

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

Henna Luostarinen

**Operatiivisen tason suorituskyvyn mallimittariston kehittäminen
logistiikkapalveluyritykselle**

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Henna Luostarinen	
Työn nimi: Operatiivisen tason suorituskyvyn mallimittariston kehittäminen logistiikkapalveluyritykselle	
Vuosi: 2014	Paikka: Kouvola
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 78 sivua ja 1 liite Tarkastaja: professori Hannu Rantanen	
Hakusanat: suorituskyvyn mittaaminen, tasapainotettu mittaristo, operatiivinen taso, asiantuntijaorganisaatio, logistiikkapalveluyritys	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää mallimittaristo logistiikkapalvelualalla toimivan yrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn seurantaan ja toiminnanohjaukseen varten, päivittäisen johtamisen tueksi. Tutkimus suoritettiin pääosin toiminta-analyttisenä, yhden yrityksen empiirisenä tapaustutkimuksena.</p> <p>Tutkimuksen kohdeyrityksen toiminnanmittaus perustuu tällä hetkellä pääasiassa taloudellisiin mittareihin ja muutama kyselyyn. Toiminnanohjauksen ja -kehittämisen, päätöksenteon tueksi tarvitaan, taloudellisten mittareiden lisäksi, mittareita, joilla pystytään seuraamaan suorituskyvyn taustalla vaikuttavien tekijöiden kehittymistä. Tutkimuksen kohdeyrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn mallimittariston suunnittelussa haluttiin varmistaa, että jatkossa mittaamisella vaikutettaisiin seuraustekijöiden lisäksi myös syytekijöihin, selkiyttää liiketoiminnan tavoitteet, operatiivisen tason näkökulmasta, ja mittaamisen tavoite.</p> <p>Tutkimuksessa esitelty mallimittaristo on suunniteltu, tasapainotetun mittariston viitekehyksen avulla. Mittariston näkökulmiksi valittiin: talous, sidosryhmä (asiakas), prosessi ja henkilöstö. Mittariston tuottaman tiedon tavoitteena on toiminnanohjauksen, -kehittämisen ja päätöksenteon tukeminen, kun mittaustulokset ja trendit ovat yhdessä paikassa, on tiedonhaku ja -hyödyntäminen helppoa. Mallimittaristoa ei testattu eikä käytöön otettu tutkimuksessa.</p>	

ABSTRACT

Author: Henna Luostarinen

Subject: Development of performance measurement system model for operative level of logistics service company

Year: 2014

Place: Kouvola

Master of Science Thesis. Lappeenranta university of technology, Industrial Management.

78 pages and 1 appendices

Supervisor: professor Hannu Rantanen

Keywords: performance measurement, Balanced Scorecard, operative level, expert organization, logistics service provider

The objective of the study was to develop performance measurement system to logistics service company. System is used as a supporting tool in the daily management for tracing and steering of operative level performance. The study was carried out mainly as an action-oriented case study.

The company's performance measurement is currently based mainly on financial measures and some questionnaires. For supporting the enterprise resource planning, - developing and decision-making there is need for measures which supports the economic indicators and trace development of affecting underlying factors. The developing of performance measurement system was to ensure: effects to the influencing factors, clarify objectives and the target of measurement.

As a result of this study presented performance measurement system model is developed by Balanced Scorecard framework. Chosen perspectives of performance measurement system were: economy, customer, process and personnel. Aim of the performance measurement system is to support enterprise resource planning, - developing and decision making with correct and timely data. Numbers and trends locate in same file which make data retrieval, - exploiting and management easier. Developed performance measurement system model has not been tested and implemented in the study.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 TAUSTA	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	2
1.3 TUTKIMUSMETODOLOGIA	4
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN JA JOHTAMINEN.....	9
2.1 SUORITUSKYKY JA SEN MITTAAMINEN.....	9
2.2 SUORITUSKYVYN MITTAAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	11
2.3 SUORITUSKYVYN MITTAAMISEN SYYT	12
2.4 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	15
3 SUORITUSKYVYN MITTARISTOMALLIT	19
3.1 SUORITUSKYKYPYRAMIDI.....	19
3.2 DYNAAMINEN SUORITUSKYVYN MITTAUSJÄRJESTELMÄ	20
3.3 EFQM-MALLI.....	22
3.4 BALANCED SCORECARD	24
3.5 SUORITUSKYKYPRISMA	25
4 ASIANTUNTIJAORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	27
4.1 ASIANTUNTIJAORGANISAATION MITTAAMISEN ERITYISPIIRTEET	27
4.2 ASIANTUNTIJAORGANISAATION MENESTYSTEKIJÖIDEN JA MITTAREIDEN MÄÄRITTÄMINEN	28
4.3 LOGISTIKKAPALVELUYRITYS ASIANTUNTIJAORGANISAATIONA.....	30
5 LOGISTIKKAPALVELUYRITYKSEN OPERATIIVISEN TASON SUORITUSKYVYN MITTARISTON SUUNNITTELUN TOTEUTUS.....	33
5.1 KOHDEYRITYS	33
5.2 SUORITUSKYVYN MALLIMITTARISTON SUUNNITTELUSSA KÄYTETTÄVÄ VIITEKEHYS	35
5.3 SUORITUSKYVYN MITTARISTON KEHITTÄMISEN TAVOITTEET JA AIKATAULU .	40

6	MALLIMITTARISTO.....	42
6.1	MITTARISTON NÄKÖKULMAT.....	42
6.2	MITTARISTON KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	43
6.3	MALLIMITTARISTO JA MITTARIKARTTA	47
6.4	JATKOTOIMENPITEET JA SUOSITUKSET.....	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
7.1	KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
7.2	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	73
7.3	JATKOTUTKIMUSAIHEITA.....	75
8	YHTEENVETO	77

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Jatkuva muutos ja epävarmuuden lisääntyminen toimintaympäristöissä, sidosryhmien, tekniikan ja kilpailun kentässä aiheuttaa haastetta yrityksen toiminnalle ja sen ohjaamiselle. Logistiikka-alalla yritysten kansainvälistyminen, verkkokaupan kasvu ja monipuolistuneet asiakasvaatimukset ovat jatkuvasti lisänneet logistiikan merkitystä yritysten kilpailukyvyille. Suurien yritysten kilpailukyvyistä jopa puolet voi perustua toimitusketjun hallintaan, sillä tuotannon, hankinnan ja myynnin laajentumisen myötä toimitusketjuista ovat kasvaneet pitkiksi ja monimutkaisiksi. Yritykset haluavat nykyisin yhä useammin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja virtaviivaistaa toimitusketjujaan hyödyntäen alan ammattilaisten osaamista, joka on lisännyt logistiikkapalveluiden kysyntää (Min & Joo 2006, s. 259). Jatkuvien ja nopeasti tapahtuvien toimintaympäristömuutosten myötä teollisuuden - ja kaupanalan yritykset vaativat nykypäivänä logistiikkapalveluyrityksiltä yhä enemmän toiminnan jatkuvaa kehittämistä kilpailukykyensä säilyttämiseksi, sillä hyvin toimiva logistiikka on yksi näiden yritysten menestystekijöistä. Samanaikaisesti logistiikka-alan kilpailu on tiukentunut toimialan kasvaessa (Armstrong & Associates 2013). Kuljetusmarkkinoiden tiukka kilpailu ja kysynnän alentumisesta seurannut hintojen lasku on pitänyt kuljetuskustannukset maltillisina logistiikkapalveluita tarjoavien yritysten asiakkaille (Logistiikkaselvitys 2012). Lisähaasteita alan tiukkaan kilpaluun tuovat sekä Suomessa että EU:n tasolla tehdyt luku- ja ympäristöpäätökset, jotka korottavat kuljetuskustannuksia. Alasta on tullut tiukasti kilpailtu ja matalakatteinen. Pysyäkseen kilpailussa mukana yritysten on jatkuvasti etsittävä keinoja tehostaa omaa toimintaansa, sillä nykyisten asiakassuhteiden laajentaminen on merkittävästi kustannustehokkaampaa kuin uusasiakashankinta (Cahill 2006, s. 1).

Tämä tutkimus on toteutettu logistiikkapalveluita tarjoavan yrityksen tarpeiden pohjalta. Alan kiristynyt kilpailu ja matalat katteet ovat asettaneet painetta yrityksen operatiivisen toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Kehittääkseen omaa operatiivista toimintaansa ja tehokkuutta, on toiminnan muutoksen mittaaminen tärkeää. Tutkimuksessa kehitetään mallimittaristo strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden kautta kohdeorganisaation visiosta, missiosta ja arvoista. Mallimittaristo kattaa kohdeyrityksen operatiivisen tason, kuljetussuunnittelu- tuotannon ja laskutuksen, toiminnan. Mittaamisen avulla operatiivista suorituskykyä voidaan seurata ja toimintaa ohjata systemaattisemmin. Suorituskykymittariston tarkoitus on tukea päätöksentekoa oikean ja luotettavan tiedon avulla sekä toimia päivittäisessä johtamisessa apuna, viestittäessä henkilöstölle.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Perinteisesti yrityksen toiminnan mittaaminen on perustunut pitkälti pelkkien lukujen analysointiin; tilinpäätöksiä, kvartaalituloksia, kateprosentti ja muita taloudentunnuslukuja. Erilaiset toimintaprosessit on tunnistettu ja kuvattu, mutta niiden suorituskyky on jäänyt tuntemattomaksi hajallisen ja yksipuolisen tiedon vuoksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää mallimittaristo logistiikkapalvelualalla toimivan yrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn seurantaan ja toiminnanohjausta varten, päivittäisen johtamisen tueksi. Suorituskykymittariston tarkoitus on tukea yrityksen päätöksentekoa oikean ja luotettavan tiedon avulla sekä viestiä henkilöstölle kohdeyrityksen strategiasta.

Työ on rajattu käsittelemään erään suomalaisen konsernin logistiikkapalveluita tarjoavan liiketoimintayksikön operatiivisen tason toimintaa. Tutkimuksessa operatiivinen taso käsittää kohdeyrityksen suunnittelu- ja laskutustoiminnot, huolinta- ja varastointitoiminnot rajataan työstä pois. Tutkimuksen tulosten soveltamista muiden logistiikkapalvelualalla toimivien yritysten tarpeisiin on harkittava erikseen. Jatkossa puhuttaessa kohdeyrityksestä tarkoitetaan sillä tätä liiketoimintayksikköä.

Huolellinen suunnittelu on tärkeää toimivan mittariston kannalta, sillä suunnitellaan pohja mittariston rakentamiselle. Kirjallisuuden mukaan suunnitella haasteellisempi vaihe on mittariston rakentaminen ja käyttöönotto, jolloin työntekijöiden muutosvastarinta on yleensä voimakkain (Neely et al. 2000, s.1142). Huolellinen ja onnistunut suunnitteluprosessi kuitenkin vähentää muutosvastarintaa, mahdollistaa tasapainoisen ja kattavan mittariston, josta yritykselle on eniten hyötyä. Tutkimuksen mallimittariston suunnittelussa huomioidaan logistiikkapalvelutoimialan erityispiirteet ja kohdeyrityksen haasteet operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamiseen liittyen. Lisäksi selvitetään kohdeyrityksessä jo käytössä olevat mittarit.

Tutkimuksen lopputuloksena esitetään mallimittaristo, jonka pohjalta kohdeyritys voi jatkaa suorituskyky mittariston rakentamisprojektia, viimeistelemällä, koekäyttämällä ja lopulta käyttöönottamalla mittarit. Kehitettävää mittaristoa voi hyödyntää kohdeyrityksen operatiivisen toiminnan kehittämisessä ja -seurannassa sekä päivittäisen johtamisen työkaluna.

Tutkimuksessa on kaksi pääkysymystä, joista toinen on tarkennettu alatutkimuskysymyksellä:

Mitä erityispiirteitä on huomioitava suunniteltaessa suorituskykymittaristo logistiikkapalvelutoimialan yrityksen käyttöön?

Mitä suorituskyvyn eri osa-alueiden suorituksiin vaikuttavia tekijöitä logistiikkapalvelutoimialan yritys pitää toimintansa kannalta kriittisimpinä ja tärkeimpinä mittauskohteina?

- Mitkä ovat operatiivisen tason toimintaa seuraavat ja ohjaavat mittarit?

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimus voidaan jaotella yleisesti teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen tutkimus tutkii käsitteitä, näkökulmia ja teorioihin liittyviä ongelmia kun taas empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan reaali maailman ilmiöitä ja tapahtumia. (Uusitalo 1991, s.60) Liiketaloustieteissä tutkimusotteena käytetään usein Neilimon ja Näsin (1987 s.67) esittämää luokitusta, jossa tutkimusotteet jaetaan neljään ryhmään: käsiteanalyyttinen -, nomoteettinen -, päätöksentekometodologinen - ja toiminta-analyyttinen tutkimusote. Kasanen et al. (1991, s.317) ovat lisänneet jaotteluun viidennen, konstruktiiivisen tutkimusotteen (kuva 1). Tutkimusotteiden kentän jaottelun pohjana on käytetty tiedon käyttötarkoitusta, deskriptiivinen ja normatiivinen käyttötarkoitus, ja tiedon hankintatapa, teoreettinen ja empiirinen hankintatapa.

	teoreettinen	empiirinen
deskriptiivinen	käsiteanalyyttinen tutkimusote	nomoteettinen tutkimusote toiminta-analyyttinen tutkimusote
normatiivinen	päätöksentekometodologinen tutkimusote	konstruktiiivinen tutkimusote

Kuva 1. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden kenttä (Kasanen et al. 1991, s.317)

Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen avulla lähestytään tyypillisesti yrityksen sisäiseen toimintaan liittyviä, vaikeasti strukturoitavia ongelmia. Keskeistä on kohteen ja tutkijan tiivis liityntä ja tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat, tutkimuskohdetta tarkastellaan syvällisesti sisältä päin ja tyypillisesti henkilöstön kanssa käytävien keskusteluprosessien avulla. Toiminta-analyyttiseen tutkimusmenetelmään liittyy vain vähän metodologisia normeja ja ohjeita. Saatavat tulok-

set ovat usein hypoteeseja ja teorioita tai muutos- ja kehitysprosessien selityksiä, joiden yleistettävyyteen liittyy ongelmia, sillä tulokset on saatu tarkastelemalla suppeaa kohdejoukkoa eikä tutkimusten tuloksia testata käytännössä. (Olkkonen 1994, s.72–74).

Toiminta-analyttisen tutkimuksen yhteydessä käytetään usein kvalitatiivista tutkimusmenetelmää (Olkkonen 1994 s. 73). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, suosien laadullisia metodeja aineiston hankinnassa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan myös tutkijan omia havaintoja, sillä näin voi paljastua odottamattomia seikkoja, mutta sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Kvalitatiivisen tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelma voikin elää. (Hirsjärvi et al. 2000, s.155)

Tutkimus on tutkimusotteeltaan pääosin kvalitatiivinen. Aineistonhankintamenetelmänä käytetään haastattelua, havainnointia sekä kohdeyrityksen sisäisiä dokumentteja. Haastattelu valittiin metodiksi, sillä haastattelu sopii erityisesti silloin kun mm. tutkitaan intiimejä tai emotionaalisia asioita, kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä, tai tutkittaessa aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä (Hirsjärvi & Hurme 1985, s. 15). Haastattelut jaetaan strukturoituun, puolistrukturoituun ja avoimeen haastatteluun (Metsämuuronen 2005, s. 225). Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu. Teemahaastattelukysymykset (liite 1.) jaettiin kuuteen teemaan: yleistä, tavoitteet, menestystekijät, mittarit, mittaamisen vaikutus työhön ja muuta. Tutkimuksessa haastateltiin kuusi kohdeyrityksessä työskentelevää henkilöä kesällä 2014. Haastateltavat edustivat kohdeyrityksen johtoa ja suunnittelutuotantoa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun aikana tehtiin muistiinpanot. Haastatteluaineisto koostettiin ja analysoitiin. Haastattelusta saatuja tuloksia hyödynnettiin mittaristotyöryhmässä mittariston suunnittelussa. Tutkimuksen havainnointi on tutkijan jokapäiväistä työtä ja operatiivisen tason toiminnan jatkuvaa johtamista ja tarkkailua.

Tutkimuksen ongelmakohhteiden selvityksessä ja mittausjärjestelmän kehittämisessä toimitaan läheisessä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Tutkijan suhde kohdeyritykseen on myös erittäin läheinen, koska tutkija toimii yrityksessä operatiivisen tason esimiehenä. Tästä johtuen tutkimuksen tutkimusmetodiksi on valittu toiminta-analyyttinen tutkimusote. Tutkimusaihetta ja sen ongelmia on lähestytty teemahaastatteluiden, palaverien, kirjallisuuden ja tutkijan omien kokemusten kautta sekä yrityksen sisäisiä dokumentteja analysoimalla.

Tutkimus on pääosin toiminta-analyyttinen, mutta sisältää myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Työssä ei kehitetä varsinaista uutta teoreettista mallia, vaan kehitetyssä mallissa sovelletaan teoreettista viitekehystä. Kohdeyritys päättää sovelletaanko mallimittaristoa käytäntöön, joko sellaisenaan tai osin. Kehitetyn mallimittariston tarkoitus on kehittää kohdeyrityksen operatiivisen tason toimintaa tulevaisuudessa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

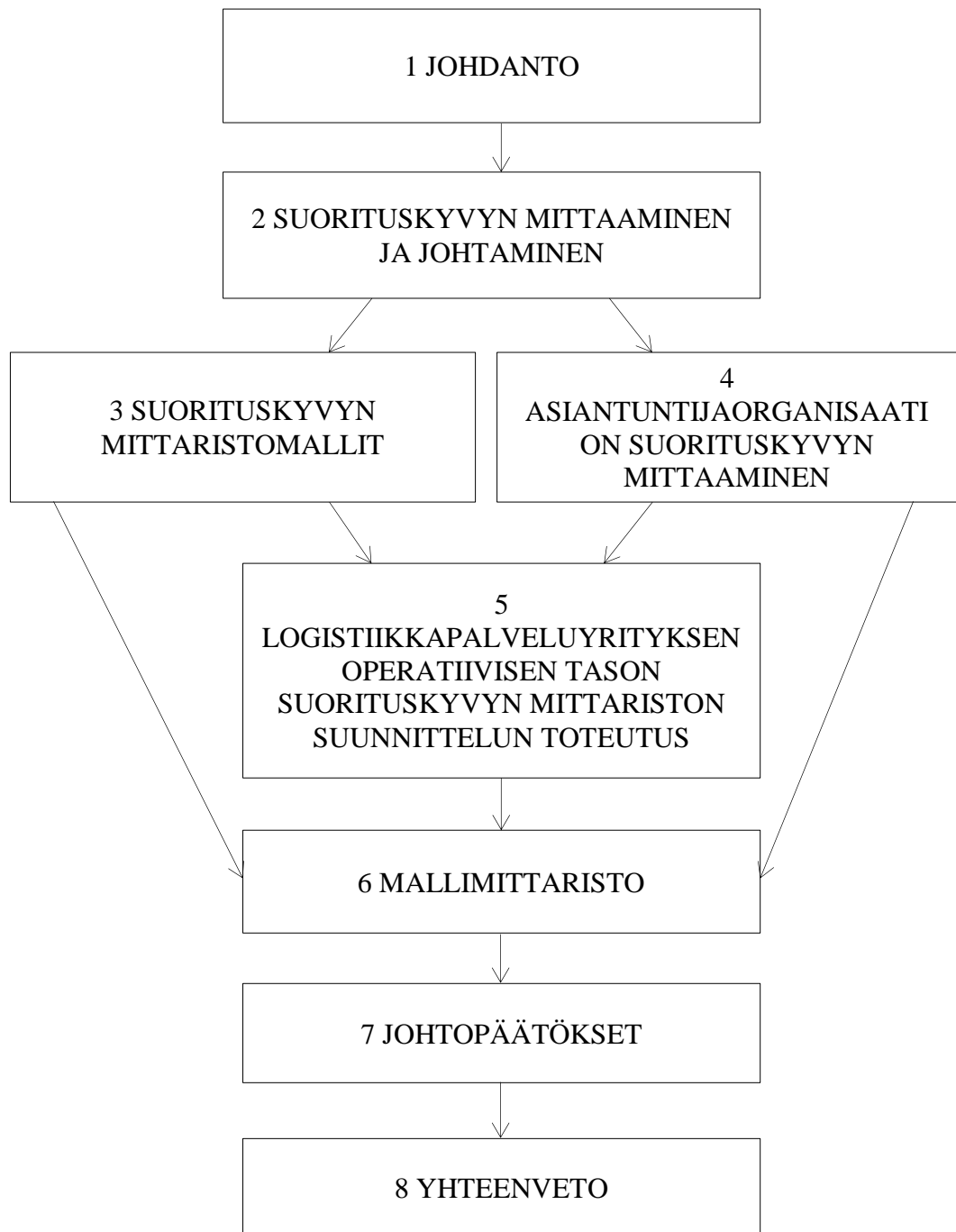
Tutkimuksen ensimmäisenä lukuna on johdanto, jossa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset, tutkimusmetodologia sekä tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen teoriaosuudessa, luvut 2-4, esitellään suorituskyvyn mittaaminen ja – johtaminen, tutkimuksen kannalta oleellimmat suorituskyvyn mittaristomallit sekä kohdeyrityksen erityispiirteitä operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamisen kannalta. Luvussa 2. keskitytään yleisesti suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen käsitellen aiheita: suorituskyky ja sen mittaaminen, suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä, suorituskyvyn mittaamisen syyt ja suorituskyvyn johtaminen. Luvussa 3. esitellään suorituskyvyn mittaristomallit. Tutkimuksessa esiteltäväksi on valittu viisi erilaista mittausjärjestelmämallia: suorituskykypyramidi, dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, EFQM-malli, tasapainotettu mittaristo ja suorituskykyprisma. Luvussa 4. käsitellään

asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamista. Asiantuntijaorganisaation mittaamisen erityispiirteiden sekä mittareiden ja menestystekijöiden määrittämisen lisäksi käydään läpi logistiikkapalveluyritys asiantuntijaorganisaationa.

Tutkimuksen empiirinen osa, käsittää luvut viisi ja kuusi. Luvussa viisi keskitytään tutkimuksen kohdeyritykseen määritettävän suorituskyvyn mallimittariston suunnittelun toteutukseen esittelemällä kohdeyritys, mallimittariston suunnittelussa hyödynnettävä viitekehys sekä tavoitteet ja aikataulu. Mallimittariston suunnittelu pohjautuu teemahaastatteluihin, joiden tarkoituksena on kartoittaa logistiikkapalveluyrityksen johtotehtävissä toimivien näkemyksiä operatiivisen tason suorituskyvyn kehittamisestä ja mittaamisesta. Aineistonhankintamenetelmänä käytetään teemahaastatteluiden lisäksi havainnointia sekä kohdeyrityksen sisäisiä dokumentteja. Aihetta käsittelevän teorian tukemana haastatteluiden, havaintojen ja sisäisten dokumenttien perusteella muodostetaan näkemys, miten operatiivisen tason suorituskykyä tulisi mitata, joka esitetään mallimittaristona luvussa kuusi. Mallimittaristosta esitellään mittariston osa-alueiden arviointikohteet sekä mallimittaristo ja mittarikartta. Mallimittariston määrittämisen lisäksi esitetään jatkotoimenpiteet ja suositukset koskien operatiivisen tason suorituskyvyn mittausta ja kehittämistä kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen seitsemännessä luvussa, johtopäätökset, esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset, arvioidaan tutkimusta ja annetaan suositukset jatkotutkimukselle. Viimeisessä luvussa, kahdeksan, on tutkimuksen yhteenveto. Tutkimusraportin rakenne on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN JA JOHTAMINEN

2.1 Suorituskyky ja sen mittaaminen

Suorituskyvystä on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Tässä tutkimuksessa suorituskyvyllä tarkoitetaan yleisesti organisaation kykyä saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Hannula & Lönnqvist 2002, s.45; Laitinen 2003, s.21). Ulottuvuuksilla viitataan yrityksen kykyyn tyydyttää ensisijaisesti omistajien ja muiden sidosryhmien tarpeet (Laitinen 2003, s.25–26). Suorituskyvyn synonyyminä käytetään usein termiä suoritus, joka kuvaa enemmän jo tapahtunutta tulosta. Suorituskyky taas viittaa parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Lönnqvist et al. 2006, s.19) Suorituskyky tulisi ymmärtää laajana terminä, johon liittyy varsinaisten suoritusten lisäksi myös suorituksen aikaansaamiseen liittyviä menestystekijöitä (Hannula & Lönnqvist 2002, s.45–46). Puhuttaessa organisaation suorituskyvystä, tarkoitetaan yleensä organisaation jonkin yksikön tai tason tuloksentekeykyä valittujen näkökulmien mukaan tarkasteltuna (Lönnqvist et al. 2006 s.19–21).

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila (Hannulan & Lönnqvistin 2002, s.47). Prosessin päämäärä ei kuitenkaan ole suorituskyvyn mittaaminen itsessään, vaan toimia tehokkaan johtamisen työkaluna, organisaation saavutusten arvioinnissa ja ohjaamisessa kohti asetettuja tavoitteita (Amaratunga & Baldry 2002, s.218; Järvinen et al. 2002, s.5). Suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan johtaa, kannustaa ja innostaa ihmisiä olemalla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, s.268). Mittaaminen itsessään ei takaa suorituskyvyn parantumista, vaan kehitys vaatii muutoksia toimintatavoissa.

Suorituskykyä tarkastellaan usein useasta eri näkökulmasta, ulottuvuudesta, riippuen tarkastelijasta, sillä suorituskyky on moniulotteinen asia, johon liittyvät

organisaation kaikki tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet (Laitinen 2003, s.366–367). Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia eri mittaristomalleja, viitekehyksiä suorituskyvyn mittaamiseen, joiden tarkoituksena selventää ja helpottaa mittaamista ja analysointia. Erilaisia malleja voidaan hyödyntää suorituskykymittariston rakentamisessa. Ne antavat kuvan siitä, mihin ulottuvuuksiin mittaamisessa on mahdollista keskittyä. Mallit toimivat mittariston kehittämisen punaisena lankana, jotka eivät luo rajoitteita vaan mahdollistavat erilaisten syy-seuraussuhteiden huomioinnin. Suorituskyky voidaan jaotella erilaisiin ulottuvuuksiin usealla eri tavalla, mutta mittaamisen ulottuvuuksia valittaessa on tutkittava organisaation tavoitteita ja keskityttävä tarkastelemaan erityisesti niitä ulottuvuuksia, jotka ovat tärkeimpiä strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Organisaation suorituskyvyn tarkastelu voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn (Rantanen ja Holtari 1999, s.11; Rantanen 2001, s.6). Sisäisen suorituskyvyn tarkastelussa sisäinen tarkastelija katsoo suorituskykyä yrityksen sisältä ja tarkastelee erityisesti pientä osa-aluetta. Ulkoista suorituskykyä tarkasteltaessa, ulkoinen tarkastaja näkee organisaation puolestaan kokonaisuutena.

Organisaation suorituskyvyn tarkastelu voidaan jakaa myös taloudelliseen ja ei-taloudellisen lähestymistavan mukaan. Taloudellisen näkökulman tarkastelussa organisaation taloudellista suorituskykyä kuvataan taloudellisilla tunnusluvulla (Neilimo ja Uusi-Rauva 1997, s.260–282). Ei-taloudellisen, aineettoman pääoman, tarkastelussa pyritään organisaation suorituskykyä kuvaamaan vaikuttavien tekijöiden kautta, sillä ei-taloudelliset mittarit ovat usein taloudellisten seurausmittareiden syymittareita (Määttä 2002, s.26).

Mittarit voidaan luokitella vielä koviin ja pehmeisiin mittareihin, riippuen mittauskohteesta (Neilimo ja Uusi-Rauva 1997, s.292). Kovilla mittareilla tarkoitetaan määrällisiä mittareita kun taas pehmeillä mittareilla laadullisia mittareita.

2.2 Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä

Suorituskyky on kokonaisuus, jossa yrityksen toiminnot yhdessä muodostavat yrityksen suorituskyvyn. Kehitettäessä mittaristoa yritykselle on aina huomioitava yrityksen erityispiirteet, kuten koko, toimiala ja sidosryhmät, sekä strategia. Näiden perusteella voidaan käyttää joko sopivaa mallia tai vaihtoehtoisesti räätälöidä malli yritykselle sopivaksi, sillä tietyt parametrit ja yleistyksen pitävät paikkansa aina, onhan yritysten perimmäinen tavoite toimia kannattavasti tuottaen tulosta (Tenhunen 2001, s.20). Yritys, joka toimii tehokkaasti tehden samalla positiivisen tuloksen, on mitä todennäköisimmin myös suorituskyvyltään tehokas.

Kirjallisuudessa suorituskyvyn mittaamisen vaikuttavat tekijät on usein jaettu, Pettigrew et al. (1985) määrittämien kategorioiden mukaisesti, tausta- ja prosessitekijöiksi. Prosessitekijät on jaoteltu kolmeen kategoriaan: suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö, taustatekijät kahteen kategoriaan: sisäinen ja ulkoinen. Taustatekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen rakenne, koko, kulttuuri ja johtamistyyli, taloudellinen tilanne, kilpailukyky. Prosessitekijöitä ovat esimerkiksi suorituskykymittariston datan keräys ja analysointi, mittarit, mittariston rakenne, päätöksenteko, kommunikointi. Huomioimalla nämä kategoriat, on mahdollista huomioida enemmän tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamiseen positiivisesti (Ukko 2009, s.22–23).

Sinkin (1985, s.41–46) yrityksen suorituskyky koostuu seitsemästä osa-alueesta: tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus ja työelämän laatu sekä uudistuminen. Kokonaisvaltainen suorituskyky on näiden osa-alueiden summa, jo yhdenkin tekijän puuttuminen laskee yrityksen kokonaissuorituskykyä (Hannula et al. 2002, s.22–23).

Ukko (2009, s.62–64) on väitöskirjassaan luonut mallin operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamiselle. Mallin mukaan operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttaa kuusi tekijää: suorituskyvyn mittaamisen linkitys palkitsemiseen, ymmärrys yksilön ja yrityksen tavoitteiden välisestä yhteydestä, vuorovaikutteinen kommunikointi, työntekijöiden mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon, selkeät työnkuvaukset ja koulutus. Mallissa on huomioitu myös taustatekijät, jaoteltuna sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, kuin järjestelmätekijät, jossa tekijät on jaoteltu suunnittelu-, käyttöönotto-, käyttötekijöihin, sillä näin huomioidaan kaikki tekijät, joilla saattaa olla positiivinen vaikutus operatiivisen tason suorituskyvynmittaukseen.

2.3 Suorituskyvyn mittaamisen syyt

Mitä ei voida mitata, sitä ei voida johtaa, on yleinen tapa perustella mittauksen tarvetta. Suorituskyvyn mittaamisesta saatavaa informaatiota käytetään yleisesti johtamisen tukena, tyydyttäen johdon informaatiotarpeen. Onnistunut mittaus ja mittaustiedon analysointi tukee päätöksentekoa ja auttaa strategisten tavoitteiden kommunikoinnissa. Lönnqvistin (2002, s.87) tutkimuksessa, organisaatioiden yleisjohdolle tehdyn kyselyn mukaan, suorituskyvyn mittaamisen tärkeimpinä nähdyt käyttötarkoitukset ovat:

- Henkilöstön toiminnan ohjaaminen
- Tärkeiden tavoitteiden kommunikointi
- Toiminnan nykytason arvioiminen
- Yrityksen strategian muuntaminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi
- Ongelmien havaitseminen
- Henkilöstön motivoiminen
- Strategian toteutumisen seuraaminen
- Päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
- Tulevien tilanteiden ennustaminen
- Tulospalkkion mahdollistaminen.

Franco-Santosin (2007 s.795) tutkimuksessa erilaisia käyttötarkoituksia suorituskyvyn mittausjärjestelmille on listattu viisi:

1. Suorituskyvyn mittaaminen
2. Strateginen johtaminen
3. Kommunikointi
4. Käyttäytymiseen vaikuttaminen
5. Oppiminen ja kehitys.

Johtuen eri tutkinta näkökulmista, kirjallisuudessa suorituskyvyn mittausjärjestelmien määritelmiä on esitetty useita erilaisia. Käyttötarkoituksia voidaan jaotella eritavalla, riippuen yrityksestä ja sen tarpeista (Ukko et al. 2007, s.11). Pääasiallinen käyttötarkoitus on kuitenkin tuottaa luotettavaa ja jäseneltyä tietoa valituista mittauskohteista päätöksenteon tueksi (Neilimo ja Uusi-Rauva, 2001, s.269; Rantanen & Holtari 1999, s.17; Tenhunen 2001, s.2).

Suorituskyvyn mittaamisen avulla pyritään tyydyttämään yrityksen johdon informaatiotarve (Laitinen 2003, s.71). Informaatiota tarvitaan yrityksessä tavoitteen asettamista varten sekä yrityksen ohjaamiseksi tehokkaasti tavoitteisiin (Laitinen 2003, s.72). Toisaalta mittaamisella seurataan yrityksen tilaa, jonka pohjalta voidaan tehdä toimenpiteitä tavoitteisen saavuttamiseksi (Neely 1998, s.71–76).

Yrityksissä on usein tarpeen ymmärtää ja mitata toiminnan ydinprosessin suorituskykyä, prosessin, jossa tuotantopanokset muutetaan tuotoksiksi (Radnor & Barnes 2007, s.384–385). Yrityksen pitää kehittyä jatkuvasti, sillä ilman kehittymistä toiminta ei pysy kannattavana. Ilman kannattavaa toimintaa, yritys ei taas selviä taloudellisesti eikä pysty kehittämään toimintaansa, joka on edellytys kannattavalle kasvulle. Kasvu taas luo edellytykset yrityksen kannattavalle toiminnalle ja toiminnan kehittämiseksi. Muita tärkeitä yrityksen toiminnan menestystekijöitä ja mittaamisen kohteita ovat toiminnan laatu, asiakasnäkökulma, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, sekä tietopääoman hallinta (Hannula & Lönnqvist 2002, s.8-11).

Muista mitattavista kohteista tärkeimpiä on asiakasnäkökulma, sillä asiakas on perimmäinen syy yrityksen olemassaololle ja menestykselle. Yleensä asiakkaan kokemaan tuotteeseen tai palveluun vaikuttaa suoraan vain osa yrityksen toiminnoista, lähes kaikkia toimintoja kuitenkin tarvitaan, jotta yritys voi menestyä. Asiakasnäkökulmassa ydinprosessit nähdään niiden toimintojen yhdistelminä, joiden avulla asiakkaalle luodaan arvoa. Suorituskykymittariston tulisi ottaa huomioon kaikkien toimintojen suoritus, jottei ydinprosesseihin jäisi heikkoja lenkkejä (Lynch & Cross 1995, s.46–48).

Suorituskyvyn kehittämisen ja parantamisen taustalla on usein yrityksen strategia. Strategian toteutumista tulee seurata säännöllisesti, mitaten ja arvioiden asetettuja tavoitteita. Suorituskyvyn mittariston avulla mittarit ovat yhdenmukaiset, jolloin yhteisen näkemyksen muodostaminen toiminnan kehittämisestä ja eri menestystekijöiden välisistä vaikutussuhteista on helpompaa (Hannula & Lönnqvist 2002, s.11). Strategian johtaminen on helpompaa, kun tiedetään missä mennään ja kuinka toimintaa tulee kehittää. Ilman mittausta taas on hankala nähdä kuinka hyvin eri tasojen suunnitelmat tuottavat tuloksia. Toiminnan kehittämisen toimenpiteet on helpompi suunnitella kun yrityksen suorituskyvyn nykytila on selvillä. Vertaamalla nykyhetken suorituskykyä menneisyyden suorituskykyä voidaan arvioida tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden vaikutusta yrityksen suorituskykyyn (Neely 1998, s.71–76; Simons 2000, s.67–72). Näin suorituskyvyn mittariston tuottaman informaation avulla pystytään esimerkiksi erottamaan tuloksen kannalta hyödylliset ja hyödyttömät toimenpiteet nopeammin ja tarkemmin.

Siinä missä suorituskyvyn mittaristo tuottaa tietoa johdolle, mahdollistaa se myös tehokkaan viestinnän henkilöstölle sekä strategisista että operatiivisista asioista (Hovila ja Okkonen 2005, s.22). Yrityksen henkilöstössä kunkin työntekijän on ymmärrettävä oma roolinsa yrityksen strategian toteutuksessa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Mitä isompi yritys on sitä tärkeämpää, mutta vaikeampaa strategisten tavoitteiden viestiminen ja mittaaminen on (Simons 2000, s.207). Mittareiden valinnalla voidaan kuitenkin vaikuttaa mistä viestitään yrityksen henki-

löstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi (Simons 2000, s.234). Jälkeenpäin mittaustietoa on mahdollista hyödyntää myös kehityskeskusteluissa, sillä se tarjoaa faktatietoa ja tuloksia. Hyödyntämällä mittaustietoa kehityskeskusteluissa ja henkilöstön viestinnässä on työntekijöillä mahdollisuus oppia tuntemaan saamansa palautteen perusteella tekemänsä työn vaikutus tuloksiin (Rantanen et al. 2007, s.344).

Tarkka ja selkeä tavoiteasetanta vaikuttaa myös työntekijöiden käyttäytymiseen. Suorituskyvyn mittauksen avulla tavoitteiden määrittäminen ja niiden selkiyttäminen työntekijöille on helpompaa. Suorituskyvyn mittaus myös korostaa mitattavan asian arvoa. Selkeät ja tarkat tavoitteet lisäävät ymmärrystä ja motivoivat henkilöstöä. Henkilöstöä on helpompi ohjata tavoitteisiin ja kommunikointi helpottuu. Suorituskykymittariston avulla on myös onnistuttu ennakoimaan henkilöstön osaamisen päivittämistä ja koulutustarpeita. Ukon, Tenhusen ja Rantasen (2005, s.74) tutkimusraportin mukaan suorituskyvyn mittaamisella on lähes poikkeuksetta myönteisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan.

2.4 Suorituskyvyn johtaminen

Suoritusten mittaus on luonnollinen ja erottamaton osa toiminnan ohjaamista ja johtamista. Valitettavan usein mittaaminen ja toiminnan ohjaaminen kuitenkin ymmärretään erillisinä tehtävinä organisaatiossa. Toiminnan ohjaaminen on johtajien tehtävä ja mittaaminen taloushallinnon tehtävä. (Andersin et al. 1994, s.7). Hyötyäkseen paremmin mittaristosta, organisaatiossa on siirryttävä mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen. Näin tiedon ja tekemisen välinen kuilu täyttyy ja mittaristosta saatu tieto saadaan muunnettua tehokkaaksi toiminnaksi (Amaratunga & Baldry 2002, s.218; Taticchi, Tonelli & Cagnazzo 2009, s.56). Brudanin (2010, s.111) mukaan suorituskyvyn johtamista ja suorituskyvyn mittaamista ei voida erottaa toisistaan, vaan suorituskyvyn johtaminen sekä edeltää että seuraa suorituskyvyn mittaamista, toimien suorituskyvyn yhdistävänä prosessina. Suorituskyvyn mittaaminen on yksi suorituskyvyn johtamisen aliprosesseista. Suorituskyvyn

johtaminen on suorituskyvyn mittaustulosten arvioinnin perusteella tehtäviä toimenpiteitä sekä tavoitteiden saavuttamisen varmistamista, sillä mittaaminen ei itsessään vielä korjaa ongelmia paranna organisaation suorituskykyä (Brudan 2010, s.111; Lönnqvist 2002, s.30; Ukko et al. 2005, s.11). Jotta suorituskyvyn johtamisessa voidaan keskittyä oikeisiin ja olennaisiin asioihin, tarvitaan oikeita asioita oikein ja oikea-aikaisesti mittaava mittaristo. Usein mittaustulokset, jotka ovat linjassa suunnitelmien ja ennusteiden kanssa, saavat vain vähän huomiota, sillä huomio kiinnittyy suurimpiin poikkeamiin. Suurimpien poikkeamien synty on ymmärrettävä, jotta osataan tehdä oikeanlaiset korjaavat toimenpiteet. Mittareiden tarkoitus on siis toimia laukaisijana niille tekijöille, jotka poikkeavat strategiasta ja vaativat välitöntä korjaamista (Simons 2000, s.132–133). Mittaristo tukee näin yrityksen johtamista vain, jos mittareiden tuottamaa informaatiota osataan käyttää oikein johtamisessa.

Suorituskyvyn johtamisen määritelmät riippuvat tarkastelijan näkökulmasta. Eri organisaatiot määrittelevät suorituskyvyn johtamisen eri tavalla ja jopa saman organisaation sisällä oleville ihmisille, asemasta riippuen, suorituskyvyn johtaminen voi merkitä eri asiaa (Hellqvist 2011, s.929). Ahon (2011, s.5–11) mukaan suorituskyvyn johtaminen on organisaation strategista suunnittelua, toteuttamista, seuranta ja kehittämistä tukevaa toimintaa, jonka pyrkimyksenä on ohjata organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa eri organisaatiotasolla. Suorituskyvyn johtaminen tarjoaa johdolle keinovalikoiman ja järjestelmän, jolla ohjata ihmisiä tekemään asioita, jotka liittyvät vahvasti strategiaan. Yhdistämällä nämä voidaan suorituskyvyn johtaminen määritellä kokonaisvaltaiseksi organisaation tarkasteluprosessiksi, jossa teknologiaa integroimalla saatetaan yhteen prosessit, informaatio, aineeton pääoma, sekä suorituskyvyn komponentit strategiaprosessin eri vaiheiden tukemiseksi, ja täten ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet kaikilla organisaatiotasolla entistä paremmin.

Hellqvistin (2011, s.929) mukaan suorituskyvyn johtaminen on prosessi, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään yksilöjen ja tiimien suorituskykyä sekä yhdenmukaistetaan suorituskykyä organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseksi.

Prosessiin kuuluu useita eri elementtejä, kuten arviointi, strategian kommunikointi tavoiteasetannan kautta, suorituskystandardien asettaminen sekä suorituskvyn mittaaminen asetettuja standardeja vasten. Näiden lisäksi työn suunnittelu, palaute ja monitorointi sekä linkitys koulutukseen, kehityssuunnitelmat sekä palkitsemismahdollisuudet liittyvät suorituskvyn johtamiseen.

Suorituskvyn johtaminen voidaan jakaa tasoihin siinä missä mittauskin, yksilö-, operatiivinen - ja strateginen taso. Perinteisesti suorituskvyn johtamista organisaatioissa on käytetty yksilötasolla, jolloin johtaminen keskittyy yksilöihin (Brudan 2010, s.112). Operatiivisella tasolla johtaminen keskittyy osastojen ja tiimien tavoitteiden saavuttamiseen. Operatiivisella tasolla tarkastellaan poikkeamia, sillä tavoitteena on vastuualueen toiminnan pyöräminen, ja poikkeama osoittaa häiriön prosessissa. Operatiivisen tason suorituskvyn johtaminen on linkittynyt yrityksen strategiaan, mutta on enemmän toiminnollista kuin strategisen tason suorituskvyn johtaminen. Strategisella tasolla johtaminen käsittelee koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Strategisella tasolla tarkastellaan yrityksen toteutunutta suorituskvyyä verraten sitä suunniteltuun tasoon eri aikaväleillä. Tarkastelun perspektiivi on taaksepäin, sillä tavoitteena on selvittää, miksi toteuma oli sellainen kuin oli. Strategisen suorituskvyn johtamiseen liittyvät pääprosessit ovat strategian laatiminen ja toteuttaminen.

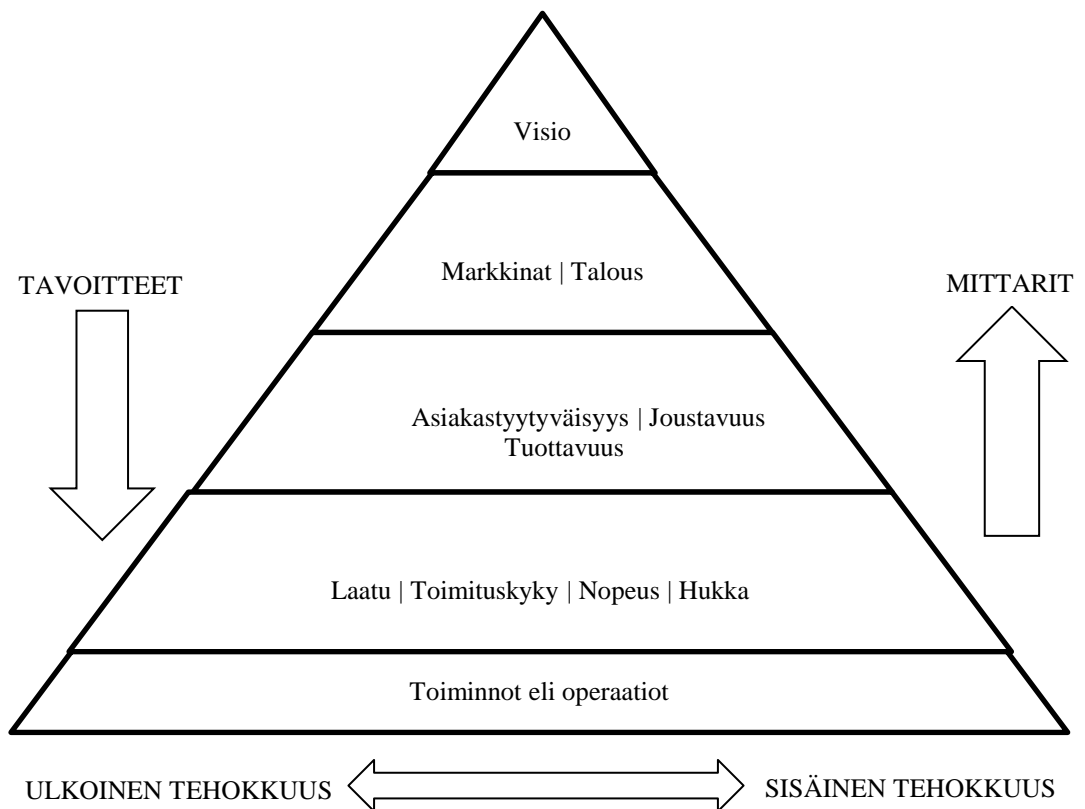
Ukon (2009, s.65, 71) väitöskirjassa on esitetty malli, jonka avulla voidaan parantaa johtamista mittaamisen avulla operatiivisella tasolla. Mallissa tunnistetut operatiivisen tason suorituskvyn mittaamiseen vaikuttavat tekijät on esitelty aiemmin luvussa 2.2 Suorituskvyn mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Ukon (2009, s.72) mukaan työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja mielipiteiden huomioiminen parantaa työntekijöiden motivaatiota. Yrityksessä tulisi myös lisätä työntekijöiden tietoa ja ymmärrystä suorituskvyn mittauksesta sekä kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia mittaustuloksista, jotta mittaustulosten tuottama informaatio ymmärrettäisiin ja täten päätöksenteko helpottuisi (Ukko, s.72).

Suorituskyvyn johtamisen pääasiallinen tavoite on parantaa organisaation suorituskykyä kohti strategisten tavoitteiden asettamaa suuntaa (Aho 2011, s.13). Tarpeita on kuitenkin monia, riippuen organisaatiosta. Jollekin suorituskyvyn johtaminen on työkalu, jolla johdetaan suorituskykyä ja motivoidaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, vision ja arvojen mukaan, toiselle kilpailuedun lähde ja merkittävä tehokkuuden myötävaikuttaja (Hellqvist 2011, s.929, 940). Riippumatta tarpeesta suorituskyvyn johtamisen tulisi olla mukana organisaation kaikessa toiminnassa aina strategiasta operatiivisiin toimintoihin (Hellqvist 2011, s.930). Näin sen avulla voidaan parantaa viestintää, yhteistyötä, hallintaa ja ohjausta. Vuorovaikutteinen ideointi ja viestintä eri organisaatio tasoilla tehostuu, mikä edistää yhteistyötä sekä organisaation ohjausta. Hallinta taas paranee, kun henkilöstösuunnitelmien säätäminen ja toimintojen korjaaminen tai parantaminen on ajantasaisen tiedon avulla mahdollista (Aho 2011, s.12).

3 SUORITUSKYVYN MITTARISTOMALLIT

3.1 Suorituskykypyramidi

Lynchin ja Crossin (1991) kehittämä suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System, PPS) kuvaa yrityksen toimintaa eri tasoilla sekä ulkoisen vaikuttavuuden, että sisäisen tehokkuuden näkökulmasta. Mallin tavoite on yhdistää yrityksen strategia ja toiminnot siten, että ne tukevat toisiaan. Suorituskykypyramidissa organisaation tavoitteista kommunikoidaan ylemmiltä tasoilta alemmille ja mittareiden määrittäminen suoritetaan alemmilla tasoilla ylemmille. Suorituskykypyramidi on kuvattu kuvassa 3.

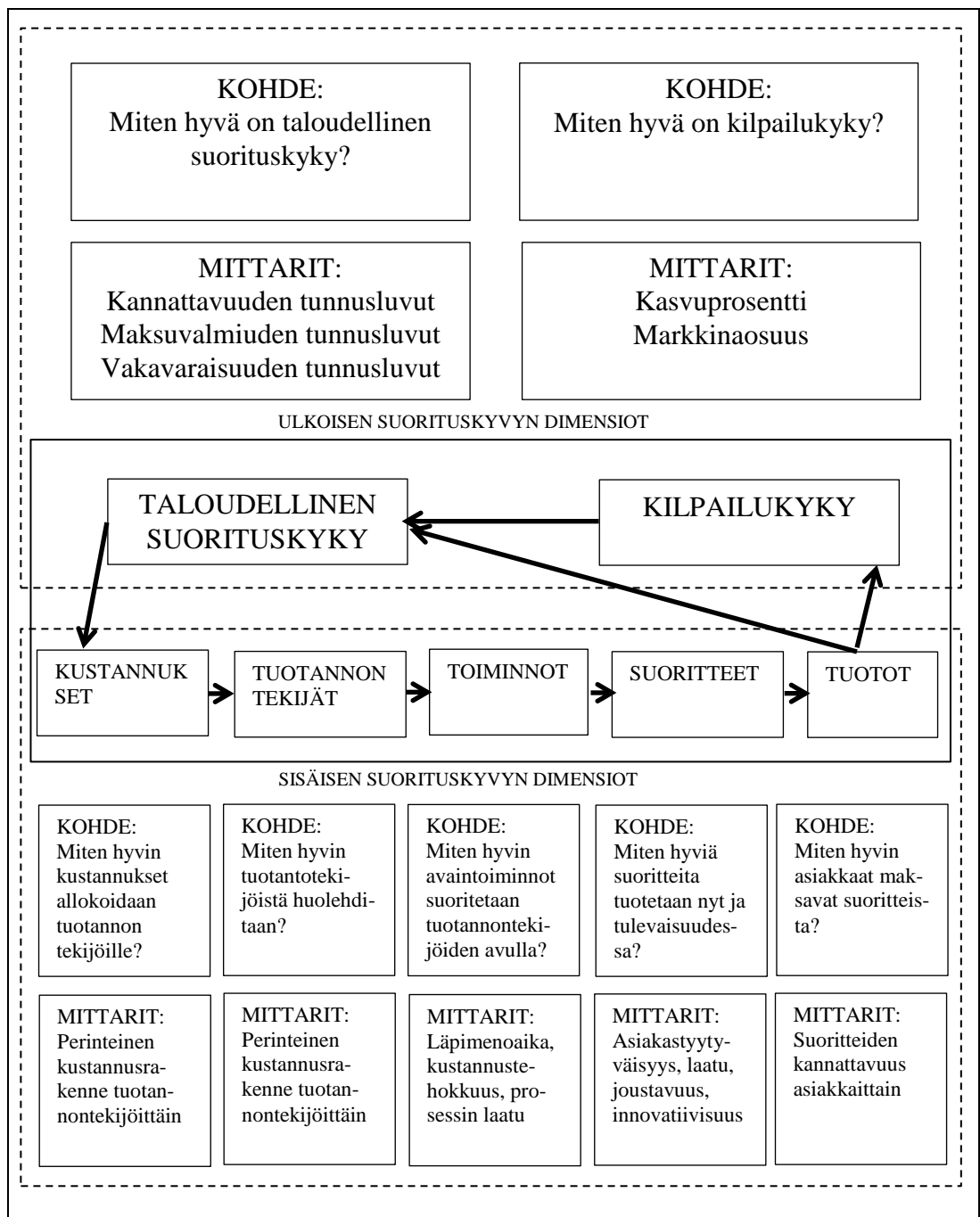


Kuva 3. Suorituskykypyramidi (mukaillen Lynch & Cross, 1995, s.65)

Suorituskykypyramidi määrittää yrityksen tavoitteet hierarkkisesti visiosta alaspäin aina operatiiviselle tasolle asti (Lynch & Cross 1991, s.64–66). Suorituskykymittarit vastaavasti määritetään alhaalta ylöspäin, yrityksen operatiivisesta toiminnasta kohti visiota. Pyramidi rakentuu neljästä tasosta, joille kaikille määritellään omat mittarit. Tasot ovat: liiketoimintayksiköt, ydinprosessit ja osastot ja tiimit. Liiketoimintayksiköiden tavoitteet ovat markkinat ja talous. Operatiiviset tavoitteet, yrityksen alemmille tasoille, johdetaan ydinprosessien tavoitteista; asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tuottavuus. Ydinprosessien tavoitteet saavutetaan vain jos niistä johdettujen osastojen ja tiimien tavoitteet on saavutettu. Osasto ja tiimi tavoitteet ovat: laatu, toimituskyky, nopeus ja hukka. Mallin tavoitteena on kytkeä tasot toisiinsa niin että alimman tason operatiiviset tavoitteet vaikuttavat aina liiketoimintayksikön-tason taloudellisiin mittareihin.

3.2 Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Laitisen (1996) kehittämä dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, Dynamic Performance Measurement System (DPMS), perustuu resurssien tehokkaaseen käyttöön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Laitinen 2003, s.401). Mallissa on kaksi ulkoisen suorituskyvyn ja viisi sisäisen suorituskyvyn ulottuvuutta. Mallin resurssien kiertokulku alkaa kustannuksista, jatkuen tuotantotekijöiden ja muiden välivaiheiden kautta taloudelliseen suorituskykyyn. Mittausjärjestelmän tarkoituksena on mallintaa riippuvuussuhteita ja resurssien kiertokulkua yrityksen sisällä sekä resurssien muuttumista tuotoiksi yrityksen ulkopuolella. Mallin toimintaperiaate on esitetty kuvassa 4.



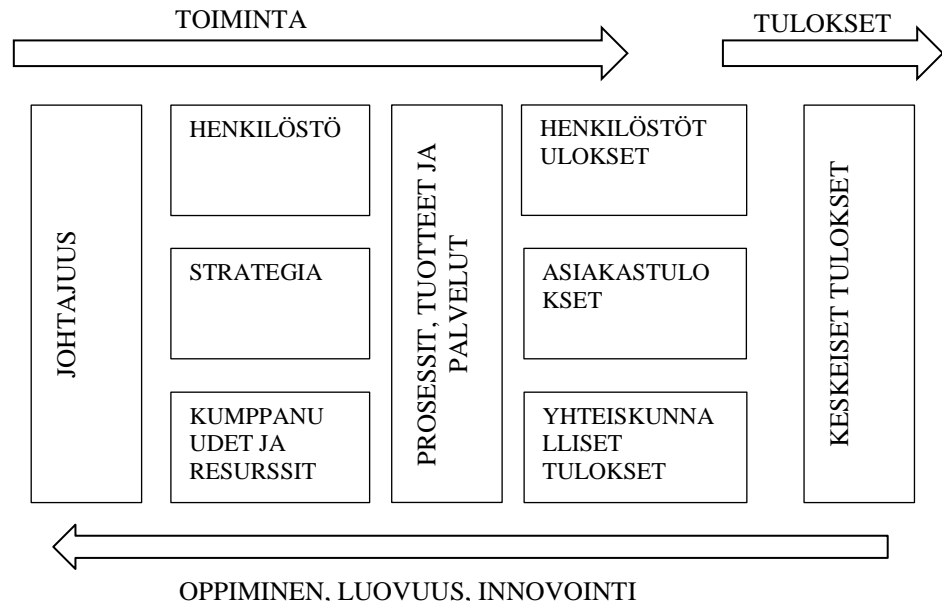
Kuva 4. Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä (Laitinen 2003, s.403)

Ulkoisen suorituskyky tarkastelee yritystä kokonaisuutena, kuinka hyvä yrityksen taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky ovat (Laitinen 2003, s.400–406). Sisäistä suorituskykyä tarkastellaan kustannusten, tuotantotekijöiden, toimintojen, suoritteiden ja tuottojen kautta. Yhdessä nämä muodostavat

kiertokulun, jossa vaiheet seuraavat toisiaan kausaalisesti. Prosessin alussa selvitetään kuinka taloudelliset resurssit on allokoitu kustannuksina tuotannontekijöiden kesken. Tuotannontekijöiden mittauksen yhteistyöntuloksena syntyvät avaintoiminnot, joiden avulla suoritteet valmistetaan ja jotka määrittelevät millaisia suoritteita syntyy. Suoritteiden laatu ja kustannustehokkuus ratkaisevat viimeisen dimension, tuotot, tuloksen, joka taas vaikuttaa prosessin ulkoisen suorituskyvyn dimensioihin, kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky. Kun järjestelmä on rakennettu oikein, on sen avulla helppo etsiä syyt tietyn dimension suorituskyvylle prosessin edellisestä vaiheesta. Kiertokulun onnistuminen tai epäonnistuminen johtaa kierteseen. Onnistumisen kierre voi alkaa esimerkiksi motivoituneista työntekijöistä, jotka työskentelevät ja toteuttavat toiminnot tehokkaasti, jolloin seurauksena ovat korkeatasoiset suoritteet. Korkeatasoiset tuotteet vastaavasti nostavat asiakas tyytyväisyyttä, joka näkyy katteessa. Kate vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen eli taloudelliseen suorituskykyyn ja tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Kiertokulusta muodostuu näin dynaaminen prosessi, joka sisältää oppimisen ja palautteen, sillä mittaus tarkentuu jokaisella kierroksella, jolloin on helpompi ymmärtää syy-seuraussuhteet ja hyödyntää tätä seuraavilla kierroksilla.

3.3 EFQM-malli

European Foundation of Quality Management -järjestön (1989) luoma malli (Excellence Model, EFQM) on tarkoitettu yrityksille suorituskyvyn itse arvioinnin työkaluksi, jonka avulla voidaan luoda ymmärrys syy-seuraussuhteista yrityksen toiminnan ja saavutettujen tulosten välillä (EFQM 2014; EFQM 2013). Malli on Euroopassa laajimmassa käytössä oleva johtamisen viitekehys- ja arviointimalli. Kuvassa 5. on esitetty EFQM Excellence-malli.

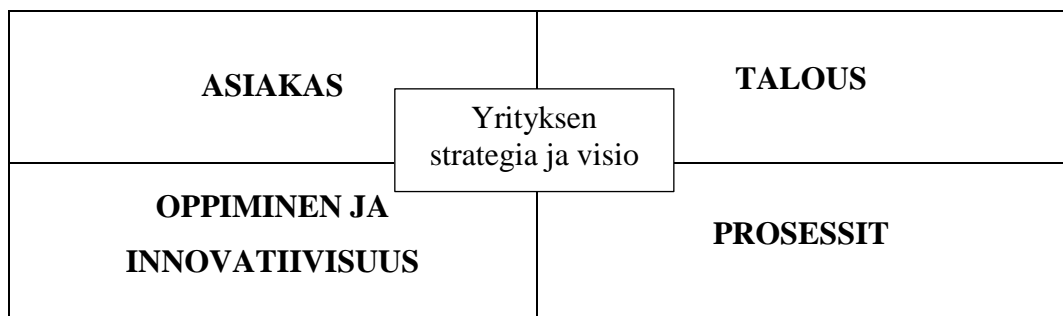


Kuva 5. EFQM-malli (mukaillen EFQM 2012, s.9)

Malli perustuu yhdeksään kriteeriin, joista viisi koskettaa yrityksen toimintaa; johtajuus, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, tuotteet ja palvelut, ja neljä toiminnan tuloksia; henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskykytulokset (EFQM 2012, s.9–20, 26). Näiden kriteerien avulla yritys voi: arvioida omaa erinomaisuuttaan sekä ymmärtää keskeiset vahvuudet ja mahdolliset puutteet vision ja mission kannalta, luoda perusrakenteen johtamisjärjestelmälle, yhdistää käynnissä olevat ja suunnitellut kehitysohjelmat ja –projektit. Arviointialueita syvennetään tarkentavilla arviointikohdilla, jotka ovat väittämiä erinomaisen yrityksen tarkastelusta. Väittämien toiminnallisuutta arvioidaan esimerkiksi toteuttamisen, mittaamisen ja yhtenäisyyden kannalta, joiden perusteella annetaan prosenttitulos 0–100 %. Prosenttitulos perustuu siihen kuinka hyvin yritys arvioi toiminnan vastaavan erinomaista toimintaa. Prosenttitulokset muunnetaan arviointitaulukossa pisteiksi, ja yritykselle lasketaan arviointitaulukon perusteella yhteispisteet asteikolla 0–1000 pistettä. Mallin tarkoitus ei ole esittää valmiita ratkaisuja vaan tehdä yrityksen toiminnasta strategian mukaista mittausprosessin avulla sekä antaa kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja kehittämismahdollisuuksista.

3.4 Balanced Scorecard

Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämässä tasapainotetussa mittaristossa, Balanced Scorecard (BSC), mittarit johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. Mittaristo heijastaa yrityksen tasapainoa lyhyen ja pitkänaikavälin tavoitteiden, taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, syytä ja seurausta kuvaavien mittareiden sekä sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn mittareiden välille. Mitattavat alueet jaetaan taloudellisen, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmiin. Jako eri näkökulmiin pyrkii tekemään mittaristosta tasapainoisen ja kattavan, joka huomioi yrityksen tulevaisuuden, mutta samalla minimoi päällekkäisen informaation. Yrityksen strategian ja vision ja mittariston näkökulmien välinen yhteys on esitetty kuvassa 6. Tasapainotettu mittaristo on johtamisen työkalu, jonka tarkoitus on auttaa yrityksen johtoa: muutosten johtamisessa, kommunikoimaan ja yhdenmukaistamaan yrityksen strategiaa, selventää työntekijälle tekemänsä työn merkitys yrityksen strategian kannalta, yrityksen strategian kehittämisessä (ks. Kaplan & Norton 1992, s.72; Kaplan & Norton 1996, s.7–8, 25; Kaplan & Norton 2007, s.9).



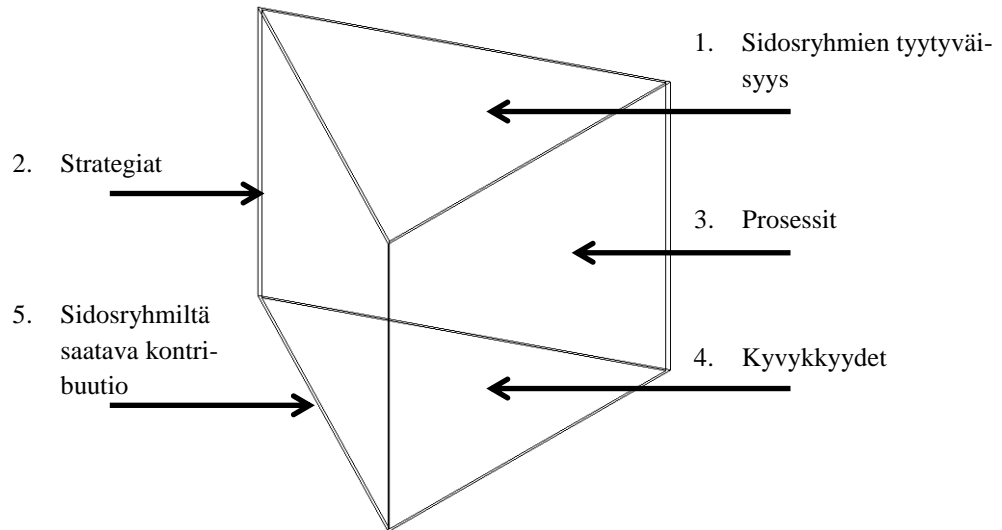
Kuva 6. Balanced Scorecard (mukaiillen Kaplan & Norton 1996, s.9)

Asiakasnäkökulman mittareiden tarkoitus on kiinnittää huomio asiakastarpeiden tyydyttämiseen, huomioiden sekä jo olemassa olevat että potentiaaliset asiakkaat (Kaplan & Norton 1996, s.47–48, 63–73, 92–97, 126–127). Asiakasnäkökulman

mittarit mittaavat esimerkiksi laatua, osuuksia, asiakasmäärä, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskannattavuutta. Talousnäkökulman mittareiden tarkoituksena on määritellä strategian taloudellinen suoritustaso ja mittariston muiden näkökulmien mittarit ja tavoitteet. Taloudellinen näkökulma mittaa ja osoittaa kuinka yrityksen strategia on toiminut ja kuinka hyvin tulos on kehittynyt. Talousnäkökulman mittareita ovat perinteiset taloudelliset mittarit kuten pääoman tuotto-%, liikevoitto, taloudellinen lisäarvo. Prosessit näkökulma kuvaa niiden sisäisten prosessien suorituskykyä, jotka vaikuttavat kriittisesti yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Prosessien suorituskykyä mitataan tyypillisesti läpimenoaika, laatu ja tuottavuus mittareilla. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma liittyy yrityksen kykyyn innovoida, parantaa ja oppia menetelmiä, joilla asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää entistä paremmin. Näkökulman mittarit mittaavat esimerkiksi kykyyn synnyttää asiakkaille enemmän arvoa tai tuotekehitykseen.

3.5 Suorituskykyprisma

Neely et al. (2001) kehittämässä kolmiulotteisessa suorituskyvyn mittausjärjestelmässä, suorituskykyprismassa (Performance Prism, PP), mittaaminen on jaettu viiteen osa-alueeseen, jotka lähtevät liikkeelle sidosryhmien tarpeista, huomioiden sidosryhmien erilaisuuden ja tavoitteet (Neely et al. 2001, s.6–7). Suorituskykyprisma on kuvattu kuvassa 7.



Kuva 7. Suorituskykyprisma (mukaillen Neely et al. 2001, s.12)

Suorituskykyprisman ylä- ja alapinnat kuvaavat sidosryhmien tyytyväisyyttä ja sidosryhmiltä saatavaa kontribuutiota (Neely et al. 2001, s.6–11. Sivupinnat kuvaavat strategioita, prosesseja ja kyvykkyyksiä. Mittausjärjestelmä lähtee liikkeelle yrityksen sidosryhmistä, määrittämällä avainsidosryhmät ja näiden sidosryhmien tarpeet. Sidosryhmä määrittelyn ja tarpeiden kartoituksen jälkeen selvitetään strategiat, joiden avulla sidosryhmien tarpeet tyydytetään ja yritys menestyy. Strategioiden määrittelyn jälkeen on tunnistettava strategioiden toteuttamisen kannalta kriittisimmät prosessit ja prosessien tarvitsemat resurssit, kyvykkyydet. Lopuksi määritetään sidosryhmien tärkeysjärjestys resurssien tarvitsemien panosten mukaisesti. Resurssit tarvitsevat eri sidosryhmien panoksia, säilyäkseen ja kehittyäkseen. Resurssien ja sidosryhmien linkittämisen taustalla on mittausjärjestelmän perusajatus: yritykset tarvitsevat joitakin tiettyjä asioita sidosryhmiltään ja toisaalta sidosryhmät odottavat saavansa tiettyjä asioita yritykseltä.

4 ASIANTUNTIJAORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

4.1 Asiantuntijaorganisaation mittaamisen erityispiirteet

Suorituskyvyn mittausta on aikaisemmin sovellettu pääasiassa perinteisiin tuotanto- ja palveluorganisaatioihin, johtamis- ja ohjaustyökaluna. Tietointensiivisiin asiantuntijaorganisaatioihin suorituskyvyn mittausta on alettu soveltaa vasta 2000-luvulla, vaikka itse asiantuntijatyö ei ole niin uusi asia. Ennen asiantuntijat nähtiin muun toiminnan osana tai tuotannon tukitoimintona eikä omana työntekijäryhmänä kuten tänä päivänä. Asiantuntijaorganisaation toiminnassa on monia eroja verrattuna tuotanto- ja palveluorganisaatioihin kuten tiedon ja osaamisen suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta, työn tulosten vaikea mitattavuus sekä matalat organisaatorakenteet ja itsenäiset työntekijät. Asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden huomioiminen suorituskyvyn mittauksen toteutuksessa vaatii erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä (Hovila & Okkonen 2005, s.39; Lönnqvist et al. 2006, s.11–13).

Asiantuntijaorganisaatiossa pääosa tehdystä työstä on tietointensiivistä; uuden tiedon analysointia, soveltamista ja kehittämistä, ongelmienratkaisua, joka tuottaa ratkaisuja tai uutta tietoa ja asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaamisen liittyy monia haasteita juuri työn tietointensiivisestä luonteesta johtuen (Lönnqvist et al. 2006, s. 49–51). Tuotteet tai palvelut ovat usein monimuotoisia, standardoimattomia ja asiakkaan tarpeisiin mukautettuja (Hovila & Okkonen 2005, s.40). Tuotteen tai palvelun aikaan saamiseksi käytettyjä aineettomia panoksia on vaikea määrittää ja mitata, täten tuotosten yhteismitalistaminen panoksiin voi olla vaikeaa. Toisaalta myös tuloksia on monesti vaikea todeta, sillä tulokset syntyvät usein viiveellä, jolloin esimerkiksi suunnitelman laatua on vaikea määrittää heti sen synnyttyä (Lönnqvist et al. 2006, s. 51, 77–78). Aineettomien tekijöiden mittaaminen onkin asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisen haaste (Lönnqvist et al. 2006, s. 51–52).

4.2 Asiantuntijaorganisaation menestystekijöiden ja mittareiden määrittäminen

Suorituskyvyn mittaaminen koetaan asiantuntijaorganisaatioissa lähes mahdottomaksi työssä syntyvien tuotosten ja käytettävien panosten aineettoman luonteen sekä viiveellä syntyvien tuotosten takia (Hovila & Okkonen 2005, s.40; Lönnqvist et al. 2006, s.26–29, 49–51, 77–78). Asiantuntijatyön prosessin mallintaminen on myös hyvin vaikeaa, siksi perinteinen työprosessin mittaaminen ei aina ole mielekästä asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatiossa aineettomalla pääomalla on suuri merkitys suorituskyvyn muodostumisessa. Nykyisin useimpien organisaatioiden menestyminen riippuu suurelta osin pääoman johtamisesta kun taas perinteisen fyysisen pääoman johtamisen vaikutus organisaation tuloksiin jää alle puoleen.

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation ei-fyysisiä ja näkymättömiä asioita, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Aineettoman pääoman piiriin ei kuulu asiantuntijatyössä hyödynnettävät laitteet ja koneet tai taloudellinen pääoma. Aineeton pääoma muodostuu aineettomista tekijöistä kuten esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja toimintaprosessit. Aineeton pääoma voidaan jakaa osa-alueisiin: inhimillinen -, suhde- ja rakennepääoma. Inhimillistä pääomaa on yksittäisten henkilöiden osaamiseen liittyvät resurssit, esimerkiksi työntekijän osaaminen ja asenne, joita organisaatio ei voi hallita täysin. Suhdepääoma on niin sanotusti organisaation omistamaa pääomaa, johon kuuluvat organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät resurssit, esimerkkeinä asiakassuhteet ja brändi. Rakennepääoman resurssit ovat organisaation omistamia, mutta useimmiten työntekijöiden luomia, esimerkkinä dokumentoitu tieto. Osa-alueiden avulla, aineettomien resurssien tunnistaminen yrityksessä on helpompaa, syntyy ymmärrys aineettoman pääoman kokonaisrakenteesta. Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää mitata eri aineettomien osa-alueiden menestystekijöitä kuten henkilöstön osaamisen jat-

kuva kehittäminen, osaamis- ja yhteistyöverkostojen luominen sekä toimiva tiedonkulku. Nämä menestystekijät ovat tärkeitä asiantuntijaorganisaation kilpailukyvyyn kannalta, sillä asiantuntijaorganisaation toiminta on tietointensiivistä (ks. esim. Hovila & Okkonen 2005, s.40; Lönnqvist et al. 2006, s. 23–25, 49–51).

Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön merkitys on korostunut (Hovila & Okkonen 2005, s.22; Ukko, Tenhunen & Rantanen 2008, s.94). On tärkeää saada henkilöstö viihtymään ja pysymään motivoituneena. Suorituskyvyn mittausta voidaan hyödyntää henkilöstön motivaation, viihtyvyyden, osaamisen ja koulutuksen seurannassa ja kehittämisessä. Suorituskykymittariston avulla voidaan asettaa tavoitteita ja rajoja henkilöstölle, mutta myös saada tietoa henkilöstön viihtyvyydestä ja työilmapiiristä, jolloin ongelmiin on mahdollisuus puuttua heti.

Aineettomia menestystekijöitä on usein helpompi mitata erilaisten toimintojen kautta, joiden avulla aineetonta pääomaa voidaan kehittää, subjektiivisilla mittareilla (Lönnqvist et al. 2006, s.55–58). Subjektiivisilla mittareilla tekijästä saadaan laaja kuva, kun kysely tai arvio räätälöidään tarkasti ja huomioidaan mitattavan asian eri ulottuvuudet. Aineettomalle menestystekijälle ei kuitenkaan ole aina mahdollista löytää suoraa ei-taloudellista mittaria, joka ennustaisi taloudellisia lukuja ja olisi helposti vietävissä toimintaan. Tällöin voidaan vaihtoehtoisesti tunnistaa yksi tai useampi välillinen, aineeton tai fyysinen menestystekijä, jolle suunnitellaan mittari. Tämä aiheuttaa kuitenkin tarpeen luoda useita erilaisia mittareita, jolloin taloudellisten- ja ei-taloudellisten mittareiden syysseuraussuhteiden määrittäminen vaikeutuu ja riskinä on päätöksenteon kannalta oleellisen informaation hukkuminen mittareiden tuottamaan tietoon (Mayer 2002). Yksittäisten mittareiden syysseuraussuhteiden yhdistämisellä mahdollistetaan taloudellisen tuloksen johtaminen ei-taloudellisten ajureiden kautta.

Asiantuntijaorganisaation toiminnassa tulee aineettoman pääoman lisäksi huomioida toiminnan taloudelliset perusedellytykset kuin myös aineellinen pääoma, sillä suorituskyky muodostuu eri näkökulmien summana kuten tuotanto- ja palveluorganisaatioissakin (Lönnqvist et al. 2006, s.54). Mittaamisen tasapainon tulee säi-

lyä, sillä panostaminen johonkin tiettyyn, yksittäiseen osa-alueeseen, esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyteen tai asiakkaan tyytyväisyyteen, lisää yleensä kustannuksia merkittävästi vastoin suunnitelmia, jolloin asetetut tavoitteet eivät täyty. Onnistuminen edellyttää, että sisäisten prosessien kannalta tunnistetaan ne kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Mittaamisen pitäisi kohdentua tunnistettujen sisäisten prosessien kriittisten tekijöiden toteutumiseen, joiden saavuttaminen on strategisten tavoitteiden saavuttamisen edellytys (Drury 2004, s.1009).

4.3 Logistiikkapalveluyritys asiantuntijaorganisaationa

Tutkimuksessa tarkasteltava logistiikkapalveluyrityksen liiketoiminnassa yhdistyy logistiikan ja palveluliiketoiminnan ominaispiirteet. Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan kohdeyrityksen operatiivista tasoa sisältä päin, jolloin kohdeyritystä tarkastellaan asiantuntijaorganisaationa.

Logistiikkapalveluita tarjoavia yrityksiä on monenlaisia, sillä sana logistiikka käsittelee monta erilaista logistista palvelua. Tutkimuksessa logistiikkapalveluyrityksen tarjoamilla logistisilla palveluilla tarkoitetaan tavaroiden kuljetusten suunnittelua, toteutusta, hallintaa aina tuotteen syntyperästä kulutukseen kattaen palvelut ja tietovirrat, jotka liittyvät toimitusketjuun. Suurin osa logistiikkapalveluyrityksessä tehtävästä työstä perustuu tietoon (sisäinen dokumentti 1). Toimitusketjujen suunnittelu, - toteutus ja - hallinta vaativat laajaa asiantuntemusta, yhteistyöverkkoa ja osaamista organisaation henkilöstöltä. Tämä edellyttää henkilöstöltä ammattitaitoa, ongelman ratkaisukykyä, luovuutta, pitkäjänteisyyttä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Logistiikkapalveluyrityksen suorituskyvyssä korostuu henkilöstö ja muut aineettomat menestystekijät.

Logistiikkapalveluyrityksen suorituskykyä pitää tarkastella kokonaisuutena niin kuin tuotanto- ja palveluyrityksissä, sillä yrityksen liiketoiminta perustuu palveluidentuottamiseen. Yrityksen jatkuvan toiminnan edellytyksenä ovat taloudelliset

perusedellytykset, kannattavuus ja rahoitus. Taloudelliset perusedellytykset taas täyttyvät kun on kysyntää ja asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotettuihin palveluihin sekä toisaalta palvelut tuotetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti (Lönnqvist et al. 2006, s.54).

Suorituskyvyn mittaaminen taloudellisilla mittareilla on yleistä, toimialasta riippumatta. Erilaisten kustannuserien mittaaminen on tärkeää, koska eri kustannuserillä on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Eri kustannusten ymmärtäminen on välttämätöntä toimintojen tehokkaaseen johtamiseen, sillä kustannusten määrittelyyn ja seurantaan perustuen voidaan budjetoida, kehittää strategisia suunnitelmia sekä asettaa suorituskykystandardoja (Soosay ja Chapman 2006, s. 201). Kustannusten karsimisen peruseriaatteen mukaan kustannuksia tulisi arvioida kokonaisuutena toimintokohtaisen tarkastelun sijasta (Lambert & Burduroglu 2000, s. 7). Tarkastelemalla kokonaiskustannuksia voidaan saavuttaa todellisia kustannussäästöjä. Vaikka kokonaiskustannusten seuraaminen on tärkeää, niin eri kustannuserät vaativat myös tarkempaa tarkastelua, jotta toimintaa voidaan ohjata tehokkaasti. Verrattaessa kustannuksia historiallisiin arvoihin voidaan havaita tarpeet korjaustoimenpiteille ja muutokset suorituskyvyn kehittämisessä (Bowersox et al. 2002, s. 558).

Toinen mittauskohde on tuottavuus, joka kuvaa tuotosten ja niiden tuottamiseen käytettävien panosten suhdetta. Panos on työpanos, pääomapanos, raaka-aine, materiaalipanos sekä aineettomat panokset (Saari 2006, s. 75). Tuottavuuden mittaaminen on tarpeellista yrityksen sisäisen seurannan kannalta, jolloin mittareita voidaan käyttää sopivien tavoitetasojen asettamiseen sekä resurssien käytön tehostamiseen (Soosay & Chapman 2006, s. 201, 203). Asiantuntijaorganisaatioissa tuottavuuden mittaaminen on usein hyvin vaikeasti mitattava asia. Jos tuotoksia on esimerkiksi hankalaa mitata tai panosten käyttöä on vaikeaa kohdistaa tietylle ajanjaksolle (Bowersox et al. 2002, s. 559).

Palvelutuotannon kannalta, asiakaspalvelun mittaaminen on tärkeää logistiikkapalvelutoimialalla, koska asiakasyritykset odottavat logistiikkapalveluntarjoajalta

ennalta määritettyä palvelutasoa. Asiakaspalvelun mittareilla kuvataan asiakaspalvelun laatua, lisätään ymmärrystä asiakastarpeista ja asiakkaiden arvostamista asioista. Yleisimmin asiakaspalvelun mittaaminen perustuu aikaan ja toimitusten määrään, esimerkiksi läpimenoaika ja toimitusvarmuus. Tuotettujen palveluiden laatu on usein avaintekijä nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen. Laatumittarit ovat tärkeitä yrityksen toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Suurin osa laatumittareista tulisikin keskittää kuvaamaan prosessin tarkkuutta sen eri vaiheissa. Laadun mittaamisen tulee perustua myös asiakkaan suunnalta tulevaan tietoon, jolloin se ilmaisee, onko riittävä palvelutaso saavutettu. (Bowersox et al. 2002, s. 559)

5 LOGISTIKKAPALVELUYRITYKSEN OPERATIIVISEN TASON SUORITUSKYVYN MITTARISTON SUUNNITTELUN TOTEUTUS

5.1 Kohdeyritys

Tutkimuksessa suunnitellaan mallimittaristo logistiikka-alalla toimivan konserniyrityksen liiketoimintayksikön operatiiviselle tasolle. Kohdeyritys on suomalainen logistiikkapalveluyritys, jolla on kolme toimipistettä eri paikkakunnilla. Yrityksen toiminta on keskittynyt kaupan – ja teollisuuden aloille suurten massojen kuljetukseen, päätoimintonaan logistiikan ulkoistamisratkaisut, varastointiratkaisut sekä asiantuntijapalvelut (sisäinen dokumentti 1). Kuljetukset hoitaa yrittäjiin perustuvat alihankintaverkosto. Osa liikennöitsijäyrittäjistä on sopimussuhteessa kohdeyritykseen. Sopimusliikennöitsijöiden avulla kohdeyrityksen toiminta on laadukasta, kustannustehokasta ja jatkuvaa.

Toiminnan perustana on yhteistyö ja kumppanuus asiakkaiden kanssa. Yhtiö tarjoaa logistiikan palveluratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa asiakasyritysten toimitusketjuihin. Palveluratkaisut yhdistellään palvelutuotteista ja lisäarvopalveluista, räätälöiden kokonaisuus asiakasyrityksen tarpeisiin perustuen. Tarjottavat kuljetuspalvelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin:

- kausi- ja projektikuljetukset, asiakkaan kuljetustarve on kausi- tai projektiluontoinen
- säännölliset kuljetukset, asiakkaan kuljetusaikataulut ja kuljetettavat määrät ovat ennakoitavissa
- kokonaisohjatut kuljetukset, logistiikkaratkaisut on räätälöityjä asiakkaan toimitusketjuun integroituvia palveluja, jota tuottavat lisäarvoa asiakkaalle (sisäinen dokumentti 1).

Yllä esitetyt kuljetuspalvelut on jaettu eri tyypeihin materiaalin asettamien kalustovaatimusten tai purkuvaatimusten kautta (sisäinen dokumentti 1). Kuljetettava materiaali rajaa kalustoa, suojaus-, sidonta-, mitta- ja lastausvaatimusten takia. Suuri osa kuljetettavasta tavarasta on ns. massatavaraa, jolla tarkoitetaan kokonaiskuormina kuljetettavia eriä. Massatavaran toimitusajat ovat usein joustavia ja kuorman toimitusaika on usein yksi työpäivä tai vaihtoehtoisesti tietyn varaston ylläpitäminen ennalta sovittujen raja-arvojen välillä. Massatavaran rinnalla kuljetaan kuitenkin tarkasti toimitusaikaan sidottuja kuljetuksia, joissa toimitus- ja lastausajat voivat olla tiettyyn kellonaikaan sidottuja. Nämä kuljetukset voivat vaatia vielä tietynlaisen kaluston.

Kohdeyrityksen liiketoiminta on pääosin palveluliiketoimintaa, logistiikkapalveluiden muodossa (sisäinen dokumentti 1). Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan kohdeyrityksen operatiivista tasoa sisältäpäin, jolloin kohdeyritystä tarkastellaan asiantuntijaorganisaationa. Tutkimuksen taustalla on kohdeyrityksen sisäisen toiminnan muutokset keväällä 2014. Tehtyjen toiminnanmuutosten tarkoituksena on ollut sisäisen prosessin tehostaminen. Sisäisellä prosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilauksenhallintaprosessia; tilauksen vastaanotosta, kuljetussuunnittelun kautta laskutukseen. Kohdeyrityksen kuljetussuunnittelu toimii kahdella paikkakunnalla, laskutus yhdellä. Kuljetussuunnittelijat muodostavat kuljetussuunnitteluryhmiä, jotka toimivat hieman eri rytmisissä ja eri toimintamalleilla toisiinsa nähden. Asiakkaiden vaatimukset aiheuttavat eri rytmisessä toimimisen ja toimintamallien hyödyntämisen, sillä laajan asiakaskentän takia yhden tiukan toimintamallin luominen ei ole mahdollista. Työn tuottavuutta tai laatua onkin vaikea mitata, sillä tuloksille ei löydy välttämättä aina vertailtavaa kohdetta ja arvion on usein subjektiivisen arvion varassa.

Kohdeyrityksen johdolla on käytössä konsernia mittaavia mittareita sekä joitain kohdeyritystä mittaavia mittareita, mutta kohdeyrityksen operatiivista tasoa mittaavat mittarit puuttuvat kokonaan. Kohdeyrityksessä halutaan seurata paremmin tavoitteiden saavuttamista operatiivisella tasolla niin taloudellisten kuin eitaloudellisten mittareiden avulla. Suorituskykymittausta tarvitaan myös muutosten

vaikutusten seurannassa ja toiminnan kehittämisessä; arvioitaessa operatiivisen toiminnan tilaa ja toteutusta, strategian ja käytännön toisiinsa linkittämisessä sekä viestittäessä henkilöstölle.

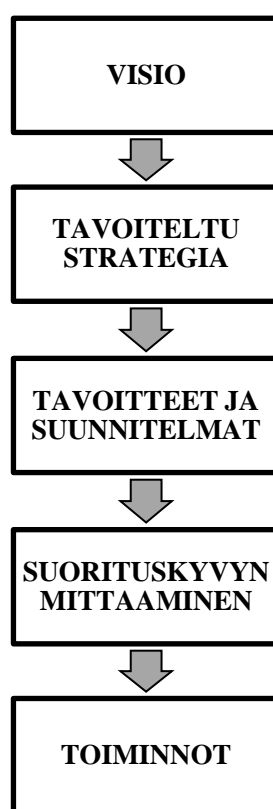
5.2 Suorituskyvyn mallimittariston suunnittelussa käytettävä viitekehys

Erilaisten mittaristomallien lisäksi kirjallisuudessa on esitetty lukuisia viitekehys­siä mittariston suunnittelua varten (ks. esim. Kaplan ja Norton 1996; Simons 2000; Hannula et al. 2002; Toivanen 2001). Viitekehys­siä ei kuitenkaan tule nou­dattaa suoraviivaisesti, vaan muokata valittu viitekehys kohdeyrityksen tarpeisiin (Lönnqvist et al. 2006 s.102). Prosessimallien avulla mittaristonsuunnittelussa tulee huomioitua keskeisimmät asiat sekä välttää suurilta virheil­tä. Kirjallisuudessa on esitetty monia viitekehys­siä suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnit­telun vaiheista. Kirjallisuudessa esitetyistä viitekehys­sistä, on erotettavissa muu­tamia tekijöitä, jotka esiintyvät useasti:

- johdon ja henkilöstön sitouttaminen
- vision ja strategian määrittäminen
- menestystekijöiden ja kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
- mitattavien osa-alueiden määrittäminen
- mittareiden määrittäminen (Laitinen 2003, s. 324; Mettänen 2005, s. 181–185; Tenhunen 2001, s. 100–101; Ukko et al. 2007, s. 57–62).

Viitekehys­sissä esitetyillä prosessimalleilla on tiettyjä yhteisiä piirteitä, mutta yhtä mieltä ollaan suorituskykymittareiden strategian yhdensuuntaisuudesta (Ukko 2009, s. 14). Yrityksen strategian määritetään yleensä suorituskykymittariston perustaksi, joko määrittäen strategia ja visio mittaristoprojektin yhteydessä sidos­ryhmien tavoitteista tai vaihtoehtoisesti hyödynnetään olemassa olevaa visiota ja strategiaa, jolloin niiden oletetaan olevan määritetty oikein nykytilan kannalta (Hannula et al. 2002, s.156; Ukko et al. 2007, s.52–54).

Määritettäessä yritykselle strategia ja visio sidosryhmien tarpeiden perusteella, suorituskykymittaristosta tulee yrityksen strategiaprosessin osa. Tällöin visio voidaan linkittää suorituskyvyn mittaukseen ja toimintoihin kuvan 9. mukaisesti (Simons 2000, s. 32). Prosessimallissa strategia johdetaan visiosta. Strategiaa toteutetaan suunnitelmien ja tavoitteiden avulla. Suunnitelmat toimivat kommunikoin-
tikanavana kun taas tavoitteiden toteutumista seurataan suorituskyvyn mittaami-
sella. Suorituskyky mittareiden tulosten perusteella tehdään mahdollisia korjaavia
toimenpiteitä.



Kuva 9. Strategian ja toimintojen välinen yhteys (mukaiillen Simons 2000, s. 32)

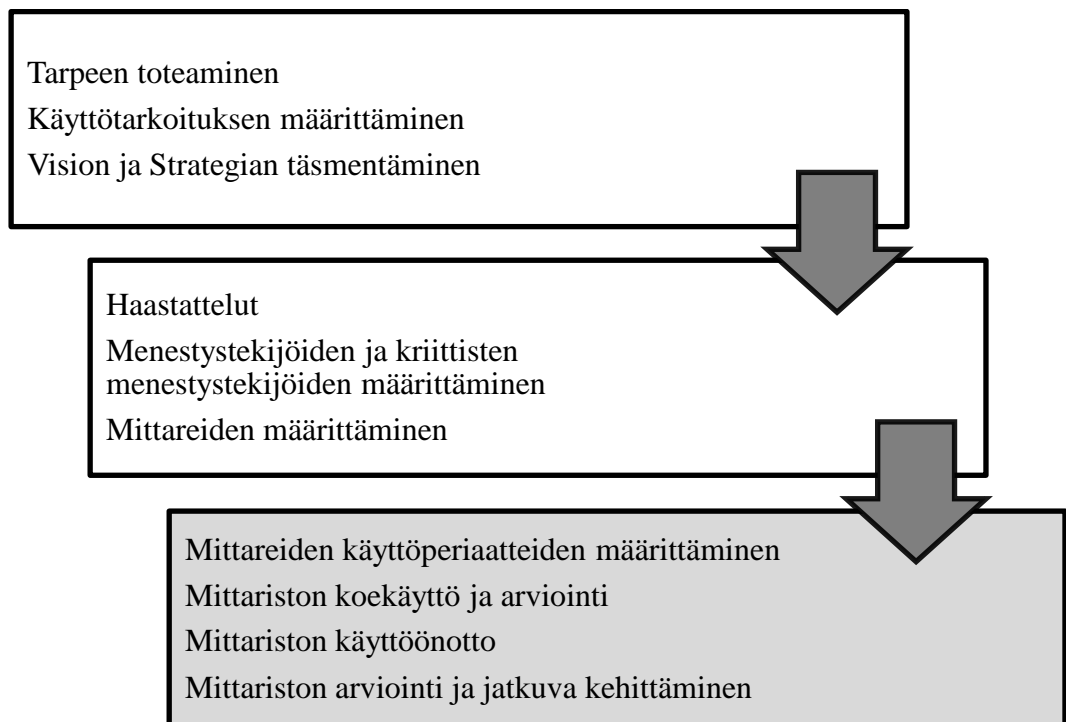
Vaihtoehtoisesti suorituskykymittariston suunnittelun pohjana voidaan käyttää olemassa olevia, visiota ja strategiaa (Hannula et al. 2002, s. 156; Ukko et al. 2007, s. 52–54). Tässä prosessimallissa ohitetaan strategiaprosessin sidosryhmä-
vaihe, olettaen, että yrityksen strategiassa on jo huomioitu sidosryhmien tarpeet.

Molemmissa menetelmissä tarkoituksena on selvittää ja muodostaa näkemys, minkälainen yrityksen ajatellaan olevan muutaman vuoden kuluttua ja millä tavalla asetetut tavoitteet saavutetaan. Parhaiten tämän saa selville haastattelemalla yrityksen johtoa ja muita avainhenkilöitä, joilla on yhteinen käsitys yrityksen visiosta ja strategiasta (Hannulan et al. 2002, s. 156). Vision ja strategian määrittämisen jälkeen tulee kuvata yrityksen toimintaprosessit suorituskyvymittariston pohjaksi. Toimintaprosessin avulla nähdään helposti kuinka asiat yrityksessä tehdään ja kuinka eri osat liittyvät toisiinsa ja muodostavat yrityksestä kokonaisuuden. Prosessien välillä havaittuja yhteyksiä voidaan hyödyntää suorituskyvymittareiden valintavaiheessa, valitsemalla toisiinsa kytköksissä olevat mittarit yhdistämään prosesseja.

Suorituskyvymittariston kriittiset menestystekijät määritetään yrityksen visiosta ja strategiasta ja ne ovat liiketoiminnan avaintoimintoja, joilla erityisesti on saavutettava korkea suoritustaso, menestyäkseen (Neilimo ja Uusi-Rauva 2001, s. 269). Kriittisten menestystekijöiden ja avaintoimintojen avulla määritetään mitattavat kohteet prosessin sisällä ja jokaista menestystekijää kohden tulisi määrittää vähintään yksi mittari. Molemmat määrittelyt olisi hyvä tehdä ryhmätyönä esimerkiksi aivo-riihitekniikkaa hyödyntäen, jotta lopputuloksena olisi kattava mittaristokokonaisuus. Kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden väliset syy-seuraussuhteet voi kuvata kartaksi, jotta mahdolliset ristiriidat tunnistetaan. Kartan avulla on myös helpompi arvioida mittariston kattavuutta. (Hannula et al. 2002, s. 158–164)

Tutkimuksen kohteena olevan logistiikanpalveluyrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn mallimittariston suunnittelussa sovellettiin eri viitekehyksiä ja räätälöitiin kohdeyrityksen suunnitteluprojektiin sopiva prosessi. Prosessiin pyrittiin löytämään ne olennaiset vaiheet, kirjallisuudessa esitetyistä prosessimalleista, joilla lopputuloksesta tulisi mahdollisimman hyvä, huomioiden kohdeyrityksen vaatimukset. Tutkimuksen mallimittariston suunnittelu päätettiin pohjattavan teemahaastatteluihin, joiden avulla kartoitetaan logistiikkapalveluyrityksen johtotehtävissä toimivien näkemyksiä operatiivisen

tason suorituskyvyn kehittämisestä ja mittaamisesta. Teemahaastatteluiden lisäksi aineistonhankintamenetelmänä käytetään havainnointia sekä kohdeyrityksen sisäisiä dokumentteja. Tutkimuksen havainnointi on tutkijan jokapäiväistä työtä ja operatiivisen tason toiminnan jatkuvaa johtamista ja tarkkailua, sillä tutkija työskentelee kohdeyrityksessä yhtenä operatiivisen tason esimiehenä. Näkemys, operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamisesta, muodostetaan aihetta käsittelevän teorian tukemana haastatteluiden, havaintojen ja sisäisten dokumenttien perusteella. Suorituskykymittariston käyttöönottoprosessi on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Tutkimuksessa suunniteltavan suorituskyky mittariston käyttöönottoprosessi.

Prosessissa kehitystyön vaiheet on kuvattu yleisellä tasolla. Tutkimuksessa toteutetaan prosessin kahden ensimmäisen osan kuusi vaihetta. Kohdeyritys toteuttaa oman harkintansa mukaan viimeisen osan neljä vaihetta: mittariston käyttöperiaatteiden määrittämisen, koekäyttö ja arviointi, käyttöönotto ja jatkuva arviointi ja

kehittäminen. Viimeisen osan vaiheet on rajattu pois tutkimuksesta.

Tutkimus aloitetaan suorituskyvynmittaustarpeen toteamisella yrityksen johdon kanssa. Samalla määritetään suunniteltavan suorituskykymittariston käyttötarkoitus, mille tasolle mittaristo suunnitellaan, mihin suorituskykymittariston tuottamaa tietoa hyödynnetään ja ketkä tietoa hyödyntävät. Käyttötarkoituksen jälkeen täsmennetään kohdeyrityksen visio ja strategia.

Prosessin toisessa vaiheessa haastatellaan johto ja muut avainhenkilöt. Määritetään mittariston menestystekijät ja kriittiset menestystekijät strategian kannalta, aivoriihitekniikkaa hyväksi käyttäen. Menestystekijöiden ja kriittisten menestystekijöiden määrittämisen apuna toimii kirjallisuuskatsauksen teoria, haastatteluai-
neistojen yhteenveto ja kohdeyrityksen sisäiset dokumentit. Aivoriiehen osallistuvat ennalta mittariston kehitysprojektiin nimetyt henkilöt. Lopuksi valitut kriittiset menestystekijät jaotellaan näkökulmittain ja näistä luodaan syy-seuraussuhde kartta, jonka avulla voidaan arvioida kehitettävän mittariston tasapainoa ja kattavuutta.

Kriittisten menestystekijöiden pohjalta kootaan, kirjallisuutta hyödyntäen, projektiryhmän kanssa erilaisia mittareita. Jokaiselle kriittiselle menestystekijälle valitaan mittareiden joukosta vähintään yksi mittari, joka on toimiva ja yhteydessä kohdeyrityksen strategiaan. Mittareiden valinnan jälkeen, mittarit lisätään syy-seuraussuhde karttaan. Mittarikartan avulla tarkastellaan mittariston tasapainoa ja kattavuutta suhteessa kohdeyrityksen toimintaan.

Tutkimuksen mallimittaristo esitellään johdolle. Johdolle annetaan suuntaviivat jatkotoimenpiteille mittareiden käytännön toteuttamiseksi ja mittariston loppuun rakentamiseksi. Kehitetyn mallimittariston perusteella kohdeyritys voi arvioida mittariston hyötyjä ja haittoja sekä päättää, tullaanko mallimittaristo rakentamaan myös käytännössä.

5.3 Suorituskyvyn mittariston kehittämisen tavoitteet ja aikataulu

Suorituskyvyn mallimittariston kehitystyön tavoitteena on kohdeyrityksen operatiivisen tason toiminnanohjauksen tehostaminen ja kehittäminen sekä suorituskyvyn mittaaminen, lisääntyneen ymmärryksen ja yhteistyön avulla. Toiminnan tavoitteena on toteuttaa valittua strategiaa, josta mittariston avulla pyritään lisäämään ymmärrystä ja seuraamaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Mittariston tarkoitus on kuvata yrityksen strategiaa kokonaisvaltaisesti, kohdeyrityksen operatiivisen tason kannalta. Toiminnan tehostuminen ja kehittyminen tapahtuu mittariston vaikutuksen, yrityksen henkilöstön käyttäytymiseen ja oppimiseen, kautta.

Tutkimuksessa kehitettävän suorituskykymittariston tarve todettiin kohdeyrityksessä keväällä 2014. Tarpeen toteamisen jälkeen määritettiin suorituskykymittariston käyttötarkoitus ja toimeksianto tutkijalle annettiin tämän perusteella. Alkuun tutkija perehtyi toimeksiantoon keräämällä tietoa aiheesta eri kirjallisuuslähteistä ja kohdeyrityksen sisäisistä dokumenteista ja haastatteleamalla johtoa ja suunnittelutuotannon henkilöitä. Myös kohdeyrityksen vision ja strategian täsmennettiin yhdessä johdon kanssa ennen varsinaisen kehitystyön aloittamista. Huolellisen perehtymisen ja haastatteluiden yhteenvedon jälkeen koottiin mittariston kehitystyöryhmä, johon valittiin kohdeyrityksen henkilöitä eri toiminnoista.

Mittaristotyöryhmässä suorituskyvyn mittausjärjestelmän pohja luodaan tutkijan tekemien haastatteluiden, havaintojen ja sisäisten dokumenttien sekä kirjallisuuskatsauksen avulla. Työryhmän tavoitteena on saada määritettyä mittariston menestystekijät, kriittiset menestystekijät ja mittarit elokuun 2014 aikana, jonka jälkeen syyskuussa 2014 mallimittaristo esitellään johdolle tutkijan toimesta. Suunnitteluvaiheen tarkoitus on tarjota suorituskyvyn mittausjärjestelmälle valmis perusta, josta voidaan jatkaa sujuvasti mittariston

viimeistelyllä mittariston käyttöönottoon. Aikataulu on esitetty kuvassa 11.

AIKATAULU	Huhtikuu 2014
	Tarpeen toteaminen
	Käyttötarkoituksen määrittäminen
	Vision ja Strategian täsmentäminen
	Kesäkuu 2014
	Haastattelut
	Elokuu 2014
	Menestystekijöiden ja kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
	Mittareiden määrittäminen
	Syyskuu 2014
	Mallimittariston esittely

Kuva 11. Aikataulu

6 MALLIMITTARISTO

6.1 Mittariston näkökulmat

Mittaristo on aina suunniteltava sopivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi kohdeyritykselle. Monesti organisaation erityispiirteet saattavat unohtua, jos valitaan suoraan jonkin mallin mukaiset näkökulmat (Lönnqvist ja Mettänen 2003, s.89). Mallin valinnassa on myös huomioitava, että yrityksen toiminnan tulee täyttää kaikkien mittaristoon määritettyjen näkökulmien tavoitteet, ei vain osan. Tutkimuksen mallimittariston mittauksen näkökulmat valittiin, aiemmin esitellyn, tasapainotetun mittariston viitekehyksen näkökulmien pohjalta.

Tutkimuksen kohdeyrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn mittariston näkökulmiksi valittiin: talous, sidosryhmä (asiakasnäkökulma), prosessi ja henkilöstö. Näkökulmat mukailevat Kaplanin ja Nortonin (1996) määrittämän viitekehyksen näkökulmia: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja innovatiivisuus. Näkökulmien valinnassa huomioitiin operatiivisen tason suorituskyvyn kokonaisvaltaisen mittaamisen puuttuminen kohdeyrityksessä. Haastatteluissa toivottiin suorituskyyä jatkossa mitattavan eri osa-alueilla kuten esimerkiksi resurssit, laatu ja prosessi. Kohdeyrityksen suorituskyyä on tähän asti mitattu lähinnä taloudellisilla mittareilla ja erilaisilla sidosryhmä- ja henkilöstökyselyillä, organisaation ylimmän johdon toimesta. Tutkimuksessa haluttiin varmistaa, että jatkossa mittaamisella vaikutettaisiin syy-seuraustekijöihin ja selkiyttää liiketoiminnan tavoitteet kohdeyrityksen operatiivisen tason näkökulmasta.

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista kohdeyrityksen johto on kiinnostunut. Ne kuvaavat yrityksen strategian taloudellista onnistumista ja määrittävät taloudelliset tavoitteet strategialle ja muille mittareille. Taloudellisen näkökulman mittarit tuottavat historiatietoa, esimerkiksi liikevaihdon muutoksista, liikevoitosta ja toteutuneista riskeistä, joka on seurausta kohdeyrityksen toiminnasta.

Sidosryhmän mittareiden tavoitteena on mitata kohdeyrityksen asiakkaisiin liittyviä asioita. Sidosryhmät voidaan nähdä niin sisäisinä kuin ulkoisina. Tutkimuksessa sidosryhmät haluttiin nähdä ulkoisina, sillä operatiivisen tason kannalta tärkeimmät sisäiset sidosryhmät huomioidaan prosessi näkökulmassa. Kohdeyrityksen ulkoisia sidosryhmiä ovat: asiakkaat, alihankkijat ja yhteistyökumppanit. Tärkeimpänä ulkoisen sidosryhmänä nähtiin asiakkaat, sillä kohdeyrityksessä nähdään asiakkaan olevan toiminnan perusta.

Prosessi näkökulman mittareilla mitataan kohdeyrityksen kriittisimpiä prosesseja, joissa onnistumalla taloudelliset ja sidosryhmälle asetetut tavoitteet saavutetaan. Tutkimuksessa prosessilla tarkoitetaan kohdeyrityksen operatiivisen toiminnan läpäisevää ketjua, joka alkaa kuljetussuunnittelutuotannosta ja päättyy asiakaslas-kutukseen.

Henkilöstö näkökulma on tärkeä osa-alue asiantuntijayrityksen mallimittaristossa. Henkilöstöä mittaavien mittareiden tavoitteena on henkilöstön osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation seuraaminen. Asiantuntijatyössä henkilöstön merkitys on korostunut, sillä henkilöstö omistaa organisaation keskeisimmät työvälineet – tietämys, osaaminen ja kontaktit (Lönnqvist et al. 2006, s.52).

6.2 Mittariston kriittiset menestystekijät

Organisaation suorituskykyä tarkastellaan useimmiten menestystekijöiden tasolla. Menestystekijät kuvaavat keskeisimpiä asioita organisaation toiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta. Kriittiset menestystekijät ovat avainalueita, joilla organisaation on saavutettava korkea suoritusaso menestyäkseen (Lönnqvist et al. 2006, s.22).

Kohdeyrityksen menestystekijät on määritetty strategialähtöisesti visioon perustuen. Kohdeyrityksen strategiaa ja visiota ei esitellä työssä, kunnioittaen kohdeyri-

tyksen anonymiteettiä. Teemahaastatteluiden, palaverien, sisäisten dokumenttien ja tutkijan tekemien havaintojen perusteella koostettiin lista kohdeyrityksen operatiivisen tason erilaisista menestystekijöistä. Menestystekijät ryhmiteltiin kullekin näkökulmalle erikseen, jotta kohdeyritys kehittyisi haluttuun suuntaan. Menestystekijöitä, eri näkökulmille, määrittyi suuri joukko. Suorituskyvyn mallimittariston kehittämisen tarkoitus ei ole kuitenkaan löytää jokaiselle menestystekijälle omaa mittaria, vaan seuloa ja löytää menestystekijöistä ne tekijät, jotka ovat kohdeyrityksen operatiivisen suorituskyvyn kannalta tärkeimmät tekijät. Menestystekijöistä karsittiinkin kriittiset menestystekijät, määrittelemällä ne yhdessä mittariston kehittämistyöryhmän kanssa. Kohdeyrityksen menestystekijät ja kriittiset menestystekijät operatiivisen tason suorituskyvyn mallimittariston näkökulmittain on esitetty taulukossa 1. Lopuksi kriittisistä menestystekijöistä laadittiin syy-seuraussuhteita kuvaava kartta, joka toimii luvussa 6.3 esiteltävän mittarikartan pohjana. Syy-seurausyhteyksien kuvaamisella pyrittiin löytämään kriittisten menestystekijöiden väliset riippuvuussuhteet, erottamalla syy- ja seuraustekijät toisistaan.

Taulukko 1. Kohdeyrityksen operatiivisen tason menestystekijät ja kriittiset menestystekijät

NÄKÖKULMA	MENESTYSTEKIJÄ	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ
Talous	tulos, kannattava kasvu, liikevaihdon kasvu, kannattavuuden parantaminen, hinta-laatusuhde, hintakilpailukyky, kustannukset kurissa, kustannusseuranta, kateseuranta, tehokkuus	Tulos Kannattava kasvu
Sidosryhmät (asiakas)	hyvin hoidetut ja laajat asiakassuhteet, asiakasodotusten täyttäminen, asiakasvaatimusten ja -tarpeiden ymmärtäminen, pitkäaikaiset kumppanuudet, asiakaslähtöinen toiminta, asiakkaan tarpeiden mukaiset ratkaisut, kehitystyö, joustavuus, asiakkaan sitouttaminen, yhteistyö, win-win ratkaisut, olemassa olevien asiakkaiden vaaliminen, toimitusvarmuus- ja täsmällisyys, lisäarvopalvelut, asiakasanalyysi	Asiakasvaatimusten ja – odotusten täyttäminen Kustannustehokkaat palvelut
Prosessi	tehokkuus, täsmällisyys, virheettömyys, joustavuus, laatu, tuottamattomien suoritteiden minimointi, asioiden tekeminen mahdollisimman yksinkertaisesti, ennustaminen, toimivat, helppokäyttöiset ja järkevät työkalut, automatisointi, sähköistäminen, materiaalivirtojen optimointi, selkeät toimintatavat/ratkaisut, manuaalivirtojen pienentäminen, uskallus luopua epäolennaisuuksista, täyttöasteen maksimointi ja siirtymien minimointi, tehokas sisäinen toiminta, tyhjänä ajon vähentäminen	Tehokas tilauksenhallintaprosessi Laatu
Henkilöstö	henkilöstön toimintaedellytysten kehittäminen ja kouluttaminen, osaaminen, oikeat työkalut, ennakkoiva henkilöstöressurssihallinta volyymien muuttuessa, henkilöstöjohtaminen, selkeät ja oikeanlaiset tavoitteet, selkeät ohjeistukset, työkuvaus ja tehtäväsisällöt, yhtenäiset pelisäännöt, yhteistyö, tiedon jakaminen, motivaatio, sitoutuneisuus	Motivoitunut henkilöstö Vuorovaikutteinen esimiestyö

Talousnäkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi valittiin tulos ja kannattava kasvu. Tuloksella tarkoitetaan kohdeyrityksen raportoitua tulosta, joka on sama kuin operatiivinen tulos. Tulos on myös kannattavuuden tunnusluku. Kannattava kasvu muodostuu liikevaihdon kasvusta ja kannattavuuden parantumisesta. Kannattava kasvu on valittu talousnäkökulman kriittiseksi menestystekijäksi, sillä kohdeyrityksessä sen nähdään myös luovan pohjan tehokkaalle toiminnalle eikä vain nostavan tulosta.

Sidosryhmien, asiakkaan näkökulmasta, kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin asiakasvaatimusten ja – odotusten täyttäminen sekä kustannustehokkaat palvelut. Kohdeyrityksessä asiakas on kaiken toiminnan perusta. Operatiivisen tason tulee täyttää niin aikataululliset, teknilliset kuin laadulliset asiakasvaatimukset ja – odotukset tuottaen palvelut samalla mahdollisimman kustannustehokkaasti, jotta taloudelliset tavoitteet täyttyvät. Useasti yksi merkittävä yksittäinen tekijä asiakasyytyväisyydessä on hinta. Operatiivisen tason näkökulmasta katsottuna mahdollisuus vaikuttaa asiakashinnan muodostumiseen on palveluiden tuottaminen mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Prosessi näkökulman kriittiset menestystekijät ovat tehokas tilauksenhallintaprosessi ja laatu. Kohdeyrityksen operatiivisella tasolla tilauksenhallintaprosessi tulee viedä läpi mahdollisimman tehokkaasti huomioiden ennalta määritetyt palvelutasot ja asiakkaiden laatuvaatimukset. Mitä tehokkaammin tilauksenhallintaprosessi pystytään viemään alusta loppuun, laadun kärsimättä, sitä vähemmän kustannuksia syntyy ja asiakasvaatimukset ja – odotukset tulee täytetyksi. Laatu kriittisenä menestystekijänä tarkoittaa asiakkaalle näkyvää tuotettujen palveluiden laatua, johon operatiivisella tasolla on mahdollista vaikuttaa.

Henkilöstö näkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin motivoitunut henkilöstö ja vuorovaikutteinen esimiestyö. Asiantuntijatyössä kiinnostava työ, viihtyisä työilmapiiri, palaute ja arvostus motivoivat henkilöstöä, mutta myös esimiestyöllä on merkitys asiantuntijaorganisaation menestymiseen. Asiantuntijatyöhön ja rooliin liittyy vastuun lisääntyminen ja tietynlainen autonominen vapa-

us, jolloin yksilön vastuunkanto korostuu. Esimiehiltä vaaditaan, yrityksen kannalta olennaisen yksilöosaamisen tunnistamista ja kehittämistä, asiantuntijan näkökulmasta katsottuna hyviä vuorovaikutustaitoja ja välittämistä. Vuorovaikutteinen onnistunut esimiestyö on aktiivista viestintää ja yhteistyötä sekä vuoropuhelua henkilöstön kanssa, jossa henkilöstön voimavarat suunnataan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, synnyttäen kannattavaa ja tuottavaa toimintaa ja tulosta.

6.3 Mallimittaristo ja mittarikartta

Kriittisten menestystekijöiden valinnan jälkeen määritettiin menestystekijöille konkreettisia suorituskyvyn mittareita. Sopivia mittareita löytyi osalle kriittisistä menestystekijöistä useita. Mittareita arvioitiin kuitenkin niiden luonteen, kattavuuden, manipuloinnin, käytännön toteutuksen ja käyttäjäryhmän kannalta, ja näin mittareiden kokonaismäärä saatiin pidettyä hallittavassa määrässä. Myös haastatteluissa korostettiin mittareiden rajallista määrää, jotta toiminnan kehittämisen kannalta oleellinen informaatio ei hukkuisi. Yhteensä mittareita määritettiin mallimittaristoon 22 kappaletta. Tutkimuksesta on rajattu pois mittariston käyttöönottovaihe ja täten mittareiden käyttöperiaatteita ei käsitellä tutkimuksessa.

Asiantuntijatyötä mittaavat mittarit ovat usein subjektiivisia, sillä vain harvaa asiantuntijatyön osa-aluetta on luontevaa mitata objektiivisilla mittareilla. Samoin ovat myös henkilötason mittarit. Subjektiivisten mittareiden tulokset perustuvat aina arvioihin. Liiketoimintatasolla, mittarit perustuvat usein taas objektiivisiin lukuihin. Objektiivisista mittareista saadaan usein mittaustulos pienemmällä vaivalla kuin subjektiivisista mittareista. Suurin osa kohdeyrityksen haastateltavista kuitenkin koki toiminnan mittaamisen luontevammaksi objektiivisilla mittareilla, sillä subjektiivinen on arvio ja mittarin reliabiliteetti on tällöin kyseenalainen.

Tutkimuksen tarkoitus oli luoda suorituskyvyn mallimittaristo operatiiviselle tasolle asiantuntijatyöhön. Teemahaastatteluista kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että

mittariston mittareiden tulisi olla ryhmätason mittareita, ei henkilötason mittareita. Ryhmätason mittaamisen koetaan kuvaavan paremmin kohdeyrityksen operatiivisen tason toimintaa, sillä työ kohdeyrityksessä suoritetaan ryhmässä eri toiminnoissa. Ryhmätason mittaamisen ajateltiin myös vähentävän henkilöstön muutosvastarintaa mittariston käyttöönottoa kohtaan.

Kohdeyrityksen toiminnan mittaus perustuu tällä hetkellä pääasiassa taloudellisiin mittareihin. Haastateltujen mukaan kohdeyrityksen operatiivisen tason toiminnan ohjaamisen ja – kehittämisen tueksi tarvitaan, taloudellisten mittareiden lisäksi, mittareita, joilla pystytään seuraamaan myös suorituskyvyn taustalla vaikuttavien tekijöiden kehittymistä. Tällä hetkellä toimintaa mittaavia ei-taloudellisia mittareita ei juuri ole, eikä toimintaa voida näiltä osin seurata. Kehitettäessä ryhmätason mittareita olisi vaihtoehtona toimintokohtaisten mittareiden määrittäminen. Haastateltavien mukaan mittariston haluttiin toimivan työkaluna koko tilauksenhallintaprosessin kehittämisessä, jolloin suurimman osan mittareista tulisi mitata koko prosessia eikä vain yhtä toimintoa. Mittaamalla koko prosessia mittareiden manipulointi on vaikeampaa. Koko tilauksenhallintaprosessia mittaavien mittareiden tulosten tulisi olla jaettavissa prosessin eri toimintoihin, jotta tuloksia voisi tarkastella ja vertailla toiminnoittain ryhmätasolla, toimintokohtaisten toimenpiteiden vaikutusten seuranta olisi näin helpompaa.

Tärkeämpänä mittareiden määrittämisessä huomioitavana asiana, nähtiin ryhmä- ja liiketoimintatason tavoitteiden yhteyden ymmärtäminen. Ilman operatiivisen tason mittareita, ylempien tasojen mittaamisella ei ole perustaa. Kun oma operatiivinen toiminta tunnetaan hyvin, voidaan tietoa hyödyntää yrityksen ylempillä tasoilla merkittävässä kokoyritystä koskevissa päätöksissä. Tavoitteen yhteyden ymmärtämisen koettiin myös lisäävän yhteistyön merkityksen ymmärrystä koko toiminnan kannalta. Mallimittariston mittareiden määrittämisessä huomioitiin kohdeyrityksen liiketoiminnan tavoitteet, mutta mittareiden määrittelyä ohjasi operatiiviselle tasolle asetetut tavoitteet.

Seuraavaksi esitellään valitut mittarit näkökulmittain, jaettuna näkökulmalle valittujen kriittisten menestystekijöiden mukaan.

Talousnäkökulman mittarit

Talousnäkökulman kriittisille menestystekijöille määritettiin viisi mittaria. Kohdeyrityksen tulosta, kriittisenä menestystekijänä, mitataan liikevoittoprosentilla ja tuntematon liikennöitsijä rahtikirja -prosentilla. Kannattava kasvu -kriittistä menestystekijää mitataan myyntikatteella, kiinteäkuluprosentilla ja maksettujen tyhjänä ajojen ja ansiotasokorvausten määrällä. Talousnäkökulman mittarit on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Talousnäkökulman mittarit

KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI
Tulos	Liikevoittoprosentti
Tulos	Tuntematon liikennöitsijä rahtikirja – prosentti
Kannattava kasvu	Myyntikate
Kannattava kasvu	Kiinteäkuluprosentti
Kannattava kasvu	Maksettujen tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisien summa

Liikevoittoprosentti kuvaa kohdeyrityksen raportoitua tulosta, sisältäen korot, verot ja satunnaiserät, vähennettynä toiminnan operatiiviset kulut. Liikevoittoprosentti lasketaan euroina, liikevoitto jaettuna liikevaihdolla. Tuloksen seuranta operatiivisen tason toiminnan mittaamisen yhteydessä on tärkeä, jotta toiminnasta muodostuisi kokonaiskuva. Toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa omistajille, mutta tarkasteltaessa toiminnan suorituskykyä on huomioitava, että tulosta ei saa tehdä laadun kustannuksella.

Tuntematon liikennöitsijä rahtikirja – prosentti kuvaa tuntemattomaksi jääneiden, tilittämättömien, rahtikirjojen euromääräistä osuutta kaikkien tilitettyjen rahtikirjojen euromääräisestä summasta. Tuntematon liikennöitsijä rahtikirja – prosentti lasketaan jakamalla tuntematon liikennöitsijä rahtikirjojen euromääräinen kokonaissumma kaikkien tilitettyjen liikennöitsijä rahtikirjojen euromääräisellä kokonaissummalla. Tuntemattomat ja tilittämättömät rahtikirjat vaikuttava suoraan kohdeyrityksen tulokseen, mitä pienempi tuntemattomien rahtikirjojen prosenttiosuus on kaikista rahtikirjoista, sitä oikeampi raportoitu tulos on.

Myyntikate kuvaa myynnistä saatua katetta. Myyntikate lasketaan euroina, vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut. Pitkällä aikavälillä seurattuna myyntikate raportoi toiminnan kannattavuuskehityksestä. Tehostettaessa toimintaa oikeilla toimenpiteillä, kulut laskevat ja vastaavasti kate nousee, jolloin kannattavuus parantuu.

Kiinteäkuluprosentti kuvaa kiinteidenkulujen suhdetta liikevaihtoon. Kiinteäkuluprosentti lasketaan kiinteät kulut jaettuna liikevaihto. Kuluerän merkitys tuloksen kannalta on merkittävä. Pitkällä aikavälillä seurattuna se kuvaa myös toiminnan kannattavuuskehitystä kuin laajuuskehitystä.

Maksettujen tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisien euromääräinen summa lasketaan summaamalla tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisien euromäärät. Tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvauslisä on merkittävä muuttuvakulu. Tyhjänä ajo-lisää maksetaan, kun liikennesuoritetta on jouduttu ajamaan tyhjänä. Tyhjänä ajettu liikennesuorite ei yksistään ole tyhjänä ajo-lisän maksunperuste. Tyhjänä ajo-lisää maksetaan, mikäli liikennöitsijän kokonaisansiotaso on jäänyt alle ennalta määritetyn tason, tyhjänä ajon takia. Ansiotaso muodostuu liikennöitsijälle maksetuista euroista ja ajetuista kilometreistä, jollakin määritetyllä aikavälillä. Ansiotasokorvaus-lisää maksetaan, kun ajettu kuorma on ollut vajaa ja liikennöitsijälle maksettu rahti ei nouse riittävälle ansiotasolle. Kohdeyritys ei saa tuloa tyhjänä ajoista tai ansiotasokorvauksista.

Tulosta, kriittisenä menestystekijänä, mittaavat mittarit, ovat taloudellisia, objektiivisia ja kovia. Määritetyt mittarit, liikevoittoprosentti ja tuntematon liikennöitsijä rahtikirja – prosentti, ovat valideja, sillä ne kuvaavat hyvin mitattavaa menestystekijää, kuinka kohdeyrityksessä on onnistuttu taloudellisesti ja vastaavasti kuinka validina raportoitu tulosta voidaan pitää. Mittareiden reliabiliteetti on myös hyvä. Operatiivisen tasolla ei ole suoraa mahdollisuutta vaikuttaa liikevoittoprosenttiin, mutta tuntematon liikennöitsijä rahtikirja – prosenttiin on suora vaikutusmahdollisuus. Mittareiden tavoitteena on kuitenkin tulokseen vaikuttavan kokonaisuuden ymmärtäminen, kuinka mitattavien asioiden syy-seurausketjut vaikuttavat asetettuihin tavoitteisiin.

Kannattavaa kasvua mittaavat mittarit, myyntikate, kiinteäkuluprosentti ja maksettujen tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisien summa, ovat valideja mitattavan menestystekijän kannalta. Mittarit ovat taloudellisia, objektiivisia sekä kovia ja kuvaavat kohdeyrityksen kannattavan kasvun kannalta tärkeimpiä taloudellisia tekijöitä. Kohdeyrityksessä, kannattavan kasvun, nähdään muodostuvan liikevaihdon kasvusta ja kannattavuuden parantumisesta. Operatiivisella tasolla ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta myyntikatteeseen tai kiinteäkuluprosenttiin. Mittareiden tavoitteena onkin kuvata toiminnan kehittymistä ja mahdollisuuksia. Operatiivisen tason on mahdollista vaikuttaa maksettujen tyhjänä ajojen ja ansiotasokorvausten summaan, joka on merkittävä toiminnan muuttuvakulu ja vaikuttaa suoraan myyntikate mittariin. Kiinteäkuluprosentti ja maksettujen tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisäsumma ovat merkittäviä kustannuseriä, joilla on suora vaikutus kohdeyrityksen tulokseen. Operatiivisella tasolla on mahdollista vaikuttaa molempien kustannuserien syntyyn, tehostaen toimintaa, nopeuttamalla prosessia ja panostamalla suunnitelmien laatuun. Kustannuserien seuranta on tärkeää, koska kustannuserillä on suora vaikutus tulokseen ja kustannusnäkökohdat ohjaavat täten monia strategisia päätöksiä, kuten toimintojen ulkoistamista ja muutoksia toiminnan laajuudessa. Kustannusten pienentämiseksi tulisi, operatiivisella tasolla, aktiivisesti arvioida ja etsiä mahdollisuuksia eri kustannusten pienentämiseen. Toisaalta pyrittäessä kustannusten karsintaan tulisi kustannuksia arvioida koko-

naisuutena, toimintokohtaisten kustannusten sijaan. Toimintokohtaisella kustannuksella, tässä yhteydessä, tarkoitetaan maksettuja tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisiä. Toimintokohtaisen kustannuserän tarkempi tarkastelu, erillään kokonaiskustannuksista, on tärkeää kuljetustuotantotoiminnan tehokkaan ohjattavuuden kannalta. Mittari sisällytetään kuitenkin mallimittaristoon tiedostaen kustannuksen luonne.

Sidosryhmänäkökulman mittarit

Sidosryhmänäkökulman kriittisiä menestystekijöitä, kustannustehokkaat palvelut ja asiakasvaatimusten ja – odotusten täyttäminen, mitataan yhdellä mittarilla, konsernin teettämällä vuosittaisella asiakastyytyväisyystutkimuksella. Sidosryhmänäkökulman mittari on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3. Sidosryhmänäkökulman mittari

KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI
Kustannustehokkaat palvelut	Asiakastyytyväisyystutkimus
Asiakasvaatimusten ja - odotusten täyttäminen	Asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on erittäin tärkeää logistiikkapalveluissa, koska asiakasyritykset odottavat palveluntarjoajalta ennalta määrättyä palvelutasoa, joka on määritelty sopimuksessa. Mittarilla mitataan kuinka hyvin kohdeyritys on täyttänyt asiakasvaatimukset ja – odotukset. Tavoitteena on mitata kuinka hyvin kohdeyrityksen tarjoamat palvelut täyttävät asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset.

Asiakastyytyväisyyteen liittyy olennaisesti myös palvelun hinta. Palvelun hintalaatusuhteen on kohdattava, jotta asiakas on tyytyväinen palveluun kokonaisuutena. Toisaalta tarjottaessa erihintaisia palvelutasoja, on asiakkaalle pystyttävä näyttämään miten tietyillä kustannuksilla saavutettu palvelutaso vaikuttaa asiakkaan

saamaan palveluun konkreettisesti. Operatiivisen tason tavoitteena on tuottaa palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti, jotta asiakashinta on kilpailukykyinen ja hinta-laatusuhde säilyy. Tuotettaessa palveluita on kuitenkin varottava tarjoamasta niin sanottua ylipalvelua halvemman palvelutason asiakkaalle.

Kohdeyrityksessä asiakkaan nähdään olevan toiminnan perusta ja täten on tärkeää viestiä operatiiviselle tasolle asiakastytyväisyydestä ja sen kehityksestä. Asiakastytyväisyystutkimus-mittarilla mitataan molempia sidosryhmänäkökulmalle määritettyjä menestystekijöitä, kustannustehokkaat palvelut ja asiakasvaatimusten ja – odotusten täyttäminen. Mittari on luonteeltaan ei-taloudellinen, subjektiivinen ja pehmeä. Mittari on validi, sillä kyselyllä tehtävä mittaus on kokonaisvaltaista ja kysymykset on kohdistettu osaltaan kriittisiin menestystekijöihin. Operatiivisen tason suorat vaikutusmahdollisuudet mittariin on vähäiset. Tavoitteena on asiakastytyväisyyteen vaikuttavan kokonaisuuden ymmärtäminen, kuinka mitattavien asioiden syy-seurausketjut vaikuttavat osaltaan asiakkaan tyytyväisyyteen. Mittarin reliabiliteetti on kyseenalainen, sillä kyselyn vastaukset ovat subjektiivisia.

Prosessinäkökulman mittarit

Prosessinäkökulman mittareiden tavoitteena on kuvata tilauksenhallintaprosessin tehokkuutta ja tuotettavien palveluiden laatua. Tehokasta tilauksenhallintaa mitaamaan määritettiin seitsemän mittaria: tilauksen läpimenoaika, tilaustyyppi-prosenttijakauma, kuljetusten täyttöaste-prosentti, tyhjänä ajo-prosentti, rahtikirja-prosenttijakauma, lisätilitykset ja maksatusmuutokset. Prosessin ja tuotettavien palveluiden laatua mitataan neljällä mittarilla: mobiiliautojen suoriteprosentti, toimitusvarmuusprosentti, hyvitettyjen rahtikirjojen prosenttijakauma ja sisäiset sidosryhmä koulutukset. Prosessinäkökulman mittarit on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Prosessinäkökulman mittarit

KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI
Tehokas tilauksenhallinta-prosessi	Tilauksen läpimenoaika
	Tilaustyypijakaumaprosentti
	Kuljetusten täyttöaste
	Tyhjänä ajo – prosentti
	Rahtikirjajakaumaprosentti
	Lisätilitykset
	Maksatusmuutokset
Laatu	Mobiiliautojen suoriteprosentti
	Toimitusvarmuusprosentti
	Hyvitettyjen rahtikirjojen jakaumaprosentti
	Sisäiset sidosryhmät koulutukset

Tilauksen läpimenoaika lasketaan kokonaisina päivinä koko tilauksenhallintaprosessille, tilauksen kirjauksesta tilauksen suunnittelun kautta tilauksen laskutukseen. Aika lasketaan aikaleimoista, ensimmäinen aikaleima, josta laskenta alkaa, syntyy tilauksen kirjauduttua toiminnanohjausjärjestelmään; toinen aikaleima syntyy kuljetussuunnittelun hyväksytyä tilauksen käsiteltyksi; kolmas aikaleima syntyy tilauksen siirryttyä laskutus käsittelyyn; viimeinen neljäs leima tilauksen hyväksytyä laskutettavaksi. Laskettaessa kokonaisaika leimoista, saadaan tilauksen läpimenoaika jaettua eri toimintojen kesken, kuljetussuunnittelun ja laskutuksen. Näin voidaan erottaa tilauksenhallintaprosessista kahden eri ryhmän toiminta ja

häiriötilanteet prosessissa saadaan paikannettua helpommin ja nopeammin. Myös eri kehitystoimenpiteiden läpimenoaikaikutuksen seuranta on helpompaa, kun prosessin seuranta voidaan pilkkoa.

Tilaustyyppi-prosenttijakauma mittari seuraa eri tilaustyyppien prosentuaalista jakaamaa. Erilaisia tilaustyyppiejä on yhteensä kolme. Tilaustyyppi-prosentti lasketaan jakamalla kunkin tilaustyyppin kappalemäärä kaikkien tilausten yhteiskappalemäärällä. Tilaustyyppi-prosenttijakauma tarkoituksena on seurata prosessin tehostumista sähköisten tilausten määrän kehittymisen avulla. Sähköiset tilaukset nopeuttavat ja tehostavat tilauksenhallintaprosessia sekä vähentävät virheitä prosessissa.

Kuljetusten täyttöaste-prosentti mittari mittaa suunniteltujen kuljetusten tehokkuutta sekä auttaa kuljetusten laadun ja taloudellisuuden arvioinnissa. Kuljetusten täyttöaste-prosentti lasketaan toiminnanohjausjärjestelmään suunnitellun reitin suunniteltujen nettotonnikilometrien perusteella, jakamalla suunnitellut nettotonnikilometrit suunnitellun reitin maksimi nettotonnikilometreillä. Nettotonnikilometri on kuljetuskyvyn mitta, missä kerrotaan kuljetettavan kuorman yhteismassa kuljetettavalla kilometrimatkalla. Mittarissa käytetään suunniteltuja lukuja, sillä mittarin tarkoitus, operatiivisen toiminnan kannalta, on kuljetussuunnittelijoiden tekemien suunnitelmien tehokkuuden seuranta. Suunniteltujen lukujen sijaan mittarissa olisi voitu käyttää toteutuneita lukuja. Suunnitellut luvut ovat kuitenkin tasalaatuisia ja helposti saatavissa, toisin kuin toteutuneet luvut. Toteutuneet luvut kertovat enemmän alihankkijoiden toiminnasta kuin kohdeyrityksen operatiivisen tason toiminnasta, sillä toteutuneet luvut ovat alihankkijoiden tuottamaa tietoa. Kun kuljetukset suunnitellaan toteutettavan mahdollisimman tehokkaasti, näkyy se positiivisena myös alihankkijan toiminnassa ja tuloksessa.

Tyhjänä ajo-prosentti mittaa tyhjänä ajettavan liikennesuorituksen osuutta. Tyhjänä ajo-prosentti on tehokkaan tilauksenhallintaprosessin lisäksi olennainen tekijä yrityksen kannattavuuden kannalta. Mitä suuremman osan liikennesuoritteesta yritys pystyy laskuttamaan asiakkailta, sitä kannattavampaa toiminta on. Tyhjänä

ajo-prosentti kuvaa kannattavuutta kuljetussuunnittelutuotannon näkökulmasta: mitä alhaisempi osuus liikennesuoritteesta ajetaan tyhjänä, sitä suurempi osuus kilometreistä on sellaisia, joiden osalta yritys saa tuloa. Mittari ei ole suora syy-mittari talousnäkökulman maksettujen tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisien summa mittarille, mutta korreloi osin mittaria. Mittarin prosentti lasketaan jakamalla suunnitellun reitin tyhjänä ajettavat kilometrit suunnitellun reitin suunnitelluilla kilometreillä. Kuten kuljetusten täyttöaste prosentti mittarissa käytetään myös tyhjänä ajo-prosentti mittarissa suunniteltuja lukuja, sillä mittarin tarkoitus on seurata kohdeyrityksen operatiivisen tason tehokkuutta, ei alihankkijoiden toiminnan tehokkuutta.

Rahtikirjaprozenttijakauma mittari seuraa eri rahtikirjatyyppien prosenttijakaumaa. Erilaisia rahtikirjatyyppisiä on yhteensä kolme. Rahtikirjatyyppi prosentti lasketaan jakamalla kunkin rahtikirjatyyppin kappalemäärä kaikkien rahtikirjojen yhteiskappalemäärällä. Rahtikirjatyyppi prosenttijakaumalla seurataan sähköisten rahtikirjojen määrän kehittymistä. Sähköiset dokumentit nopeuttavat ja tehostavat tilauksenhallintaprosessia sekä vähentävät virheitä asiakaslaskutuksessa ja liikennöitsijätilityksessä.

Lisätilitykset ovat, aikataulutettujen liikennöitsijätilitysten lisäksi, ajettujen liikennöitsijätilitysten kappalemäärä/ajo. Lisätilitykset mittari kuvaa tilauksenhallintaprosessin läpimenoa sekä erityisesti tilityskäsittelytoiminnon tehokkuutta. Mitä vähemmän lisätilitysjoukko on, sitä paremmin koko tilauksenhallintaprosessi toimii ja pysytään määritetyissä aikatauluissa.

Maksatusmuutokset mittari kuvaa maksatusmuutoshakemusten kappalemäärää. Maksatusmuutos haetaan erikseen, kun liikennöitsijätilityksen maksu viivästyy aikataulutetusta maksupäivästä. Maksatusmuutosten hakeminen aiheuttaa ylimääräistä työtä ja hidastaa prosessia. Mittari kuvaa tilauksenhallintaprosessin läpimenoa sekä erityisesti tilityskäsittelytoiminnon tehokkuutta.

Mobiiliautojen suoriteprosentti seuraa sopimusliikennöitsijöiden ajaman liikennesuoritteiden osuutta. Mobiiliautojen suoriteprosentti lasketaan jakamalla mobiiliautojen ajamat liikennesuoritteet kokonaisliikennesuoritteiden summalla, kilometreinä. Mobiiliautolla tarkoitetaan kohdeyritykseen sopimussuhteessa olevaa liikennöitsijää, jolla on autossaan mobiilipäätte sähköisenviestinnän mahdollistamiseksi kohdeyrityksen ja asiakkaan välillä. Tavoitteena on ajattaa suurin osa liikennesuoritteesta sopimusliikennöitsijöiden kalustolla, sillä näin voidaan taata tuotettavien palveluiden laatu, toiminnan kustannustehokkuus ja jatkuvuus. Mittari toimii myös ns. vastamittarina tyhjänä ajo-prosentti ja kuljetusten täyttöaste – mittareille. Tyhjänä ajo-prosentti pienenee, jos ajettavia kuormia myydään ulos, ei sopimussuhteessa oleville liikennöitsijäyrittäjille. Kuljetusten täyttöaste prosentti taas kasvaa, kun vajaat tai muutoin kaluston suunnitelmaan sopimattomat kuormat myydään ulos. Kuormien myynti ulkopuoliselle näkyy myös talousnäkökulman maksettujen tyhjänä ajo- ja ansiotasokorvaus-lisien summa mittarissa.

Toimitusvarmuus mittari mittaa yrityksen operatiivista toimintaa ja laatua, asiakaslupauksen toteutumista. Mittari seuraa tilausten toimitusvarmuutta vertaamalla tilauksen suunnitellun noutoajan alkua ja loppua tilauksen toteutuneeseen noutoajan alkuun ja loppuun sekä tilauksen suunnitellun määräajan alkua ja loppua tilauksen toteutuneeseen määräajan alkuun ja loppuun. Asiakas määrittää tilaukselle vähintään suunnittelun noutoajan alun sekä suunnitellun määräajan lopun, tilauksen suunniteltu noutoajan loppuu ja suunniteltu määräajan alku ovat asiakkaalle vapaaehtoisesti määritettäviä aikoja. Mikäli asiakas jättää määrittämättä tilauksen suunniteltu noutoajan lopun ja suunniteltu määräajan alun, määrittää tilauksesta vastaava kuljetussuunnittelija ne tilaukselle. Mittarille tulee määrittää myöhemmin tavoiteltavat aikaikkunat, esimerkiksi myöhässä 30 minuuttia, myöhässä 45 minuuttia, myöhässä 60 minuuttia tai enemmän. Luku ilmoitetaan prosentteina jakamalla kunkin aikaikkunan tilausten kappalemäärä tilausten kokonaiskappalemäärällä.

Hyvitettyjen rahtikirjojen prosenttijakauma mittari seuraa hyvitettyjen rahtikirjojen prosenttijakaumaa hyvitysosuuksien ja syykoodien mukaan. Prosentti laske-

taan jakamalla eri hyvityksiä/syykoodeja rahtikirjojen kappalemäärä hyvitettyjen rahtikirjojen kokonaiskappalemäärällä. Mittarin avulla saadaan tietoa prosessin eri toimintojen vaikutuksesta laskutus- ja tilitysaineiston oikeellisuuteen. Hyvityksosuuksien ja syykoodien avulla, voidaan tutkia yksittäisen hyvityksiä aiheuttavaa toimintoa prosessissa, löytää syy hyvityksiin oman toiminnan ulkopuolelta sidosryhmistä.

Sisäiset sidosryhmäkoulutukset mittari seuraa toteutuneita sisäisiä sidosryhmäkoulutusten yhteenlaskettuja päiviä. Sisäisten sidosryhmäkoulutuksen tarkoitus on alihankkijoiden kouluttaminen, lainsäädäntöön, turvallisuuteen ja asiakasvaatimuksiin liittyvistä asioista, tavoitteena toiminnan laadunvarmistaminen ja kehittäminen.

Tavoiteltaessa tehokasta tilauksenhallintaprosessia, menestystekijälle määritetyt mittarit, tilauksen läpimenoaika, tilaustyyppijakauma-, kuljetusten täyttöaste-, tyhjänä ajo-, rahtikirjajakaumaprosentti, lisätilitykset ja maksatusmuutokset, ovat valideja, sillä ne mittaavat kohdeyrityksen tilauksenhallintaprosessia kokonaisuutena. Osa mittareista on määritetty seuraamaan tilauksenhallintaprosessin tiettyä osaa, toimintoa, jotta, kokoprosessin onnistumisen kannalta, mittaus keskittyisi myös prosessin yksittäisiin kriittisimpiin toimintoihin. Tavoiteltaessa tehokasta tilauksenhallintaprosessia on mahdollista määrittää monenlaisia mittareita. Mallimittaristoon määritettyjen mittareiden nähdään kuitenkin kokonaisuutena ohjaavan operatiivisen tason toimintaa kohti tavoitetta. Yksittäisten mittarit eivät välttämättä viesti koko tilauksenhallintaprosessin kehittymisestä vaan yksittäisen toiminnon kehittymisestä. Mittareiden tavoitteena on tuoda esiin eri asioiden vaikutus kokoprosessiin, sillä tietoisuus yksilön työtehtävien vaikutuksesta ei riitä kantamaan koko prosessia tavoitteeseen. Operatiivisen tason on mahdollisuus vaikuttaa mittareiden tuloksiin toimimalla yhteistyössä, huomioiden muut toiminnot tilauksenhallintaprosessissa. Eri toimintojen toiminnan täytyy olla ennakoitua ja toteutumisen tapahtua suunnitellusti, jotta prosessi toimii tehokkaasti. Aina tulee asioista, joihin operatiivisella tasolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Asioihin voidaan kuitenkin useasti vaikuttaa juuri ennakoimalla, seuraamalla ja hallitse-

malla toimintaa. Kaikki prosessinäkökulmalle määritellyt mittarit ovat luonteeltaan ei-taloudellisia, objektiivisia ja kovia, jolloin mittareiden reliabiliteetti on hyvä.

Laatu menestystekijän mittaaminen koostuu neljästä mittarista, mobiiliautojen suorite-, toimitusvarmuus-, hyvitettyjen rahtikirjojen jakaumaprosentti ja sisäiset sidosryhmä koulutukset. Operatiivisen tason on mahdollista vaikuttaa suoraan vain yhden mittarin tulokseen, mobiiliautojen suoriteprosenttiin. Kolmeen muuhun mittariin operatiivisella tasolla ei ole suoranaista vaikutusmahdollisuutta. Mittareiden validiteetti on kyseenalainen, sillä laatua voi mitata monin eri tavoin ja mittarein. Mallimittaristossa tavoitteena on seurata tilauksenhallintaprosessin laatua, joka vaikuttaa asiakkaalle tuotettujen palveluiden laatuun. Kohdeyrityksen näkökulmasta katsottuna määritetyt mittarit kuvaavat parhaiten laadun sitä osaa johon operatiivisella tasolla on mahdollisuus vaikuttaa. Tarkoituksena ei ollut määrittää mittareita, johon operatiivisella tasolla on aina suora vaikutusmahdollisuus, sillä mittariston haluttiin viestivän operatiiviselle tasolle myös muiden kohdeyrityksen toimintojen vaikutuksesta sekä toisaalta osoittaa eri toimintojen yhteistyön merkitys toiminnassa. Yksittäisen toiminnon kehittäminen, huomioimatta muita, ei välttämättä ohjaa prosessia kokonaisuutena oikeaan suuntaan. Kaikki prosessinäkökulmalle määritellyt mittarit ovat luonteeltaan ei-taloudellisia, objektiivisia ja kovia, täten mittareiden reliabiliteetti on hyvä.

Henkilöstönäkökulman mittarit

Henkilöstönäkökulman kriittisiä menestystekijöitä, motivoitunut henkilöstö ja vuorovaikutteinen esimiestyö, mitataan viidellä mittarilla. Motivoitunutta henkilöstöä kuvaavat mittarit ovat: henkilöstötutkimus, sairauspoissaoloprosentti ja liukumasalokeskiarvo. Vuorovaikutteista esimiestyötä mitataan esimiesindeksillä ja kehityskeskusteluiden toteumaprosenttina. Henkilöstönäkökulman mittarit on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Henkilöstönäkökulman mittarit

KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI
Motivoitunut henkilöstö	Henkilöstötutkimus
	Sairauspoissaoloprosentti
	Liukumasaldokeskiarvo
Vuorovaikutteinen esimiestyö	Esimiesindeksi
	Kehityskeskusteluiden toteumaprosentti

Henkilöstötutkimus toteutetaan kerran vuodessa kohdeyrityksen konsernin henkilöstöyksikön toimesta. Mittari on luonteeltaan ei-taloudellinen, pehmeä ja subjektiivinen. Henkilöstötutkimuksella selvitetään henkilöstön ajatuksia -työhön, työyhteisöön ja konsernin sekä kohdeyrityksen toimintaan liittyen. Kyselyssä on 44 kysymystä, joista kaksi on avoimia. Kysymykset on jaettu kuuteen osa-alueeseen: oma työ, oma työpaikka/työyhteisö, esimiehen toiminta, oma yhtiö ja konserni, avoin palaute ja taustatiedot.

Sairauspoissaoloprosentti on konsernin palkkahallinnon ylläpitämä luku, joka muodostuu palkkahallintoon lähetettyjen sairauspoissaolodokumenttien perusteella. Sairauspoissaoloprosentin tarkoitus on seurata koko henkilöstön hyvinvointia sekä kuvata henkilöstöresurssin vaihtelua ja vaihtelun vaikutusta operatiivisen tason toimintaan.

Liukumasaldokeskiarvo lasketaan koko henkilöstön liukumasaldotunnit yhteensä jaettuna koko henkilöstön lukumäärällä. Mittari on ei-taloudellinen, objektiivinen ja kova. Liukumasaldokeskiarvo kuvaa henkilöstön joustavuutta ja asennetta sekä työn kuormittavuuden vaihtelua.

Esimiesindeksi kuvaa esimiehen toimintaa alaisten näkökulmasta. Esimiesindeksi toteutetaan henkilöstötutkimuskyselyn yhteydessä kohdeyrityksen konsernin hen-

kilöstöyksikön toimesta. Indeksi muodostuu henkilöstötutkimuksen esimiehen toiminta osa-alueen vastausten tuloksista.

Kehityskeskusteluiden toteumaprosentti kuvaa kohdeyrityksen kehityskeskusteluidentoteutumista. Kohdeyrityksen operatiivisen tason esimiehille annetaan ajanjakso, jonka aikana kehityskeskustelut tulee suorittaa alaisten kanssa. Ajanjakson jälkeen konsernin henkilöstöyksikkö laskee kehityskeskusteluiden toteumaprosentin toteutuneiden kehityskeskusteluraporttien mukaan.

Asiantuntijayrityksessä henkilöstön merkitys on korostunut. Henkilöstönäkökulma on tärkeä ja kriittinen osa kohdeyritykselle määritetty mallimittaristo kokonaisuutta. Henkilöstö on tärkeää saada viihtymään ja pysymään motivoituneena, ylläpitäen samalla heidän osaamista. Motivoitunut henkilöstö menestystekijän mitaus perustuu pitkältä henkilöstötutkimuksen tuloksiin, sillä sen sisältämät kysymykset kattavat kokonaisvaltaisesti mittariston kriittisen menestystekijän, motivoitunut henkilöstö, taustalla olevat menestystekijät. Henkilöstötutkimuksella saadaan laaja ja aito kuva henkilöstöön liittyvistä asioista. Henkilöstötutkimusmittari on ei-taloudellinen, subjektiivinen ja pehmeä. Mittarin validiteetti on hyvä, sen sijaan reliabiliteetti on kyseenalainen. Toteutettaessa tutkimus samansisältöisenä eri ajankohtina, on tulokset vertailukelpoisia ja niistä voidaan muodostaa trendi. Mittarin tulos kuitenkin perustuu tutkimukseen vastanneiden henkilöiden subjektiiviseen arvioon ja kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Muut henkilöstönäkökulmalle määritetyt mittarit, sairauspoissaoloprosentti ja liukumasaldokeskiarvo, on määritetty henkilöstötutkimusmittaria tukeviksi mittareiksi, sillä yksinään mittareiden tulokset eivät kerro henkilöstön motivaatiosta. Mittarit ovat luonteeltaan ei-taloudellisia, objektiivisia ja kovia. Mittareiden validiteetti on kyseenalainen, sillä tuloksiin voi vaikuttaa muutkin tekijät kuin henkilön motivaatio tai ylipäänsä henkilö itse. Reliabiliteetti mittareissa on hyvä. Tärkeämpää on mittareiden trendin tarkastelu, trendin vaihtelun syiden ymmärtäminen ja vaikutus toimintaan.

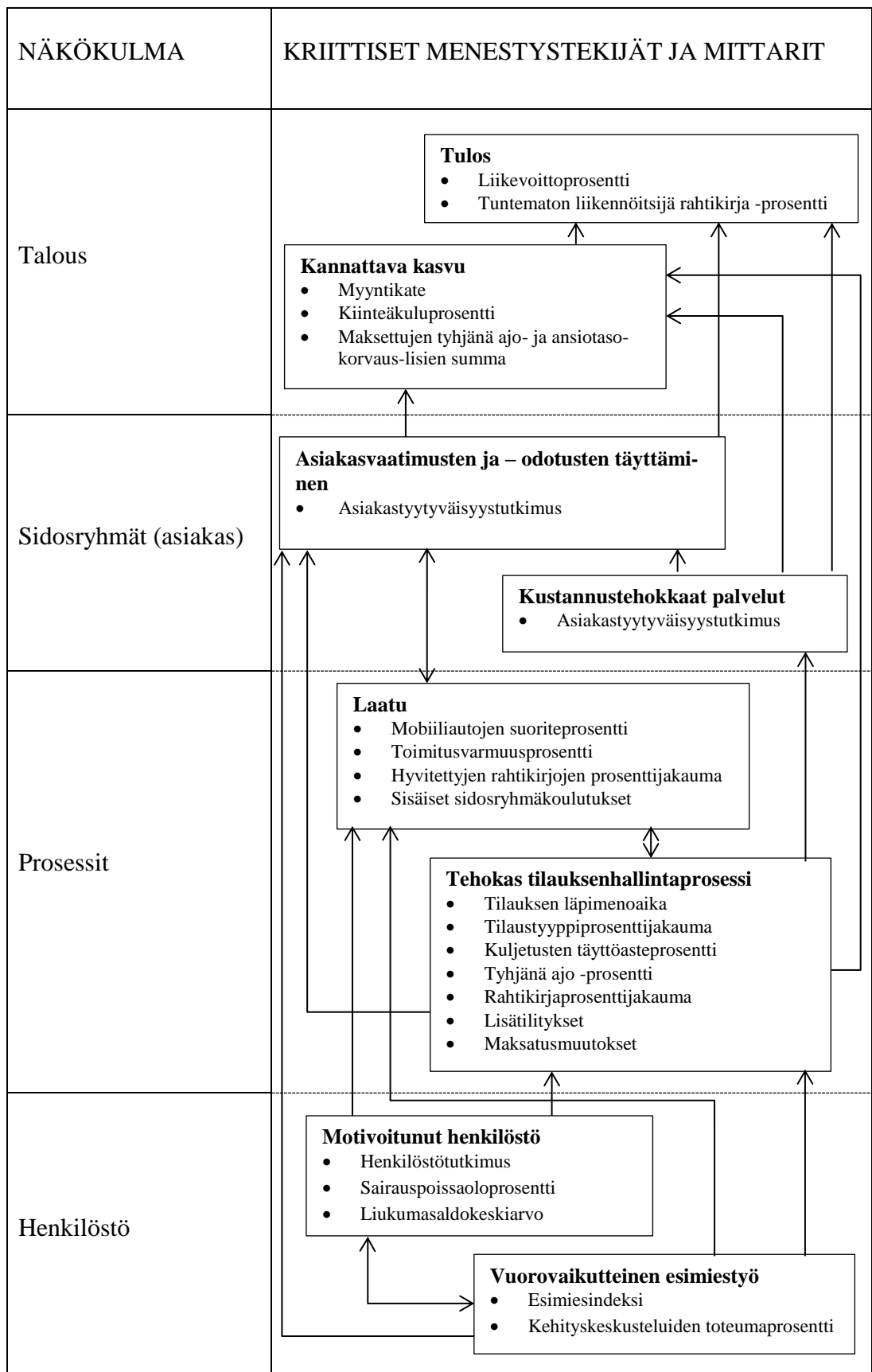
Vuorovaikutteinen esimiestyö menestystekijälle määritetyt mittarit jatkavat henkilöstönäkökulman mittausta, esimiestyön näkökulmasta. Asiantuntijatyössä esimiestyön tulee olla vuorovaikutteista asiantuntijoiden kanssa, jotta viestintä, yhteistyö ja ohjaus tehostuvat. Esimiesindeksi mittari on ei-taloudellinen, subjektiivinen ja pehmeä. Esimiesindeksi antaa niin sanotusti yleis tuloksen lukuarvon muodossa esimiestyöstä. Mittarin validiteetti on hyvä, mutta reliabiliteetti kyseenalainen, koska tulos perustuu henkilöstötutkimukseen. Yksittäistä lukuarvoa tärkeämpää on seurata esimiesindeksitrendin kehittymistä ja verrata sitä muihin mallimittariston mittareihin sekä tehtyihin toimenpiteisiin. Toiseksi vuorovaikutteista esimiestyötä mittaavaksi mittariksi määritetty, kehityskeskusteluiden toteumaprosentti, on mittarina ei-taloudellinen, objektiivinen ja kova. Mittarin validiteetti ja reliabiliteetti on hyvä, jos kehityskeskustelut toteutetaan niin kuin kohdeyrityksessä on ohjeistettu. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on tukea esimiehen ja työntekijöiden yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kehittymistä, selkiyttäen tavoitteita ja toimintaa, yhdistämällä esimiehen ja työntekijän näkemykset sekä sitouttaen yhteisiin tavoitteisiin.

Taulukossa 6. on esitetty kootusti mallimittariston mittarit jaoteltuna näkökulmitain ja kriittisten menestystekijöiden mukaan.

Taulukko 6. Mallimittariston mittarit

NÄKÖKULMA	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI		
Talous	Tulos	Liikevoittoprosentti		
		Tuntematon liikennöitsijä rahtikirja - prosentti		
	Kannattava kasvu	Myyntikate		
		Kiinteäkuluprosentti		
		Maksettujen tyhjänä ajojen ja ansio- tasokorvausten summa		
Sidosryhmät (asiakas)	Kustannustehokkaat palvelut	Asiakastyytyväisyystutkimus		
	Asiakasvaatimusten ja - odotusten täyttäminen	Asiakastyytyväisyystutkimus		
Prosessi	Tehokas tilauksenhal- lintaprosessi	Tilauksen läpimenoaika		
		Tilaustyyppijakaumaprosentti		
		Kuljetusten täyttöaste prosentti		
		Tyhjänä ajo - prosentti		
		Rahtikirjajakaumaprosentti		
		Lisätilitykset		
		Maksatusmuutokset		
	Laatu	Mobiiliautojen suorite prosentti		
		Toimitusvarmuus prosentti		
		Hyvitettyjen rahtikirjojen jakauma- prosentti		
		Sisäiset sidosryhmä koulutukset		
		Henkilöstö	Motivoitunut henkilöstö	Henkilöstötutkimus
				Sairauspoissaoloprosentti
				Liukumasaldokeskiarvo
Henkilöstö	Vuorovaikutteinen esi- miestyö	Esimiesindeksi		
		Kehityskeskusteluiden toteuma- aste prosentti		

Eri näkökulmien kriittiset menestystekijät ja mittarit on esitetty kootusti kuviossa 1. mittarikarttana. Mittarikartan pohjana toimii, mittaristolle määritettyjen, kriittisten menestystekijöiden syy-seuraussuhde kartta, johon on lisätty kullekin kriittiselle menestystekijälle määritetyt mittarit. Kriittisten menestystekijöiden mittareiden syy-seuraussuhteiden välistä riippuvuussuhdetta on helpompi havainnoida kartan avulla. Kartasta voidaan nähdä kuinka määritetyt kriittiset menestystekijät ovat selkeästi sidoksissa toisiinsa. Syy-seuraus-suhde etenee kartan alareunasta ylöspäin.



Kuvio 1. Mallimittariston mittarikartta

6.4 Jatkoimenpiteet ja suositukset

Jatkotoimenpiteet

Tämä tutkimus on osa suorituskyvyn mittausjärjestelmäprojektia, jonka tarkoituksena on esittää mallimittaristo ja antaa tämän pohjalta edellytykset kohdeyrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn mittariston viimeistelylle ja käyttöönnotolle. Mikäli kohdeyrityksessä päätetään jatkaa suorituskyky mittariston rakentamisprojektia, tutkimuksessa esitetyn mallimittariston pohjalta, tulee mallimittaristo viimeistellä ja koekäyttää ennen käyttöönottoa. Mallimittariston viimeistelyssä tulee huomioida seuraavaksi esitettävät asiat, jotka rajattiin pois tutkimuksesta.

Käyttöperiaatteiden määrittämisestä mittareille on kirjallisuudessa esitetty useita listauksia käyttöperiaatteiden sisällöstä (ks. esim. Hannula et al. 2002, Lönnqvist et al. 2006, Lönnqvist ja Mettänen 2003, Uusi-Rauva 1987, 1994). Käyttöperiaatteiden määrittämisen tarkoitus on toimia mittareiden käytännön toteutuksen pohjana. Kirjallisuudessa käyttöperiaatteiden määrittämisestä mittareille on esitetty useita listauksia niiden sisällöstä. Tärkeimmät kohdat, jotka käyttöperiaatteita määritettäessä, tulee huomioida, ovat: raportointiväli, informaation lähde, vastuuhenkilö ja tavoitearvo ja tulosten käsittely. Raportointiväli määrittää mittarin arvon laskenta- ja raportointitaajuuden. Informaation lähde on mittarin tarvitseman tiedon lähde. Mittarin käyttöön vaikuttaa suuresti millaista valmista tietoa on saatavissa sekä kuinka helposti ja edullisesti tieto on kerättävissä ja muokattavissa. Mittareiden informaation lähdettä määritettäessä on syytä muistaa, että mittarin tuottaman tiedon hyödyn on oltava suurempi kuin tiedon hankinnasta aiheutuneet kustannukset. Vastuuhenkilö on mittarille nimetty henkilö, joka vastaa tiedon keräämisestä, mittarin laskemisesta ja raportoinnista. Tavoitearvo on mittarille määritetty tavoiteltava suorituksen taso. Tavoitearvolle voidaan määrittää myös aika, johon mennessä taso pyritään saavuttamaan. Tulosten käsittely määrittää milloin, missä ja kuka/ketkä käsittelevät tuloksia, jonka perusteella sovitaan mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Käyttöperiaatemäärittämisensä jälkeen mittareista kootaan mittarikortit, kullekin mittarille omansa. Mittarikortista tulee selvittää mittarin tär-

keimmät yksityiskohdat, kuten mittari, näkökulma, kriittinen menestystekijä, las-kentakaava, tavoitearvo, informaation lähde, raportointiväli, vastuuhenkilö ja tu-
lostien käsittely.

Mittareiden valinnan ja käyttöperiaatemäärittelyiden pohjalta rakennetaan lopulli-
nen suorituskykymittaristo. Käyttöperiaatteiden määrittelyssä tulee kiinnittää
huomiota erityisesti mittareiden tietolähteisiin ja tiedon laatuun. Tiedon saatavuus,
koostaminen ja laatu nousivat myös teemahaastatteluissa esille mittareiden tuot-
taman tiedon luotettavuuden ja manipuloinnin kannalta. Ennen mittariston käyt-
töönottoa mittaristoa on koekäytettävä, jotta voidaan arvioida mittariston soveltu-
vuutta kohdeyrityksen tarpeisiin sekä arvioida tiedon laatua. Koekäytön jälkeen
mittaristo voidaan ottaa osaksi jokapäiväistä johtamista ja toimintaa.

Toiminnan kehittyessä, yrityksen strategia päivittyy ja uudistuu, tulisi myös suori-
tuskykymittareiden päivittyä ja uudistua niin että ne ovat yhdensuuntaiset päivite-
tyn strategian kanssa. Uudistus ja päivitys eivät välttämättä tarkoita uuden mitta-
rin määrittämistä tai jonkin mittarin poistamista vaan tavoitearvon tai tulosten
käsittelyn päivittäminenkin voi riittää. Toiminnan kehittymisen kannalta, pelkkien
mittareille asetettujen tavoitearvojen määrittäminen ei riitä vaan edelleen mittaris-
ton käyttäjien tulee sopia yhteistyössä keinoista, joilla operatiivisen tason suori-
tuskykyä pyritään parantamaan. Suorituskykymittariston tarkoitus on raportoida
kehitystyön tulokset, ei yksinään kehittää toimintaa.

Suosituks

Tutkimuksessa kehitetyn mallimittariston sidosryhmä näkökulma rajattiin koske-
man vain asiakkaita, sillä tämän nähtiin olevan toiminnan kannalta tärkein sidos-
ryhmä. Kohdeyritykselle on löydettävissä monia tärkeitä sidosryhmiä, riippuen
tarkastelu näkökulmasta. Yksi tärkeä kohdeyrityksen sidosryhmä on alihankkijois-
ta koostuva laaja liikennöitsijäverkosto. Tutkimuksessa alihankkijoille ei määritet-
ty omaa mittaria, sillä tehokkaasti ja oikein toimivan prosessin ajateltiin tuottavan
positiivisen lopputuloksen myös alihankkijoiden näkökulmasta. Alihankkijoita ei

myöskään haluttu korostaa määrittämällä suoraa mittaria, jotta operatiivisen tason päämäärä pysyy selkeänä. Alihankkijat sidosryhmää mitataan välillisesti joillakin taloudellisilla sekä työssä määritetyillä prosessinäkökulman mittareilla. Alihankkijat sidosryhmän tärkeys ja seurannan puute nousi kuitenkin esille teemahaastatteluisissa. Jatkossa johdon tulisikin miettiä kuinka alihankkijat sidosryhmää tulisi seurata ja analysoida. Alihankkijoita voisi seurata ja analysoida taloudellisten mittareiden lisäksi esimerkiksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tapaisella kyselyllä, jossa selvitetäisiin sopimussuhteessa olevien alihankkijoiden ajatuksia kohdeyritykseen toimintaan liittyen. Alihankkijoiden ammattitaito, motivaatio ja onnistuminen ovat tärkeitä, sillä he suorittavat suunnitellun palvelun asiakkaalle. Alihankkijan tyytyväisyys vaikuttaa näin ollen merkittävästi palvelukokonaisuuden onnistumiseen ja tätä kautta asiakastytyväisyyteen. Toinen tärkeä mittari on alihankkijavaihtuvuuden seuranta. Uusien alihankkijoiden rekrytointi on aikaa vievää ja aiheuttaa kustannuksia. Alihankkijavaihtuvuutta ovat lähiaikoina lisänneet maailmantaloudentila kuin myös erilaiset kuljetuksiin liittyvät sääntelyn muutokset. Pitkäaikainen alihankkija on yhteistyökumppani, jonka avulla asiakkaalle tarjottu palveluratkaisu saadaan toteutettua.

Tutkimuksessa kehitetyn mallimittariston prosessinäkökulman mittarit keskittyvät prosessin mittaamiseen tehokkuuden ja laadun kannalta. Tutkimuksessa, kehitetäessä mittareita, määriteltiin termi tehokkuus tarkoittamaan kohdeyrityksen operatiivisen tason toiminnan tehokkuutta. Tehokkuus kuvaa kohdeyrityksen operatiivisen tason kykyä tuottaa palvelut asiakkaille mahdollisimman kustannustehokkaasti laadun kärsimättä. Tutkimuksessa nähtiin tehokkuudella saavutettavan korkea tuottavuus ja kustannustehokkuus niin että loppu tulemana on tyytyväinen asiakas. Kohdeyrityksessä, operatiivisen tason toimintaa mitattaessa, voisi olla tarpeen tarkastella erikseen myös tuottavuutta. Tuottavuus kuvaa tuotosten ja tuottamiseen käytettävien panosten suhdetta. Tuottavuuden mittaaminen on tarpeellista ja tärkeää yrityksen sisäisen seurannan kannalta, sillä mittareita voidaan käyttää sopivien tavoitetasojen asettamiseen sekä resurssien käytön tehostamiseen (Soosay & Chapman 2006, s. 201, 203). Asiantuntijatyön tuottavuuden mittaaminen voi olla haastavaa, koska tuotoksia on monesti hankala mitata ja panosten käyttöä

on vaikea kohdistaa tietylle ajanjaksolle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää mallimittaristo logistiikkapalvelualalla toimivan yrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn seurantaan ja toiminnanohjausta varten, päivittäisen johtamisen tueksi. Suorituskykymittariston tarkoitus on tukea yrityksen päätöksentekoa oikean ja luotettavan tiedon avulla sekä viestiä työntekijöille kohdeyrityksen strategiasta.

Tutkimuksen kohdeyrityksen toiminnan mittaus perustuu tällä hetkellä pääasiassa taloudellisiin mittareihin ja sidosryhmä- ja henkilöstökyselyyn. Toiminnan ohjauksen ja – kehittämisen, päätöksenteon tueksi tarvitaan taloudellisten mittareiden lisäksi mittareita, joilla pystytään seuraamaan myös suorituskyvyn taustalla vaikuttavien eri tekijöiden kehittymistä. Esimerkiksi operatiivisen toiminnan tuottavuutta tai tilauksenhallintaprosessin eri toimintojen kehittymistä mittaavia mittareita ei juuri ole, eikä toimintaa voida siltä osin seurata. Taloudellisten mittareiden seuranta keskittää suorituskyvyn mittaamisen toiminnan taloudenseurantaan, joka perustuu historiatietoon ja on seurausta jostakin. Resurssien - ja toiminnanohjaus jää taka-alalle ja varsinaisen suorituskyvyn mittaamisen tavoite hämärtyy, kun syyt jää huomaamatta. Tutkimuksen kohdeyrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn mallimittariston suunnittelussa haluttiin varmistaa, että jatkossa mittaamisella vaikutettaisiin seuraustekijöiden lisäksi myös syytekijöihin, selkiyttää liiketoiminnan tavoitteet kohdeyrityksen operatiivisen tason näkökulmasta ja täten myös mittaamisen tavoite.

Mallimittariston mittauksen osa-alueet, näkökulmat valittiin tasapainotetun mittariston viitekehysten näkökulmien pohjalta. Valittu, tasapainotetun mittariston, viitekehys huomioi taloudellisen suorituskyvyn lisäksi myös muut kohdeyrityksen operatiivisen tason toiminnan kannalta tärkeimmät mitattavat näkökulmat; sidosryhmä (asiakasnäkökulma), prosessi ja henkilöstö. Tasapainotetun mittariston avulla eri näkökulmat ja mittarit voidaan linjata yrityksen strategian ja tavoittei-

den kanssa, jolloin prosessin eri toiminnoissa työskentelevillä henkilöstöryhmillä on yhteiset tavoitteet ja päällekkäiset tai ristiriidassa olevat mittarit havaitaan jo mittariston suunnitteluvaiheessa. Syy-seuraussuhteiden selkiyttämisessä ja mitta-reiden valinnassa hyödynnettiin mittarikarttaa, joka selvensi eri toimintojen ja tavoitteiden syy-seuraus-suhteita.

Taloudellisen näkökulman tärkeimpinä mittavina tekijöinä nähtiin tulos ja kannattava kasvu. Muita tärkeitä tekijöitä olivat: hinta-laatusuhde, hintakilpailukyky, kustannukset ja kateseuranta. Kannattavan kasvun nähdään muodostuvan liikevaihdon kasvusta ja tuloksen parantumisesta, täten luovan pohjan tehokkaalle toiminnalle eikä yksistään vain nostavan tulosta. Tulos on yhteinen tavoite, haastatteluissa tulos nähtiin tärkeänä, joskin jo mitattavana tekijänä. Taloudellisen näkökulman mittavien tekijöiden luettelu oli helppoa haastatelluille, mutta osan tärkeimpänä pidettyjen tekijöiden perustelut, kohdeyrityksen toiminnan suorituskyvyn kannalta, ontuivat. Mallimittariston talousnäkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi valittiin tulos ja kannattava kasvu.

Sidosryhmä näkökulman tärkeimmiksi tekijöiksi haastatteluista nousi asiakas ja asiakkaaseen liittyvien tekijöiden mittaaminen. Haastatteluissa tunnistettiin muitakin ulkoisia sidosryhmiä, mutta jo ennen haastatteluita oli päätetty mallimittariston sidosryhmä näkökulman huomioivan vain asiakassidosryhmän. Muita sidosryhmiä koskevat, haastatteluissa esiinnousseet, huomiot on esitetty luvussa 6.4 suosituksina. Asiakkaan kannalta tärkeimpänä mitattavina tekijöinä nähtiin muun muassa asiakasodotusten täyttäminen, asiakasvaatimukset ja -tarpeet, pitkäaikaiset kumppanuudet, asiakaslähtöinen toiminta, kehitystyö, joustavuus, sitouttaminen, yhteistyö, win-win ratkaisut, toimitusvarmuus- ja täsmällisyys, lisäarvopalvelut ja asiakasanalysointi. Kohdeyrityksessä asiakkaan nähdään olevan toiminnan perusta. Haastatteluissa koettiin, palvelutuottajan näkökulmasta, asiakkaaseen liittyvien tekijöiden mittaamisen olevan tärkeää, jotta nähdään kuinka palvelulupaus toteutuu. Toisaalta asiakkaan mittaamisen nähtiin tuottavan lisää ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja – odotuksista sekä toiminnasta, täten kehittävän omaa toimintaa. Mallimittariston kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin asiakasvaatimusten ja –

odotusten täyttäminen sekä kustannustehokkaat palvelut.

Prosessi näkökulman tärkeimpiä tekijöitä nousi haastatteluissa esiin useita. Tutkimuksessa prosessilla tarkoitetaan kohdeyrityksen operatiivisen toiminnan läpäisevää ketjua, joka alkaa kuljetussuunnittelutuotannosta ja päättyy asiakaslaskutukseen. Tärkeimpinä tekijöinä nähtiin prosessin tehokkuuteen, täsmällisyyteen, virheettömyyteen, joustavuuteen, laatuun, ennustamiseen, automatisointiin, sähköistämiseen, optimointiin ja toimintatapoihin liittyvien tekijöiden mittaaminen. Tietoa tulisi saada prosessin toiminnasta, jotta prosessin häiriöt voitaisiin tunnistaa ja prosessia täten kehittää. Toisaalta prosessin toiminnasta viestivien mittareiden nähtiin auttavan myös henkilöstöresurssinhallinnassa. Prosessi näkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin tehokas tilauksenhallintaprosessi ja laatu. Kohdeyrityksen operatiivisella tasolla tilauksenhallintaprosessi tulee viedä läpi mahdollisimman tehokkaasti huomioiden ennalta määritetyt palvelutasot ja asiakkaiden laatuvaatimukset. Mitä tehokkaammin tilauksenhallintaprosessi pystytään viemään alusta loppuun, laadun kärsimättä, sitä vähemmän kustannuksia syntyy ja asiakasvaatimukset ja – odotukset tulee täytetyksi. Laatu kriittisenä menestystekijänä tarkoittaa asiakkaalle näkyvää tuotettujen palveluiden laatua, johon operatiivisella tasolla on mahdollista vaikuttaa.

Henkilöstö näkökulman tärkeimpinä mittauskohteina pidettiin muun muassa henkilöstön ammattitaitoa, sitoutuneisuutta, motivaatiota, työhyvinvointi ja -viihtyvyyttä, työvälineet, yhteistyö, henkilöstöresurssia sekä henkilöstöjohtamista. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen nähtiin olevan perusta operatiivisen tason toiminnalle. Haastateltavien mielestä esimiestyö johtaa parhaimmillaan motivoituneeseen henkilöstöön, henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja oikea-aikaiseen henkilöstöresurssinhallintaan. Esimiestyön nähdään vaikuttavan myös työhyvinvointiin ja -viihtyisyyteen, kun työvälineet, -ohjeistukset ja tehtäväsisällöt ovat kunnossa. Asiantuntijoiden esimiehiltä vaaditaan kuitenkin yrityksen kannalta olennaisen yksilöosaamisen tunnistamista ja kehittämistä, asiantuntijan näkökulmasta katsottuna hyviä vuorovaikutustaitoja ja välittämistä. Vuorovaikutteinen, onnistunut esimiestyö vaatii aktiivista viestintää ja yhteistyötä sekä vuoro-

puhelua henkilöstön kanssa, jonka avulla henkilöstön voimavarat saadaan suunnattua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Mallimittariston kriittisiksi menestystekijöiksi määritettiin motivoitunut henkilöstö ja vuorovaikutteinen esimiestyö.

7.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja kuten aiemmin todettiin, tutkimuksessa tarkasteltiin yksittäistä yritystä ja sen operatiivisen tason toimintaa, täten tutkimustulosten soveltamista, muiden logistiikkapalvelualalla toimivien yritysten tarpeisiin, on harkittava erikseen. Toteuttamalla tutkimus toisessa tapaustutkimusyrityksessä tulokset voisivat olla hyvinkin erilaisia, riippuen kohdeyrityksen liiketoiminnan luonteesta. Tapauskohtaiset piirteet korostuvat sitä enemmän, mitä lähempää tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevan yrityksen operatiivista toimintaa. Osa tutkimuksessa kehitetyn mallimittariston yksittäisistä mittareista on yritys- ja liiketoimintayksikkökohtaisia. Mallimittariston heikkous on, ettei se kuvaa koko kohdeyrityksen operatiivista toimintaa, sillä tutkimuksesta rajattiin pois huolinta- ja varastointitoiminnot. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin hyödynnettävissä kohdeyrityksen muiden toimintojen, huolinta- ja varastointitoiminnot, sekä organisaation eri liiketoimintojen suorituskyvynmittauksen kehitysprojekteissa, soveltuvin osin.

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimuskysymykset ja aineisto antavat selkeän vastauksen siihen, miten operatiivisen tason suorituskykyä tulisi mitata kohdeyrityksessä. Tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin on vastattu kattavasti.

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan tarkastella joko mallimittaristo kokonaisuutena tai yksittäisten mittareiden näkökulmasta. Kehitetty mallimittaristo kuvaa hyvin näkemystä kohdeyrityksen operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamisesta. Tutkimuksen teemahaastattelun otanta on pieni, mutta sisältää kaikki kohdeyrityksen operatiivisen toiminnan kannalta katsottuna tärkeimmät henkilöt. Teemahaastatteluista saadut vastaukset olivat myös pääsääntöisesti linjassa keskenään.

Tutkimuksen vaiheet on myös kuvattu ja dokumentoitu tarkasti, joten tarvittaessa tutkimus on toistettavissa. Toistettaessa tutkimusta on kuitenkin huomioitava, että uusia haastatteluja tehdessä esimerkiksi haastateltavat henkilöt sekä henkilöiden näkemykset ovat saattaneet muuttua tämän tutkimuksen tekohetkestä merkittävästi. Tutkimuksen tuloksiin on vaikuttanut merkittävästi myös tutkija, sillä tutkijan suhde kohdeyritykseen on erittäin läheinen. Tutkija toimii yrityksessä yhtenä operatiivisen tason esimiehenä. Tutkimusaineistoa kerättiin kohdeyrityksestä sisäisesti; teemahaastatteluiden, palaverien, sisäisten dokumenttien, kirjallisuuden ja tutkijan omat kokemukset. sisältä, sillä operatiivista tasoa haluttiin tarkastella sisäisesti. Täten muiden sidosryhmien rooli tutkimustulosten kannalta on vähäinen. Tutkimuksessa olisi voitu kerätä aineistoa haastatteleamalla myös operatiivisen tason työntekijöitä, sillä useissa eri tutkimuksissa on korostettu henkilöstön osallistumisen merkitystä suorituskykymittaristoprojektissa. Työntekijöiden näkemyksen ei kuitenkaan koettu olevan erityisen tärkeä tutkimuksen kannalta, sillä tutkimuksen mallimittariston lähtökohtana oli suunnitella työkalu päivittäisen johtamisen tueksi, operatiivisen tason esimiesten käyttöön.

Mallimittariston tuottaman tiedon tavoitteena on toiminnanohjauksen, -kehittämisen ja päätöksenteon tukeminen. Mittariston avulla mittaustulokset ja trendit saatetaan yhteen paikkaan, jolloin tiedonhaku ja tiedon hyödyntäminen on helpompaa. Mallimittariston käyttöönotolla saavutettavien suorien kustannussäästöjen osoittaminen on vaikeaa, mutta välillisesti mittariston käytöllä saavutettavilla hyödyillä on suuri merkitys kohdeyrityksen toiminnan kannalta. Mittariston avulla voidaan vaikuttaa toiminnan tehostumiseen ja sitä kautta toiminnasta aiheutuviin kustannuksiin.

Yleisesti mallimittaristoa arvioitaessa voidaan todeta, että kaikki mittaristoon valitut mittarit ovat kiinteästi sidoksissa kohdeyrityksen operatiivisen tason kriittisiin menestystekijöihin. Yksittäisten mittareiden validiteettia ja relevanttisuutta on arvioitu luvussa 6.3. Kriittiset menestystekijät valittiin strategiaan ja visioon perustuneista menestystekijöistä.

Mallimittaristoon on valittu vähintään yksi mittari kustakin näkökulmasta, jolloin mittaristo on tasapainoinen. Mittareita on määritetty yhteensä 22 kappaletta. Mittareiden lukumäärä muodostaa riskin päätöksenteolle, sillä jos mittareita on määritetty liikaa, voi oleellinen informaatio hukkuu mittareiden tuottamaan dataan. Mittari kokonaisuus on kuitenkin selkeä, sillä mitattava prosessi on laaja ja täten mittareiden lukumäärä luonnollisesti suurempi. Valitut mittarit ovat selkeitä, ymmärrettäviä ja viestivät kohdeyrityksen operatiivisen tason toiminnasta. Ei-taloudelliset mittarit ovat niin sanottuja syyittareita ja taloudelliset mittarit seurausmittareita. Mittareiden määrittelyssä hyödynnettiin kriittisistä menestystekijöiden syy-seuraussuhteita kuvaava karttaa, jotta mittaristoon määritettävien taloudellisten- ja ei-taloudellisten mittareiden syysuhteet yhdistyisivät toisiinsa. Yksittäisten mittareiden syysuhteiden yhdistämisellä mahdollistetaan taloudellisen tuloksen johtaminen ei-taloudellisten ajureiden kautta. Ei-taloudelliset mittarit ovat usein helpommin ymmärrettäviä ja yksittäisen henkilön on helpompi vaikuttaa niihin oman työn ja toiminnan kautta.

Mittaristo kokonaisuuden hallittavuutta käytössä on liian aikaista arvioida, sillä tutkimuksessa kehitettyä mallimittaristoa ei ole viety käytäntöön. Kohdeyrityksen liiketoimintaan vaikuttaa useita eri muuttujia, sisäisiä ja ulkoisia, jotka osaltaan haastavat mittariston toimivuuden ja täten luotettavuuden. Mallimittaristoon on määritetty 17 ei-taloudellista mittaria, joiden tarkoituksena on toimia syytekijöinä ennustaen kohdeyrityksen talouden lukuja ja kuvata koko tilauksenhallintaprosessin toimintaa.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksessa suunniteltiin suorituskyvyn mallimittaristo logistiikkapalveluyrityksen operatiivisen tasolle. Suunniteltua mallimittaristo ei ole vielä käyttöönotettu yrityksessä, luonteva jatkumo tutkimukselle olisi mallimittariston viimeistely ja käyttöönotto. Käyttöönoton jälkeen olisi mielenkiintoista seurata mittariston käy-

tön kokemuksia ja kehitystä – kuinka mittareita käytetään toiminnanohjauksessa ja -kehittämisessä, onko toiminnanohjaus ja -kehittäminen sujuvampaa suorituskykymittariston avulla, mitä konkreettisia toimenpiteitä mittariston tuottaman tiedon perusteella on tehty? Pidempiaikainen seuranta voisi tuottaa uutta tietoa kohdeyrityksen operatiivisen tason mittaamisesta ja antaa kehitysideoita toiminnan - ja mittaamisen kehittämiseen. Seurannan avulla voisi arvioida myös mittareiden soveltuvuutta operatiivisen tason työntekijöiden palkitsemisen perusteeksi. Ennen mittareiden linkittämisestä työntekijöiden palkitsemisen perustaksi, on selvitettävä kuinka suorituskyvyn mittariston tuottamaa tietoa hyödynnetään johtamisessa – onko mittaristo selvitetty henkilöstölle, kuinka tuloksista viestitään henkilöstölle, ovatko tavoitteet ja työn tulokset parantuneet mittariston käyttöönoton myötä?

Jatkotutkimuksena voisi kartoittaa kohdeyrityksen muita suorituskyvyn mittaamisen tarpeita, esimerkkinä eri sidosryhmät. Tutkimuksessa sidosryhmistä mittaristoon huomioitiin vain asiakasnäkökulma, sillä asiakassidosryhmän nähtiin olevan tärkein sidosryhmä kohdeyrityksen toiminnan kannalta. Kohdeyrityksen muista sidosryhmistä tutkijaa kiinnostavin ryhmä on alihankkijat. Tutkimuksen mallimittariston suosituksissa ehdotettiin alihankkijoiden seuranta ja analysointia toteutettavaksi esimerkiksi alihankkijoille suunnatulla tyytyväisyyskyselyllä ja alihankkijavaihtuvuutta kuvaavalla mittarilla. Alihankkijoiden ammattitaito, motivaatio ja onnistuminen ovat tärkeitä kohdeyrityksien tuottamien palveluiden laadun kannalta, sillä he suorittavat suunnitellun palvelun asiakkaalle. Asiakas on tärkeä kohdeyritykselle ja palveluiden tuottamisessa on onnistuttava, jotta asiakas on tyytyväinen. Kohdeyrityksessä alihankkijan toiminnan nähdään vaikuttavan merkittävästi palvelukokonaisuuden onnistumiseen ja asiakkaalle syntyvään laatuvaan. Tuotettavien palveluiden laatua tulisi tutkia omana tutkimuksenaan, määrittäen kohdeyrityksessä tuotettavien palveluiden laatuun vaikuttavat tekijät ja todentaen niiden vaikutus suorituskykyyn. Laadun ja vaikutusten keskinäiset yhteydet selviävät pitkäaikaisen seurannan avulla.

8 YHTEENVETO

Jatkuva muutos ja epävarmuuden lisääntyminen toimintaympäristöissä, sidosryhmien, tekniikan ja kilpailun kentässä aiheuttaa haastetta yrityksen toiminnalle ja sen ohjaamiselle. Logistiikka-alalla kilpailu on tiukentunut toimialan kasvaessa. Alasta on tullut tiukasti kilpailtu ja matalakatteinen. Vaativa kilpailutilanne pakottaa yritykset etsimään jatkuvasti keinoja oman toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen. Kehittääkseen omaa operatiivista toimintaansa ja tehokkuutta, on toiminnan muutoksen mittaaminen tärkeää. Suorituskyvyn mittaamisen avulla toimintaa voidaan seurata, ohjata ja kehittää systemaattisemmin. Suorituskykymittariston tarkoitus on tukea päätöksentekoa oikean ja luotettavan tiedon avulla sekä toimia päivittäisessä johtamisessa apuna, viestittäessä henkilöstölle kohdeyrityksen strategiasta.

Perinteisesti yrityksen toiminnan mittaaminen, toimialalasta riippumatta, on perustunut pitkälti pelkkien taloudellisten lukujen analysointiin. Taloudelliset mittarit ovat kuitenkin usein seuraustekijöitä toiminnan historiasta. Usein yritysten erilaiset toimintaprosessit on tunnustettu ja kuvattu, mutta niiden suorituskyky on jäänyt tuntemattomaksi hajallisen ja yksipuolisen tiedon vuoksi.

Tutkimuksessa suunniteltiin mallimittaristo tasapainotetun mittariston viitekehyyksen avulla logistiikkapalvelutoimialalla toimivan kohdeyrityksen operatiiviselle tasolle. Mittariston näkökulmiksi valittiin: talous, sidosryhmä (asiakas), prosessi ja henkilöstö. Kullekin näkökulmalle määritettiin kriittiset menestystekijät, jotta kohdeyritys kehittyisi haluttuun suuntaan. Kriittisten menestystekijöiden ja näkökulmien riippuvuussuhteiden etsimisessä käytettiin apuna syy-seurausyhteykskarttaa, jossa erotetaan syy- ja seuraustekijät toisistaan. Kriittisille menestystekijöille määritettiin mittareita yhteensä 22 kappaletta.

Tutkimus suoritettiin pääosin toiminta-analyttisena yhden yrityksen empiirisenä tapaustutkimuksena. Tutkimus sisälsi myös kvalitatiivisen ja konstruktivisen tut-

kimuksen piirteitä. Tutkimusotteen valintaan vaikutti tutkijan suhde kohdeyritykseen. Tutkijan suhde kohdeyritykseen on erittäin läheinen, sillä tutkija toimii yrityksessä operatiivisen tason esimiehenä. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin haastattelua, havainnointia sekä kohdeyrityksen sisäisiä dokumentteja. Tutkimuksessa ei kehitetty varsinaista uutta teoreettista mallia, vaan kehitetyssä mallissa sovellettiin teoreettista viitekehystä. Tapaustutkimusluonteen vuoksi tutkimustulosten soveltamista muiden logistiikkapalvelualalla toimivien yritysten tarpeisiin on harkittava erikseen.

Suunniteltua mallimittaristoa ei testattu eikä käyttöön otettu tutkimuksessa. Kohdeyritys päättää sovelletaanko mallimittaristoa käytäntöön, joko sellaisenaan tai osin. Täten mallimittariston selkeys, toimivuus ja hallittavuus käytännössä voidaan havaita vasta myöhemmin, mikäli mallimittaristo päätetään käyttöönottaa. Mallimittariston toiminnan kannalta on tärkeää käyttöönottaa koko mallimittaristo eikä vain osa, jotta tasapaino säilyy. Tasapainoisen mittariston avulla voidaan toimintaa mitata kokonaisuutena ja nähdä syy-seuraussuhteet, tämän tiedon avulla kehittää ja ennustaa toimintaa.

LÄHTEET

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

Amaratunga, D. and Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management, *Facilities*, Vol. 20 Nos. 5/6, s. 217-23.

Andersin, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. 1994. Suoritusten mittaus ohjausvälineenä. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.

Armstrong & Associates. 2013. Slow Dance - 2012 3PL Market Analysis and 2013 Predictions Report is Released. [WWW-dokumentti]. [viitattu 5.8.2014].
Saatavissa: http://www.3plogistics.com/PR_3PL_Financial-2013.htm

Bowersox, D. Closs, D. & Cooper, M. 2002. *Supply Chain Logistics Management*. New York, USA. McGraw-Hill. 656 s.

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

Cahill, D. 2006. Customer Loyalty in Third-party Logistics Relationships: Findings from Studies in Germany and the USA. *Physica*, Heidelberg. 309 s.

Drury, C. 2004. Management and Cost Accounting. 6th edit. London: Thomson Learning. 211 s.

EFQM. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.8.2014]. Saatavissa: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>

EFQM. 2012. EFQM excellence model 2013. Espoo: Laatu keskus. 30 s.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P. and Martinez, V. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27 No. 8, s. 784-794

Hannula, M., Leinonen, M., Lönnqvist, A., Mettänen, P., Okkonen, J., Pirttimäki, V. 2002. Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaaminen. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu. 190 s.

Hellqvist, N. 2011. Global Performance management: a research agenda. Management Research Review Vol. 34 No.8, 927–946.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Kyriiri Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi. 430 s.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2005. Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu. 69 s.

Järvinen, P., Kronström, V., Poskela, J. & Artto, K. 2002. Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa. Espoo: TAI Tutkimuslaitos. 93 s.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Cambridge. Harvard Business Review Press. 322 s.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston. Harvard Business School Press. 322 s.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.

Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakausikirja 3/1991. s. 301–327

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3.painos. Helsinki: Talentum. 512 s.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2012. Logistiikkaselvitys 2012. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.8.2014]. Saatavissa: http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1986562&name=DLFE-15768.pdf&title=Julkaisuja%2011-2012

Lambert, D. & Burduroglu, R. 2000. Measuring and Selling the Value of Logistics. *International Journal of Logistics Management*. Vol. 11, No. 1, s. 1–18.

Lynch, R. & Cross, K. 1995. *Measure up!: Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge, Blackwell Publisher Inc. 250 s.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. painos. Helsinki: Edita. 162 s.

Lönnqvist, A & Mettänen, P. 2003. *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita. 147 s.

Mayer, W. 2002. *Finding Performance: The new discipline in management*. Cambridge University Press.

Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky. 1292 s.

Mettänen, P. 2005. Design and implementation of a performance measurement system for a research organization. *Production Planning & Control*, Vol. 16, No. 2. s. 178–188.

Min, H & Joo, S. 2006. Benchmarking the operational efficiency of third party logistics providers using data envelopment analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 11 No. 3, s. 259–265.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Infoviestintä. 239 s.

Neely, A. 1998. *Measuring business performance*. Lontoo: Profile Books Ltd. 205 s.

Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. *The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence*. Vol. 5, No. 2, s. 6–12.

Neely, A., 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.

Neilimo, K., Näsi, J., 1987. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampere: Tampereen yliopisto. 82 s.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. 143 s.

Pettigrew, A. 1985. The awakening Giant, Continuity and Change in ICI, Blackwell, Oxford. 536 s.

Radnor, Z. J. & Barnes, D. 2007. Historical analysis of performance measurement and management in operations management. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 56. No. 5. S. 384-396.

Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksessä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 25 s.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 65 s.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Espoo: Mido Oy. 280 s.

Saari, S. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Vantaa: Dark Oy. 273 s.

Simons, R. 2000. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 348 s.

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

Soosay, C. & Chapman, R. 2006. An Empirical Examination of Performance Measurement for Managing Continuous Innovation in Logistics. Knowledge and Process Management. Vol. 14, nro. 3, s. 192–205.

Taticchi, P., Tonelli, F. & Cagnazzo, L. 2009. A decomposition and hierarchical approach for business performance measurement and management. Measuring Business Excellence Vol. 13 No. 4, s. 47–57.

Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkyrityksessä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 111 s.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö. 29 s.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa, väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 216 s.

Ukko, J. 2009. Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 89 s

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! – Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Työministeriö. 66 s.

Uusaro, A. & Martikainen, T. 2012. Meta-analyysien arvo ja mahdolliset heikkoudet tutkimustiedon arvioinnissa. [pdf-dokumentti]. [viitattu 7.8.2014]. Saatavissa: http://www.finnanest.fi/files/uusaro_meta.pdf

Uusi-Rauva, E. 1987. Palveluyrityksen tunnusluvut. Vammala: Taloustieto ry. 118 s.

Uusi-Rauva, E. 1994. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaaminen. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu. 76 s.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY. 121 s.

Sisäinen dokumentti 1. [WWW-dokumentti]. [viitattu 5.8.2014].

LIITE 1 Teemahaastattelukysymykset

YLEISTÄ

- Mikä on roolinne organisaatiossa?
- Mitkä ovat kohdeorganisaation tavoitteet?

TAVOITTEET

- Mitä tavoitteet: kilpailukyky, kasvu, toimiva perusta, asiakas tarkoittavat yksikössäsi?
- Mitkä ovat yksikkösi strategiset tavoitteet?
- Mitkä ovat yksikkösi operatiiviset tavoitteet?
- Mitkä ovat työsi tavoitteet?
- Asetatko tavoitteita myös itse?
- Onko sinulla tavoitteita työhön liittyvän osaamisesi tai taitojen kehittämisen suhteen?
- Kuinka usein saat uusia työhön liittyviä tavoitteita johdolta?
- Tunnetko, että parempi tietämys yrityksen strategiasta ja selkeämmät tavoitteet voisivat tehostaa työtäsi?

MENESTYSTEKIJÄT

- Mitkä ovat yksikkösi tärkeimmät resurssit, toiminnot ja tuotokset, jotka tukevat tavoitteiden toteutumista?
- Nimeä kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat työsi onnistumiseen.
- Millä keinoin yksikössäsi huolehditaan resurssien toimintakyvystä ja allokoinnista?
- Mistä tiedät, että olet onnistunut työssäsi?
- Mikä on sidosryhmäyhteistyön vaikutus työn onnistumiseen?
- Minkä syiden arvioit vaikuttavan siihen, että asiakas valitsee yrityksen?
- Mitkä asiat voisivat parantaa yksikkösi kilpailukykyä?

MITTARIT

- Millä mittareilla tavoitteiden toteutumista ja vaikutuksia tällä hetkellä seurataan?
- Millä mittareilla tiimisi tuottavuutta ja suorituskykyä tällä hetkellä mitataan?
- Mikä on mittaamisen aikajänne?

- Kuka käyttää mittausjärjestelmää, kenen sitä tulisi käyttää?
- Mitä heikkouksia ja vahvuuksia näillä mittareilla on?
- Kuvaisiko tiimi- vai yksilöpohjainen mittari työtäsi paremmin?
- Kuvailisitko työsi tuloksia mieluummin numeroilla vai sanoilla?
- Mittaisitko mieluummin työtäsi prosessina vai työn tuloksia?
- Millaisen aikajänteen arvioit olevan hyvä tarkasteluväli työsi mittaamisen kannalta?
- Millaisille mittareille olisi toiminnan kehittämisen ja ohjaamisen kannalta tarvetta?

MITTAAMISEN VAIKUTUS TYÖHÖN

- Kuinka arvioit mahdollisen suorituksen mittaamisen vaikuttavan työhösi?
- Mitä positiivista / negatiivista mittaaminen tuo?

MUUTA

- Kommentteja