin välttää liian montaa mittaria. Jos mittareiden määrän havaitaan koekäytössä olevan liian vähäinen, voidaan menestystekijöitä kuvaavia mittareita vielä myöhemmin lisätä.

Reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä; reliabelin mittarin tulokset ovat johdonmukaiset. Reliabelin mittarin tuloksissa hajonta pysyy mahdollisimman pienenä. Reliabiliteettia voidaan kuvata myös aseiden tähtäin-esimerkkiä apuna käyttäen: aseiden tähtäimen kohdistaminen on vaikeaa, mikäli taululla osumat eivät kohdistu yhteen kohtaan. Silloin kun osumat ovat vain yhdessä nurkassa, on ampujan mahdollista tehdä kohdistustoimenpiteet, jotta tähtäin saadaan kohdistettua aivan keskelle. Reliabiliteetin osalta heikoin arvosana kohdistuu asiakaskontaktit mittariin. Asiakaskontaktien määrää ei voida organisaatiossa automaattisesti kerätä, joten datan kerääminen perustuu palvelupäälliköiden aktiivisuuteen ja mittarin käyttöperiaatteiden noudattamiseen. Tulevaisuudessa yrityksessä tuleekin arvioida, voiko kyseistä tietoa kerätä jollakin toisella tapaa, tai voidaanko kyseistä menestystekijää kuvata jollain paremmalla mittarilla.

Relevanssi kuvaa sitä, onko mittari olennainen sen käyttäjän kannalta. Strategiseen mittaristoon on tarkoituksenmukaista valita vain strategian kannalta tärkeitä menestystekijöitä ja mittareita. Tällöin relevantti mittari kuvaa jotain strategisesti merkityksellistä asiaa. Relevanttisuuden suhteen heikon arvosanan saa kehityskeskustelujen lukumäärä. Tällä ei ole yksiselitteistä merkitystä strategian toteutumisen kannalta. Mittari nähtiin strategian

jalkautuksen ja tavoitteiden viestinnän kannalta kuitenkin tärkeäksi, joten tämän vuoksi mittari päätettiin mittaristossa säilyttää.

Käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta eli hyötyvaivasuhdetta. Käytännöllisyys kuvaa myös, kuinka helppoa tai vaikeaa mittaria on käyttää. Monesti jos mittari ei ole relevantti, se ei myöskään ole käytännöllinen. Tässäkin tapauksessa heikoimman arvosanan saa asiakaskontaktien määrää kuvaava mittari. Mittareiden valitseminen on kuitenkin aina kompromissien tekemistä erilaisten ominaisuuksien välillä. Määrittelemällä asiakaskontaktit kohdeorganisaatiossa mitattavaksi asiakksi, yritys viestii henkilöstölle mitattavan asian tärkeyttä yrityksen strategian kannalta. Malmi et al. (2002, 31) toteavatkin: ”Jos mitattava asia on strategisesti keskeinen, mutta vaikea mitata, tulisi sitä silti pyrkiä jollain tasolla mittaamaan”. Mittariston muiden mittareiden käytännöllisyys on hyvä tai erinomainen.

Mittariston tasapainoisuutta arvioidessa voidaan todeta sen täyttävän hyvin sille aloituspalaverissa asetetut tavoitteet. Mittaristo kuvaa strategian toteutumista neljän eri näkökulman kautta. Mittaristoon on valittu rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Lisäksi mittaristossa on lähtökohtaisesti enemmän tulevaisuuteen, kuin menneisyyteen katsovia mittareita. Toki viimeisempää kohtaan vaikuttaa huomattavasti myöhemmin määriteltävä mittaamisvälin pituus ja seurantafrekvenssi. Case-yrityksen tavoitteena on, että mittaamisen raportit olisivat mahdollisimman reaaliaikaisia, jolloin mittaamisen tuloksissa tapahtuviin muutoksiin voisi mahdollisimman helposti ja nopeasti reagoida. Tällä myös vältetään siltä, että tulokset kuvaisivat vain menneisyyden suorituskykyä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen teorian ja empiirisen tutkimuksen pohjalta tehtyjä havaintoja ja päätelmiä. Näiden pohjalta vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen lähtökohtia, tavoitteita, rajoituksia sekä esitetään myös jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa strateginen suorituskyvyn mittausjärjestelmä rakennusalan yritykselle. Kohdeyrityksen eri tulosyksiköiden todettiin eroavan huomattavasti, niin liiketoiminnoiltaan, kuin myös toiminnan laajuuden suhteen toisistaan. Tämä oli myös asettanut kohdeorganisaatiossa haasteen strategian seuraamiselle ja yhtenäisten tavoitteiden asettamiselle.

Mittausjärjestelmälle asetettiin tavoitteeksi yrityksen strategisen suorituskyvyn parantaminen. Työn tarkoituksena oli selvittää, minkä näkökulmien ja mittareiden kautta yrityksen strategian toteutumista on mahdollista mitata ja millaisella analysointijärjestelmällä strategia saadaan parhaiten implementoitua yrityksen päivittäiseen toimintaan. Ajatuksena oli siis muuttaa suorituskyvyn analysointijärjestelmän avulla strategia toiminnaksi. Tulosityksikölle kehitettävän mittausjärjestelmän kriteeriksi asetettiin, että menestystekijöiden ja mittareiden tulee olla johdettu suoraan yrityksen strategiasta. Lisäksi mittausjärjestelmän tulisi kuvata strategian toteutumista mahdollisimman tasapainoisesti, huomioiden lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet, sisältäen rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Mittausjärjestelmän piti olla myös yksinkertainen käyttää ja määriteltyjen mittareiden lukumäärän piti olla mahdollisimman alhainen.

Tutkimuksessa oli tarkoituksena löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kautta rakennusalan yrityksen strategiaa voidaan johtaa ja mitata?
- Miten strategialähtöinen suorituskyvyn mittausjärjestelmä rakennetaan rakennusalan yritykselle?
- Voidaanko mittausjärjestelmää käyttää strategian muotoilemiseen?

Minkäläisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kautta rakennusalan yrityksen strategiaa voidaan johtaa ja mitata?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta teoriakatsauksen avulla. Katsauksessa esiteltiin ja arvioitiin erilaisia mittaristomalleja ja niiden ominaisuuksia. Rantasen ja Holtarin (1999, 44) mukaan vaikka mittarijärjestelmät näyttävät hyvinkin erilaisilta, niin ne toimivat lähes samoja periaatteita noudattaen. Mittaristot perustuvat yleensä aina yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin sekä niihin tekijöihin, joita vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Malliksi kohdeorganisaation suorituskyvyn mittausjärjestelmälle valittiin Balanced Scorecard. Kaplanin ja Nortonin (1996, 18) mukaan BSC muuttaa organisaation strategian kokonaisvaltaiseksi suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi, joka tarjoaa puitteet strategiselle toimenpide- ja hallintajärjestelmälle.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa todettiin kohdeorganisaation suorituskyvyn mittaamisen koostuvan strategiasta irrallaan olevista erilaisista KPI-mittareista. BSC:n etuna voidaan tämän tutkimuksen pohjalta pitää, että se yhdistää suorituksen johtamisen ja strategian toisiinsa. BSC-mittarimalli myös pakottaa jo rakenteensa takia miettimään strategiaa ja sen johtamista useammasta näkökulmasta. Lisäksi se heijastaa tasapainoa, joka saavutetaan lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteiden, syytä ja seurausta kuvaavien mittareiden, taloudellisten ja eitaloudellisten mittareiden, sekä ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn mittareiden välille (Rantanen & Holtari 1999, 45).

Työssä harkittiin myös eri osa-alueiden painottamista ja strategisen suorituskyvyn mittaamista suorituskykymatriisin avulla. Suorituskykymatriisin etuna on, että eri osa-alueet voidaan painottaa esimerkiksi sen strategisen tärkeyden mukaan. Lisäksi yksiköiden suorituskyvystä saadaan mittaustulosten mukaan strategista suorituskykyä kuvaava kokonaisluku. Tästä kuitenkin luovuttiin, mutta tulevaisuudessa on mahdollista, että kohdeyrityksessä hyödynnettäisiin esimerkiksi Sake-sovellusta strategisten osa-alueiden painottamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen.

Miten strategialähtöinen suorituskyvyn mittausjärjestelmä rakennetaan rakennusalan yritykselle?

Olve et al. (1998, 231) mukaan strategisessa mittaristohankkeessa yrityksen strategia muunnetaan yrityksen kohdesuuntauksen kanssa yhteen sopiviksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Teorian mukaan mittariston suunnitteluprosessi ja käyttöönotto on hyvin organisaatio-sidonnaista ja se vaihtelee tapauskohtaisesti. Malliksi tämän tutkimuksen suorituskykymittarin suunnitteluprosessiksi valikoitui Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 84) asiantuntijaorganisaatioille suunniteltu prosessimalli. Mallin koettiin sopivan tutkittavaan organisaatioon sen yksinkertaisuuden vuoksi. Lisäksi yrityksessä on paljon asiantuntijaorganisaation piirteitä, joita tämä malli myös huomioi.

Työ toteutettiin haastattelututkimuksin. Tällaisessa projektissa olisi mielekästä ja hyödyllistä käyttää myös työryhmätyöskentelyä, mutta koronan aiheuttamien kokoontumisrajoitusten takia tämä ei ollut valitettavasti mahdollista. Lönnqvist et al. (2006, 105) mukaan mittaristohankkeen onnistumisen kannalta on tärkeää, että projektiin osallistuvat keskeiset henkilöt eri puolilta organisaatiota. Olve et al. (1998, 230) täydentävät, että mittaristohankkeen projektiryhmän koostumuksen pitäisi olla riittävän monipuolinen, jotta strategiaa on mahdollista kuvata mahdollisimman monipuolisesti.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen alkoi selkeällä päätöksellä strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelulle. Päätöksestä myös viestittiin organisaation avainhenkilöitä. Herätteenä mittausjärjestelmän kehittämisellä toimi strategian mittaamisen ongelma. Yrityksen liiketoimintayksiköt ovat erilaisia, joten haluttiin luoda järjestelmä, joka seuraisi määriteltyjen strategisten tavoitteiden toteutumista yksiköissä. Kohdeorganisaatiossa strategia oli määritelty ylätasoisesti, joten hanke aloitettiin strategian kirkastamisella sekä liiketoimintayksiköiden toimintaa ohjaavien strategisten tavoitteiden määrittelyllä.

Kohdeorganisaation suorituskykyä päädyttiin mittaamaan neljän eri näkökulman kautta: talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma. Jokaiselle näkökulmalle johdettiin liiketoimintayksikötason strategiset tavoitteet ja näille menestystekijät, eli mitattavat asiat. Tässä tutkimuksessa menestystekijät johdettiin siis

suoraan strategiasta, mutta niiden määrittelyssä olisi voinut käyttää myös apuna sidosryhmien tarpeiden ja niiltä vaadittavien panosten määrittelyä. Menestystekijöiden toteutumista seuraavia mittareita järjestelmään määriteltiin yhteensä neljätoista kappaletta. Mittareiden määrittelyssä haluttiin välttää liian montaa mittaria. Vastaavasti mittareita haluttiin valita riittävästi, jotta järjestelmä antaisi mahdollisimman tasapainoisen kuvan liiketoimintayksikön suorituskyvystä. Organisaatioon jäi myös tämän hankkeen jälkeen iso joukko muitakin seurantamittareita. BSC-mittariston tarkoituksena ei olekaan korvata organisaation kaikkia mittareita. Tämän takia BSC-mittareiden rinnalle tarvitaan monesti edelleen myös muita mittareita seuraamaan esimerkiksi budjettia, kassavirtaa ja myyntiä (Lindroos & Lohivesi 2004, 191).

Kohdeorganisaatiolle rakennettua mittaristoa ei ehditty tässä tutkimuksessa työn rajallisuuden takia koekäyttämään. Koekäyttövaiheen tarkoituksena on arvioida tarkemmin valittujen mittareiden käytettävyyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja tarkkuutta (Ukko ym. 2007, 61). Monesti vasta koekäyttö paljastaa, kuinka paljon aikaa vie mittatietojen kerääminen ja kuinka toimivia valitut mittarit ovat. Ukko et al. (2007, 61) mukaan koekäytön jälkeen voidaan myös tarkentaa asetettuja mittarikohtaisia tavoitteita, ja karsia tai lisätä mittareita. Lopullisesti tämän hankkeen onnistumista voidaan siis arvioida vasta mittaristojärjestelmän implementoinnin jälkeen. Olve et al. (1998, 228) toteavatkin, että mittaristohanke ei ole sitä, että joku kokoaa tunnuslukuja ruutuihin, vaan jotta mittaristo toimii, se on saatava juurtumaan organisaatioon.

Voidaanko mittausjärjestelmää käyttää strategian muotoilemiseen?

Kaplanin ja Nortonin (1996, 19) mallin mukaisesti yrityksen strategian pitää olla valmis, ennen kuin sille voidaan rakentaa toimiva mittausjärjestelmä. Mittausjärjestelmä ei tämän tutkimuksen ja teoriakatsauksen pohjalta kerätyn tiedon mukaan sovellu yrityksen isojen strategisten linjausten määrittelemiseen. Yrityksen suunta ja visio pitää siis olla pääpiirteittäin tiedossa ennen mittarihakkeeseen ryhtymistä. Esimerkiksi kilpailustrategian valinta (differointi-, kustannusjohtajuusstrategia, ym.) on tällainen linjaus, joka tulee määritellä ennen mittarihakkeen aloittamista.

Mittaristohankeen voidaan kuitenkin todeta olevan hyvä työkalu strategian kirkastamiseen. Strategian mittaaminen pakottaa johdon täsmällisemmin määrittelemään strategiansa ja

strategiset tavoitteet. Malmi et al. (2002, 18) mukaan vasta kun yrityksen visio ja strategia on kirkastettu, voidaan alkaa määrittelemään mittareita. Mittarit tulisi määritellä siten, että ne on johdettu visiosta ja strategiasta. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaation strategia oli liian korkealla tasolla määritelty, jotta siitä olisi voinut johtaa suoraan tulosityksikötason mittareita. Mittaristoprojektin koettiin olevan hyvä työkalu strategian täsmentämiseen ja sen määrittelyyn useammasta strategiaa kuvaavasta näkökulmasta. Suorituskyvyn mittaamiselle on ominaista, että sillä pyritään ennakoimaan tulevaisuutta (Ukko ym. 2007, 14). Mittaristohankkeessa käytettävien strategiakarttojen ja syy-seurausketjujen avulla voidaan myös arvioida eri suorituskyvyn osa-alueiden välisiä vaikutuksia, ja siten ennakoida tulevaisuutta. Ne myös auttavat hahmottamaan aineettoman omaisuuden vaikutukset yrityksen strategiseen menestymiseen.

Kohdeorganisaatiossa mittaristohankkeella onnistuttiin strategia konkretisoimaan ja tuomaan se liiketoimintayksikötasolle. Tätä ennen tulosityksikötasolla ei ollut omia seurattavia strategisia mittareita. Nämä asetetut mittarit ja tavoitteet fokusoivat toimintaa kohti yritykselle tärkeitä menestystekijöitä. Strategiakartan avulla pystyttiin myös visualisoimaan eri toimintojen oletetut vaikutukset yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Strategian toteuttamiseen tarvitaan aina myös vuoropuhelua. Pelkkä yksisuuntainen viesti ei riitä siihen, että asioihin tartuttaisiin organisaatiossa innostuneesti samansuuntaisesti.

6.2 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Jokainen organisaatio on erilainen, jolloin tutkimuksen tulosten hyödyntäminen on sidoksissa organisaation ominaispiirteisiin. Mittaaminen ja mittarit saavat Määtän (2000, 104) mukaan merkityksensä ”yrityksessä toimivien henkilöiden tulkitsemien, ymmärtämien ja sopimien perusoletusten, yrityksen tarkoituksen, vision ja strategian kautta”. Mittausjärjestelmä toimii myös aina kontekstissaan. Tämän työn kohdeorganisaationa on ollut rakennusalan yritys, jonka liiketoiminta eroaa tavanomaisesta rakennusliikkeestä. Näiden syiden vuoksi tutkimuksen tuloksien hyödyntäminen on tehtävä varauksella.

Teoriaosuudessa käytetyn kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta nousi esille kaksi mielenkiintoista jatkotutkimuksen aihetta. Ensimmäinen aihe olisi tässä työssä esitetyn strategisen mittariston käyttöönotto. Mitä pitää huomioida implementointivaiheessa? Kuinka tuloksia voidaan visualisoida? Kuinka mittausjärjestelmä vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn? Kuinka henkilöstö kokee strategisen mittauksen?

Toinen lisätutkimusta vaativa aihe olisi mielestäni innovaatiokyvykkyyden johtaminen rakentamialalla. Tutkimuksessa koettiin innovaatiotason mittareiden määrittely haasteelliseksi. Rakennusala ei tyypillisesti ole nopeasti kehittyvää ja tämän lisäksi alalla työn tuottavuus ei ole kohonnut juurikaan viimeiseen neljäänkymmeneen vuoteen (Lohilahti 2017). Yksi ongelma on varmasti se, että rakennusala ei koeta, että menestyminen olisi organisaation innovaatiokyvykkyydestä kiinni. Toisaalta jo pelkästään kansantalouden ja ilmastokriisin takia, olisi oleellista lisätä rakennusalan innovatiivisuutta. Minkä mittareiden ja näkökulmien kautta on mahdollista mitata rakennusalan innovatiivisuuskyvykkyyttä? Vaikuttaako rakennusalan yrityksen innovatiivisuus sen taloudelliseen menestymiseen? Kuinka innovaatiokyvykkyyttä johdetaan rakennusalan yrityksessä?

7 YHTEENVETO

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat nopeampia, kuin koskaan aiemmin historiassa. Muutoksen nopeuden lisäksi maailma ja siinä samalla myös liiketoimintaympäristö koko ajan yhä enemmän monimutkaistuvat. On kuitenkin paradoksaalista, että vaikka haasteet ja liiketoimintaympäristö monimuotoistuvat, niin silti yhä monesti menestys syntyy siitä, että asiat pidetään mahdollisimman yksinkertaisina. Yritykset joutuvat arvioimaan jatkuvasti omia strategisia toimiaan ja tavoitteitaan. Ongelmana ei monestikaan ole toimivan strategian muotoilu, vaan se kuinka määritelty strategia saadaan jalkautettua, ja kuinka sen implementoitumista voidaan arvioida mittaamalla. Strategian onnistunut toimeenpano perustuu nykyaikaisissa organisaatioissa yhä enemmän sellaisten johtamisjärjestelmien käyttöön, joiden avulla voidaan käytännön tasolle asti ohjata ja seurata strategian toteutumista.

Strategisen asettelun lisäksi nykyaikaisille suorituskyvyn mittausjärjestelmille tunnusomainen piirre on sen dynaamisuus. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia, mihin valitun järjestelmän olisi kyettävä vastaamaan. Tällöin järjestelmän tulisi seurata jatkuvasti sekä ulkoisen että sisäisen ympäristön kehitystä ja muutoksia. Myös mittaamisen tasapaino huomioiden useita ulottuvuuksia, syy-seuraussuhteiden määrittely, sidosryhmien tyytyväisyyden huomioiminen sekä selkeys ja yksinkertaisuus, ovat tunnusomaisia piirteitä nykyaikaiselle mittaamiselle.

Tämän työn tavoitteena on ollut rakentaa strateginen suorituskyvyn mittausjärjestelmä rakennusalan case-yritykselle. Mittausjärjestelmälle asetettiin tavoitteeksi yrityksen strategisen suorituskyvyn parantaminen. Työn tarkoituksena oli selvittää, minkä näkökulmien ja mittareiden kautta yrityksen strategian toteutumista on mahdollista mitata ja millaisella analysointijärjestelmällä strategia saadaan parhaiten implementoitua yrityksen päivittäiseen toimintaan liiketoimintayksiköissä.

Työn tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa hyödynnettävä empiirinen aineisto on kerätty pääosin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluilla. Haastateltavaksi henkilöiksi valikoitui henkilöitä kohdeyrityksen ylimmästä johdosta sekä kunkin suorituskyvyn osa-alueen omakohtaisesti tuntevista

henkilöistä. Muut aineistolähteet tähän tutkimukseen ovat olleet yrityksen verkkosivuilta saatu tieto, sisäinen intranet, vuosikertomukset ja case-yrityksen kirjoitettu strategia.

Strategisen suorituskykymittariston suunnitteluun on olemassa useita eri prosessimalleja. Useimmat näistä malleista asettavat suunnittelun lähtökohdaksi yrityksen vision ja strategian. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen strategia saattaa olla monesti liian suurpiirteisesti määritelty, jotta siitä voisi suoraan johtaa mitattavat asiat. Mittausjärjestelmä ei tämän tutkimuksen ja teoriakatsauksen pohjalta kerätyn tiedon mukaan sovellu yrityksen isojen strategisten linjausten määrittelemiseen. Yrityksen suunta ja visio pitää siis olla pääpiirteittäin tiedossa ennen mittarihankkeeseen ryhtymistä. Mittaristohankkeen voidaan kuitenkin todeta olevan hyvä työkalu strategian kirkastamiseen. Strategian mittaaminen pakottaa johdon täsmällisemmin määrittelemään strategiansa ja strategiset tavoitteet. Lisäksi strategisen mittaamisen voidaan todeta tuovan suorituskyvyn mittaamiseen lisää tasapainoa, nykyisten lähinnä kovien tunnuslukujen rinnalle.

Strategian toteuttamiseen tarvitaan aina vuoropuhelua. Pelkkä yksisuuntainen viesti ei enää tänä päivänä riitä siihen, että asioihin tartuttaisiin organisaatiossa innostuneesti ja samansuuntaisesti. Mittaristohankkeen voidaan todeta toimivan hyvänä strategian vuoropuheluna eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välillä, jolloin strategia ymmärretään paremmin ja jolloin käyttöön saadaan kaikki tarvittavat tiedot ja ideat. Tämän vuoropuhelun avulla kohdeorganisaatiossa onnistuttiin konkretisoimaan strategia mitattaviksi asioiksi ja tavoitteiksi. Näitä asioita seuraamalla voidaan tulevaisuudessa havainnoida strategian jalkautumista eri liiketoimintayksiköissä. Nämä asetetut mittarit ja tavoitteet fokusoivat yksiköiden toimintaa kohti yritykselle tärkeitä menestystekijöitä. Strategiakartan avulla pystyttiin myös visualisoimaan eri tavoitteiden oletetut vaikutukset yrityksen strategian toteutumisen kannalta.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Vastapaino. 4 painos.

Andersen, H. Karjalainen, J. Laakso, T. (1994). Suoritusten mittausohjausvälineenä. Helsinki: Metsäteollisuuden Kustannus Oy.

Babbie. Earl. (2010). The Practice of Social Research. Wadsworth: Cengage Learning. 12 painos.

Bititci, U. Garengo, P, Dörfler V, Nudurupati, S(2012) Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. International Journal of Management Reviews 14(3):305–327

Cambridge dictionary: hakusana strategy. (2021). [Verkkosivu]. [Viitattu 4.5.2021]. Saatavana: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>

Garengo, p. Biazzo, S. Bititci, U. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. International Journal of Management Reviews Volume 7 Issue 1 pp. 25– 47

Chandrashekar G R. 2.11.2015. Leading in an increasingly complex environment. [verkkodokumentti]. [viitattu 6.5.2021]. Saatavilla: [Leading in an increasingly complex environment | Business Standard News \(business-standard.com\)](#)

Fortune.com (2021) Fortune Global 500 [verkkosivu]. [Viitattu 16.5.201]. Saatavilla: <https://fortune.com/global500/>

Freedman Lawrence. (2013), Strategy: A History. Oxfordin yliopiston lehdistö. [e-kirja]. [Viitattu: 4.5.2021]. Saatavilla: http://search.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/login.aspx?direct=true&db=e000_xww&AN=639306&site=ehost-live

Gordon E. Moore. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. Electronics, Volume 38, Number 8, s. 33–35

Hannula. M. (2000), Tavoitematriisi - Työkalu toiminnan kehittämiseen. Helsinki. Työturvallisuuskeskus

Heikkilä, Tarja. (2014) Kvantitatiivinen tutkimus [Verkkoaineisto]. [Haettu 24.7.2021]. Saatavilla: <https://docplayer.fi/7991122-Kvantitatiivinen-tutkimus-tarja-heikkila.html>

Heracleous, Loizos. (2003). Strategy and Organization: Realizing Strategic Management, New York: Cambridge University Press.

Hämäläinen, V. Maula, H. Suominen, K. (2018). Digiajan strategia. [e-kirja]. [Viitattu 15.5.2021]. Saatavilla: [Digiajan strategia - Virpi Hämäläinen, Hanna Maula, Kimmo Suominen - E-kirja - Elisa Kirja](#)

Ikäheimo, S. Malmi, T. Walden, S. (2016). Yrityksen laskentatoimi. [e-kirja]. [viitattu 18.5.2021]. Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BACBIXCTEB#kohta:Yrityksen\(\(20\)laskentatoimi\(\(20\)piste:b0/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BACBIXCTEB#kohta:Yrityksen((20)laskentatoimi((20)piste:b0/piste:b0)

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. (2017). Exploring strategy. Pearson Education: Harlow.

Kamensky Mika. 2010, Strateginen Johtaminen- Menestyksen Timantti. 4 painos Alma Talent Oy. [verkkokirja]. Saatavilla: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/DAJB-B X XTBB AED#piste:b4>

Kamensky Mika. 2014, Strateginen Johtaminen-Menestyksen Timantti. 4 painos. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R & Norton, D (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 1992, s. 71-79

Kaplan, R & Norton, D (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review 39, no. 1 (fall 1996) S. 53–79.

Kaplan, R. Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association Accounting Horizons, Vol 15. (march 2001). S 87–104

Kaplan, R. Norton, D. (2004). Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum

Kaplan, R. Norton, D. (2008). Mastering the management system.[Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.5.2021]. Saatavilla: <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>

Kaplan, R, Norton, D. (2009). Strategia Verkko. Helsinki: Talentum

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. (2015). Blue ocean strategy. Boston: Harvard Business Review Press.

Koskinen, I. Alasuutari, P. Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Koivuniemi, J. (21.8.2021). Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen. [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta: <https://blogi.unfair.fi/digi/digitaalisen-asiakakokemuksen-mittaaminen>

Kurkilahti, L. Äijö, T. (2012) Onko Suomalaisyriyksillä edellytyksiä menestyä strategioillaan – strategioiden arviointia ja raportointisuosituksia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu:6.5.2021]. Saatavilla:<https://docplayer.fi/1823389-Lasse-kurkilahti-toivo-aijo-onko-suomalaisyriyksilla-edellykset-menestya-strategioillaan-strategioiden-arviointia-ja-raportointisuosituksia.html>

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. s.a. SAKE, suorituskyvyn analysointijärjestelmä pkt-yrityksille. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 22.5.2021]. Saatavissa:

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

Laine, M & J Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) (2007) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus

Laitinen, Erkki K. (2003). Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum. 3-painos

Lindroos, Jan & Lohivesi, Kari. (2004). Onnistu Strategiassa. Juva: WSOY

Lindroos, Jan. Lohivesi, Kari. (2010). Onnistu Strategiassa. Helsinki: Talentum. 3-painos

Lohilahti, Oona. (2017). Rakennusalalla työn tuottavuus ei ole kasvanut 40 vuodessa – onko allianssista tai leanista apua? [verkkoaineisto]. [viitattu: 1.9.2021]. Saatavilla:

<https://www.rakennuslehti.fi/2017/09/rakennusalalla-tyon-tuottavuus-ei-ole-kasvanut-40-vuodessa-onko-allianssista-tai-leanista-apua/>

Lukka, Kari. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2.8.2021]. Saatavilla:

<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lönnqvist, Antti. Mettänen, Paula. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2 painos. Helsinki: Edita publishing oy

Maarika Maury. (2016). Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. [Verkkodokumentti]. [Haettu 6.5.2021] Saatavilla: <https://www.univaasa.fi/fi/news/maury/>

Malmi, T. Peltola, J. Toivonen, J. (2002) Balanced scorecard- Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Malmi, T. Peltola, J. Toivonen, J. (2006) *Balanced scorecard- Rakenna ja sovelle tehokkaasti*. Helsinki: Talentum.

Mattila Risto. (2021). Suezin kanavan tukkeutuminen tuntuu Suomessa asti – vaikutuksia rahtikustannuksiin, tuotteiden hintoihin, saatavuuteen ja jopa konttipulaan. [Verkkodokumentti]. [Viitattu:6.5.2021]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11857391>

Maxvell, John C. (22.9.2015) *Leadership Blind Spots* [blogi]. [viitattu 18.5.2021]. Saatavilla: <https://www.johnmaxwell.com/blog/leadership-blind-spots/>

Mišanková, M. Kočišová, K. (2013). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 861–870

Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 205–228.

Neely, A & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence* 4(4):3–7

Neely, Andy. (2002). *Business performance measurement*. Cambridge: Cambridge University Press

Neely, A. Adams, C. (2021). Perspectives on Performance: The Performance Prism. *Journal of Cost Management* 15(1):7–15

O'Regan, N. Lehman, U. (2009). The impact of strategy, leadership and culture on organisational performance: a case study of a SME *International Journal of Process Management and Benchmarking* 2(4) 303–322

Olve, N. Roy, J & Wetter, M.(1998). *Balanced scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 3-painos

Pekkola, S. Rantanen, H. (2014). Utilisation of performance measurement information in management: top manager perspective. *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 15, No. 1, 2014 (23-34)

Peda.net. (2021). Tutkimusprosessin eteneminen – ongelmasta johtopäätökseen. [verkkoaineisto]. [viitattu 5.8.2021]. Saatavilla: <https://peda.net/te-3-syky-2017/download>

Puolamäki, Esa. (2007) Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma O.

Rantanen Hannu. (2001). Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU- tutkimusraportti 3.

Rantanen, H. Holtari, J. (1999). Yrityksen suorituskyvyn analysointi, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tutkimusraportti 112 ISBN 951-764-311-X

Ritakallio, T. Vuori, Timo O. (2018). Elävä Strategia [e-kirja]. [viitattu 15.5.2021]. Saatavilla: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/IADBFXDTEB#kohta:El\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(\(20\)strategia/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/IADBFXDTEB#kohta:El((e4)v((e4))((20)strategia/piste:t2)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2009) Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV - kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Santalainen, Timo. (2009). Strateginen ajattelu ja toiminta. [e-kirja]. [Viitattu 15.5.2021]. Saatavilla: <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/DACBEXDTEB>

Saunila, M., Tikkamäki, K., & Ukko, J. (2015). Managing performance and learning through reflective practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 370-390.

Saunila, M. (2021). Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen- moduulin verkkoaineisto, Moodle. Lappeenrannan - Lahden tekninen yliopisto. [Viitattu 29.5.2021]. Saatavilla: <https://moodle.lut.fi/>

Shedd David, 17.5.2011. Why Is Business Today So Complex? [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.5.2021]. Saatavilla: <https://www.businessinsider.com/why-is-business-today-so-complex-2011-5?r=US&IR=T>

Slater, S. Olsson, E. Venkateshwar, R . Strategy-Based Performance Measurement. Business Horizons, 1997, vol. 40, numero 4, 37-44

Tenhunen, J & Ukko, J. (2001) Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU- tutkimusraportti 2.

Toivonen, Jouko Ensio. (2001). Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa [Väitöskirja]

Tenhunen, J. Rantanen, H. and Ukko, J. (2001), SME-Oriented Implementation of a Performance Measurement System, , Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology.

Tenhunen J. & Ukko J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lahti, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 2. 29 s.

TTK, Pakka, J & Rätty, T. (2010). Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus (1. p.). Painojussit Oy. [Viitattu 24.10.2021]. Saatavilla: https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Vermeulen, Freek. (10.8.2017). Many Strategies Fail Because They're Not Actually Strategies. Harvard business Review. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.5.2021] Saatavilla: <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>

Viitala R & Jylhä E. (2013). Liiketoimintaosaaminen- Menestyvän yritystoiminnan perusta. [e-kirja]. [viitattu 15.5.2021]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6412-8>

Vuorinen, Tero. (2013). STRATEGIAKIRJA - 20 TYÖKALUA. [e-kirja]. [Viitattu 16.5.2021]. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/starategiakirja20tyokalua>

Yohn, Denise. (5.2.2018). Ban These 5 Words From Your Corporate Values Statement. [verkkodokumentti]. [viitattu 27.5.2021]. Saatavilla: <https://hbr.org/2018/02/ban-these-5-words-from-your-corporate-values-statement>

Y-studio.fi (5.4.2018). Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – Älä suhtaudu siihen ylimielisesti. (Annika Tidström). [Verkkosivu]. [haettu 17.5.2021]. Saatavilla: <https://y-studio.fi/yrityksenkasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>

Liite 1. Haastattelurunko

1. Taustatiedot.
 - a. Mikä on nykyinen asemasi ja vastualueesi?
 - b. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
 - c. Missä työskentelit aiemmin?
2. Strategia.
 - a. Kuvaile yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja.
 - b. Kuivaile mielestäsi yrityksen merkittävimmät lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet.
3. Suorituskyvyn mittaaminen.
 - a. Kuinka tuttua sinulle on suorituskyvyn mittaaminen/mittausjärjestelmät?
 - b. Kuinka tärkeäksi koet suorituskyvyn johtamiseen liittyvän mittaamisen?
4. Mittaamisen nykytila organisaatiossa.
 - a. Millaiseksi koet yrityksen suorituskyvyn mittaamisen nykytilan?
 - b. Käytätkö työssäsi jotain mittareita?
 - c. Mitkä asiat koet haasteena oman vastualueesi suorituskyvyn mittaamisessa?
 - d. Mitkä mittarit koet turhaksi ja mitä pitäisi vielä mitata?
 - e. Visualisoidaanko tuloksia mitenkään ja ovatko tulokset helposti saatavilla?
5. Menestystekijät.

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät osa-alueet, joissa yrityksen on onnistuttava strategian toteutumiseksi?

 - a. Talouden näkökulmasta
 - b. Asiakkaan näkökulmasta
 - c. Sisäisten prosessien näkökulmasta
 - d. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta
6. Mittarit.

Mitä asioita pistäisi mitata, jotta strategiset tavoitteet toteutuisivat?

 - a. Talouden näkökulmasta
 - b. Asiakkaan näkökulmasta
 - c. Sisäisten prosessien näkökulmasta
 - d. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta