

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

Riku Koskimaa

SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN LOGISTIIKAN  
PALVELUNTUOTANTOYRITYKSESSÄ

Tarkastaja: Professori Hannu Rantanen

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Riku Koskimaa

**Työn nimi:** Suorituskyvyn johtaminen logistiikan palveluntuotantoyrityksessä

**Osasto:** Tuotantotalous

**Paikka:** Lappeenranta

**Vuosi:** 2014

**Diplomityö:** Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 74 sivua, 12 kuvaa, 1 liitettä

**Tarkastajat:** professori Hannu Rantanen

**Hakusanat:** Suorituskyvyn johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, organisaation kasvu

Suorituskyvyn mittaamista ja johtamista on laajasti tutkittu ja analysoitu. Sen periaatteet tunnetaan mutta etenkin pk - sektorin yrityksissä mittaamista tehdään lähinnä asiakaslähtöisesti. Tällaisen asiakaslähtöisen mittaamisen antama tieto ei useinkaan ole yrityksen tavoitteiden tai strategian mukaista ja voi ohjata yrityksen toimintaa väärään suuntaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia suorituskyvyn johtamisjärjestelmän luontia ja sen haasteita aloittelevassa logistiikan palveluntuotantoyrityksessä. Toisena tavoitteena löytää organisaation kasvuun liittyviä haasteita ja kuinka niistä selvittää.

Tutkimuksen tuloksena kohdeyritykseen luotiin suorituskyvyn johtamisjärjestelmä hyödyntäen SAKE suorituskyvyn mittausjärjestelmää. Kohdeyrityksen kannalta oli tärkeää saada yksiköistä ja koko yrityksen toiminnasta mitattua tietoa, jonka pohjalta yrityksen johto pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja kehittämään asiakastoimipisteidensä toimintaa. Lisäksi yritykseen luotiin organisaation kasvun tueksi ohjeistus organisaation kasvun kipupisteistä ja kuinka teoriassa niihin on haettu ratkaisua.

<b>Abstract</b>	
<b>Author:</b> Riku Koskimaa	
<b>Subject:</b> Performance Management in Logistics Service Company	
<b>Department:</b> Industrial Engineering and management	
<b>Year:</b> 2014	<b>Place:</b> Lappeenranta
<b>Master's thesis:</b> Lappeenranta University of Technology. 74 pages, 12 figures, 1 attachment	
<b>Examiner:</b> Professor Hannu Rantanen	
<b>Keywords:</b> Performance management, performance measurement, organizational growth	
<p>Research in the field of performance management and performance measurement is fast and analyzed. Principles from them are well known but often, especially in small and medium size companies, the performance measurements are mainly done from the end customer's perspective. From this perspective the performance management goes in lines of the costumer's goals, not the service providers' goals and strategy. This may give wrong information to the service provider and misleading it from its goals.</p> <p>The goal of this research was to find answer for creating performance management system for a startup logistics service company and find out what kind of challenges there would be. The second goal was to find out what kind of problems the organizational growth will bring and how to manage them.</p> <p>As findings of this research, a performance management system was created using SAKE performance measurement system to the target company. For the target company, it was important to gain knowledge about performance in their costumer units and overall performance of the company from whit's the company's managers can make right decisions for the changes in operational environment and to develop their costumer unis operational functions. Also the guide lines for organizational growth were made for company's management for avoiding major failing points in it.</p>	

## **Alkusanat**

Tämän diplomityön tekeminen on ollut vaiherikas ja riittoisa prosessi, jonka aikana niin tekijän oma osaaminen on lisääntynyt laajasti niin työn aihealueen puitteissa kuin muutenkin urakehityksen mielessä. Työn valmistumista ovat pyrkineet estämään niin perheenlisäys kuin työkiireetkin. Prosessina tämä kuitenkin on ollut antoisa ja miellyttävä.

Haluan kiittää työn tarkastajana toiminutta professori Hannu Rantasta, hänen antamastaan ohjauksesta ja kannustuksesta työn loppuun saattamiseksi. Samoin haluan kiittää DIME kurssimme käytännön toteuttajia, etenkin Seppo Saksasta, jotka ovat käytännössä mahdollistaneet sen, että diplomityö on ollut mahdollista.

Haluan kiittää vaimoani Evaa pitkästä jaksamisesta ja kannustuksesta työn aikana. Vaikka prosessi venyi alkuperäisestä aikataulusta, oli se antoisa ja paljon uutta opettava.

Riku Koskimaa

Espoossa 23.11.2014

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>7</b>
1.1. TYÖN TAUSTAT .....	7
1.2. TYÖN TAVOITTEET .....	8
1.3. TYÖN RAJAUS .....	9
1.4. TUTKIMUSMETODOLOGIA .....	10
<b>2. SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN JA ANALYSOINTI .....</b>	<b>12</b>
2.1. YRITYKSEN SUORITUSKYKY .....	12
2.2. SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN .....	13
2.3. SUORITUSKYKY PK-YRITYKSESSÄ.....	15
2.4. SUORITUSKYKYMITTARISTON LUOMINEN .....	16
2.4.1. Suorituskykymittariston suunnittelu .....	18
2.4.2. Suorituskykymittariston implementointi.....	20
2.4.3. Suorituskykymittariston käyttö ja tiedon analysointi.....	21
2.4.4. Suorituskykymittariston ylläpito.....	21
2.5. SUORITUSKYVYN MITTAUS- JA ANALYSOINTIJÄRJESTELMÄT.....	22
2.5.1. Tuottavuusmatriisi .....	23
2.5.2. SAKE - järjestelmä .....	23
2.5.3. Balanced Scorecard .....	24
<b>3. SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN .....</b>	<b>27</b>
3.1. MITTAAMISESTA JOHTAMISEEN .....	27
3.2. SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN LOGISTIIKAN PALVELUNTUOTANNOSSA.....	28
3.3. PK – SEKTORIN KOMPASTUSKIVET .....	30

<b>4.</b>	<b>KASVUN STRATEGINEN JOHTAMINEN .....</b>	<b>32</b>
4.1.	YRITYKSEN STRATEGIA .....	32
4.2.	YRITYKSEN ORGANISAATIO .....	33
4.3.	ORGANISAATION KASVU JA SEN RISKIT .....	34
<b>5.</b>	<b>SUORITUSKYVYN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN LUONTI JA IMPLEMENTOINTI .....</b>	<b>40</b>
5.1.	LOGISTIIKAN PALVELUNTUOTANTOYRITYKSET .....	40
5.2.	TUTKIMUKSEN KOHDE YRITYS.....	41
5.3.	LÄHTÖTILANNE .....	42
5.4.	SUORITUSKYVYN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN MÄÄRITTELY .....	43
	5.4.1. Yritystason suorituskyky.....	46
	5.4.2. Asiakaskohtainen suorituskyky .....	50
5.5.	SUORITUSKYVYN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN IMPLEMENTOINTI.....	54
	5.5.1. Yritystason johtamisjärjestelmän implementointi .....	55
	5.5.2. Asiakkuuskohtaisen johtamisjärjestelmän implementointi .....	55
5.6.	SUORITUSKYVYN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITYSOHJEET.....	56
5.7.	ORGANISAATION KASVUN STRATEGISET SUUNTAVIIVAT .....	58
<b>6.</b>	<b>TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>60</b>
6.1.	TULOKSET .....	60
6.2.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
<b>4.</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>66</b>
	<b>LÄHDEVIITTEET .....</b>	<b>68</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	
	LIITE 1. ESIMERKKI MITTARIKORTISTA (MUKAILTU RANTANEN 2009) .....	

## **1. Johdanto**

Ensimmäisessä luvussa on esitelty työn taustat ja tutkimusmetodologiaa. Lisäksi ensimmäisessä luvussa tehdään työn rajaukset ja esitetään tutkimuskysymykset.

### **1.1. Työn taustat**

Markkinoille pyrkivän palveluyrityksen asemoituminen markkinoille on hektistä ja monipuolista työskentelyä yritystoiminnan joka osa-alueella. Yrityksen johdon näkemys tavoitteista on usein selkeä yrityksen toimintaa suunniteltaessa, mutta toiminnan tulee olla riittävän joustavaa ja mukautuvaa todellisen asiakastarpeen havaitsemiseksi. Tähän liittyen tässä työssä on tarkoitus löytää yrityksen johtoa avustava, yrityksen suorituskykyä selkeämmin esille tuova järjestelmä, joka antaa johdolle sen tarvitsemää kriittistä tietoa yrityksen suorituskyvystä ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Toisena haasteena aloittavalle palveluntuotantoyritykselle on nopean kasvun hallinta, kun uusia asiakkuuksia saadaan yritykselle. Aikaisempien logistiikkaselvitysten perusteella ulkoistettujen logistiikkapalveluiden on oletettu kasvavan nopeasti (LVM 2012, s. 104). Tämän perusteella markkinoilla on vielä paljon ulkoistuspotentiaalia uudelle toimijalle. Jotta tarvittava asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu pystytään ylläpitämään, tulee suorituskyvyn johtamisjärjestelmän pystyä selkeyttämään asiakkailta ja toiminnasta saatavaa informaatiota ja tukemaan sekä palvelun käyttöönottoa yrityksessä että varmistaa halutun palvelutason saavuttaminen toiminnan käynnistyttyä. Työssä pyritään löytämään suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen työkalu myös operatiiviselle tasolle.

Yrityksen johtaminen esitetyssä haastavassa ympäristössä, asettaa sen johdolle monia haasteita ja kehityskohteita. Jotta yritystä pystytään tehokkaasti johtamaan ja viemään strategian mukaiseen suuntaan, on yrityksen toimintaa pystyttävä tehokkaasti

mittaamaan ja tämän kautta analysoimaan. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmä antaa tähän tarvittavat välineet ja ratkaisut.

Toimintaympäristön haastavuudesta johtuen tulee suorituskyvyn mittausjärjestelmän implementointiin kiinnittää erityistä huomiota. Usein asiakasyritys ja mahdolliset muut sidosryhmät antavat omiin tarpeisiinsa kehitettyjä mittareita valmiina pakettina, johon on helppo tarttua. On kuitenkin kyseenalaista palvelevatko nämä mittarit yrityksen omia tarpeita ja lähtökohtia palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen.

## **1.2. Työn tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on rakentaa logistiikan palveluntuotantoyritykselle:

- kevyt ja joustava suorituskyvyn mittaus- ja johtamisjärjestelmä,
- ohjeet järjestelmän implementointiin ja käyttöön,
- ratkaista ongelma erilaisten asiakasorganisaatioiden palvelujen mittaamiseen,
- luoda ohjeet yrityksen kasvun tueksi suorituskyvyn näkökulmasta.

Yrityksen ollessa elinkaarensa alussa, on sen hallinnon resurssien riittävyys rajallista, eikä mahdollisuutta uusien resurssien hankintaan välttämättä ole, johtuen esimerkiksi pienestä kassavirrasta tai vähäisestä määrästä asiakkaita. Tämän johdosta on suorituskyvyn mittausjärjestelmän oltava mahdollisimman kevyt toteuttaa ja ylläpitää. Joustavuus on tärkeää, koska asiakaskanta saattaa vaihdella toiminnoiltaan merkittävästi, jolloin järjestelmän on kyettävä toimimaan mahdollisimman monella eri tavalla.

Käyttöönoton ja implementoinnin ohjeiden kirjaaminen ylös on tärkeää, jotta etenkin uusien asiakkuuksien suorituskykyä lähdetessä arvioimaan, saadaan järjestelmä luotua kaikkiin samalla tavoin. Koko yrityksen suorituskyvyn mittauksen kannalta ohjeet korostuvat mittaristoa arvioitaessa ja päivittämisessä.

Toiminnoiltaan suuresti vaihtelevien yrityksen asiakkailleen tarjoamien palvelukokonaisuuksien mittaaminen samoilla mittareilla on ongelmallista, koska mittareiden antama informaatio ei ole vertailukelpoista eri palvelukokonaisuuksien kesken. Tämä johtuu erilaisista palvelukokonaisuuksista eri asiakasyrityksillä. Työllä pyritään löytämään tähän ongelmaan ratkaisu.

Voimakas kasvupotentiaali luo riskejä yritystoiminnalle. Näihin riskeihin pyritään löytämään varautumiskeinot suorituskyvyn mittausjärjestelmän tuottamalla informaatiolla. Tämän informaation tueksi selvitetään organisaation kasvua, tunnistetaan kasvun riskit ja annetaan suuntaviivoja, miten riskeihin on mahdollista reagoidaan, yrityksen johdossa.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

1. miten rakentaa yrityksen suorituskykymittaristo, toiminnoiltaan erilaisille yksiköille, jotta siitä saatava tieto on vertailukelpoista?
2. miten suorituskyvyn johtamisjärjestelmää tulisi kehittää yrityksen toiminnan laajentuessa?
3. millaisia haasteita organisaation kasvu voi aiheuttaa yritykselle?

Näihin kysymyksiin tutkimuksessa etsitään vastauksia.

### **1.3. Työn rajaus**

Tässä työssä on keskitytty kasvavan logistiikan palvelutuotanto-organisaation suorituskyvyn mittaus- ja johtamisjärjestelmän suunnitteluun ja kehityssuuntaviivojen laadintaan. Työssä ei ole tarkoitus määritellä asiakastasolla yksittäisiä mittareita, koska ne vaihtelevat asiakaskohtaisesti eri toimialojen, asiakkaiden toiminnan laajuudesta ja palvelukokonaisuudesta riippuen.

Työ keskittyy palvelualan pk - yrityksen näkökulmaan, eikä työn tuloksia näin ollen voida suoraan soveltaa muille toimialoille tai suuriin yrityksiin. Työn mittarit ja ohjeistukset keskittyvät logistiikan alalle, työn tilaajaorganisaation keskittyessä sisälogistiikan palveluntarjontaan.

Empiirisessä osassa on keskitytty tutkimaan aiempia tutkimuksia suorituskyvyn osalta. Etenkin palveluyrityksen näkökulma on määritellyt haettuja tuloksia.

Käytännön osassa työssä on keskitytty logistiikan palveluntuotantoyrityksen suorituskykyyn ja sen johtamiseen. Työssä ei ole tutkittu muita palveluntuotantoyrityksiä, eikä näin ollen ole saavutettu vertailutietoa muista organisaatioista alalla, muuten kuin työn tekijän oman kokemuksen ja ammattitaidon kautta.

#### **1.4. Tutkimusmetodologia**

Perusjako erilaisten tutkimustapojen kesken tehdään empiiristen ja teoreettisten tutkimusten välillä. Empiirisissä tutkimuksissa keskitytään todelliseen ongelmaan ja pyritään löytämään siihen ratkaisu, jollakin systemaattisella menetelmällä. Teoreettisessa tutkimuksessa keskitytään tieteenalan käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin yhdistettäviin ongelmiin. Rajanveto eri tutkimusmuotojen välillä voi olla hankalaa koska empiirisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää teoreettisen tutkimuksen menetelmiä. (Uusitalo 1991, s. 60)

Liiketaloustieteessä ja teollisuustaloudessa tutkimusalueet ja ongelmat voidaan jakaa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen ja deskriptiiviseen ja normatiiviseen tutkimukseen. Deskriptiivisellä tutkimuksella tarkoitetaan kuvailevaa tutkimusotetta ja

normatiivisella tutkimuksella ohjeita kehittävään tutkimukseen. Valinta eri tutkimusotteiden välillä tapahtuu kulloisenkin tutkimusalueen tai – ongelman mukaan. (Olkkonen 1994, s. 59 - 78) Kasanen et al. (1991, s. 317) ovat esitelleet kuvassa 1 esitetyn nelikenttämallin eri tutkimusotteiden asemoitumisesta liiketaloustieteen tutkimuksessa. Koska tässä tutkimuksessa on selkeästi tavoitteena ratkaista pk-yrityksen suorituskyvyn mittauksen ongelma, valittiin tutkimusotteeksi konstrukttiivinen tutkimusote.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsite-analyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyttinen tutkimusote Konstrukttiivinen tutkimusote

Kuva 1. Liiketaloustieteen tutkimusotteet ja niiden suhteelliset asemat (Kasanen et al. 1991, s. 317)

Konstrukttiivinen tutkimusote on tavoitteiltaan normatiivista. Menetelmällisesti konstrukttiivisessa tutkimusotteessa hyödynnetään empiirisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen lopputulosta voidaan pitää ohjeistuksena tutkimusongelman esittämään kysymyksiin. Tutkimuksen empiirisessä osassa on rakennettu kohdeyritykselle suorituskyvyn mittaus – ja johtamisjärjestelmää, johon on haastateltu henkilöitä yrityksen sisällä satunnaisella otannalla. Haastattelujen luonteen vuoksi niitä ei voida pitää merkittävänä otantana tutkimuksen kannalta. Tutkimukseen on käytetty myös tutkimuksen laatijan laajaa alakokemusta yhdistettynä yrityksen sisäiseen osaamiseen ja teoriaosuudessa haettuun perustietoon suorituskyvyn johtamisesta ja organisaation kasvusta ja kehittämisestä.

## **2. Suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi**

Tässä luvussa tutkitaan teoriaa suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin lähtötiedoksi. Luvussa käsitellään suorituskyvyn erilaisia näkökulmia ja tarkennetaan etenkin pk – yrityksen ongelmakohtia suorituskyvyn mittaamisen osalta.

### **2.1. Yrityksen suorituskyky**

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät kehitettiin alun perin keinoksi monitoroida yrityksen toimintaa ja kontrolloida organisaation toimintaa, jotta organisaatio kulkisi kohti valittua strategiaa, joka johtaisi haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen (Nani et al., 1990). Yrityksen menestyksekkään johtamisen taustalla on kyky ymmärtää yrityksen liiketoimintaa ja sen sidosryhmiä. Menestysekäs yrityksen johtaminen vaatii myös mittaristot, joilla saadaan luotettavaa ja oikeanlaista tietoa yrityksen suorituskyvystä. Yrityksen suorituskyvyn voidaan sanoa kuvaavan yrityksen kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia suhteessa yrityksen tavoitteisiin, määritetyillä ulottuvuuksilla (Laitinen 1998, s. 279). Usein logistiikan pk- sektorilla yritysten tavoitteet ja strategiat eivät kohtaa mittaristojen tai yleisesti operatiivisen liiketoiminnan kanssa. Usein syy tähän löytyy yritysten omistuspohjasta ja yritysten toiminnan historiasta.

Yrityksen toiminnan ja suorituskyvyn johtaminen perustuvat yritysten omistajien antamiin tavoitteisiin, joista on luotu yrityksen visio ja strategia. Suorituskyvyn mittariston tulee olla linjassa näiden valintojen kanssa, jotta yrityksen operatiivinen toiminta ohjaisi valittuun suuntaan. Suorituskykyä voidaankin lähestyä useasta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Balanced Scorecard lähestyy sitä talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmista (Kaplan & Norton 2002).

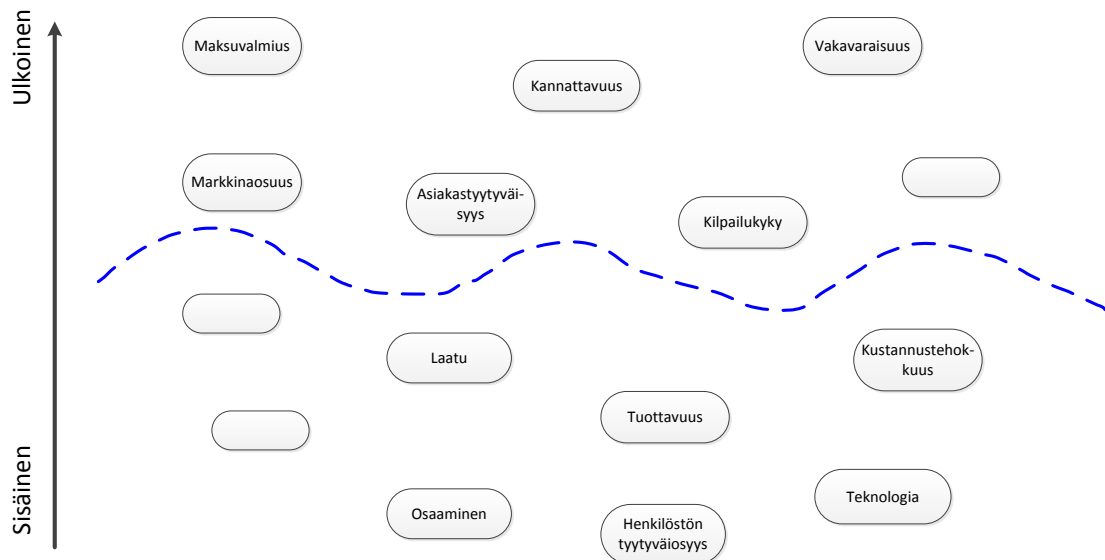
## 2.2. Suorituskyvyn mittaaminen

Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on osa yrityksen analysointi- ohjaus- arviointi- ja johtamisprosesseja (Rantanen & Holtari 1999, s. 17). Kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin saadaan tarvittavaa informaatiota suorituskyvyn mittaristosta. Rantanen & Holtari (1999, s. 19) jakavat mittaamisen kahteen ryhmään: luonteeltaan välittömiin ja välillisiin mittareihin. Välittömällä he tarkoittavat mittareita, jotka antavat kovia tuloksia, eli mittaustulos perustuu johonkin todelliseen mitattuun arvoon, esimerkiksi talouden tunnuslukuun tai konkreettisen tekemisen mittaamiseen. Välillisillä mittareilla he taas tarkoittavat lähinnä johtopäätösten avulla tehtyjä arvioita mitattavan kohteen suorituskyvystä.

Suorituskykyä voidaan jaotella myös taloudellisiin ja ei taloudellisiin tasoihin (Kaplan 1984, s. 98). Taloudellisilla tahoilla loppu tulemana on usein mittaristo, jolla toiminnan tuottoja pyritään maksimoimaan.

Sink (1985, s. 64) on esittänyt perinteisemmän jaottelun suorituskyvylle. Se jakautuu seitsemään osa-alueeseen: tuloksen tekoon, tehokkuuteen, kannattavuuteen, laatuun, tuottavuuteen, työn ja työyhteisön laatuun ja innovaatioihin. Suorituskykyä voidaan siis mitata monella erilaisella mittaristolla, joista kaikista voi, ja tulee, kehittää kunkin yrityksen omien liiketoiminnallisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaan.

Laitinen (1996, s. 27) jakaa suorituskyvyn ulkoisiin ja sisäisiin ulottuvuuksiin. Ulkoisilla ulottuvuuksilla hän tarkoittaa yrityksen kilpailukyvyn ja talouden suorituskykyä. Sisäisillä hän taas tarkoittaa kustannusrakenteeseen, tuotannontekijöiden suorituskykyyn, toimintojen tehokkuuteen sekä asiakas – tuotekannattavuuksiin liittyvää suorituskykyä. Kuvassa 2. Rantasen esittämä malli ulkoisten ja sisäisten tekijöiden jakautumisesta.



Kuva 2. Suorituskyvyn jako sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn (Rantanen 2005, s. 4)

Esitetyt esimerkit antavat yleiskuvaa millä tavoin suorituskykyä voidaan tarkastella. Mittareiden tulee kattaa kaikki ne ulottuvuudet, joihin päätöksenteko kohdentuu (Laitinen 1998, s. 367). Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteet Kankkusen et al (2005, s. 119–123) mukaan voivat olla:

- ongelman ratkaiseminen
- henkilöstön kannustaminen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen
- kriisitilanne
- yhteistyön parantaminen sidosryhmiin nähden
- organisaation sisäisen yhteistyön parantaminen
- tarve benchmarkata toimintaa kilpailijoihin tai yhteistyökumppaneihin
- yrityksen ja organisaation tehokkuuden ja toimivuuden selvittäminen
- strategisten päämäärien saavuttaminen
- strategian selkeyttäminen
- yhteisymmärryksen lisääminen strategiasta
- organisaation käyttäytymiseen vaikuttaminen
- organisaation oppiminen.

Suorituskykyä voidaan siis mitata usealta eri näkökulmalta tarkasteltuna. Näkökulma riippuu yrityksen johdon päätöksestä, millaista mittaamista ja tietoa yrityksen toiminnan ja sen suorituskyvyn johtamiseen halutaan. Myös mittaamiselle asetetut tavoitteet vaihtelevat laajasti, riippuen yrityksen kulloisestakin tarpeesta joko kehittää toimintojaan, ratkaista ongelmia tai saavuttaa parempi tulos. Valittaessa mittaamisen ulottuvuuksia on tärkeää tuntea organisaation tavoitteet ja kohdentaa suorituskyvyn tarkastelu niihin ulottuvuuksiin, jotka edesauttavat strategisten tavoitteiden saavuttamista (Laitinen 1998, s. 366 – 367).

### **2.3. Suorituskyky pk-yrityksessä**

Pk-yrityksellä tarkoitetaan pieniä ja keskikokoisia yrityksiä. EU:n määritelmän mukaan ne ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joko liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen on oltava riippumaton, eli suuryritys ei saa omistaa sen osakkeista yli 25 prosenttia. (2003/361/EY)

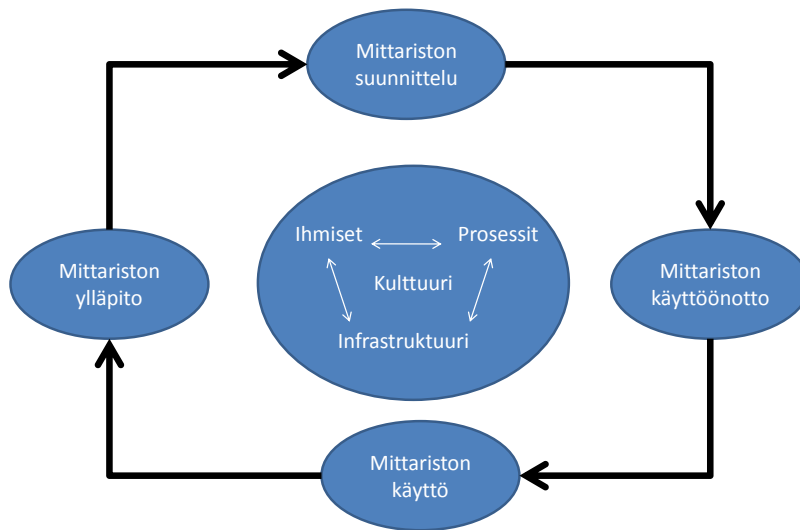
Yleensä suorituskykyä ja sen johtamista tarkastellaan tutkimuksissa suuryritysten näkökulmasta. Näitä tutkimuksia ei kuitenkaan voida suoraan hyödyntää pk-sektorin yrityksiin, koska yritysten koko, kulttuuri ja tavoitteet ovat hyvin erilaisia kuin suurien yritysten. Tutkimuksen laatijan kokemuksen perusteella, suurin ongelma logistiikan palveluntuotantoyritysten suorituskyvyn kokonaisvaltaiselle ja tehokkaalle johtamiselle syntyy yritysten verraten pienestä koosta. Usein yritykset ovat omistaja vetoisia ja kustannuksia pyritään tehokkaasti karsimaan. Tämä johtaa kapeisiin ja vertikaalisiin organisaatioihin, joissa on vähän resursseja pitkäjänteisten kehityshankkeiden läpivientiin. Myös yksinkertaisesti osaamisen puute haittaa pieniä yrityksiä saavuttamasta täyttä potentiaalia, joka olisi saavutettavissa koulutetun henkilöstön kautta. Näin ollen logistiikan palveluntuotantoyritysten suorituskyvyn parannusprojektien läpivienti kaatuu usein jo alkumetreillä. Liian helposti

pidättäytytään vanhoissa tavoissa toimia, eikä pystytä näkemään kokonaisuuksien tuomia mahdollisuuksia.

Logistiikan palveluntuotantosektorilla tähän vaikuttaa voimakkaasti keskittyminen tietyille aloille, joille palvelua tarjotaan, jolloin toimialojen välistä ristipölytystä toiminnan tai suorituskyvyn laadussa, ei pääse tapahtumaan. Tämä johtaa esimerkiksi uusien asiakkuuksien kohdalla siihen, ettei toimintaa tai suorituskykyä pystytä parantamaan olemassa olevien käytäntöjen yläpuolelle. Tähän vaikuttaa usein uusien asiakkuuksien myötä asiakasyrityksestä siirtyvien vanhojen työntekijöiden tavat toimia sekä yritysten johdon kyvyttömyys viedä asiakasvaatimuksena olevaa toiminnan kehitystä eteenpäin.

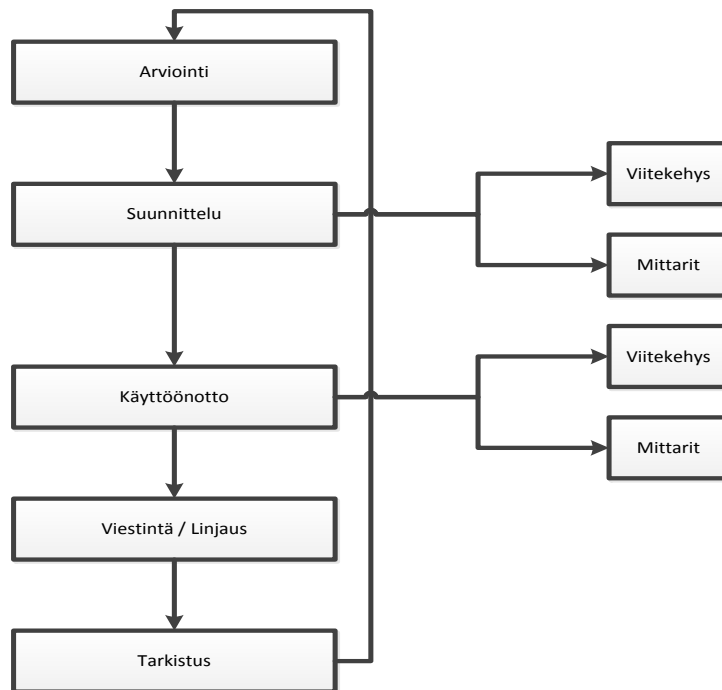
#### **2.4. Suorituskykymittariston luominen**

Suorituskyvyn mittariston kehitysvaiheet voidaan jakaa kuvan 3 esittämällä tavalla neljään osaan: mittariston suunnitteluun, mittariston käyttöönottoon, mittariston käyttöön ja mittariston ylläpitoon (Neely et al 2000 s. 1143). Mittariston suunnitteluvaiheessa päätetään mitä ja miten mitataan. Käyttöönottovaiheessa mittaristo implementoidaan osaksi yrityksen prosessien johtamista. Mittareiden käyttövaiheessa mittareilla kerätään informaatiota yrityksen toiminnasta, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen johtamisen apuvälineenä eri tasoilla. Viimeisenä vaiheena on mittariston päivittäminen, jossa katsotaan kuinka onnistuneesti mittaristo on toiminut. Yrityksen vision tai strategian muuttuessa tämä sykli aloitetaan alusta, jotta mittaristo vastaa kulloisiakin yrityksen tavoitteita.



Kuva 3. Suorituskyvyn mittariston kehitysvaiheet (Neely et al. 2000, s. 1143)

Myös Taticchi & Balachandran (2008) ovat esittäneet vastaavan jaon suorituskyvyn mittariston luomiselle. Heillä on kuitenkin Neely et al. esittämään malliin erona, että he korostavat vanhan toimintamallin arvioinnin merkittävyyttä, ennen uuden mittariston suunnittelun aloitusta. Neely et al. aloittavat suoraan suunnitteluvaiheesta. Taticchi & Balachandran mallissa korostetaan myös viestinnän merkittävyyttä mittariston käyttöönoton yhteydessä.



Kuva 4. Mittariston kehittämisen vaiheet (Taticchi & Balachandran 2008, s. 149)

Tärkeintä on valita sellainen mittaristo, joka on hyväksyttävissä sekä yrityksen strategisesta näkökulmasta että alempien tasojen informaatiotarpeen tyydyttämisen kannalta (Nilnson & Olve 2001, s. 346). Tämän työn osalta voidaan katsoa edellä mainittujen alempien tasojen tarkoittavan asiakaskohtaista suorituskyvyn mittaamista ja strategista näkökulmaa edustaa koko yrityksen suorituskyvyn osuus.

#### 2.4.1. Suorituskykymittariston suunnittelu

Suorituskykymittariston suunnitteluun on olemassa joitakin koottuja ohjeita. Neely et al. (2000) esittelee tutkimuksessaan kaksi aikaisempaa listausta suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelusta. Molemmat listaukset ovat hyviä suuntaviivoja mittariston suunnittelun lähtökohdaksi, mutta kumpikaan ei anna valmista kokonaisuutta. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä on aina räätälöity kokonaisuus kulloisenkin kohdeorganisaation lähtökohdista ja tarpeista.

Globerson (1985) on tutkimuksessaan esittänyt suorituskykymittariston suunnittelun perusteiksi seuraavaa:

- suorituskyvyn kriteerit tulee valita yrityksen tavoitteista,
- suorituskyvyn kriteerien tulee mahdollistaa vertailun saman alan yritysten välillä,
- suorituskyvyn kriteerien tarkoitus tulee olla selkeä,
- tiedon keruun ja laskentametodien tulee olla selkeästi määritettyjä,
- suhdelukujen käyttö on suorituskykyä mitattaessa parempi vaihtoehto kuin absoluuttiset luvut,
- suorituskyvyn kriteerien kontrollointi tulee olla erikseen arvioidun organisaation hallinnassa,
- suorituskyvyn kriteerit tulisi valita yhteistyössä niiden kanssa, joiden työtä sillä mitataan,
- objektiiviset suorituskyvyn kriteerit ovat suositeltavampia kuin subjektiiviset.

Maskell (1989 s. 32) taas esittää:

- mittarit tulisivat olla suoraan liittyvää yrityksen tuotantostrategiaan,
- muitakin kuin taloudellisia mittareita tulisi käyttää,
- tulisi huomioida, ettei kaikki mittarit sovi joka paikkaan, vaan mittarit vaihtelevat eri osastoilla tai toimipisteissä,
- tulisi huomioida, että mittarit muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa,
- mittareiden tulisi olla yksinkertaisia ja helppoja käyttää,
- mittareiden tulisi antaa nopeaa informaatiota,
- mittarit tulisi rakentaa niin, että ne tukevat jatkuvaa kehittämistä, eikä vain toimintojen monitorointia.

Molemmista listauksista voidaan huomioida, että suorituskyvyn mittaus ja suorituskyvyn mittausjärjestelmien suunnittelu on kehittynyt edelleen. Etenkin subjektiivisten, pehmeiden mittareiden painotus on lisääntynyt ja niille annetaan etenkin työssä viihtymisen kannalta paljon painoarvoa.

#### 2.4.2. Suorituskykymittariston implementointi

Suorituskykymittariston implementoinnissa eli käyttöönotossa on tärkeää viestiä kaikille sidosryhmille mittariston käyttötarkoitus ja toimintaperiaatteet mahdollisimman avoimesti. Näin varmistetaan mitattavien työtehtävien sujuvuus ja henkilöstön sitoutuminen valittuihin, mittariston tukemiin, tavoitteisiin.

Implementointiprosessin perimmäisenä tarkoituksena on saada mittaristo käyttöön ja toimimaan halutulla tavalla. Tähän vaikuttaa suuresti yrityksen johdon ja henkilöstön sitoutuneisuus projektiin. Implementoinnilla on merkittävä vaikutus koko mittaristo projektin onnistumisessa.

Tarkempia malleja erilaisten suorituskyvyn mittausjärjestelmien implementoinnista löytyy paljon kirjallisuudesta, esimerkiksi Kaplan & Norton (1996, s. 300 - 308) ovat esitelleet yhden implementointiprosessimallin Balanced Scorecardista. Yleensä implementointiprosessimallit ovatkin tehty jollekin tietylle mittaristotyypille.

Vaikka prosessimalleja käytetäänkin, on implementointivaiheessa omat riskinsä. Bourne et al. (2002 s. 1303 – 1305) esittävät seuraavat neljä riskiä implementointiprosessin epäonnistumiseen, joka voi johtaa koko prosessista luopumiseen:

- implementointiprosessi vaatii odotettua enemmän aikaa ja resursseja
- tarvittavaa tietoa ei saada riittävän helposti jalostettavaan muotoon mittariston kannalta
- mittauksen seurauksia pelätään organisaation sisällä
- konsernirakenteessa emoyhtiö määrittää tytäryhtiön mittarit, kohdentaen ne omien tavoitteidensa mukaan.

Bourne et al. (2002, s. 1295) löytävät tutkimuksessaan kaksi asiaa, jotka edistävät implementointiprosessin onnistumisen mahdollisuutta:

- johdon sitoutuminen prosessiin
- mittaamisen hyötyjen ymmärtäminen.

Mikäli yrityksen johto on sitoutunut implementointiprosessiin ja varaa siihen riittävät resurssit, voidaan merkittävä osa edellä esitetystä ongelmista välttää. Johdon tulee myös ymmärtää, millaisia hyötyjä mittaristolla on saavutettavissa, jotta mittariston implementointiprosessilla on parhaat mahdollisuudet onnistua.

#### **2.4.3. Suorituskykymittariston käyttö ja tiedon analysointi**

Suorituskyvyn mittaamisen tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa haluttua ja oikeaa tietoa määritellystä toiminnosta tukemaan yrityksen päätöksentekoa. Jotta päätöksenteko onnistuu, tulee tiedon olla luotettavaa. Yrityksensuorituskykyä laaja-alaisesti mittaamalla, saadaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja voidaan näin ollen löytää syy-yhteyksiä yrityksen toiminnan ja mitatun tiedon välillä. Tämän avulla voidaan tehdä toimintaan parannusehdotuksia. (Rantanen & Holtari 1999, s. 15)

Suorituskykyä analysoitaessa ei keskitytä pelkästään yrityksen kokonaisen menestyksen tarkasteluun, vaan sillä pyritään tarkastelemaan yrityksen toimintaa ja tuloksia kaikilla sen tasoilla. Suorituskyvyn analysointi on osa yrityksen kehitysprosessia ja sitä voidaan tehdä kaikissa kehitysprosessin vaiheissa. (Rantanen & Holtari 1999)

#### **2.4.4. Suorituskykymittariston ylläpito**

Suorituskyvyn johtaminen on jatkuva prosessi, jossa arvioidaan aina uudelleen suorituskykymittariston toimintaa ja sen antaman tiedon laatua. Organisaation toiminnan fokuksen muuttamisen kannalta suorituskyvyn mittaaminen on merkittävä

tekijä muutosprosessissa (Brignall, 1992). Bititcti et al. (2000) ovat tunnistaneeet, että suorituskyvyn mittausjärjestelmällä on oltava seuraavat ominaisuudet toimiakseen:

- järjestelmän on oltava herkkä sekä organisaation sisäisille että ulkoisille muutoksille,
- on pystyttävä uudelleen määrittelemään ja priorisoimaan sisäiset tavoitteet, kun muutokset sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä ovat riittävän suuria,
- ottaa käyttöön uudistuneet sisäiset tavoitteet ja prioriteetit organisaation kriittisissä pisteissä, jotta varmistetaan linjausten oikeellisuus kaikissa toiminnan vaiheissa, ja
- varmistaa, että tuoton kasvun saavuttaminen jatkuu kehitysohjelmien kautta.

Suorituskykyä voidaan mitata päivätasolla, henkilötasolla tai muulla määritellyllä tasolla. Operatiivisia mittareita mitataan usein päivä tai vuorotasolla, jolloin saadaan informaatiota nopealla syklillä ja pystytään nopeasti reagoimaan toimintaympäristön hetkellisiin muutoksiin. Tieto on usein järjestelmätietoa, jota on helposti ja nopeasti saatavilla.

Mittareita, kuten asiakastytyväisyys tai henkilöstön työtytyväisyys, mitataan taas harvemmin, esimerkiksi kerran kuukaudessa tai jopa kerran vuodessa. Näiden mittareiden arvot liittyvät pitkäkestoisempaan kokemukseen tai arvioon. Nämä mittarit ovat usein pehmeitä mittareita ja perustuvat arvioijan kokemukseen tai mielipiteeseen.

## **2.5. Suorituskyvyn mittaus- ja analysointijärjestelmät**

Suorituskyvyn mittaus- ja analysointijärjestelmiä on tutkittu laajasti ja niitä on kirjallisuudessa esitelty paljon. Seuraavassa esitellään tämän tutkimuksen kannalta merkittävien järjestelmien peruseriaatteen.

### **2.5.1. Tuottavuusmatriisi**

Suorituskykymatriisi yhdistelee erilaisia suorituskykymittareita ja antaa niistä yhden luvun avulla kokonaissuorituskykyä kuvaavan arvon. Matriisissa voidaan määrittää halutut suorituskykymittarit ja priorisoida niitä antamalla mittareille erilaisia painoarvoja. Painottamalla mittareita eri tavalla voidaan merkittävästi ohjata matriisin antamaa tulosta. Mittarit määritetään strategian mukaisiksi. (Sink 1985, s. 189-209)

Matriisiin mittarit valitaan kriittisiltä osa-alueilta. Niitä on suosituksen mukaan kolmesta seitsemään. Mittareiden arvot ovat vaihteluvälillä 0 – 10 ja kullekin mittarille annetaan painoarvo, joka kuvaa sen merkitystä kokonaisuuden suhteen. Mittareiden tulosten perusteella lasketaan painotettu indeksi, jota seuraamalla pyritään parantamaan toiminnon suorituskykyä. (Sink 1985, s. 189-209)

### **2.5.2. SAKE - järjestelmä**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto on kehittänyt pk - yrityksille edullisen ja helppokäyttöisen suorituskyvyn mittaus ja analysointijärjestelmän SAKE:n. Järjestelmä on excel pohjaisena helposti omaksuttavissa pienissäkin yrityksissä ja sen suunnittelussa on pyritty helppokäyttöisyyteen. Järjestelmän taustalla on tuottavuusmatriisi ajattelu ja sen tarkoituksena on antaa yrityksen suorituskyvystä arvosana yhdellä numerolla. (SAKE, 2009)

SAKE mittariston käyttöönotossa käytetään edellä esitettyä suorituskyvyn mittaamisenjärjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmän vahvuutena on sen edullisuus ja helppokäyttöisyys. Järjestelmä on kuitenkin jäykkä, eikä se ole laajennettavissa yli ennalta määrätyn mittareiden lukumäärän.

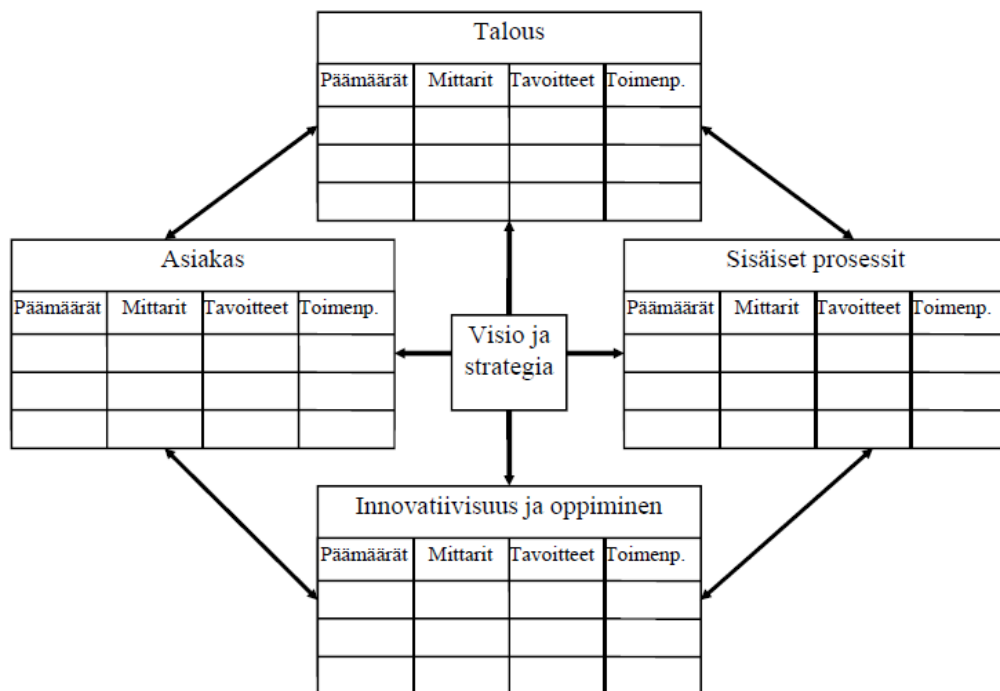
### 2.5.3. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin 1992 esittelemä suorituskyvyn tasapainotettu mittaristo. Sen tarkoituksena on tarkastella suorituskyyä sen eri osatekijöiden näkökulmasta ja antaa samalla kokonaiskuva yrityksen suorituskyyvyn tasosta.

Nykyisin Balanced Scorecard tai sen muunnelmat ovat yleisin yrityksissä käytetävistä suorituskyyvyn analysointijärjestelmistä. Alun perin Kaplan ja Nortonin (1992, s. 72) mallissa tarkasteltiin suorituskyyä neljältä osa-alueelta:

- taloudelliselta näkökulmalta,
- asiakasnäkökulmalta,
- prosessinäkökulmalta ja
- kasvun ja oppimisen näkökulmasta.

Osa-alueiden tarkoituksena oli siirtää johdon huomiota pois pelkästään talouden lukujen seuraamisesta ja saada yritysten johtajat näkemään suorituskyyä kokonaisuutena, johon kaikki yrityksen osa-alueet vaikuttavat. BSC – järjestelmässä yhdistyvät taloudelliset mittarit ja ei taloudelliset mittarit.



Kuva 5. Balanced Scorecard kuvaaja (Rantanen 1999, s.46)

Balanced Scorecard jaetaan kolmeen eri käyttötarkoitukseen yrityksissä: sidosryhmämittaristoon, KPI (Key Performance Indicator) mittaristoon ja strategiamittaristoon. Sidosryhmämittariston tarkoituksena on antaa tietoa yrityksen sidosryhmille, kuten omistajille, johdolle tai asiakkaille yrityksen suorituskyvystä. Mittaristo huomioi sidosryhmien asettamat tavoitteet, jotka saavuttamalla yrityksen pitää päästä tavoitteisiinsa. Tämä ei kuitenkaan huomioi tapaa, jolla tavoitteisiin päästää, mikä voi vääristää suorituskykyä pitkällä aikavälillä. Sidosryhmämittaristo ei kuvaa näin ollen yrityksen strategiaa. (Malmi et al. 2006, s. 34 - 35)

Ensimmäisissä malleissa BSC kuvattiin KPI mittaristona. KPI mittariston tarkoituksena on mitata yrityksen toimintaa sen toiminnan kannalta tärkeiden mittareiden avulla. Tässä on riskinä, että kaikkia mittareita tarkastellaan omina näkökulminaan, eikä yrityksen strategiaa huomioida. Usein mittarit kuvaavat KPI:ssä tulosta, mikä heikentää BSC:n tasapainoa eri näkökulmien välillä. Tämä on kuitenkin suosittu tapa mitata yrityksen suorituskykyä yrityksissä. (Malmi et al. 2006, s. 34 - 35)

Kolmas BSC mittaristotyyppi on strategiamittaristo. Siinä mittaristo perustuu yrityksen strategiakarttaan ja erilaisten syy – seuraus suhteiden määrittämiseen. Yrityksen strategia kuvastuu suoraan tässä mittarityypissä. Se sisältää yrityksen tulosmittareita, jotka kuvaavat yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja ennakoivia mittareita, joiden tarkoitus on kuvata kuinka tavoitteisiin päästään. (Malmi et al. 2006, s. 34 - 35)

Strategialähtöisen mittariston tavoitteena on parantaa yrityksen toiminnan seuraamista kolmella tavalla: keskittymisellä oleellisiin asioihin, tasapainolla eri mittareiden välillä ja integraatiolla. Se auttaa huomioimaan menestymisen kannalta oleelliset tekijät, koska se kuvastaa yrityksen strategiaa. Lisäksi se huomioi monia eri tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen menestymiseen. Strategisen mittariston tavoitteena on myös yhdenmukaistaa yrityksen toimintaa sen tavoitteiden ja strategian kanssa, jolloin yrityksen asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Kankkunen et al. 2005, s. 103 - 104)

### **3. Suorituskyvyn johtaminen**

Tieteenalana suorituskyvyn johtaminen on varsin nuori. Tieteenalalta myös puuttuvat suorituskyvyn johtamisen määritelmän standartit, luokittelut sekä käytännöt, mikä hankaloittaa tieteenalan tutkimusta ja käytännön soveltamista. (Brudan 2010, s 109) Procurement Executives' Association (1999) määrittelee suorituskyvyn johtamisen tavaksi hyödyntää suorituskyvyn mittaamisessa saatua tietoa positiivisen muutoksen aikaansaamiseksi organisaatiokulttuurissa, systeemeissä ja prosesseissa, asettamalla suorituskyvylle tavoitteet, allokoiden ja priorisoiden resurssien käytön, ohjaamalla johtoa tarvittaviin muutoksiin tavoiteasetannassa, jotta tavoitteet saavutetaan sekä antamalla työkalun suorituskyvyn seurantaan.

#### **3.1. Mittaamisesta johtamiseen**

Mittariston alettua tuottamaan tietoa yrityksen suorituskyvystä, on organisaation siirryttävä suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen (Amaratunga & Baldry 2002. s, 218). Johtamista voidaan määritellä usealla eri tavalla.

Aho (2011, s. 19) toteaa kirjallisuusselvityksessään suorituskyvyn johtamisen olevan hyvin monitahoinen määritelmä, jolle kirjallisuus antaa monia erilaisia määritelmiä. Hän myös toteaa suorituskyvyn johtamisen olevan yläkäsite, jonka alle suorituskyvyn johtamisen eri muodot sisältyvät. Hänen tutkimuksen mukaan suorituskyvyn johtaminen antaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta, johon sisältyvät informaatio, suorituskyvyn mittarit, prosessit, menetelmät ja työkalut. Edellä mainitut osa - alueet tukevat hänen mukaansa yrityksen strategiaprosessin eri kohtia sekä ohjata organisaation toimintaa tavoitteiden suuntaan. Suorituskyvyn johtaminen tulisi ulottaa aina organisaatiotasolta yksiköihin ja aina yksilön suorituskyvyn johtamiseen saakka, jotta jokainen työntekijä yrityksessä toimisi yrityksen strategian mukaisesti (Aho 2011, s.19).

### **3.2. Suorituskyvyn johtaminen logistiikan palveluntuotannossa**

Logistiikan palvelut tarkoittavat tässä työssä erilaisia työvaiheita logistiikan ketjussa, jotka asiakasyritys on ollut valmis ulkoistamaan. Kuljetukset ovat perinteisesti olleet tällainen osa yrityksen toimintaa, joka on ulkoistettu palveluntuottajalle. Yhä enenevässä määrin myös muita logistisia toimintoja, kuten tavaran vastaanottoa, varastointia, tavaran toimittamista tuotantolinjalle tai tuotteiden pakkaamista niiden valmistuttua, on alettu ulkoistamaan tuotantoyrityksen ulkopuolelle. Suurimmat syyt tähän ovat kustannusten pienentäminen ja toiminnan kehitysmahdollisuus, kun toimijana ja palveluntuottajana on yritys, jonka ydinliiketoimintaa logistiikkapalveluiden tuottaminen on.

Logistiikan palveluntuottajilla on yleensä mittaristo, jolla tuotettavan palvelun tehokkuutta ja laatua voidaan mitata asiakkaalle. Usein kuitenkin mittarin tuottamaa tietoa ei jatkojalosteta yrityksen tarpeisiin tai edes monisteta yrityksen sisällä muihin toimipisteisiin antamaan samaa, tärkeää, tietoa toisten toimipisteiden toiminnasta. Ongelmana on, että aloite ja vaade mittarille muodostuvat asiakkaan vaatimuksesta, ei palveluntuottajan omasta tarpeesta. Palveluntuotantoyrityksen suorituskyvyn mittaaminen on perinteisen tuotantoyrityksen suorituskyvyn mittaamista hankalampaa, koska palvelut ovat usein hyvin monipuolisia ja heterogeenisiä. Palveluntuotantoprosesseissa on vaikeaa mitata prosessien tuotoksia sekä määritellä ja kohdistaa tuotannontekijät näin ollen oikein (Fitzgerald et al. 1991, s. 78 - 79). Palveluntuotantoyritys ei näin ollen pysty laajassa mitassa hyödyntämään arvokasta mittaustietoa organisaation seuraaville tasoille.

Mittareiden antaman tiedon hyödyntäminen yrityksessä liittyy sen johtamiseen ja päätöksentekoon. Laitinen (1998, s 147) on esittänyt tämän prosessin kolmivaiheisena:

- mittaustulosten tuottaminen ja jalostaminen yrityksen päätöksentekojärjestelmään,
- mittaustulosten painottaminen niiden tärkeyden mukaan ja hyödyntäminen päätöksenteossa ja
- päätös, jota seuraavat erilaiset johtopäätökset.

Näillä vaiheilla osoitetaan, että yrityksen strategisesti tärkeät päätökset perustuvat mitattuun tietoon ja vakioituun tapaan, jolla tietoa käsitellään yrityksessä (Laitinen 1998, s 147). Nämä taas asettavat valituille mittareille korkean vaatimustason, jotta ne antavat päätöksentekoa tukevaa tietoa. Tämä asia tulee huomioida jo mittareita valittaessa. Yksittäisten mittareiden vaikutus päätöksenteossa ei siis ole vallitsevaa, vaikkakin ne voivat antaa arvokasta tietoa suppeasti määritellyssä seurannassa. Toisaalta taas, mikäli mittareiden antamaa tietoa ei ole yhdistetty johtamisjärjestelmään, ei niiden antamalla tiedolla ole merkitystä.

Tiedon arvo yritykselle liittyy yrityksen kykyyn hyödyntää mitattua tietoa osana päätöksentekoa. Laitisen (1998, s 149 - 151) mukaan tiedon arvoon vaikuttaa kolme tekijää päätöksiä tehtäessä:

- subjektiiviset tekijät,
- objektiiviset tekijät ja
- tilanne tekijät.

Subjektiivisilla tekijöillä tarkoitetaan päätöksentekijän osaamista tai kykyä hyödyntää mittariston antamaa tietoa päätöksenteossaan. Objektiiviset tekijät tarkoittavat mittariston kykyä antaa tietoa sillä tavalla kuin sen on suunniteltu tietoa antavan. Käytännössä nämä tekijät riippuvat mittariston tehokkuudesta päätöksiä tehtäessä. Tilannetiedot taas ovat joko ympäristöstä johtuvia tekijöitä tai aikaan sidonnaisiin tekijöihin. Ympäristötekijät voivat liittyä esimerkiksi kilpailutilanteeseen.

Aikasidonnaiset tekijät taas koskevat tiedon oikea-aikaisuutta päätöksentekoprosessin kannalta. (Laitinen 1998, s 149 – 151)

### **3.3. Pk – sektorin kompastuskivet**

Suorituskyvyn analysointijärjestelmä on monitahoinen suunnittelutehtävä, jossa liiketoiminnan eri näkökulmia pyritään saamaan mitattavaan muotoon. Suunnitteluun on tämän vuoksi varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Vaikka resurssit olisivat kunnossa, on suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto vaiheessa mahdollista tehdä monia virheitä.

PK- sektorilla nämä ongelmat korostuvat, koska usein toimitaan pienillä resursseilla ja rajatulla osaamis pohjalla. Usein esimerkiksi strategista suunnittelua tehdään lähinnä tuntumapohjalta, eikä varsinaista pitkäjänteistä suunnittelua käytetä. (Hellqvist & Järvinen, 1983, s. 29)

Yrityksen johtaminen saattaa olla omistajan vastuulla, jolloin johtamiskulttuurissa on omia piirteitään, verrattuna isojen yritysten ammattijohtajien tapaan toimia. Tämä on tietyissä asioissa pienten yritysten vahvuus, päätöksenteon nopeutena ja suoraviivaisuutena. Nopea päätöksenteko yhdistettynä strategisen suunnittelun puutteisiin, voi kuitenkin viedä pienen yrityksen nopeasti myös liiketoiminnallisesti väärään suuntaan. Organisaatiot, jotka eivät integroi suorituskyvyn mittaamista ja sen antamaa tietoa johtamisjärjestelmänsä kehitysohjelmaan, eivät yleensä yllä odotettuun suorituskyvyn parantumiseen ja kohtaavat suurempaa tyytymättömyyttä ja heikompaa liikevaihtoa (Longenecker & Fink, 2001, s. 18).

Hauser ja Kratz (1998, s. 528) ovat tutkimuksessaan luetelleet seuraavat ongelmakohdat, jotka voivat johtaa tuottavuuden kannalta epäedulliseen lopputulokseen:

1. viivästynyt palkitseminen
2. väärin kohdistetut mittarit
3. hankalasti hallittavat mittarit
4. tavoitteen hämärtyminen
5. kokonaisuudessaan väärät mittarit
6. väärin asetetut tavoitteet
7. liian kapea-alainen ajattelu.

Kuten Hauser ja Kratz esittävät, tulisi mittaristoa luotaessa välttää liian monimutkaisen mittariston luontia. Usein pk - sektorin yrityksillä tätä ongelmaa ei kuitenkaan ole, koska usein yritysten suorituskykyä ei mitata, tai mittaaminen keskittyy tuotettavan ydintoiminnan tehokkuuden mittaamiseen. Kokonaiskuvaa yrityksen suorituskyvystä ei koeta riittävän tärkeäksi, jotta siihen panostettaisiin. Tämä johtaa yrityksen toiminnan johtamiseen tuntumapohjalta, koska faktoihin perustuvia mittareita ei ole ohjaamassa päätöksentekoa. Suorituskyvyn mittaamisessa saatua tietoa on hyödynnettävä, muutoin mitattua tietoa ei enää oteta tosissaan (Neely, 1998).

Edellä esitettyjä pk - sektorin ongelmia ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan kaikkia pk - sektorin yrityksiä. Paljon riippuu yrityksen johdon koulutustaustasta ja näkemyksestä toimialalla, miten he tekevät pitkän aikavälin suunnittelua ja vievät sitä organisaatiossa eteenpäin.

## 4. Kasvun strateginen johtaminen

Start up yrityksen liiketoimintaa voidaan kuvailla seuraavasti:

*lopputuloksen prosessista, jossa kehitetään uutta liiketoimintaa, joka kehittää, tuottaa ja markkinoi tuotteita tai palveluita täyttääkseen uuden markkinan tarpeet pyrkimällä tuottoon ja kasvuun (Chrisman et al. 1998).*

Liiketoimintaa voidaan pitää uutena, kun se ei vielä ole saavuttanut kehityksessään tasoa, jossa sitä voidaan pitää kehittyneenä liiketoimintana (Saarenketo et al. 2009, s. 532). Tarkkaa vaihetta siirtymiseen uudesta liiketoiminnasta kehittyneeseen ei ole vielä määritelty (Chrisman et al. 1998, s. 7).

Uusi liiketoiminta käyttää monipuolisia tapoja saavuttaakseen kasvua. Ansoff (1965) esittää tutkimuksessaan neljä päästrategiaa kasvun saavuttamiseen:

1. Markkinoille tunkeutuminen. Uusi yritys pyrkii kasvattamaan osuuttaan samoilla markkinoilla muiden yritysten kanssa.
2. Tuotteiden kehittäminen. Uusi yritys pyrkii markkinoille uusilla tuotteilla tai palveluilla.
3. Markkinoiden kehittäminen. Uusi yritys laajentaa markkinoitaan maantieteellisesti, mutta pyrkii pysymään samassa liiketoiminnassa.
4. Erilaistaminen. Uusi yritys hakee kasvua lanseeraamalla uusia palveluja tai tuotteita uusille markkinoille tai asiakassegmenteille.

### 4.1. Yrityksen strategia

Yrityksen strategiasta on olemassa monenlaisia määritelmiä. Tässä keskitymme tarkastelemaan strategiaa suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta. Yleisesti tarkasteltuna strategia on yrityksen johdon tietoisesti ja tiedostamatta muodostettu toimintasuunnitelma ja näkemys, jolla liiketoimintaa ohjataan pitkällä aikavälillä

(Vanhala et al. 2002 s. 90 -91). Strategia koostuu yrityksen keskeisinä tavoitteina ja toiminnan suuntaviivoista, jotka ovat tietoisesti valittuja (Kamensky 2008 s. 19).

Yrityksellä voi olla toiminnassa monia strategioita yhtä aikaa eri toiminnoilleen. Esimerkiksi myynti-, hankinta-, henkilöstö- ja tuotantostrategiat voivat toimia toisistaan riippumatta yrityksessä. Mittaristoa rakennettaessa yrityksen strategiat tulisi yhdistää yhdeksi strategiaksi, etenkin mikäli harkitaan tasapainotettua mittaristoa. Yrityksen strategian tulisi olla organisaatiossa yleisesti sisäistetty ja hyväksytty ennen mittariston rakentamisen aloitusta (Butler et al. 1997 s. 244).

#### **4.2. Yrityksen organisaatio**

Organisaation voidaan sanoa olevan yksinkertaisimmillaan joukko ihmisiä, jotka tekevät työtä saavuttaakseen tietyn päämäärän. (Ferguson & Ferguson 2000 s. 16) Voidaan todeta yrityksessä työskentelevien henkilöiden olevan se organisaatio, joka pyrkii saavuttamaan asetut tavoitteet, valittua strategiaa noudattaen.

Harison (2009 s. 17 - 18) mukaan organisaatiot voidaan määrittellä neljällä tavalla:

1. tavoite ja tehokkuusmalli,
2. säilyttämismalli,
3. vaihdantamalli ja
4. tulkinnallinen mielikuva.

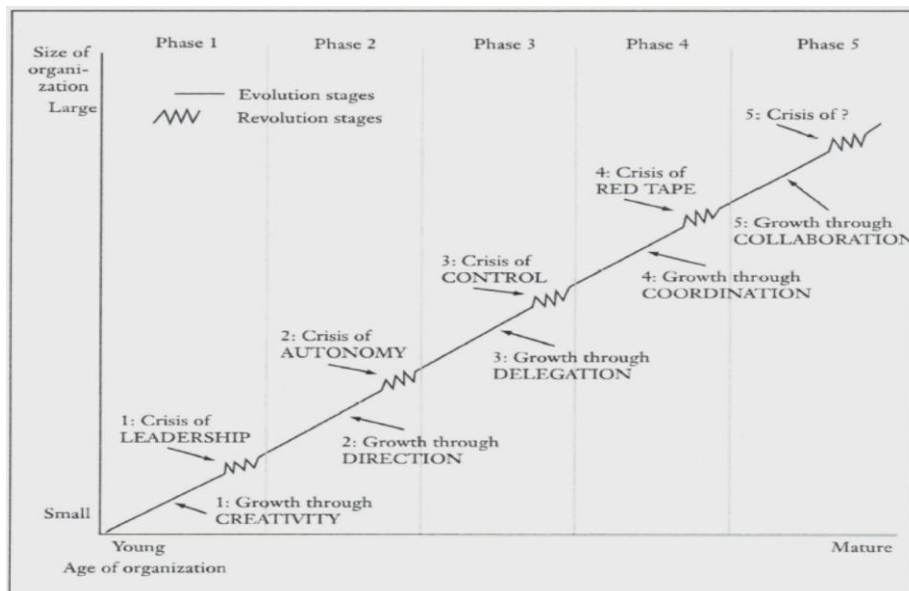
Ensimmäisellä määrittelyllä, tavoite ja tehokkuusmallilla, korostetaan tavoitteita ja niiden saavuttamista mahdollisimman hyvin. Toisessa määrittelyssä, säilyttämismallissa, korostuu organisaation olemassa olon jatkuvuuden säilyttäminen, mikä vähentää tavoitteiden ja tehokkuuden merkitystä. Kolmannessa määrittelyssä, vaihdantamallissa, toimintaympäristön ja organisaation välinen vuorovaikutus on tärkeää. Viimeisessä

määrittelyssä, tulkinnallisessa mielikuvassa, henkilöiden omat näkemykset ja käsitykset vaikuttavat heidän käsitykseensä organisaatiosta. (Harisalo 2009 s. 17 -18)

### 4.3. Organisaation kasvu ja sen riskit

Yrityksen kasvuun liittyy olennaisesti organisaation kasvu ja kehittyminen. Yrityksen koon kasvaessa hallinnolliset ja lakisäätteiset tehtävät lisääntyvät ja niitä hoitamaan tarvitaan yhä enemmän hallinnollisia henkilöitä, jotka eivät liity yrityksen ydinliiketoimintaan. Greiner (1997, s. 402) esittää, että organisaation kehittymisen ja uusiutumisen kriisien kautta voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat sidoksissa organisaation ikään ja kokoon (Kuva 6). Vaiheet ovat:

1. Kasvu luovuuden kautta, joka johtaa ensimmäiseen kriisiin johtajuudesta
2. Kasvu ohjaamisen kautta, joka johtaa toiseen kriisiin itsenäistymisestä
3. Kasvu delegeimisen kautta, joka johtaa kriisiin kontrollista
4. Kasvu koordinoimalla, joka johtaa kriisiin ”punaisesta nauhasta”
5. kasvu yhteistyöllä, joka saattaa johtaa taas uuteen kriisiin.



Kuva 6. Organisaation kasvun vaiheet ja kriisit. (Greiner 1997, s. 402)

Ensimmäinen vaihe lähtee yrityksissä usein liikkeelle yrityksen perustajan luovuudesta lähteä markkinoimaan tuotetta tai palvelua markkinoille, jolloin yrityksen johtamiseen ei juurikaan kiinnitetä huomiota. Yrityksen viestintä on parhaimmillaankin satunnaista ja epämuodollista. Yrityksen päätökset tehdään pitkälti markkinalähtöisesti asiakaspalautteen perusteella. Tämä johtaa ensimmäiseen kriisiin johtajuudesta yrityksen kasvaessa, jossa lisääntyvää henkilömäärää ei pystytä johtamaan epämuodollisen viestinnän kautta, eikä uusilla työntekijöillä ole samaa sitoutumista yrityksen tuotteisiin tai palveluihin kuin perustajilla on. Samalla yrityksen johto kokee uuden johtamisen vastuun epämukavaksi taakaksi, ja pyrkivät tekemään asiat kuten ”hyvinä vanhoina aikoina” tehtiin. Ratkaisuna tähän ensimmäiseen kriisiin on organisaation ensimmäinen uusiutuminen johtamisen kriisistä. Ratkaisuna tähän kriisiin on vahvan johtajan rekrytoiminen yrityksen ulkopuolelta, jolla on riittävä osaaminen ja tietotaito uusien johtamistekniikoiden ja käytäntöjen käyttöönottoon. Suurimpana riskinä tämän ratkaisun toteutumiselle on omistajien voimakas halu puuttua yrityksen johtamiseen, vaikka he olisivatkin sopimattomia johtamaan yritystä. Ensimmäinen organisaation kehityskohta onkin löytää ja asettaa virkaan voimakas johtaja, jonka yrityksen omistajat hyväksyvät ja joka pystyy yhdistämään organisaation yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. (Greiner 1997, s. 403)

Yritykset nauttivat ensimmäisen vaiheen ongelmista selvittyään yleensä vaiheen, jossa saavutetaan kasvua osaavan johdon alaisuudessa. Tässä kehittymisen vaiheessa on yleistä, että yrityksessä toiminnallinen organisaatio esitellään yrityksessä, erotellen tukitoiminnot ydintoiminnoista ja henkilöstön työnkuvat tulevat yksityiskohtaisemmiksi. Lisäksi yrityksessä otetaan käyttöön kannustinjärjestelmiä, budjetteja ja laadullisia määrittämiä. Myös kommunikointi muuttuu muodollisemmaksi ja persoonattommammaksi, kun organisaation johtamisen tasot lisääntyvät. (Greiner 1997, s. 403)

Uusi johto ja tärkeimmät päälliköt ottavat suurimman vastuun toiminnasta ja alemman tason päälliköitä pidetään enemmänkin operationaalisen toiminnan asiantuntijoina kuin

itsenäisinä päätöksentekijöinä. Tämä johtaa toiseen kriisiin organisaation kehityksessä, jossa operatiivisen päällikkötason osaaminen ja markkinatuntemus kasvavat suuremmiksi kuin ylimmän johdon. He ovat tilanteessa, jossa heidän tulee valita seuraavatko toimintaohjeita vai ottavatko päätöksenteon omalle vastuulle. Toinen organisaation kasvun kriisi vie organisaation alempia tasoja entistä itsenäisempään toimintaan, jonka ratkaisu organisaation kehittymisen kannalta on yhä suurempi asioiden delegoiminen päällikkötasolle. Vaikeutena tässä tulee ylemmän johdon kyky antaa vastuuta tehtävistä, joita he ovat aikaisemmin menestyksekkäästi hoitaneet. Toisaalta taas päällikkötaso ei ole tottunut tekemään päätöksiä itsenäisesti, mikä johtaa usein yrityksen toiminnan heikkenemiseen tässä organisaation kehityksen vaiheessa, joka taas johtaa ylimmän johdon pyrkimykseen pitää kiinni keskitetystä johtamiskulttuurista. Tämä taas aiheuttaa päällikkötasolla lisää pettymyksen tunteita ja yhä useampi jättää tässä vaiheessa yrityksen. (Greiner 1997, s. 403)

Seuraavassa kehitysvaiheessa, jossa tehtävien delegoiminen nousee organisaation kehittymisen veturiksi, organisaation rakennetta on hajautettava. Tämän johdosta vastuuta lisätään merkittävästi päällikkötasolla yksiköissä ja markkina-alueilla, tulosityksiköitä ja bonuksia käytetään motivaation tehostamiseen, ylin johto pitäytyy johtamisessaan vain poikkeustilanteiden johtamiseen perustuen jaksottaiseen raportointiin kentältä. Tässä vaiheessa johto keskittyy myös tekemään uusia yritysostoja, joita voidaan liittää osaksi muita hajautettuja yksiköitä. Kommunikaatio ylhäältäpäin on harvempaa, yleensä viestintää, puhelinkeskusteluja tai lyhyitä käyntejä kentällä. Lisääntyneen delegoinnin vaihe auttaa laajentumaan, koska päällikkötaso on paremmin motivoitunutta ja pystyvät nopeammin vastaamaan asiakastarpeisiin sekä kehittämään toimintaa. (Greiner 1997, s. 404)

Tämä johtaa väistämättä tilanteeseen, jossa kolmas organisaation kriisi nousee esiin. Yrityksen ylin johto kokee oman kontrollin heikkenevän kentällä tehtäviin päätöksiin. Itsenäiset päälliköt vievät toimintaa omalla tavallaan eteenpäin, ilman koordinoituja suunnitelmia, rahankäyttöä, tekniikoita ja henkilöstöresursseja kokonaisorganisaation

kanssa. Tämä vie organisaation kehittymisen kolmanteen vaiheeseen, kun ylin johto pyrkii saavuttamaan kontrollin takaisin kokonaistoiminnasta. Osa ylimmästä johdosta pyrkii palauttamaan keskitetyn johtamisen, joka usein epäonnistuu toiminnan laajuudesta johtuen. Eteenpäin suuntautuneet yritykset vievät toimintaa eteenpäin enemmän koordinoitulla menetelmällä. (Greiner 1997, s. 404)

Neljännessä vaiheessa, kehittymiselle koordinoinnin kautta, on tyypillistä, että yrityksessä hyödynnetään muodollisia systeemejä lisäämään koordinoituja käytäntöjä. Lisäksi ylin johto ottaa aloitteen ja hallinnon näiden uusien käytäntöjen käytössä. Esimerkkejä tällaisesta käytännöistä ovat:

- hajautetut yksiköt kootaan ryhmiksi,
- muodolliset suunnitteluprosessit määritellään ja seurataan tarkasti niiden käyttöä,
- hallinnon henkilöstöä lisätään hallinnoimaan yrityksen uusia järjestelmiä sekä arvioimaan linjajohdon toimintaa,
- jokaista yksikköryhmää pidetään omana investointiryhmänään, jossa pääoman tuotto on yksi tärkeimmistä kriteereistä rahaa jaettaessa toimintaan,
- tietyt tekniset toiminnot, kuten tiedonhallinta, hajautetaan pääkonttorilla omiksi toiminnoikseen, kun taas päivittäiset operatiiviset päätökset pysyvät hajautettuna.

Nämä uudet koordinointisysteemit parantavat yrityksen kasvua, tehokkaamman resurssien hyödyntämisen kautta. Ne kehittävät päällikkötasoa katsomaan laajempaa kuvaa toiminnosta, paikallisen yksikkönsä ulkopuolelle. (Greiner 1997, s. 405)

Koordinoinnin lisääminen johtaa kuitenkin luottamuksen heikkenemiseen pääkonttorin ja kentän välillä. Kasvava määrä ohjelmistoja ja systeemejä alkaa käydä yli järkevän käytettävyyden määrän. Syntyy niin sanottu punaisen nauhan kriisi. Esimerkiksi linjajohto saa enenemässä määrin ohjausta henkilöstöasioissa henkilöiltä, joilla ei ole käytännön tuntemusta paikallisista olosuhteista. Linjajohtoa taas kritisoidaan

yhteistyökyvyttömyydestä ja tiedonkulun puutteista. Lisäksi kaikki kritisoivat byrokraattista järjestelmää, joka on syntynyt. Järjestelmä ajaa ohi ongelmien korjauksen ja uusien innovaatioiden synty heikkenee. Toisin sanoen organisaatio on kasvanut liian suureksi ja monimutkaiseksi, jotta sitä voisi johtaa muodollisilla ohjelmilla ja tiukoilla systeemeillä. (Greiner 1997, s. 405)

Viimeisessä viidennessä vaiheessa punaisen nauhan kriisiä pyritään voittamaan vahvalla ihmisten välisellä yhteistyöllä. Sosiaalinen kontrolli ja itseohjautuvuus korvaavat muodollisen ohjauksen. Tämä muutos on erittäin hankala niille, jotka ovat olleet osallisena vanhan systeemin luontiin samoin kuin niille linjajohdon jäsenille, jotka ovat luottaneet tiukempaan muodolliseen johtamiseen. Viidennen vaiheen kehitys organisaation kehityksessä keskittyy joustavaan lähestymiseen johtamisessa, jolle on luonteavaa:

- fokuoituminen nopeaan ongelmien ratkaisuun ryhmätyöskentelyllä,
- työryhmät muodostuvat läpi organisaation eri tehtäviin,
- pääkonttorin henkilöstöä vähennetään, uudelleen sijoitetaan ja yhdistetään asiantuntijaryhmiksi, joiden tehtävä on konsultoida, ei johtaa, linjaorganisaatiota,
- usein kehitetään matriisiorganisaatio, oikean osaamisen varmistamiseksi ongelmanratkaisu ryhmissä,
- aiemmat muodolliset systeemit yhdistetään ja yksinkertaistetaan yhdeksi kokonaisuudeksi,
- koulutusohjelmia luodaan johdon osaamisen lisäämiseksi, etenkin käyttäytymisopin ja ihmissuhteiden osalta, paremman ryhmätyöskentelyn saavuttamiseksi ja konfliktien välttämiseksi,
- reaaliaikainen tietojärjestelmä yhdistetään päivittäiseen johtamiseen,
- taloudelliset kannustimet ovat enemmänkin sidottuja ryhmän tehokkuuteen kuin yksittäisen henkilön suoritukseen,
- organisaatio kannustaa uusien käytäntöjen kokeilemistä.

Greiner (1997, s 406) antaa vielä oman näkemyksensä olisi seuraava murros viidennessä vaiheessa, joka hänen mukaansa liittyisi henkilöstön henkiseen väsymiseen ja jaksamiseen organisaatiossa. ratkaisuna hänen mukaansa voisi olla ohjelmat, jotka sallivat henkilöstön väliajoin hengähtää, esimerkiksi tuplaorganisaation avulla. Tässä henkilöstö vaihtaa ajoittain tehtäviä, sallien henkilöiden kerätä voimia ajoittain tiukkojen rutistusten jälkeen. Greiner esittää julkaisussaan muitakin ratkaisuja ongelmaan. (Greiner 1997, s 405 - 407)

Greigerin päätelmät ovat johdonmukaisia ja toimivat varmasti, mikäli organisaatio ja yritys kasvavat orgaanisesti ilman yritysostoja. Mikäli yritysostoja tapahtuu, on merkittävänä riskinä, että organisaatiossa saattaa olla samanaikaisesti käynnissä useita kriisejä ja murroksia. Tällaisessa tilanteessa ratkaisun löytäminen ja toiminnan ohjaaminen seuraavalle yhteiselle tasolle voi osoittautua haastavaksi. Tulisiko yritysostojen yhteydessä lähteä ratkaisemaan organisaation kriisejä alimmalta mahdolliselta tasolta vai pyrkiä ratkaisemaan niitä kaikkia yhtä aikaa, on tutkimisen arvoinen asia.

## 5. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän luonti ja implementointi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiiristä osuutta. Näkökulma on voimakkaasti pk – yrityksen ja etenkin logistiikan palvelutuotantoyrityksen näkökulma.

### 5.1. Logistiikan palvelutuotantoyritykset

Logistiikan palvelutuotantoyrityksen voidaan Suomessa jakaa Okkosen ja Lukan (2004, s. 16) tutkimusraportin mukaan viiteen eri tyyppiin:

1. kansainvälisiin kuljetuslähtöisiin yrityksiin,
2. kansainvälisiin kuljetusyryksistä riippumattomiin yrityksiin,
3. kotimaisiin kuljetuslähtöisiin yrityksiin,
4. kotimaisiin kuljetusyryksistä riippumattomiin yrityksiin ja
5. tukkureista tai alihankinnasta logistiikkapalveluntarjoajiksi laajentuneisiin yrityksiin.

Esitetyn jaon mukaan yritykset ovat syntyneet ajatuksesta tarjota erikoistuneita logistiikkapalveluita asiakasyrityksille, heidän vaatimustensa mukaisesti. Tämä mahdollistaa asiakasyritysten keskittymisen omaan ydinosaamiseensa ja mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen kilpailijoihin nähden. (Okkonen & Lukka 2004, s 16.)

Usein logistiikan palvelutuotantoyritykset ovat keskittyneet tietyille toimialalle, mahdollistaen erikoistumisen palveluntarjonnassa. Toimialan valinta noudattaa samaa linjaa, kuin markkinoiden kehittyminen maailmalla. Suurin osa yrityksistä tarjoaa perus logistiikkapalvelun lisäksi jotakin lisäarvopalvelua, jotka ovat usein asiakaskohtaisia ratkaisuja. Edellä esitetyssä tutkimusraportissa palvelut on jaettu seuraaviin eri palvelukokonaisuuksiin: asiakaspalvelu, IT ja tiedonsiirtoratkaisut, laatu järjestelmät ja laaduntarkkailu, hankinnat, tuotannolliset lisäarvopalvelut, varastointi- ja pakkauspalvelut, kuljetus ja jakelupalvelut, huolinta- ja tullauspalvelut, postituspalvelut, paluulogistiikka ja kierrätyspalvelut sekä muut palvelut. (Okkonen & Lukka 2004, s. 18)

Tässä tutkimuksessa käsitelty yritys on keskittynyt logistiikkapalveluissaan varastointipalveluihin sekä tuotannollisiin lisäarvopalveluihin. On kuitenkin huomioitava, että yrityksen varhainen vaihe elinkaarella tulee mitä todennäköisimmin vielä vaikuttamaan valittuun palveluun ja mahdollisesti toimialaan, jolle palveluita tarjotaan.

## **5.2. Tutkimuksen kohde yritys**

Tutkimuksen kohdeyritys on sisälogistiikan ulkoistuksiin erikoistunut yritys, joka on perustettu vuonna 2009. Omistajapohjansa kautta kilpailijoistaan erottautuva palveluntuottaja pohjaa osaamisensa omistajiensa ydinosaamiseen. Yrityksen tämän hetkiset pääasialliset asiakkuudet ovat teollisuus yrityksiä eri toimialoilta, jotka ovat ulkoistaneet sisälogistiikkaansa kokonaan tai osittain yritykselle.

Toisena pääomistajana on suomalaistaustainen materiaalin siirto- ja kuljetuskalustoa valmistava yritys, joka on nykyisin osa suurta kansainvälistä konsernia. Sen päätoimialana on materiaalin siirto- ja käsittelylaitteiden tekeminen ja palveluiden tarjoaminen niiden huoltoon ja ylläpitoon. Yritys oli aiemmin pörssiyritys, ennen kuin kansainvälinen suuryritys osti yrityksen osake-enemmistön. Yhteisyritykseen tämä yritys tuo vankan laiteosaamisen.

Toisena pääosakkaana on suomalainen henkilöstövuokrausyritys. Henkilöstövuokrausyrityksen ydinosaamiseen kuuluvat henkilöstön vuokraus logistiikan ja rakentamisen tehtäviin ja henkilöstöhallintoon liittyvät toimet. Yhteisyritykseen se tuo henkilöstöhallinnon ja rekrytoimisen osaamista. Yrityksellä on toimintaa usealla paikkakunnalla ja sen tavoitteena on laajentua tulevaisuudessa merkittävästi.

Tutkimuksen kohdeyrityksen liikeideana on yhdistää materiaalinsiirtolaitevalmistajan ja henkilöstövuokrausyrityksen ydinosaamiset palvelukokonaisuudeksi, jolla pystytään joustavasti ja kustannustehokkaasti tarjoamaan asiakkaille sisälogistiikan palveluja asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Vaikka palvelu onkin rajattu sisälogistiikkaan, ovat palvelun ostajasta riippuen toiminnot hyvin erilaisia. Palveluntuotannon luonne riippuu palvelunostajan toiminnasta ja kulloisestakin tarpeesta, esimerkiksi kausivaihteluiden aiheuttamien lisäkustannusten minimoimiseksi.

Peruspalveluna yritys tuottaa asiakkailleen kuukausihintaista palvelua sisältäen tarvittavat koneet ja laitteet. Henkilöstöä kuhunkin kohteeseen palkataan palvelun määrittämän perustarpeen mukaan. Perustarpeen ylittävältä osalta yritys ostaa lisäresursseja toiselta omistajayritykseltään vuokrahenkilöiden muodossa. Tällä mahdollistetaan nopea reagointi vaihteleviin resurssitarpeisiin henkilöstöresurssien osalta ja saavutetaan kustannussäästöjä perinteiseen henkilöstöresursointiin nähden.

### **5.3. Lähtötilanne**

Toimintansa alkumetreillä olevalla yrityksellä ei ole olemassa käytäntöjä tai toimintatapoja, joilla johtaa ja analysoida yrityksen toimintaa ja tilaa. Jotta yrityksen eri osa-alueista ja asiakkuuksista saataisiin luotettavaa ja oikeanlaista tietoa yrityksen johdolle, on suorituskykymittariston luominen yrityksen operatiivisen toiminnan kannalta tärkeää. Tätä tarkoitusta varten aloitettiin projekti koko yrityksen suorituskyvyn johtamisjärjestelmän luomiseksi.

Yrityksen lyhyen historian vuoksi, yrityksessä ei ole luotu tai määritelty kaikkia sen ydinprosesseja. Lähtötilanne yrityksen suorituskyvyn johtamisjärjestelmälle on siten sekä helppo, koska vanhoja käytäntöjä ei ole rasitteena. Toisaalta kaikki työ joudutaan tekemään uuden toiminnan määrittelyjen pohjalta, jolloin valmista materiaalia tai

historiatietoa ei ole mahdollista hyödyntää. Samoin omistajien tietotaito uudesta toimialasta ei ole kattavaa, joten heiltä saatava jo kehitettyjen toimintamallien hyöty on rajallista.

Osana tätä prosessia on asiakkuuskohtaisten mittaristojen luominen, joka antaa tietoa yrityksen johdolle operatiivisen toiminnan onnistumisesta ja asiakastyytyväisyydestä. Yrityksen toiminnan luonteen vuoksi kaikki yrityksen ulkoistusprojektit ovat omia kokonaisuuksiaan. Yrityksen ylin johto sijaitsee fyysisesti eri paikassa asiakkuuksien kanssa, mikä asettaa tiedonkululle omat tiukat vaatimuksensa. Tämän tiedonkulun varmistamiseksi ja monipuolistamiseksi, toteutettiin tutkimuksessa jäljempänä esitettävä suorituskyvyn mittausjärjestelmän suuntaviivat, joiden avulla voidaan kerätä tarvittavaa tietoa operatiivisesta toiminnasta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää yrityksen ja asiakkuuksien kehittämiseen sekä asiakaskohtaisen palautteen antamiseen asiakasyrityksille.

Oman haasteensa prosessille asettaa yrityksen omistuspohja, jossa toinen yritys on kansainvälisessä omistuksessa oleva suuri, entinen pörssiyritys ja toinen omistaja on pieni yrittäjäpohjalla toimiva henkilöstövuokrausyritys. Toiminta kulttuurien erot ja ison yrityksen raskaampi päätöksentekotapa aiheuttavat aika-ajoin toimintaympäristöjen törmäyksiä, jotka vaikeuttavat yrityksen toimintaa ja eteenpäin vientiä. Tämä korostaa yrityksen selkeän tavoitteen ja strategian merkitystä suorituskyvyn mittausjärjestelmää luotaessa.

#### **5.4. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän määrittely**

Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin syksyllä 2010, jolloin muodostettiin käsitys yrityksen tilasta ja luotiin sen pohjalta suorituskyky mittareita. Luotujen mittareiden pohjalta muodostettiin yritykselle asiakaskohtaiset suorituskykymittaristot ja

yrityskohtainen suorituskymittaristo antamaan yrityksen johdolle tietoa päätöksenteon tueksi.

Yrityksen suorituskyvyn johtamisjärjestelmää määriteltäessä suorituskyvyn mittaus on jaettu kahteen osaan: yritystason mittareihin ja asiakastason mittareihin (Kuva 7.).



Kuva 7. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakenne

Yritystason mittaristo pitää sisällään asiakastason mittaristot, jolloin yritystason mittaristo antaa kokonaiskäsityksen yrityksen toiminnasta yrityksen ylimmälle johdolle. Yritystason mittaristossa on myös talouden ja markkinoinnin mittarit, jolloin mittaristo antaa mahdollisimman kattavan kuvan koko yrityksen eri osa-alueiden toiminnasta. Yritystason mittareita valittaessa merkittävässä roolissa olivat johdon ja yrityksen hallituksen haluama tieto. Tätä selvitettiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa. Mittareiksi valittiin alkutilanteeseen sellaisia mittareita, joiden tietoa haluttiin seurata ja joiden mittaaminen ei aiheuttaisi suurta resurssia.

Käytännössä mittarit valittiin niin, että mitattu tieto oli valmiiksi saatavilla talouden ja myynnin raporteista.

Asiakastason mittaristot keskittyvät kukin yhden asiakkuuden suorituskykyyn ja antavat operatiiviselle johdolle tietoa operatiivisen toiminnan onnistumisesta ja asiakkuuksien kulloisestakin tilasta. Asiakaskohtaisia mittaristoja on tarkoitus käyttää myös asiakaskohtaisen raportoinnin välineenä, tarkasteltaessa asiakaskohtaisten tavoitteiden toteutumista ja kehittymistä. Asiakastason mittareita valittiin käyttöön tutkimuksessa sen mukaan, mitä asiakas halusi mitata, mitä itse yritys halusi mitata ja näitä seurattiin yhteisissä palavereissa. Mittarit ovat operatiivista toimintaa kuvaavia ja niiden tieto saadaan joko omasta palveluntuotannosta tai asiakkaan järjestelmistä.

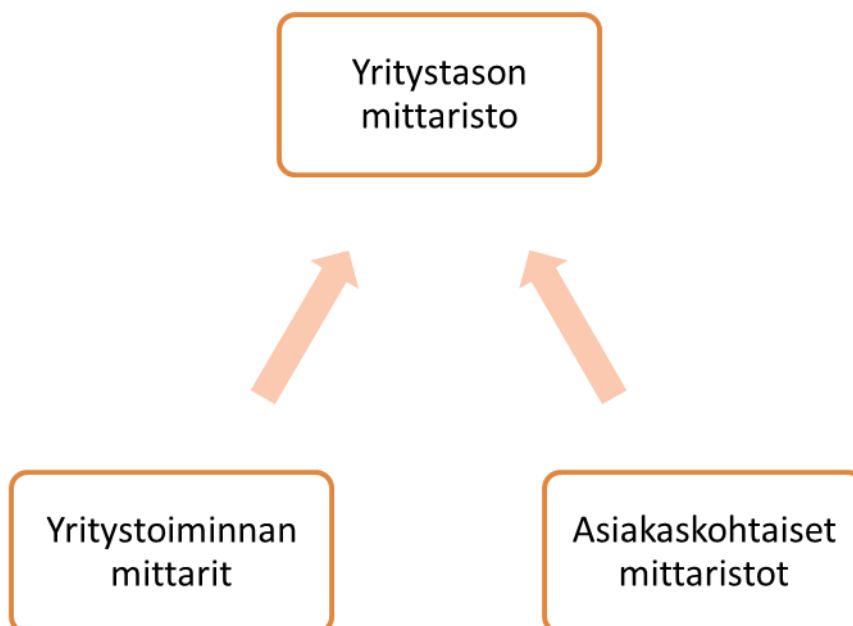
Kuvassa 8. on esitetty suorituskyvyn mittausjärjestelmän hierarkkisuus, jossa korkeimmalla tasolla on yritystason mittarit, keskimmaisella tasolla asiakaskohtaiset mittaristot ja alimmalla tasolla yksittäiset mittarit. Alimman tason mittareiden tavoitteena on tukea suorituskyvyn johtamisjärjestelmää aina ylimmälle tasolle asti.



Kuva 8. Yrityksen suorituskyvyn mittausjärjestelmän hierarkia

### 5.4.1. Yritystason suorituskyky

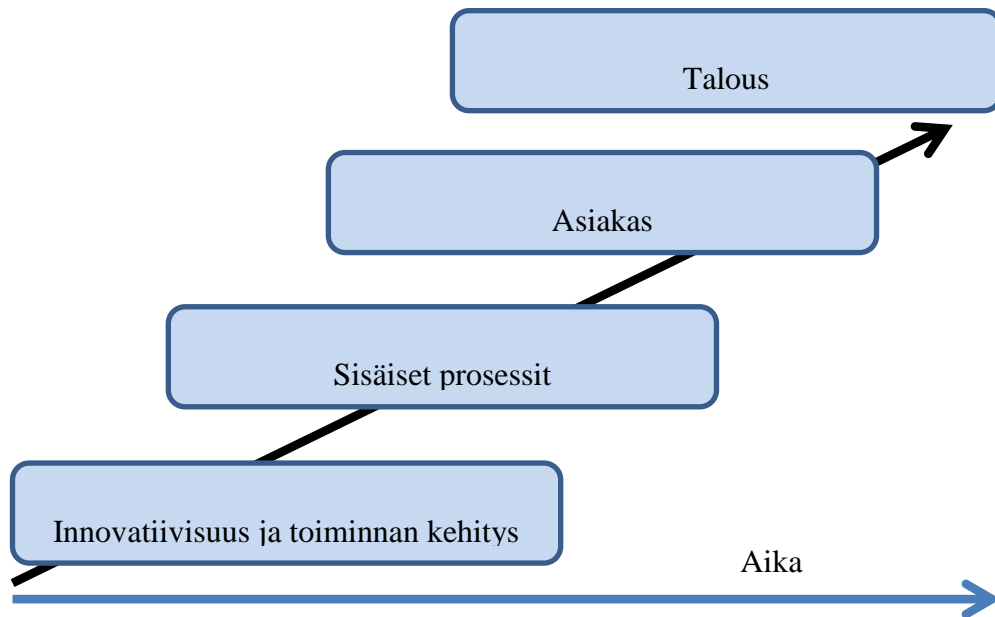
Yritystason suorituskyvyn johtamisjärjestelmän tarkoituksena on antaa, nopeasti ja helposti ymmärrettävässä muodossa, tietoa yrityksen toiminnasta. Koska mittaristolla pyritään kattamaan koko yrityksen toiminta aina taloudellisista tiedoista operatiiviseen, muodostuu yritystason mittaristo kahdesta osasta: yrityksen liiketoiminnan mittarit ja asiakaskohtaisista mittaristoista. Kuvassa 9 on esitetty edellä mainittu graafisessa muodossa.



Kuva 9. Yritystason mittariston muodostuminen

Yritystason mittariston suunnittelussa lähtökohdaksi valittiin Balanced Scorecard:in (myöhemmin BSC) näkökulma suorituskyvyn mittaukseen. Valinnan perusteena oli BSC:n antava laaja, käytännössä koko yritystoiminnan kentän kattavat näkökulmat, jotka antavat hyvin käsityksen yrityksen suorituskyvystä. Järjestelmätasolla todettiin BSC:n olevan liian raskas järjestelmä sekä kustannuksiltaan että ylläpidoltaan, jotta se olisi varsinaisesti otettu käyttöön yrityksessä. Näin ollen tutkittiin muita kevyempiä ja joustavampia vaihtoehtoja suorituskykymittariston alustaksi.

Näkökulmista sisäiset prosessit muodostuvat asiakaskohtaisten mittaristojen keskiarvosta. Näin saavutetaan yhteys yritystason suorituskyvyille ja asiakaskohtaisille suorituskyvyille. Koska asiakaskohtaiset mittarit ovat merkittävä osa yrityksen toimintaa ja yrityksen pääasiallisen tulonlähteen kohde, on tärkeää, että asiakaskohtaisia mittaristoja käsitellään myös yritystasolla riittävällä tarkkuudella.



Kuva 10. Syyseurauskuvaus (mukailtu: Saari 2004)

Kuvassa 10. esitetyn syyseurauskuvauksen tarkoituksena on selvittää, miten eri näkökulmat liittyvät toisiinsa ja miten ne ajoittuvat aikajanelle. Innovatiivisuus ja toiminnan jokapäiväinen kehittäminen ovat mittariston perusta. Sitä kautta päästään sisäisiin prosesseihin, asiakkaiden tyytyväisyyteen ja lopulta taloudellisesti tulokselliseen liiketoimintaan. Tutkimuksen kohdeyrityksessä lähdetään luonnollisesti hakemaan markkinaosuutta juuri innovatiivisen konseptin kautta.

Seuraavassa on esitetty tarkemmin eri näkökulmia ja millaisilla mittareilla niitä on case esimerkissä lähdetty mittaamaan:

## **Talouden näkökulma**

Talouden mittarit keskittyvät yrityksen kannattavan kasvun mittaamiseen. Kasvua ja yritystoiminnan laajuutta kuvaavat mittarit ovat yrityksen liikevaihtoa mittaavia mittareita. Yrityksen kannattavuuden mittaamiseen soveltuu hyvin yrityksen käyttökateen tai tuloksen mittaaminen.

Näillä mittareilla pystytään antamaan yrityksen johdoille ymmärrys yrityksen taloudellisen tilanteen muuttumisesta, sekä toiminnan laajuuden muutoksista. Pelkästään esimerkiksi työntekijämäärää tai toimipisteiden määrää mittaamalla ei varsinaisesti pystytä toiminnan laajuutta mittaamaan, koska yrityksen tuottamat palvelut voivat vaihdella suuresti eri asiakkuuksien välillä.

## **Asiakas**

Asiakkaan tyytyväisyys ja asiakkaan sitoutuminen ohjaamaan ulkoistettua palvelua, ovat tärkeitä yhteistoiminnan kannalta. Asiakastyytyväisyys on näistä kriittisempi mittari, koska tyytyväinen asiakas on halukas jatkamaan ja laajentamaan tuotettua palvelua. Sitoutunut asiakas taas on halukas kehittämään ja investoimaan tuotettua palvelua yhdessä palvelun tuottajan kanssa.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi kuukausittain tai vuosineljänneksin suoritettua asiakaskyselyä, jolla kartoitetaan asiakkaan tyytyväisyyttä toimintaan. Asiakastyytyväisyyden mittausregfenssi ei saa olla liian pitkä, jotta muutoksiin asiakaskokemuksessa pystytään reagoimaan riittävän nopeasti. Myös erilaisia asiakaspalautteita voidaan mitata. Tässä on tärkeää mitata sekä positiivista että negatiivista palautetta.

### **Innovatiivisuuden näkökulma**

Yrityksen toiminnan ja asiakassuhteiden säilyvyyden kannalta yrityksen kehittäminen ja toimintojen jatkuva tehostaminen ovat kriittisiä menestystekijöitä. Yritys voi menestyä palveluntuottajana vain kykenemällä kehittämään asiakkaidensa ulkoistamia logistisia toimintoja tehokkaammaksi ja tätä kautta kustannustehokkaammaksi. Usein ulkoistusasiakkaat vaativat kustannussäästöjä palveluntuottajalta, koska tuotettu palvelu on palveluntuottajan ydinliiketoimintaa ja palveluntuottaja on siinä näin ollen parhaassa mahdollisessa positiossa kehittämään liiketoimintaa. Hinnoittelumallilla on tässä suuri merkitys. Perinteinen tuntiperusteinen hinnoittelumalli ei aktivoi palveluntuottajaa tai palvelunostajaa kehittämään toimintaa. Toiminnan kehittymisen kannalta hinnoittelumallin tulee perustua suoritteisiin, joita palvelussa tarjotaan.

Kehityksen mittareita voivat olla esimerkiksi tehtyjen aloitteiden määrä, aloitettujen tai läpivietyjen kehitysprojektien määrä. Euromääräisenä mittarina voidaan toimintaa mitata toiminnan kehityksestä saavutettua säästöä.

### **Sisäiset prosessit**

Sisäisillä prosesseilla kuvataan tässä kunkin yksittäisen asiakkuuden suorituskykyä. Tätä on tarkemmin kuvattu luvussa 5.4.2. Asiakaskohtainen suorituskyky.

Yritystason suorituskykyyn sisäisillä prosesseilla on merkittävä osuus. Nämä kuvaavat yrityksen palvelutuotantoa ja sen suorituskykyä. Palveluntuotantoyrityksessä nämä mittarit antavat kuvan yksiköiden kyvystä tuottaa sovittua palvelua palvelun ostajalle.

#### 5.4.2. Asiakaskohtainen suorituskyky

Yrityksen tavoitteena on mittaristoa luotaessa asiakastasolla kannattava ja tyytyväinen asiakas. Jotta tähän päästään, on palvelua tuottaessa pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle sen haluama palvelu sovitulla tavalla, sovituin laittein ja resurssein. Palveluntuottajan ja palvelun ostajan kannalta tärkeimpänä voimavarana palvelun tavoitteeseen pääsemisessä on motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä, joka vastaa palvelun tuottamisesta.

Tämän työn case asiakkuutena käytettiin yrityksen ensimmäistä ulkoistusasiakkuutta, suurta suomalaista koneenrakennusyritystä. Tutkimuksen kohdeyritys on tuottanut ulkoistuspalvelua heille vuoden 2010 alusta alkaen.

Suorituskyvyn määrittelyprosessi aloitettiin tutustumalla palveluntuottajan ja –ostajan väliseen palvelusopimukseen, jossa määritellään tuotettava palvelu ja sen laadulliset kriteerit. Palvelusopimuksesta havaittiin palvelunostajan määritelleen laadullisia mittauskohteita jo sopimusvaiheessa. Niiden konkreettinen seuranta on kuitenkin jäänyt toteuttamatta, palvelunostajan tuotannon alasajojen takia. Palvelunostajan määrittelemiä mittareita ovat: palvelun laatu, palvelun nopeus ja saatavuus, tehtyjen reklamaatioiden määrä, työtapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden määrä sekä parannusehdotukset ja aloitteet. Suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi valittiin suunnittelun alkuvaiheessa suorituskykymatriisi. Sen vahvuutena on mahdollisuus integroida suorituskyvyn eri tasoja tehokkaasti (Neely et al. 1995).

Kuvassa 11 on esitetty palveluntuotannon mittariston tasot, jotka on saatu tutkimalla palvelusopimuksessa sovittujen mittareita ja tehty niiden perusteella jako yleisiin suorituskyvyn tasoihin. Mittaristossa on neljä tasoa: henkilöstö, toiminnot, laadulliset osat sekä asiakastyytyväisyys.

Alimmalla tasolla ovat henkilöstön hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen liittyvät mittarit. Tämä on toiminnan kannalta oleellinen taso, koska henkilöstö luo pohjan koko operatiivisen toiminnan onnistumiselle. Mikäli henkilöstö ei ole tyytyväistä, ei palveluntuotannolla ole mahdollista päästä myöskään muihin sille asetettuihin tavoitteisiin. Palveluntuottajan mahdollisuuteen tuottaa palveluaan kannattavasti vaikuttaa merkittävästi henkilöstön sairauspoissaolojen määrä. Tämä korostaa työhyvinvoinnin mittaamista yksiköissä.

Toiseksi alin taso kuvaa operatiivista toimintaa, operatiivisen toiminnan kehittymistä ja sen työturvallisuutta. Tämä taso on laaja, etenkin työturvallisuusmielessä sekä toiminnan kehittämisen kannalta. Parannusehdotukset, läheltä piti - ilmoitukset ja aloitteet eivät itsessään ole palvelunostaja kannalta palvelusopimuksessa nimettyjä palveluntuottajan pakollisia tehtäviä. Kuitenkin palveluntuotannon tehostamisella saavutetaan kaikkia osapuolia hyödyntäviä tehostustoimia, joten mittaria kannattaa pitää mukaan mittaristossa. Lisäksi näitä seuraamalla ja toteuttamalla saadaan työntekijät osallistumaan ja sitoutumaan tehtäviin kehitystoimiin ja parannuksiin työympäristössä.

Läheltäpiti – tilanteiden ja työtapaturmien määrää mitataan suhteessa tehtyihin työtunteihin. Mittari on tärkeä, jotta työturvallisuutta saadaan parannettua ja kehitettyä. Turvallisuuden lisäksi alueella toimivien eri sidosryhmien informointi operatiiviseen palveluntuotantoon liittyvistä vaaratilanteista ja tätä kautta turvallisemman työympäristön saavuttaminen, auttaa parantamaan myös palveluntuotannon henkilöstön työhyvinvointia.

Laadulliset osat toiseksi ylimpänä tasona määrittää kuinka hyvin onnistutaan toteuttamaan sovitut palvelulupaukset. Tämä taso vaihtelee eniten asiakkuuskohtaisesti, mutta on toisaalta myös tavoitteeseen nähden merkittävin taso hyvään asiakastyytyväisyyteen pyrittäessä. Tämän tason mittarit kuvaavat operatiivista

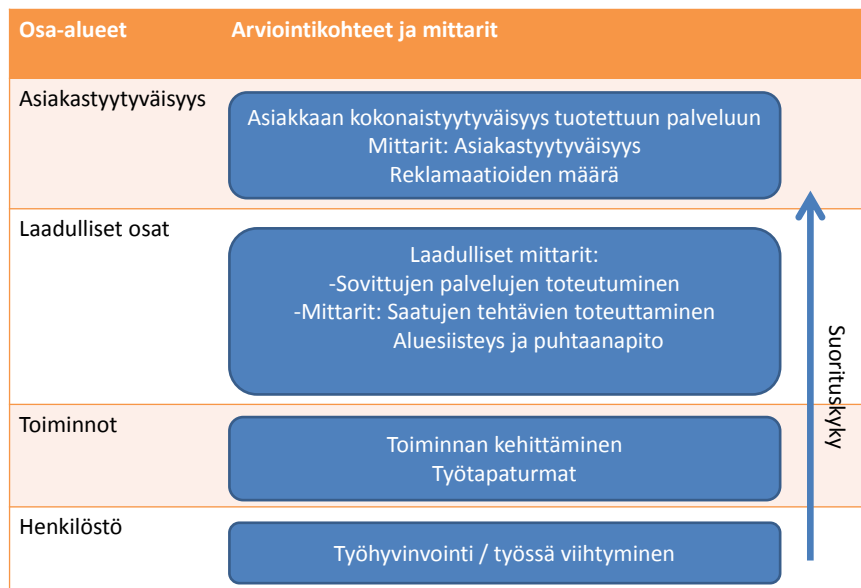
toimintaa ja sen onnistumista. Mittarit voivat kuvata esimerkiksi palvelun läpimenoaikaa tai palveluvastetta.

Palvelun laatu on palvelun ostajan kannalta merkittävin mittari. Laatua mitataan tehtäväaluekohtaisesti (fyysinen sijainti) prosentuaalisella tuloksena hyväksytyjen kohteiden lukumäärä jaettuna kaikkien tarkastettujen kohteiden lukumäärällä. Hyväksyttävänä tasona pidetään 95 prosentin palvelun laatua. Mittaus tapahtuu kuukausittain tehtävän tarkastuskierroksen tulosten mukaan, johon osallistuvat sekä palvelun tuottajan että palvelun ostajan edustajat.

Palvelun nopeus ja saatavuus mitataan kolmitasoisella jaottelulla. Tasolla A palvelupyynnön reagoidaan alle 15 minuutissa, palvelun arvon ollessa tällöin hyvä. Tasolla B palvelupyynnön vastataan 15 – 30 minuutissa (heikko) ja tasolla C palvelupyynnön toteutukseen menee yli 30 minuuttia (hylätty). Mittarin tulosta tarkastellaan kuukausitasolla ja tulosta verrataan kokonaistyötuntien lukumäärään mittausjaksolla. Tämä kuuluu myös mittariston laadulliseen osaan.

Ylimmällä tasolla on asiakastyytyväisyys. Palveluntuotannossa se on luonnollinen suorituskyvyn määränpää. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen tai kyseessä olevassa tilanteessa ostaa laajempaa palvelua ja pysyy asiakkaana varmemmin.

Tehtyjen reklamaatioiden määrä on tapa mitata palvelun laatua ja virheettömyyttä. Koska palvelu sisältää arvokkaiden yksittäisten koneenosien käsittelyä, on reklamaatioiden määrän lisäksi tarkastelun arvona myös reklamaatioiden kumulatiivinen arvo. Tätä mittaria mitataan kuukausittain ja se antaa käsityksen operatiivisen toiminnan virheettömyydestä.



Kuva 11. Mittarikartta mitattavista osa-alueista

Edellä esitetty jako neljään tasoon toimii yleispätevänä jaotteluna tulevaisuuden uusien asiakkaiden suorituskyvyn mittausjärjestelmää mietittäessä. Tasojakoa tullaan kehittämään tulevaisuudessa edelleen, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaa tukeva mittaristo.

Mittareista laaditaan mittarikortit, joista ilmenevät kunkin mittarin tärkeimmät tiedot. Esimerkki mittarikortista on esitetty liitteessä 1. Mittarikortin tehtävänä on antaa kaikki tarvittava tieto mittarista mittauksen tekijälle, analysoijalle sekä yrityksen johdolle eli kaikille mittausjärjestelmän sidosryhmille. Myös henkilöstön tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen mittareiden osalta on mittarikorttien yksi tehtävä.

Tutkimuksen aikana havaittiin, ettei aina kyetä saavuttamaan tilannetta, jossa voitaisiin toimia pelkästään palveluntuottajan valitsemilla mittareilla, koska usein asiakastasolla yksittäisten mittareiden valinta ei ole vapaata. Usein jo palvelusopimuksessa määritellään kaikki tai osa mittareista, joilla toimintaa ohjataan palvelunostajan näkökulmasta. Tällöin on mahdollista, etteivät valitut mittarit tue palveluntuottajan

strategisia päämääriä. Vaihtoehtona olisi lisätä mittareiden määrää tai yrittää muita keinoja käyttäen saavuttaa oikea, haluttu tieto toiminnasta.

Palvelusopimuksen voidaan katsoa olevan merkittävässä asemassa palveluntuotannon mittaristoa laadittaessa, sen toimintaa ohjaavan vaikutuksen vuoksi. Itse sopimukseen vaikuttaminen olisi parasta tehdä jo sopimusvaiheessa, jotta palvelusopimuksessa olevat mittarit tukevat parhaiten palveluntuottajan strategiaa ja tavoitteita. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että kaikki asiakkuudet ovat erilaisia, mikä tarkoittaa käytännössä pidempiaikaista prosessia optimaalisten mittareiden valintaan kunkin asiakkuuden kohdalla. Tämän johdosta mittareita on hyvin hankala valita ennen toiminnan operatiivista aloitusta. Lisäksi pieni palveluntarjoaja on hankalassa neuvotteluasemassa etenkin start up vaiheessa, jolloin tärkeintä on saavuttaa kasvua, sopimusehtojen kustannuksella.

### **5.5. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän implementointi**

Seuraavissa osioissa on suorituskyvyn implementointiprosessi avattu sekä yritystasolla että asiakastasolla. Ylätason yrityskohtainen järjestelmä muodostuu yrityksen mittareista ja asiakaskohtaisista mittareista.

### 5.5.1. Yritystason johtamisjärjestelmän implementointi

Organisaatio voi tehdä monia asioita helpottaakseen suorituskyvyn johtamisjärjestelmän implementointia. Seuraavilla keinoilla pyrittiin case yrityksessä saavuttamaan paras mahdollinen lopputulos implementoinnille:

- varmistettiin aktiivinen tiedottaminen prosessista kaikilla yrityksen tasoilla,
- kehitettiin organisaation strategisia tavoitteita ja niiden mittaamista,
- vietiin jatkuvan kehityksen sanomaa läpi organisaation,
- pyrittiin vähentämään havaittuja organisatorisia esteitä kehittämisen tieltä,
- kehitettiin organisaatiota ja siinä työskentelevien työkuvia,
- aloitettiin palkitsemisjärjestelmän rakentaminen suorituskyvyn johtamisjärjestelmää tukemaan.

Yritystason mittariston implementointi on helppoa ja suoraviivaista pienessä organisaatiossa, kun kaikki organisaation jäsenet ovat ymmärtäneet järjestelmän tarkoituksen ja ovat sen takana. Tämä etu korostuu start up yrityksessä, jossa yleinen ilmapiiri on muutenkin innostava ja uutta helposti omaksuva, kunhan yrityksen ylin johto on antanut tukensa hankkeelle. Tarkempia ohjeita itse mittariston implementointiin löytyy esimerkiksi Tenhunen & Ukko (2001) tekemästä tutkimuksesta.

### 5.5.2. Asiakkuuskohtaisen johtamisjärjestelmän implementointi

Asiakkuustasolla mittariston käyttäjät ja mittaustiedon kerääjät ovat kunkin yksikön työnjohto ja työntekijät. Implementointivaiheessa korostuivatkin tiedottamisen ja koulutuksen merkitys. Yksikkötasolle mentäessä on yksiköiden työntekijöiden osaaminen ja tietotaito mittaamisesta nostettava riittävälle tasolle, jotta he ymmärtävät mittaamisen tärkeyden ja enne kaikkea syyn miksi mittaamista tehdään. Samalla keskijohdon ohjauksen merkitys kasvaa, jotta järjestelmän implementointi onnistuu.

Toisena tärkeänä kohtana asiakkuuskohtaisen järjestelmän implementoinnissa on löytää mittaamisen yhteys päivittäisjohtamisjärjestelmään. Näin saavutetaan suoraa hyötyä mittaamisesta, joka on helposti todennettavissa työntekijöille. Tämä lisää mittaamisen mielekkyyttä ja antaa yrityksen johdolle mahdollisuuden puuttua kriittisiin menestystekijöihin palveluntuotannossa.

Hankaluutena asiakkuuskohtaisen johtamisjärjestelmän implementoinnissa voidaan pitää sitä, ettei henkilöstöä ole kovin helppo osallistuttaa mittariston luomiseen, etenkin uusissa yksiköissä. Tämä saattaa heikentää henkilöstön sitoutumista mittareihin ja niiden antamaan informaatioon. Henkilöstölle saattaa jäädä myös epäselväksi mittaamisen yhteys yrityksen strategiaan ja sen päämääriin.

Implementointivaiheessa on myös pyrittävä hakemaan kunkin eri asiakkuuden osalta oikeat painotukset mittareille, koska toiminta voi vaihdella hyvinkin paljon asiakkuuksien välillä. Näin ollen yhtä yleispätevää mittaristoa ei voida myöskään hyödyntää kaikissa yrityksen asiakkuuksissa.

## **5.6. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän kehitysohjeet**

Kuten edellä on huomioitu, yhden yleispätevän mittariston luominen eri asiakkuuksille ei ole mahdollista. Seuraavaksi on esitetty lista suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehityksessä huomioitavista asioista uuden asiakkuuden kohdalla:

- selkeät tavoitteen palveluntuotannon osalta tulisi määrittää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mieluiten jo sopimusvaiheessa (yleensä asiakastytyväisyys);
- palvelusopimusta laadittaessa siihen määriteltävien mittareiden tulisi tukea asetettuja tavoitteita, ei pelkästään palvelunostajan haluamia asioita;
- mittariston tulisi sisältää mittareita kaikilta edellä mainituilta tasoilta: henkilöstö, toiminnot, laadulliset osat sekä asiakastytyväisyys;
- jatkuva henkilöstön tiedottaminen tehtävästä mittaristosta ja sen tavoitteista;
- selkeiden mittarikorttien laadinta, joista selviää kaikki tarpeellinen informaatio mittaristoa käyttäville tahoille;
- mittariston jatkuva kehittäminen ja saadun informaation arviointi.

Mittariston jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotta mittaristo pysyy asiakaskohtaisten tavoitteiden ja strategian mukaisena.

Mittariston kehityksen kannalta on tärkeää miettiä, miten jatkossa on mahdollista saavuttaa sekä asiakkaan haluamaa informaatiota että yrityksen operatiivisen toiminnan ohjaamiseen saatavaa informaatiota samoista mittareista. Yksittäisiä mittareita jatko kehitettäessä tulisi mittareiden määrittely suorittaa niin, ettei päällekkäistä mittaamista tapahdu tai ettei mittareita tarvitse luoda erikseen asiakkaille ja operatiiviselle toiminnalle. Yhtenä toimintamallina on tehdä mittarit niin, että osa mittarin informaatiosta on hyödynnettävissä asiakkaan vaatimaan tietoon ja lisäämällä muuttujia, saadaan lopullinen operatiivinen tieto. Esimerkiksi operatiivinen tieto toiminnan tehokkuudesta ei asiakkaalle ole merkityksellistä, kunhan palvelu tuotetaan asiakkaan kanssa määriteltyjen aikarajojen sisällä. Asiakasta siis kiinnostaa palvelun läpimenoaika. Läpimenoaika ja toiminnan tehokkuus yhdistettynä resurssien käyttöön taas antaa kokonaiskuvan palvelun onnistumisesta ja kannattavuudesta. Tämä toimii hyvänä operatiivisena mittarina.

### **5.7. Organisaation kasvun strategiset suuntaviivat**

Yritykselle saavutetaan vakaa kasvu orgaanisen kasvun kautta. Tähän auttaa myös nykyinen markkinatilanne, jossa laman jälkimainingeissa yritykset ovat varovaisia omien investointiensä suhteen. Tämä helpottaa ulkopuolisen palveluntuottajan asemaa kilpailutilanteissa, joissa arvioidaan oman palveluntuotannon säilyttämistä ja ulkopuolisen palveluntuottajan ottamista tuottamaan yrityksen ydinprosessien ulkopuolisia tehtäviä.

Orgaaninen kasvu on kuitenkin hidasta, koska tyypillinen ulkoistusasiakkuus saattaa tarvita jopa vuoden ensikontaktista, ennen kuin se konkretisoituu palveluntuotantoasiakkuudeksi. Nopeampaa kasvua saavutetaan aggressiivisella strategialla kasvun suhteen. Todennäköiset vaihtoehdot ovat yritysostot tai fuusioituminen toisen toimijan kanssa yrityskoon kasvattamiseksi. Aggressiivisella hinnoittelulla ja tehokkaalla myyntityöllä markkinaosuutta voidaan hankkia kilpailijoilta. Lisäksi oman markkinaraon löytäminen ja siihen erikoistuminen antaa kilpailuetua muihin alan kilpailijoihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tietylle alalle keskittyminen tai palvelun tarjoaminen tietyllä muista poikkeavalla konseptilla.

Koska kasvun saavuttaminen näillä keinoilla on lähes mahdotonta suunnitella etukäteen, keskityttiin kasvustrategiassa organisatoriseen kasvuun ja sen hallintaa. Yrityskoon kasvaessa myös yrityksen organisaatio kasvaa. Teoria osuudessa esitetyt organisaation kasvu- ja kriisipisteet tulevat olemaan yrityksen haasteena. Työn tekovaiheessa oli jo nähtävissä ensimmäisen kriisin toteutumista, jolloin omistajien suuri yrittäjähenkisyys ja halu viedä asioita nopeasti eteenpäin, aiheuttivat epäselvyyttä yrityksen strategisissa suuntaviivoissa ja niiden toteutuksessa. Tämän johdosta laadittiin neljä portainen organisaation kehitys kaavio, jonka puitteissa organisaatiota pyritään kehittämään ja viemään eteenpäin yrityksen koon ja henkilömäärän kasvaessa. Pääkohdat tässä ohjeistuksessa ovat:

1. omistajien irtautuminen vaiheittain operatiivisesta toiminnasta ja päätöksenteon siirtäminen ammattijohdon alaisuuteen,
2. tukitoimintojen, kuten henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon eriyttäminen yrityksen ydinliiketoiminnasta,
3. päällikötason vastuun lisääminen ja yritysjohton sitoutuminen vastuun ja vallan siirtoon alaisilleen hallitusti ja valmentavalla otteella,
4. johtamisjärjestelmien luominen ja kehittäminen tiedonsiirron varmistamiseksi yrityksen omistajien, johdon ja työntekijöiden välillä.

Tämän ohjeistuksen ja teoriaosuuden tutkimustiedolla on tarkoituksena lisätä yrityksen johdon tietoisuutta organisaation kasvun osalta. Mikäli aggressiivisempia yritys-koon kasvuvaihtoehtoja toteutetaan, on todennäköistä, että teoriaosuudessa esitettyjä organisaation kasvun kriittisiä pisteitä on samanaikaisesti useampia organisaatiossa. Tämä aiheuttaa jo muutenkin suureen muutostilanteeseen lisää haasteita.

## 6. Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimusraportin viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen onnistumista ja sen luotettavuutta.

### 6.1. Tulokset

Alustavasti asiakaskohtaisen mittariston mittaustavaksi valittiin tuottavuusmatriisi (kuva 12), joka joustavasti kykenee mittaamaan painotetusti asiakkuuden suorituskykyä. Kun suorituskyvyn johtamisjärjestelmää kehitettiin pidemmälle, todettiin, ettei matriisi ole sopiva vaihtoehto mittariston välineenä. Tästä johtuen käytiin läpi muita vartenotettavia vaihtoehtoja. Lyhyen arviointiprosessin jälkeen päädyttiin Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa kehitettyyn SAKE järjestelmään. On kuitenkin huomioitava elinkaarensa alkutaipaleella olevan yrityksen kyky investoida yrityksen ulkopuolisiin järjestelmiin, ja näin ollen ohjelmiston kustannus on merkittävässä roolissa järjestelmää valittaessa. Yrityksen johdon ymmärrys järjestelmän mahdollistavasta johtamistyökalusta on toisaalta erinomainen, jonka johdosta järjestelmää on alun perin lähdetty rakentamaan. Resurssien kannalta yrityksellä ei kuitenkaan ole mahdollisuuksia ylläpitää tai rakentaa laaja-alaista ja raskaasti ylläpidettävää järjestelmää.

Suorituskykymatriisi				Pvä:	2010
Mittari	Arvo 0 - 10	Painotus	Tulos		
Asiakastyytyväisyys			0		
Reklamaatioiden määrä			0		
Työtaturmat			0		
Palvelun laatu			0		
Palvelun nopeus			0		
Toiminnan kehittäminen			0		
Työtyytyväisyys			0		
			0		
			0		
Total		0	0		

Kuva 12. Tuottavuusmatriisi asiakaskohtaiseen mittaukseen.

SAKE - mittaristo todettiin käytännöllisemmäksi mittariston työkaluksi, koska siitä saadaan yhdellä kirjauksella tehtyä kuvaajat sekä käytön jatkuessa historiatieto, suoraan, ilman ylimääräisiä tiedon syöttöjä tai siirtoja. Lisäksi järjestelmän käyttöönoton helppous, nopeus ja alhaiset kustannukset puolsivat järjestelmän käyttöönottoa. Alusta asti on ollut selvää, ettei tämä järjestelmä kuitenkaan tule olemaan riittävän laaja, yrityksen kasvutavoitteiden toteutuessa. Tällöin tilanne tulee arvioida uudelleen.

Laadittu ohjeistus suorituskykymittaristosta antaa suuntaviivat mittariston luomisesta. Tutkimus on enemmänkin ohjeet johdolle, missä vaiheessa ja miten suorituskyvynmittaukseen tulisi reagoida ja miten mittaamista tulisi kehittää uusissa asiakkuuksissa. Ohjeistus ei pyri antamaan implementointiin ohjeita, joita löytyy laajasti muista tutkimusmateriaaleista. Tutkimuksessa ei myöskään pyritty löytämään mittaristolle lopullisia suorituskyvyn raja-arvoja. Niiden kehittäminen ja päivittäminen seuraavat, kun mittariston käytöstä on saatu kokemusta. Yleisesti tarkasteltuna on huomioitava, että mikäli toinen yritys haluaa toistaa tehdyn tutkimuksen ja verrata sen tuloksia, on merkittävää huomioida yrityksen varhainen vaihe yrityksen elinkaareissa, toiminnan luonne sekä yrityksen koko.

Työn puolueettomuuteen vaikuttaa tutkimuksen laatijan oma kokemus ja näkemys alan toiminnasta ja sen johtamisesta. Myös työn laatijan koulutusohjelman suuntautuminen ja opetusmateriaalit ovat vaikuttaneet omalta osaltaan päästyihin lopputuloksiin. Vastaavia järjestelmiä voi olla myös muualla, joita tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty. Tämän johtopäätöksen perusteella voidaankin todeta, että mikäli tutkimusta olisi laadittu laajemmalla kokoonpanolla, eri lähtökohdista olevien henkilöiden toimesta, olisi tutkimuksesta saatu kattavampi ja tarkempi. Laitettakoon kuitenkin merkille, että tutkimuksen tavoitteena oli käynnistää case yrityksen johtamisjärjestelmän kehitys, ei toteuttaa kaiken kattavaa suorituskyvyn johtamisjärjestelmää. Myös tutkimuksen toisen tavoitteen organisaation kasvun strategisen tarkastelun tarkoituksena oli selventää yrityksen johdolle, millaisia ongelmia ja haasteita kasvava organisaatio tuovat mukanaan.

Tarkasteltaessa suorituskyvyn johtamisjärjestelmän rakentamista yksityiskohtaisemmalla tasolla, voidaan todeta, että tutkimuksessa käytiin kaikki teoria osuudessa esitetyt vaiheet järjestelmän rakentamisesta. Voidaan sanoa, että tämä taso oli aloittelevan yrityksen ja toimialan huomioiden riittävän laaja. Mikäli tutkimus halutaan toistaa, on huomioitava etenkin yrityksen toimiala ja sen haasteet ja mietittävä kunkin toimialan erityispiirteitä. Näin voidaan parantaa tutkimuksen toistettavuuden luotettavuutta ja kattavuutta. Etenkin yksikötason mittaamisessa toimialan ja toiminnan laatu vaikuttavat merkittävästi tuloksiin. Yritystason tulokset ovat toisaalta yleisempiä ja niitä voidaan kattavammin yleistää muihinkin yrityksiin. Kokonaisuudessaan järjestelmän toteuttamista voidaan pitää luotettavana ja pätevänä, koska työn lopputuloksena toimiva mittaristo ja johtamisjärjestelmä antavat yrityksen johdolle tietoa päätöksenteon tueksi ja näin ollen toteuttavat tutkimukselle annetut tavoitteet.

Teoria osuuden koonnin yhteydessä pohdittiin, miten johtamisjärjestelmä saadaan yhteismitallistettua eri toimialoilla toimivien yritysten asiakasyritysten palveluiden osalta. Tuloksena tutkimuksesta löydettiin ratkaisu, jossa valittu järjestelmä tasapainottaa painotuksillaan eri yksiköiden vaikutusta järjestelmän antamaan informaatioon. Näin voidaan helposti myös muuntaa yksittäisen yksikön painoarvoa järjestelmässä, mikäli palvelun suhteellinen merkitys muuttuu oleellisesti ja näin ollen vääristäisi järjestelmän informaatiota.

Valitut mittarit valittiin tutkimuksessa mahdollisimman selkeiksi ja niiden selkeyttä varmistettiin kattavalla mittarikortilla (Liite 1.), joka antaa tarvittavan tiedon kunkin mittarin sisällöstä. Näin varmistetaan järjestelmän toimivuus niissäkin tilanteissa, joissa yrityksen organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Tulevaisuudessa mittarikorttikäytäntöä voidaan kehittää vastaamaan laajenevan mittariston vaatimuksia. Tällä keinolla voidaan

helpottaa mittareiden visuaalista tarkastelua, jota kokosivun kokoinen mittarikortti osittain heikentää.

## **6.2. Johtopäätökset**

Työn tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei asiakkuuskohtaisen suorituskyvyn mittaaminen ole palveluntuottajan kannalta teoriaan verrattuna suoraviiwaista. Usein ulkoistusprosessissa palvelun ostaja määrää kaikki tai ainakin osan palvelun suorituskyvyn mittareista jo sopimusvaiheessa. Palvelun tuottajan näkökulmasta tämä voi ohjata palvelun tuotantoa strategian kannalta väärään suuntaan. Tämän perusteella tutkimuksessa on valittu järjestelmä, joka mahdollistaa ulkopuolisten mittareiden ylläpidon samalla, kun niiden merkittävyyttä koko suorituskyvyn arvolle voidaan hallita.

Jokaisen asiakkuuden erilainen palvelusopimus ja palvelunkuvaus taas aiheuttavat sen, ettei palveluntuottajan ole mahdollista luoda yhtä yleispätevää mittaristoa, jolla ohjata kaikkien asiakkuuksien suorituskykyä homogeenisesti kaikkien asiakkuuksien osalta. Lisäksi erilaisten toimintamallien ja erilaisten operointitapojen takia, samoja mittareita ei pystytä suoraan yhteismitallistamaan, koska toiminnan olosuhteet vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Tämä aiheuttaa samoillemkin mittareille tuloksellista eroavaisuutta. Tutkimuksen tuloksena vastaamaan tähän haasteeseen valittiin suorituskyvyn johtamisjärjestelmäksi SAKE järjestelmä, jolla pystytään painottamaan eri mittareiden painoarvoa sen oleellisuuden mukaan eri asiakkuuksissa.

Yllä mainituista syistä johtuen työn lopputuloksena ovat suuntaviivat, joiden mukaan suorituskyvyn mittaus tullaan toteuttamaan uusien asiakkuuksien osalta. Case yrityksen osalta mittaristoa on luotu tarkemmalla tasolla, palvelemaan palvelulle asetettuja tavoitteita. Mittariston luonnissa työssä onnistuttiin ja työssä luotu mittaristo on otettu käyttöön asiakkuuden osalta. Mittaristoa määrittävät kuitenkin palvelunostajan

määritykset mittareista, mikä ei ole palveluntuottajan kannalta paras mahdollinen huomioiden palveluntuottajan tavoitteet.

Organisaation kasvun ohjeistus antaa yrityksen johdolle peruskäsityksen organisaation kasvun riskeistä ja mahdollistaa niiden välttämisen. On kuitenkin todettava, että ohjeistuksen jatkokehitys ja mahdollisten rajapyykkien asettaminen organisaation kasvun vaiheille antaisivat merkittävää hyötyä riskikohtien hallintaan ja oikeiden päätösten tekoon.

Tutkimuksen alussa esitettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin tutkimuksessa haettiin ratkaisua:

1. miten rakentaa yrityksen suorituskykymittaristo, toiminnoiltaan erilaisille yksiköille, jotta siitä saatava tieto on vertailukelpoista?
2. miten suorituskyvyn johtamisjärjestelmää tulisi kehittää yrityksen toiminnan laajentuessa?
3. millaisia haasteita organisaation kasvu voi aiheuttaa yritykselle?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaus löydettiin tutkimuksen teoriaosuudesta, jossa käydään läpi suorituskykymittariston luomisen vaiheet. Vertailukelpoisuuden saavuttaminen sen sijaan on ongelmallisempaa, mutta tutkimuksessa esitetty suorituskyvyn mittausjärjestelmä antaa tähän mahdollisuuden antamalla mahdollisuuden painottaa mittareita eri tavalla kussakin yksikössä ja näin ollen vaikuttaa saadun kokonaismittaustuloksen laatuun.

Toisen kysymyksen vastausta tutkimuksessa haettiin empiirisessä vaiheessa. Kehittämisen perusteet löytyvät helposti teoriasta, mutta käytännössä tarkkojen ohjeistusten laadinta tästä on haasteellista, koska kohdeyrityksen kaikki liiketoiminta on tutkimuksessa uutta ja ei varmasti tiedetä mihin suuntaan yrityksen strategia tulee jatkossa kehittymään. Tästä johtuen yritystasolla ei tarkemmin määritelty kehityssuuntia vaan tutkimuksessa keskityttiin enemmän operatiivisen tason kehittämiseen.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kirjallisuudesta. Vastaukseksi löydettiin lyhyt ohjeistus organisaation kasvun vaiheista ja niitä seuraavista kriiseistä. Lisäksi käytiin läpi, kuinka kustakin kriisistä voidaan teoriassa päästä eteenpäin. Tutkimuksen löydökset ovat suppeaan kirjallisuustutkimukseen pohjautuvia, joten lopputulosta voidaan tältä osin pitää lähinnä tietoisuutta lisäävänä.

#### 4. Yhteenveto

Tälle tutkimustyölle asetettiin tavoitteeksi löytää ratkaisu toiminnan alkuvaiheessa olevan logistiikan palveluntuotantoyrityksen suorituskyvyn johtamiselle. Toisena tavoitteena oli tarkastella organisaation kasvun vaikutuksia yrityksen johtamiseen ja sen vaikutuksia sekä mahdollisia uhkia, joita nopea kasvu tuo mukanaan. Työssä perehdyttiin laaja-alaisesti suorituskyvyn mittaus ja johtamisjärjestelmien laadintaan pk-yrityksen näkökulmasta. Toisena näkökulmana ollutta organisaation kasvua tarkasteltiin hieman kevyemmin, kuitenkin tutkimuksessa saavutettiin merkittävä otanta myös tästä kokonaisuudesta. Kohdeyritykseen tutkimusta tehtiin yrityksessä työskentelemällä ja samalla käytäntöjä luoden. Tavoitteiden osalta työ onnistui suunnitellusti.

Tutkimuksen tuloksena löydetty teorian antamat selkeät näkemykset suorituskyvyn mittaamisen periaatteista eivät palveluntuotannon osalta suoraan toimineet, koska palveluntuotannossa kahden eri organisaation (ostajan ja tuottajan) tavoitteet ja strategiat eroavat toisistaan. Vaikka mittareista on sovittu jo palvelusopimusvaiheessa, ovat ne usein ostajan sanelemia. Palvelun tuottaja ei myöskään ainakaan tässä tilanteessa ole osannut miettiä asiaa omien strategisten päämääriensä mukaan, mikä olisi yrityksen omien tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeää.

Palveluja tuottavan yrityksen on omattava selkeät suuntaviivat suorituskyvyn mittaamisesta asiakasyrityksessä, jotta palveluntuottaja pystyy vaikuttamaan palvelusopimuksen laadintavaiheessa mittareiden valintaan. Esitetyssä case tapauksessa näin ei ole käynyt ja mittareiden muutosprosessi vaatii koko palvelusopimuksen muuttamista tai kaksinkertaisen mittariston luomista osapuolten erilaisten tarpeiden täyttämiseksi. Lisätyö tästä kohdistuu palveluntuottajaan, joka ylläpitää kumpaakin mittaristoa. Kuvattu tilanne ei ole palveluntuottajan kannalta paras mahdollinen, vaan olisi pyrittävä tilanteeseen, jossa yksi mittaristo täyttäisi molempien osapuolten tarpeet. Voidaan kuitenkin olettaa osapuolten yhteistyön jatkuessa pidempään myös palvelun

mittaamisen kehittyvän molempien osapuolten yhteistyönä kohti toiminnan tasoa varsinaisesti kuvaavia mittareita.

Case tapaukseen luotiin aluksi suorituskykymatriisi, jonka avulla aloitettiin suorituskyvyn mittauksen kehittäminen case yrityksessä. Suorituskykymatriisi päätettiin kuitenkin laajentaa SAKE mittaristikoksi, sen laajemman hyödynnettävyyden vuoksi yrityksen toiminnan laajetessa. Tehty ohjeistus suorituskyvyn mittauksesta ja suorituskykymittaristo menevät käytännön testeihin, jonka jälkeen niiden toimivuutta arvioidaan uudelleen. SAKE järjestelmä valittaessa tiedostettiin myös, ettei se tule kattamaan yrityksen tarvetta suorituskyvyn mittaamiseen, yrityskoon kasvaessa. Tällöin jonkin muun suorituskyvyn johtamisjärjestelmän käyttöä tulee harkita.

Organisaation kasvusta laadittiin ohjeistus, joka antaa yrityksen johdolle perusteet organisaation kasvun ongelmakohtista ja mahdollisuudet havaita mahdollisia ongelmakohtia johtamisessa organisaation koon kasvaessa. Ohjeistuksen ei ole tarkoituksena varsinaisesti ohjata organisaation kasvua tai asettaa sille tavoitteita tai rajoituksia. Ohjeistus tehtiin hyvin teoriapainotteisesti.

Tämän tutkimustyön tuloksena laaditut mittaristot ja johtamisjärjestelmä ovat molemmat pohjana yrityksen tulevalle kasvulle ja niitä tulee kehittää edelleen yrityksen vision ja strategian tarkentuessa. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän tulisi olla jatkuvasti kehittyvä järjestelmä, joka kehittyy ja mukautuu yrityksen toimintaympäristön ja tavoitteiden muuttuessa.

## **Lähdeviitteet**

Aho, M. 2011. Suorituskyvyn johtaminen. Kirjallisuusselvitys. Tampereen teknillinen yliopisto.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities* Vol. 20 No. 5/6, 217–223.

Ansoff, H.I., 1965, *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, NY.

Bititcti, U.S., Turner, T. & Begemann, C. 2000. Dynamics of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Managementm* Vol 20 No.6, s. 692 – 703.

Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. 2002. The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, No. 11, ss. 1288-1310.

Brignall, S., 1992. Performance Measurement System as Change Agents: a Case for Further Research. *Warwick Business School Research Papers*, No 72.

Brudan, A., 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence* Vol. 14, No. 1, 109–123.

Butler, A., Letza, S. & Neale, B. 1997. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Long Range Planning, Vol. 30, 242-253.

Crisman, J.J., Bauerschmidt, A. and Hofer, C.W. 1998. The Determinants of New Venture Performance: an extended model. Entrepreneurship Theory & Practice. Vol. 23, No. 1, pp 5 – 29.

EU 2003. Small and medium-sized enterprises (SMEs) SME Definition. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm) 2.5.2011.

Ferguson, P. R. & Ferguson, G. J. 2000. Organisations: a strategic perspective. Basingstoke: Macmillan.

Fitzgerald, L. & Johnston, R. & Brignall, S. & Silvestro, R. & Voss, C. 1991. Performance Measurement in Service Sector. CIMA, London

Globerson, S. 1985. Issues in Developing a Performance Criteria System for an Organization. International Journal of Production Research. Vol. 23 No. 4, pp. 639 – 646.

Greiner, L. 1997. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. Family Business Review, vol 10, no 4. pp. 397 – 409.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere University Press, Tampere.

Hauser, J & Katz, G. 1998. Metrics: You Are What You Measure! European Management Journal, Vol 16. No 5. Englanti. s. 517-528.

Hellqvist, P. & Järvinen, A. 1983. Yrityksen kehittämisopas. Helsinki, Kauppalehti Business Books. 198 s. ISBN 951-9434-00-3.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kankkunen, K. & Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen – sakkolennosta hallittuun nousuun. Talentum, Helsinki.

Kaplan, R. 1984. Yesterday's accounting undermines productivity. Harvard Business Review, july - august.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. "The Balanced Scorecard - measures that drive performance", Harvard Business Review, January/February, s.71-90

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki, Kauppakaari. ISBN 952-14-0539-2.

Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteeseen. Liiketaloudellinen aikakauskirja. 3/1991, s. 301-327.

Laitinen, E. K. 1996. Framework for Small Business Performance Measurement: Toward Integrated PM Systems. Tutkimuksia 210. Vaasan yliopisto, Vaasa

Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki. Kauppakaari.

Liikenne- ja viestintäministeriö julkaisuja 11/2012. Logistiikkaselvitys 2012. s.169. Helsinki. ISBN. 978-952-243-296-4

Longenecker, C.O. & Fink, L.S. 2001. Improving Management Performance in Rapidly Changing Organisations. Journal of Management Development, Vol. 20 No. 1, s. 7 – 18.

Malmi, T. & Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Maskell, B. 1989. Performance measures for world class manufacturing. Management Accounting, May, s. 32 – 33

Nani, A.J, Dixon, J.R. & Vollmann, T.E., 1990, Strategic Control and Performance Measurement. *Journal of Cost Management*, Summer, s. 33-42.

Neely, A. 1998. *Performance Measuremen: Why, What and How*. Economics Books, London.

Neely, A. Gregory, M., Platts, K., 1995. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15, No. 4, s. 80 – 116.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000. Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 20, No. 10, s. 1119-1145.

Nilsson, F. & Olve, N., 2001. Control System in Multibusiness Companies: From Performance to Strategic Management. *European Management Journal* Vol. 19, No. 4, s. 344-358.

Okkonen, K. Lukka, A, 2004. Value Added logistical Support Service: Logistiikan palveluiden tarjoajat Suomessa Osa 4. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tutkimusraportti 151. Tuotantotalouden laitos. s. 79. ISBN 951-764-864-2.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos/Teollisuustalous. 143 s. ISBN 951-22-1774-0.

Procurement Executives association. 1999. Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology.

Rantanen H. Holtari J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. ISBN 951-764-311-X

Rantanen H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö.

Rantanen, H. 2009. Suorituskyvyn analysointijärjestelmät. Luentokalvot. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kyläheino, K., 2009. A knowledge – based view of growth in new ventures. European Business Review Vol. 21, No. 6, s. 531 – 546.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Vantaa. Mido Oy.

SAKE, 2009. ”Suorituskyvyn analysointijärjestelmä pkt-yrityksille”, viitattu 21.1.2013, saatavilla <http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/sake.htm>

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

Taticchi, P. & Balachandran, K. R. 2008. Forward performance measurement and management integrated frameworks. International Journal of Accounting and Information Management Vol. 16, No.2, s. 140 – 154.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 2. 29 s. ISBN 951-764-599-6.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatustutkielman maailmaan. Helsinki, WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Painos. KY-Palvelu Oy, Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Esimerkki mittarikortista (mukailtu Rantanen 2009)

Mittarikortti	
Mittarin nimi: <b>Asiakastyytyväisyys</b>	Mitä mittarilla mitataan: <b>Asiakkaan kokonaisnäkemystä tuotetusta operatiivisestapalvelusta</b>
Strateginen linjaus: <b>Parantamalla asiakastyytyväisyyttä, pystymme ylläpitämään pitkää ja kannattavaa asiakasyhteistyötä</b>	Tavoite: <b>Asiakastyytyväisyyden parantuminen ja tätä kautta toiminnan laajuuden lisääminen</b>
Mittarin kuvaus: <b>Arvioidaan asiakkaan näkemys operatiivisen toiminnan onnistumisesta määrättyllä ajanjaksolla</b>	
Mittayksikkö: <b>Arvosana asteikolla 1 -10</b>	Mittausrefgensi: <b>Neljännesvuosittain, toiminnan arviointipalaverien yhteydessä</b>
Laskentakaava: <b>1-3 Heikko, 4-6 tyydyttävä, 7-8 hyvä, 9-10 erinomainen</b>	
Tiedon lähde: <b>Asiakas/Tilaja</b>	Tiedon laatu
Tiedon keruuvastuu: <b>Toiminnanohjauspalaveriin osallistuvalla henkilöllä</b>	
Perustaso	Tavoitearvot
Tavoitetason perustelut	
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi	