

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Heli Kärki
Tutkielman nimi:	Keskeiset suorituskyvyn mittarit asiantuntijaorganisaation strategialähtöisessä tulosityksikköohjauksessa
Tiedekunta:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Laskentatoimen maisteriohjelma
Vuosi:	2016
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 99 sivua, 5 kuviota, 3 taulukkoa ja 3 liitettä.
Tarkastajat:	prof. Satu Pätäri, prof. Pasi Syrjä
Hakusanat:	tulosityksikköohjaus, asiantuntija, suorituskyky, suorituskyvyn mittaus, Balanced Scorecard

Tutkimuksen aiheena on suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelu tulosityksikköohjatulle asiantuntijaorganisaatiolle. Onnistuneen suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla johto voi keskittyä toiminnan tärkeimpiin asioihin ja ohjaamaan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia tulosityksikköorganisaation suorituskyvyn mittaamista, mitä haasteita mittariston rakentamiseen liittyy, mitä asioita suunnitteluprosessissa tulee huomioida, kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatio.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena yhdelle case organisaatiolle. Tutkimuksessa haastatellaan henkilöstöä aina ylimmästä johdosta asiantuntijoihin. Mittariston suunnittelussa hyödynnetään Balanced Scorecardia sekä valmiita mittariston implementointimalleja, joita esitellään tutkimuksen teoreettisessa osuudessa.

Kohdeyrityksessä suorituskykyä on mitattu tähän asti pääasiassa taloudellisin mittarein sekä lisäksi satunnaisesti on mitattu henkilöstön tyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Mittariston suunnittelussa keskityttiin ei-taloudellisiin ja pääasiassa organisaation sisäiseen suorituskyvyn mittaamiseen. Mittariston näkökulmiksi valittiin oppiminen ja kasvu, asiakas sekä prosessit. Organisaation vision ja strategian

pohjalta näkökulmille johdettiin menestystekijät. Tutkielma päättyy menestystekijöistä johdettuihin mittaristoehdotuksiin ja jatkotoimenpide-ehdotuksiin organisaatiolle. Tavoitteiden asetanta, kommunikointi ja henkilöstön sitoutuminen nousivat merkittävimmitiksi huomioitaviksi asioiksi mittariston suunnitteluprosessissa. Empiirisen tutkimuksen tulokset ovat linjassa teorian kanssa.

ABSTRACT

Author: Heli Kärki
Title: Focal performance measures in expert organization under a profit center guidance
Faculty: School of Business and Management
Master's programme: Accounting
Year: 2016
Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
99 pages, 5 figures, 3 tables and 3 appendices
Examiners: prof. Satu Pätäri, prof. Pasi Syrjä
Keywords: profit center management, expert, performance, performance measurement, Balanced Scorecard

The subject of the study is a performance measurement system design of a profit center guided expert organization. Successful performance measurement system allows management to focus on the most important issues and guide the operation of activities towards the objectives. The aim of this study is to examine the profit center organization's performance measurement, what are the challenges associated with the scorecard, which issues the planning process should take into account, in the case of an expert organization.

The study was conducted as a qualitative case study, for a one case study organization. The study was made by interviewing personnel from top management to experts in the case organization. Balanced Scorecard as well as ready-made instrument implementation models, that are presented in the theoretical part of the study, are being used as the design of the indicators.

The target company's performance has been measured so far mainly on financial measures and there have also occasionally been measured employee satisfaction and customer satisfaction. The design of the indicators focused on non-economic, and mainly in the organization's internal performance measurement. Learning and growth, client and processes were elected as the specific perspectives. The organization's vision and strategy were the basis of the perspectives and the success

factors. The thesis ends on selected indicator proposals derived from the success factors and on proposal for further actions for the case organization. Goal-setting, communication and staff commitment rose as matters should be taken into account in the design process. The results of the empirical study are consistent with the theory.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tausta	8
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoitteet	10
1.3 Teoreettinen viitekehys	11
1.4 Tutkimusmetodologia, tutkimusaineisto ja aiheen rajaus	12
1.5 Tutkielman rakenne	14
2. TULOSYKSIKKÖOHJAUS	15
2.1 Tulosityksikköorganisaation ohjaus	15
2.2 Vastuunjako tulosityksikköorganisaatiossa	17
2.3 Tulosityksikköorganisaatiotyypit	18
2.4 Tulosityksikköorganisaation hyödyt ja ongelmat	19
3. SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN TULOSYKSIKKÖOHJAUKSESSA	22
3.1 Suorituskyvyn mittaaminen	22
3.2 Suorituskyvyn luokittelu	26
3.3 Asiantuntijapalvelut	27
3.3.1 Asiantuntijayrityksen suorituskyvyn mittaaminen	29
3.3.2 Aineeton pääoma	30
3.4 Mittariston suunnittelu	33
3.4.1 Tavoitteiden ja menestystekijöiden määrittäminen	36
3.4.2 Mittareiden määrittely	40
3.4.3 Mittariston käyttöönotto	41
3.4.4 Hyvän mittariston ominaisuudet	44
3.4.5 Mittaamisen haasteet	48
3.5 Mittausjärjestelmät	51
3.5.1 Balanced Scorecard	52
3.5.2 Palveluyritysten suorituskykymittaristo	55
3.5.3 Key Performance Indicators	56
3.6 Mittariston implementointimallit	58

4. SUORITUSKYKYMITTARISTON SUUNNITTELU CASE YRITYKSEEN	65
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen	65
4.2 Mittaristohankkeen aloittaminen	68
4.3 Henkilöstön sitouttaminen	70
4.4 Organisaation tulosityksikköohjaus	72
4.5 Organisaation strategiset tavoitteet	75
4.6 Suorituskykymittarittauksen nykytilanne	77
4.7 Organisaation menestyminen henkilöstön näkökulmasta	80
4.8 Mittaristomallin hyödyntäminen	83
4.8.1 Mittausnäkökulmien valinta	84
4.8.2 Menestystekijöiden määrittäminen	84
4.8.3 Ehdotukset mittareiksi	88
4.8.4 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	91
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	93
LÄHDELUETTELO	100
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelurunko 1, Ylin johto ja keskijohto	
LIITE 2: Haastattelurunko 2, Tulosityksikön johto ja asiantuntijat	
LIITE 3: Ryhmäkeskustelurunko, Keskusjohto	

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tulosorientoituneessa yrityskulttuurissa suorituskyvyn mittaaminen on aina vain tullut tärkeämmäksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suorituskyvyn mittaamista tulosityksikköorganisaatio muotoisessa asiantuntijayrityksessä. Tulosityksikköorganisaation suorituskyvyn mittaaminen ja mittaamisella saatava informaatio on tärkeä osa johdon päätöksentekoa. Viime vuosikymmenten aikana tulosityksikkörakenne organisaatioissa on yleistynyt, koska tulosityksikkörakenne mahdollistaa tarkemman taloudellisen seurannan sekä yksiköiden sitoman pääoman hallinnan (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 254). Suorituskyvyn mittaamisella on lähes aina positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan (Ukko et al. 2005, 74).

Suorituskyky on yrityksen kykyä saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää sidosryhmien tarpeet (Laitinen 2003, 21, 26). Mittareilla kuvataan yrityksen menestystekijöiden suorituskykyä ja mittareiden kokoelmaa kutsutaan mittaristoksi. Mittariston tulee olla organisaation kannalta kattava kokonaisuus, jota hyödynnetään päätöksenteossa. (Lönngqvist et al. 2006, 29.) Yrityksen halutessa pysyä kannattavana tai jopa parantaa kannattavuuttaan, tulee sen kehittää liiketoimintaansa ja tuotavuuttaan jatkuvasti. Käytännössä tulee kehittää liiketoimintaprosesseja, luoda uusia tuotteita tai palveluita ja omaksua uusia liiketoimintamalleja. (Hannula ja Lönngqvist 2002, 10-11).

Usein kuulee sanonnan, ”mitä et voi mitata, et voi johtaa”. Mittaaminen auttaa johtoa hahmottamaan tilannetta, jossa yritys on ja kuinka sen suorituskyky kehittyy. Mittaamisen todellinen arvo syntyy onnistuneista toimenpiteistä, jotka seuraavat mittamista. Mittaaminen itsessään ei kehitä organisaatiota. (Neely 1998, 2.) Suorituskykymittariston avulla yrityksen johto pystyy tekemään varmempia päätöksiä nopeammin ja mittariston käytöllä voidaan myös jopa ennakoida henkilökunnan koulutustarpeita (Ukko et al. 2005, 74). Onnistuessaan, suorituskyvyn mittaristo vahvistaa fo-

kuksen organisaatiolle tärkeisiin asioihin, keskittää fokuksen tulosten saavuttamiseen, parantaa sisäistä kommunikointia strategiasta, tehostaa johdon ohjausta, antaa laadukkaampaa tietoa suorituskyvystä, auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, pienentää kustannuksia ja kasvattaa sekä liikevaihtoa että voittoja (de Waal & Kourtit 2013, 453). Onnistunut mittaristo myös motivoi ja luo edellytykset palkitsemiselle. Epäonnistuessaan, mittaristo voi ohjata toimintaa väärään suuntaan, ärsyttää, aiheuttaa negatiivista kilpailua, korostaa vääriä asioita ja palkita vääristä asioista. (Lönqvist et al. 2006, 123.)

Mittausjärjestelmän tärkeimmät tehtävät ovat kohdistaa huomio siihen, mikä on menestyksen kannalta tärkeää ja hälyttää, jos jotain merkittävää tapahtuu yrityksen suorituskyvystä tai toimintaympäristössä. Mittausjärjestelmän tulee pystyä erottamaan tärkeät tiedot ja väärät hälytykset toisistaan. Parhaimmillaan mittausjärjestelmän avulla on myös mahdollista ennakoida tulevaa, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida uhkiin ja torjua ne tai toisaalta saavuttaa parempia tuloksia saatujen vihjeiden avulla. Yksittäiset tunnusluvut eivät kerro koko totuutta vaan tunnusluvut muodostavat kokonaisuuden, jota tulee tarkastella. Mittausjärjestelmästä tulisi kuitenkin pystyä porautumaan yksityiskohtiin. (Laamanen 2005, 350-351.)

Mittaaminen ei itsessään ole pääasia vaan lähtökohtana on tiedon hyödyntäminen. (Laamanen 2005, 351.) Simons (2000, 67) on luokitellut mittareiden käyttötarkoitukset viiteen eri luokkaan: päätöksenteko, ohjaaminen, kontrollointi, kommunikointi organisaation ulkopuolelle sekä koulutus ja oppiminen. Kun Neely (1998, 71) puolestaan luokittelee mittareiden käyttötarkoitukset neljään luokkaan: nykytilanteen tarkistamiseen, aseman kommunikointiin, priorisointien vahvistamiseen ja kehityksen pakottamiseen.

Yritysten kannattavuutta mitataan perinteisesti taloudellisilla mittareilla. Pelkät talouden mittarit yrityksen johtamisessa eivät kuitenkaan enää riitä, vaan yrityksen toimintaa tulee tarkastella kaikilla osa-alueilla. Pelkkien taloudellisten mittareiden käyttö voi johtaa toiminnan lyhytnäköisyyteen, strategisen näkemyksen puutteeseen, yksittäisiin asioihin keskittymiseen tai osa-optimointiin (Ukko et al. 2007, 10). Taloudelliset mittarit kertovat yleensä menneisyydestä eivätkä välttämättä ohjaa

päätöksentekoon tarpeeksi ajoissa. Ei-taloudellisten mittareiden merkitys onkin korostunut viime vuosikymmeninä, kun niihin on helpompaa vaikuttaa, koska ne ovat läsnä arjessa. (Hannula ja Lönnqvist 2002, 39.)

Tämän tutkimuksen kohteena on keskikokoinen case organisaatio. Pienissä yrityksissä analysointi perustuu lähinnä kirjanpidon järjestelmien tuottamaan materiaaliin ja yrittäjän intuition. Analysointijärjestelmä tulee usein kuitenkin tarpeelliseksi yrityskoon kasvaessa suureksi tai johtajuuden siirtyessä pois omistajalta. (Rantanen 2001, 20, 22.) Keskikokoisissa yrityksissä taloudellisia tuloksia pidetään suorituskyvyn arvioinnissa tärkeimpinä. (Larsen et al. 2007, 192).

Tutkimuksen kohdeyritys on asiantuntijapalveluita tarjoava organisaatio. Tulevaisuudessa palveluntarjoajien tulee pystyä osoittamaan palveluiden hyödyt asiakkaalle ja samalla palveluiden tuottavuutta on parannettava. Suorituskyvyn mittaaminen toimii johtamisen, viestinnän ja kehittämisen välineenä näissä haasteissa. (Lönnqvist et al. 2010, 13-14.) Tutkimuksen aihealueena on kehittää case yritykselle ohjeistus mittariston laadintaan. Työllä on merkittävä hyöty toimeksiantajalle ja tuloksia on mahdollisuus hyödyntää myös muihin asiantuntijayrityksiin.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia tulosityksikköorganisaation suorituskyvyn mittaamista. Onnistunut suorituskyvyn mittausjärjestelmä auttaa yrityksen johtoa keskittymään oikeisiin asioihin ja siten ohjaamaan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Kun yksittäiset taloudelliset tunnusluvut eivät enää riitä, on onnistuneen mittariston suunnittelu ja rakentaminen haastavaa. Tutkimuksessa selvitetään hyvän strategisen suorituskyvyn mittariston ominaisuuksia ja prosessimalleja mittariston suunnittelun tueksi asiantuntijaorganisaatiolle.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on:

Mitä keskeisiä tekijöitä tulee huomioida suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelussa tulosityksikköohjattuun asiantuntijaorganisaatioon?

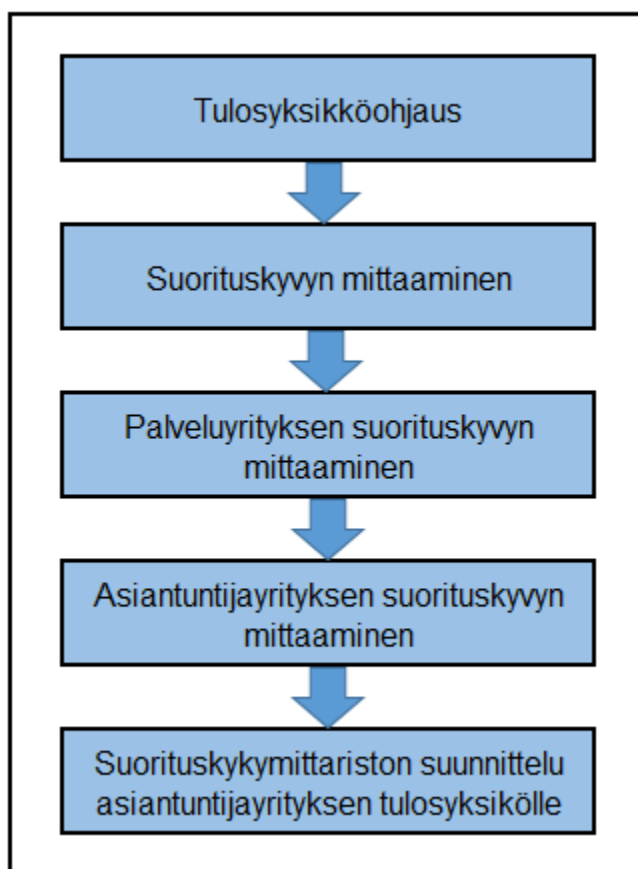
Tutkielman alatavoitteita ovat:

Mitä keskeisiä tekijöitä tulee huomioida mittausjärjestelmän suunnitteluprosessissa?

Mitä keskeisiä tekijöitä tulee ottaa huomioon suorituskyvyn analysointijärjestelmää kehitettäessä asiantuntijapalveluyritykselle ja mitä haasteita tähän liittyy?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehysten (Kuvio 1) perustana ovat tuloyksikköohjaus ja suorituskyvyn mittaaminen. Teoreettisen viitekehysten suunnittelun tavoitteena oli teorian eteneminen tuloyksikköohjauksesta kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittariston suunnitteluun. Tutkimuksessa keskitytään palveluyrityksen, asiantuntijaorganisaation mittaristoihin.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoriaosuudessa käsitellään myös mittaamisen eri lähestymistapoja sekä keskeisiä tekijöitä, jotka edesauttavat mittariston suunnittelun onnistumista, ja toisaalta, mitkä ovat suorituskyvyn mittaamisen haasteita. Teoriaosuudessa esitellään mittaristomalleista Kaplanin ja Nortonin 1992 kehittämä Balanced Scorecard sekä Fitzgeraldin ja kumppaneiden 1991 kehittämä palveluyritysten suorituskykymittaristo. Tutkielmassa käsitellään myös Key Performance Indicatoreita. Tutkielman teoriaosuudessa käydään läpi useita prosessimalleja mittariston käyttöönottoon. Keskeisimpiä asioita mittariston suunnittelussa ovat mittareiden johtaminen organisaation strategiasta ja mittareiden ja menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteiden määrittäminen (Kaplan & Norton 1996, 31).

Tulosityksikköohjausta ja suorituskyvyn mittaamista on tutkittu paljon, mutta tutkimuksia tulosityksikköohjatun asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisesta ei juurikaan ole. Tutkielman aiheita on siis tutkittu paljon, mutta ei samassa tutkimuksessa. Tutkimuksessa keskitytään yhteen case yritykseen, joten vertailutiedot jäävät tutkimuksen tekijän oman kokemuksen varaan. Mittariston suunnittelua case yritykselle tehdään soveltaen Balanced Scorecardin mallia ja implementoinnin prosessimalleja. Tutkielmassa ei pyritä luomaan uutta yleispätevää teoriaa vaan lähinnä johtopäätöksiä ja ehdotuksia yrityksen suorituskyvyn mittariston kehittämiseen.

1.4 Tutkimusmetodologia, tutkimusaineisto ja aiheen rajaus

Tämä tutkielma koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Tutkielman teoriaosuuden aineisto muodostuu tieteellisistä artikkeleista ja kirjallisuudesta. Tieteellisten artikkeleiden osalta valitaan pääasiassa länsimaista aineistoa suurten mahdollisten kulttuurierojen välttämiseksi. Empiirisen tutkimuksen tuloksia verrataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Empiirisessä tutkimuksessa käytetään case organisaation henkilöstön haastatteluja sekä haastattelijan omaa havainnointia. Tutkimus on sekä kuvaileva että selittävä kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa on haastateltu case yrityksen henkilöstöä ja pe-

rehdytty sen suorituskyvyn mittaamiseen. Tutkimuksen aineistona toimivat case yrityksen henkilöstölle tehdyt haastattelut. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoiduin kysymyksin eli osa kysymyksistä on strukturoituja ja osa avoimia. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, koska halutaan mahdollistaa joustavuus haastateltavien esiin tuomien asioiden käsittelylle.

Kaikki haastateltavat ovat vastuussa yrityksen suorituskyvystä. Haastateltavat ovat case yrityksen eri hierarkiatasoilta, jolla on pyritty saamaan mukaan näkökulmat ylimmästä johdosta alimman tason suorittavaa työtä tekeviin asiantuntijoihin. Organisaation keskusjohtoa haastatellaan ensimmäiseksi. Haastatteluissa pyritään selvittämään johdon strategiset näkemykset. Johdon haastattelujen jälkeen, haastatellaan tulosityksikön johtoa ja alimman tason työntekijöitä käytäntöjen selvittämiseksi. Eri hierarkian tasoilla esitetään eri kysymykset. Haastattelujen jälkeen pidetään ryhmäkeskustelu keskusjohdon kanssa organisaation menestystekijöiden selvittämiseksi hyödyntämällä haastatteluissa esiin tulleita seikkoja.

Tutkielmassa paneudutaan kirjallisuuden esimerkkien perusteella mittariston suunnitteluprosessiin, muttei enää käyttöönottoon. Mittareiden lopullinen valinta ja käyttöönotto jätetään jatkotutkimusaiheeksi. Tutkimuksessa keskitytään lähinnä organisaation sisäisiin, ei-taloudellisiin suorituskyvyn mittareihin, koska taloudellisia mittareita organisaatiolla on jo käytössä. Näin ollen kustannuslaskentaan, hinnoitteluun ja budjetointiin ei oteta kantaa tässä tutkimuksessa. Tutkielmassa ei käsitellä sisäistä siirtohinnoittelua tulosityksikköorganisaatiossa eikä henkilöstön palkitsemista, mutta niitä sivutaan aiheessa. Mittariston suunnitteluprosessi tehdään yhden organisaation tulosityksikön tarpeiden mukaisesti, mutta se voi jatkossa tulla laajennettavaksi koko organisaatiota koskevaksi. Tutkielmassa ei paneuduta organisaation hajautuksen syihin, koska tutkittava yritys on lähtökohtaisesti syntynyt hajanaiseksi.

Strategioihin ei ole teoreettisessa osuudessa tarkoitus syventyä, mutta siihen viitataan empiirisessä osuudessa, kun pohditaan strategian mukaisia mittaristoja. Case organisaation strategia ja visio ovat lähtökohtina suorituskykymittariston suunnitte-

lulle. Tutkimuksessa selvitetään case yrityksen strategian ja sen toteutumiseen vaikuttavien keskeisten toimintojen yhteydet sekä mitattavien osa-alueiden ja tavoitteiden väliset yhteydet.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdannosta, jossa luodaan kirjallisuuskatsaus tulosityksikköohjaukseen, suorituskyvyn mittaamiseen ja mittausjärjestelmän suunnitteluun. Johdannossa myös määritellään tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys sekä tutkimusmenetelmät.

Toinen ja kolmas luku ovat teoriaosuuksia. Toisessa luvussa käsitellään tulosityksikköohjausta, tulosityksikköorganisaatiotyyppejä ja tulosityksikköorganisaation etuja ja ongelmia. Kolmannessa luvussa käsitellään suorituskyvyn mittaamista, asiantuntijayrityksen suorituskyvyn mittaamista, mittariston suunnittelua, mittaristomalleja ja mittariston implementointia.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkielman empiirinen osio. Empiirinen osio aloitetaan esittelemällä tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruuprosessi, josta jatketaan suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnitteluprosessiin case yritykselle. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva suorituskykymittariston suunnittelusta asiantuntijaorganisaation tulosityksikölle. Tutkielman lopussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Tutkielman viides luku on yhteenveto ja johtopäätökset.

2. TULOSYKSIKKÖOHJAUS

Tulosyksikkö on itsenäinen, toiminnallinen organisaatioyksikkö, jolla on oma tulosbudjetti ja tavoitteet (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 254). Tulosyksikkö voi olla emoyhtiön tytäryhtiö, konsernin osa tai jonkin yhtiön sisäinen osasto. Toiminnallisesti tulosyksikkö on jossain määrin itsenäinen ja sillä on päätösvaltaa omaan toimintaansa liittyvissä asioissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 253.) Tulosyksikköorganisaatio on hyvä rakenne yrityksille, koska se mahdollistaa nopean reagoinnin sekä joustavuuden ympäristön muuttuessa. Tulosyksikköorganisaatio on myös hyvä viitekehys yrityksen kasvulle. (Schwenker et al. 2007, 66.)

2.1 Tulosyksikköorganisaation ohjaus

Aidon tulosvastuuyksikön johdolla on niin paljon päätösvaltaa, että se voi vaikuttaa yksikön tulokseen. Tällöin yleensä myös tuotanto ja markkinointipäätökset ovat yksiköllä. Tulosyksikkö on yksi emoyhtiön tai konsernin osa, jonka johto on vastuussa yksikön tuotoista ja kustannuksista sekä voi mahdollisesti vaikuttaa myös sidottuun pääomaan. (Virtanen 1984, 19-20.)

Virtasen (1984, 19) mukaan tulosyksikköorganisaation tunnusmerkkejä ovat:

- Organisaatio on jaettu yksiköihin, jotka ovat vastuussa tuloksestaan. Yksiköt voivat olla tytäryhtiöitä tai emoyhtiön osia
- Yksiköt sisältävät päätoiminnot, kuten valmistuksen, ostot ja markkinoinnin
- Organisaatiolla on keskusjohto, joka vastaa kokonaisuudesta
- Yksikköjako voidaan tehdä erilaisin perustein, esimerkiksi alueittain
- Yksikköjen välillä voi esiintyä keskinäistä riippuvuutta

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 255) mukaan tulosyksikköorganisaation yleisiä tunnuspiirteitä ovat puolestaan:

- Yksiköt ovat toiminnallisia vastuuyksiköitä, joilla on omat erikoistehtävänsä
- Yksiköt ovat melko autonomisia omia tavoitteita ja toimintoja koskevilla asioilla. Ylin johto ohjaa ja valvoo tuloksellisuutta

- Keskusjohto ohjaa ja valvoo yrityksen strategista johtamista ja tuottaa yksikön tarvitsemia tukipalveluita
- Yksiköille on määritelty omat tulostavoitteet

Karlöfin et al. (2006, 27) mukaan liiketoimintayksikön ominaisuuksia ovat:

- Tyydyttää valituilla ulkoisilla markkinoilla toimivien asiakkaiden tarpeita
- Kilpailee ulkopuolisten yritysten kanssa
- Laatii oman liikeidean ja liiketoimintastrategian
- Pyrkii positiiviseen tulokseen ja vastaa tuloksesta
- On erillään emoyhtiöstä

Tulosityksikköorganisaatiota ohjataan asettamalla tulosityksikön johtajille tavoitteita. Tavoitteiden seurannaksi ohjausta voidaan tehostaa palkkiojärjestelmillä. Tätä kokonaisuutta kutsutaan tulosityksikköohjaukseksi. (Järvenpää et al. 2010, 364.) Jokainen tulosityksikkö sisältää oman johtonsa sekä toimintorakenteensa. Tulosityksiköiden voidaan ajatella olevan omia organisaatioitaan suuremman organisaation sisällä (Mintzberg, 1979, 387). Tulosityksikköorganisaatio myös jakaa riskit eri markkinoille, jolloin yhden tulosityksikön heikko menestys ei vaaranna koko organisaatiota (Mintzberg, 1979, 415).

Tulosityksikköorganisaation ohjausjärjestelmän rakenteelliset osat Virtasen (1984, 24-25) mukaan:

- a) Tavoitteiden asettamisjärjestelmä
- b) Suunnittelujärjestelmä
- c) Resurssien allokointijärjestelmä
- d) Rekisteröinti- ja raportointijärjestelmä
- e) Suorituksen arviointijärjestelmä
- f) Johdon palkitsemisjärjestelmä

Tulosityksikköorganisaation ohjausjärjestelmän toiminnassa tärkeää on myös siihen liittyvät prosessit, kuten keskusjohdon ja tulosityksikön välinen kommunikointi tavoiteasetannan ja suunnitelmien laadinnassa, resurssien allokoinnissa sekä suorituksen arvioinnissa. (Virtanen 1984, 25.)

2.2 Vastuunjako tulosityksikköorganisaatiossa

Keskusjohto eli organisaation ylin johto vastaa organisaation kokonaisuudesta, yksikköjen toiminnan suunnittelusta, valvonnasta ja koordinoinnista eli tulosityksikköorganisaation ohjaamisesta (Virtanen 1984, 24). Keskusjohto vastaa organisaation strategisesta portfoliosta, se voi lisätä ja vähentää tulosityksikköjä, se myös valitsee yksikön johtajat ja suunnittelee suoritusvalvontajärjestelmän (Mintzberg 1979, 390). Keskusjohdon tulee myös hallinnoida ja kehittää konsernin rakennetta kilpailukykyisenä, huolehtia yksiköiden osallistumisesta strategiatyöhön, huolehtia synergiaetujen hyödyntämisestä, ilmaista toiminnan pääpainopiste ja kehittää konsernin brändiä (Karlöf et al. 2006, 31-32).

Keskusjohto myös kohdentaa taloudelliset voimavarat eli yhteisistä organisaation resursseista kohdentaa niitä sinne, missä niitä tarvitaan (Mintzberg, 1979, 389). Tulosityksikkömuodon ansiosta keskusjohto pystyy helpommin päättämään, mihin kohdentaa pääomiaan (Mintzberg, 1979, 415). Keskusjohto myös valvoo pääomien tehokasta käyttöä. Tulosityksikköjen tehtävät edistävät organisaation ylimmän johdon tavoitteiden saavuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 261.) Keskusjohto tarjoaa yksiköille tukipalveluja, kuten esimerkiksi keskitetyn talousyksikön, joka tukee keskusjohtoa resurssien kohdentamisessa. Liiallinen määrä ohjausta tekee tyhjäksi tulosityksikköorganisaation tarkoituksen. (Mintzberg, 1979, 391.) Keskusjohdon tulee välttää tulosityksiköiden kuormittamista tarpeettomalla byrokratialla. (Karlöf et al. 2006, 28).

Virtanen (1984, 44) on jaotellut tulosityksikön johdon päätösvallan neljään luokkaan:

- Ei päätösvaltaa, noudatetaan keskusjohdon ohjeita
- Rajoitettu päätösvalta, yksikön johdon päätökset keskusjohdon valvonnassa ja muutettavissa
- Merkittävä päätösvalta, keskusjohdon valvonta väljää
- Täydellinen päätösvalta, tulosityksiköllä itsenäinen ratkaisuoikeus

Autonomian asteeseen Hall´n (1987, 86) mukaan puolestaan vaikuttavat:

- Tulosityksikön vahvuus, mitä voimakkaampi yksikkö, sen vähemmän tarvitsee keskusjohtoa
- Tulosityksikön toimialan vakaus
- Tulosityksikön liiketoiminnan merkitys yritykselle tulevaisuudessa
- Tulosityksikön johtajan pysyvyys
- Organisaation ylimmän johdon ymmärrys tulosityksikön liiketoiminnasta

Keskusjohdon käyttämiä ohjauksen tyyliä ovat talouden ohjaus, strateginen suunnittelu ja strateginen ohjaus (Järvenpää et al. 2001, 162). Talouden ohjauksen tavassa keskitytään taloudellisten vuositavoitteiden saavuttamiseen sekä budjetointiin. Ylin johto ei juuri osallistu strategiseen suunnitteluun vaan se tehdään tulosityksiköissä itsenäisesti. Strategisen suunnittelun tavassa ylin johto koordinoi tiukasti strategista suunnittelua. Tulosityksiköt laativat strategiasuunnitelmat ja ylin johto hyväksyy ne. Tulosityksikön johtoa arvioidaan strategian toteuttamisessa ja painotetaan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Strategisen ohjauksen tavassa pyritään yhdistämään nämä kaksi edellistä tapaa. Strategian suunnittelu on merkittävässä roolissa, mutta myös budjetointia ja lyhyen aikavälin tavoitteita painotetaan. (Järvenpää et al. 2010, 377.)

2.3 Tulosityksikköorganisaatiotyypit

Tulosityksiköt jaetaan yleisesti profit center ja investment center tyyppisiin yksiköihin (Virtanen 1984, 20). Profit center on vastuuyksikkö, jonka johdolla on valta ja vastuu toimintaan liittyvissä päätöksissä. Profit center ei kuitenkaan voi päättää oman pääoman tarpeesta vaan investointipäätökset tekee keskusjohto. Investment centerillä sen sijaan on päätösvalta myös yksikön sitomaan pääomaan. (Kaplan & Atkintson 1998, 297.) Käytännössä yksiköiden erottelu on kuitenkin vaikeaa (Virtanen 1984, 21).

Kun profit center yksiköllä on päätösvalta, on sillä myös vastuu tuloksesta (Ezzamel 1994, 16). Profit center tulosityksiköt ovat yleisimpiä tulosityksikkötyyppejä. Profit center voi olla esimerkiksi jonkin ketjun yksittäinen toimipiste, joka toimii investment

center -tulosityksikön tapaan varsin vapaasti tuotannontekijä- ja suoritemarkkinoilla. Pääomamarkkinoilla näillä tulosityksiköillä ei kuitenkaan ole operointioikeutta. Profit center yksikön talousohjaus perustuu tehtävämäärittelyyn ja kannattavuusohjaukseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 258.)

Investment center -tulosityksikkö muodostuu yleensä konsernin emo- ja tytäryhtiöistä, mutta niitä voivat olla myös yrityksen eri toimialojen yksiköt tai yksittäiset juridiset yksiköt. Investment center saa yleensä toimia melko vapaasti tuotannontekijä- ja suoritemarkkinoilla annetuissa rajoissa sekä sillä on tietynasteisia vapauksia toimia myös pääomamarkkinoilla. Konserneissa rahoitus järjestetään yleensä kuitenkin keskitetysti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 257.) Investment centerin talousohjaus perustuu kannattavuustavoitteisiin sekä tehokkaaseen pääoman käyttöön sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 258).

Profit ja Investment centereiden lisäksi voi olla myös kustannuspaikkoja sekä strategisia liiketoimintayksiköitä. Cost center yksikkö eli kustannuspaikka ei tuota tavaroita tai palveluita yrityksen ulkopuolisille markkinoille vaan ne ovat yleensä yrityksen sisäisiä palveluyksiköitä. Cost center yksikkö voi olla esimerkiksi yrityksen taloushallinto-osasto. Cost center yksikön tavoitteena on tuottaa palvelut tai tuotteet mahdollisimman tehokkaasti ja kilpailukykyisin hinnoin verrattuna yrityksen ulkopuolisiin palveluihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 258.)

Suurimmat vapaudet on strategisella liiketoimintayksiköllä (strategic business unit, SBU). Strategisen liiketoimintayksikön johto voi päättää vapaasti operatiivisesta toiminnasta, investoinneista sekä lisäksi se on voi määrittellä muusta yrityksestä riippumattoman kilpailustrategian. (Järvenpää et al. 2010, 365.)

2.4 Tulosityksikköorganisaation hyödyt ja ongelmat

Optimaalisen hajautuksen asteen määrittäminen on hankalaa (Virtanen 1984, 23). Ylin johto määrittää organisaation hajautuksen asteen, jonka avulla maksimoidaan hyödyt ja minimoidaan kulut. Vaikka harvoin voidaan kuitenkaan määrittää näitä hyötyjä tai haittoja, voidaan niitä tarkastelemalla miettiä keskeisiä ongelmakohtia.

Tulosityksikön johdolla on tarkempaa tietoa kilpailijoista, asiakkaista tai työntekijöistä, joten hajautettu päätöksenteko vastaa paremmin tulosityksikön paikallisia tarpeita. Hajautus nopeuttaa organisaation päätöksentekoa luoden kilpailuetua. Hajauttaminen parantaa myös tulosityksikön johdon motivaatiota sekä edesauttaa johdon oppimista ja kehittymistä. Hajautettu organisaatio tähdentää tulosityksikön johdon päämääriä ja keskusjohdolle jää enemmän aikaa koko organisaation strategiseen suunnitteluun. (Horngren et al. 2012, 777.)

Hajautuksella on myös positiivisia vaikutuksia yrityksen kasvuun, koska markkinat ovat lähempänä, päätöksenteko on nopeampaa ja toiminta joustavampaa. Henkilöstön motivointi on helpompaa, yksiköiden toiminta vapaampaa ja kannustavampaa, yksikön johdolla vastuu kannattavuudesta, yrityksen läpinäkyvyys sekä organisaation sisällä että ulospäin ja integrointi muihin yrityksiin helpompaa. (Schwenker et al. 2007, 66-67.) Tulosityksikköorganisaation etuja ovat mahdollisuus kannattavuusvastuun hajauttamiseen, lyhyet reaktioajat ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä pienemmän mittakaavan edut (Karlöf et al. 2006, 29-30).

Merkittävin tulosityksikköorganisaation ongelma on osa-optimointi, jolloin yksikön tekemät päätökset ovat ristiriidassa organisaation kokonaisedun kanssa. Tällöin keskusjohdon ja yksiköiden tavoitteet eivät yleensä ole yhdensuuntaiset tai yksiköiden johdolla ei ole tietoa päätösten vaikutuksesta muiden yksiköiden toimintaan. (Virtanen 1984, 23.) Osaoptimointia ilmenee erityisesti silloin, kun tulosityksiköt ovat erittäin itsenäisiä. Tulosityksikköorganisaatioissa yksikön johtaja voi alkaa pitää toisia yksiköitä kilpailijana eikä halua auttaa tai jakaa informaatiota. Tämä aiheuttaa yritykselle lisäkustannuksia, kun menee ylimääräistä aikaa ja resursseja informaation keräämiseen. Tulosityksikköorganisaatio voi myös aiheuttaa päällekkäisiä toimintoja esimerkiksi henkilöstötoiminnoissa, mikä aiheuttaa kustannustehottomuutta. (Horngren et al. 2012, 778.)

Hajauttaminen voi myös aiheuttaa ongelmia koordinoimisessa sekä yhtenäisen yrityskulttuurin heikkenemistä. (Schwenker et al. 2007, 68.) Haittoja voiva olla myös

ne, ettei kaikkia mittakaava- ja osaamisetuja hyödynnetä, sisäisen hinnoittelun vaikeudet, yksipuolinen keskittyminen ja ei-kaupallisen soveltamisen heikkoudet (Karlöf et al. 2006, 30-31).

Kun ylemmälle johdolle jää enemmän aikaa keskittyä strategiatyöhön, on mahdollista, että johto erkaantuu liikaa toiminnasta, markkinoista ja asiakkaiden toiveista. Strategiatyö edellyttää kuitenkin yksityiskohtaista tietoa yrityksen haasteista ja mahdollisuuksista, joten organisaation tulee luoda tehokkaita palautemekanismeja seurantaan varten. (Järvenpää et al. 2010, 366.) Yritysten tulisikin yhdistää parhaat elementit hajautetusta sekä keskitetystä mallista ja mukauttaa ne omiin tarpeisiinsa. (Schwenker et al. 2007, 68.)

3. SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN TULOSYKSIKÖOHJAUKSESSA

Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan yksikön tuloksetekokykyä ja menestymistä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Suorituskyky on mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Suorituskyvyn mittaamisessa tulee huomioida kaikkien organisaation sidosryhmien eikä vain omistajien tarpeet. (Lönqvist et al. 2006, 19-20.)

Yrityksen johdolla on yleensä ylemmän tason mittaristo, jolla mitataan tulosityksiköiden sekä koko yrityksen suorituskykyä ja tulosityksiköillä voi olla omat mittaristot, jotka on johdettu koko yrityksen sekä yksikön omien tavoitteiden perusteella (Hannula ja Lönqvist 2002, 14). Kaikkien yksiköiden strategiat ja mittaristot tulisi mukauttaa ja kytkeä toisiinsa, mikä luo pohjan sille, että yksiköitä johdetaan ylemmän tason ohjauksessa (Kaplan & Norton 2002, 177).

3.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Puhekielessä suorituskyvyn mittaus liittyy parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, kun taas suorituksen mittaus, toteutuneeseen suoritukseen. Suorituskyvyn mittaus suuntaa yleensä tulevaisuuteen ja suorituksen mittaus menneisyyteen. Suorituskyvyn mittaus täytyy fokusoida, jotta pystytään hahmottamaan kokonaisuus eikä ole vain joukkoa irrallisia mittareita. (Laitinen 2003, 366.)

Suorituskyvyn mittaamisen tärkein tehtävä on tuottaa informaatiota yrityksen päätöksenteon tueksi (Rantanen 2001, 7). Onnistuneiden päätösten tekeminen vaatii jäseneltyä ja luotettavaa informaatiota taakseen (Tenhunen 2001, 13). Laajalla suorituskyvyn mittaamisella saadaan kokonaisvaltainen näkemys yrityksen toiminnasta, menestystekijöistä, näiden välisistä yhteyksistä sekä mahdollisia parannusehdotuksia. (Rantanen & Holtari 1999, 59). Parhaimmillaan mittaaminen auttaa havainnoimaan syy-seuraussuhteita taustatekijöiden ja menestymisen välillä. Mittaamalla saatavaa informaatiota tarvitaan muun muassa tavoitteiden asettamiseen ja henkilöstön palkitsemiseen. (Rantanen 2001, 7.) Onnistunut suorituskyvyn mittaus-

järjestelmä voi jopa muuttaa organisaation yrityskulttuuria sekä muuttaa johtamistyyliä osallistuvampaan ja neuvovampaan suuntaan. Menestymisen myötä organisaatio voi siirtyä kohti saavuttamisen kulttuuria. Suorituskykymittaristo tulisi rakentaa yrityksen kulttuuriin sopivaksi. (Bititci et al. 2006, 1325, 1344.)

Suunnittelu- ja valvontajärjestelmällä on suuri merkitys tulosityksikköorganisaatiolle, jotta johto voi ohjata ja koordinoida yksiköiden toimintaa (Virtanen 1984, 9). Tulosityksikön suorituskykyä arvioidaan, jotta keskusjohto pystyy arvioimaan tulosityksikön tehokkuutta ja tekemään päätöksiä resurssien kohdentamisessa, jotta keskusjohto pystyy arvioimaan tulosityksikön johtajan toiminnan tehokkuutta sekä tulosityksikön johdon opastamiseksi. Tapa, jolla keskusjohto arvioi tulosityksikön johtoa, vaikuttaa suoraan tulosityksikön johdon päätöksentekoon. (Ezzamel 1994, 14.) Tulosityksikköorganisaatiossa ylin johto on itse vastuussa yrityksen toiminnasta vaikka päätösvaltaa olisikin annettu tulosityksikölle. Johto pystyy suorituskyvyn arvioinnilla varmistamaan tulosityksikön toimivan yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Suorituskyvyn arvioinnilla pyritään selvittämään, onko johto saavuttanut yksikölle asetetut tavoitteet. (Virtanen 1984, 71.) Kaikkia yksiköitä ei kuitenkaan voi mitata samoilla mittareilla, jos niillä ei ole sama strategia tai päämäärä (Kankkunen et al. 2005, 166).

Yrityksessä tulisi olla näkemys siitä, millaiseksi yrityksen toimintaa halutaan kehittää (Hannula ja Lönnqvist 2002, 12). Visio on näkemys yrityksestä, liiketoimintaympäristöstä tai toimialasta pitkän ajan kuluttua (Kankkunen et al. 2005, 74). Vision tulisi olla realistinen ja tavoitteellinen. Selkeästä visiosta voidaan usein johtaa suoraan tulosmittareita. (Malmi et al. 2006, 62.) Strategia on keinot, joilla visioon pyritään (Hannula ja Lönnqvist 2002, 12). Missio puolestaan kertoo yrityksen olemassaolon oikeutuksen tai yrityksen tehtävän. Mission pohjalta määritellään päämäärät, joita yrityksen strategian toteuttaminen vaatii. Kaikilta näiltä tasoilta voidaan löytää kriittisiä menestystekijöitä ja mittareita. (Kankkunen et al. 2005, 74.)

Mittareiden avulla analysoidaan menestystekijöiden suorituskykyä (Hannula ja Lönnqvist 2002, 46). Suorituskykyä mitattaessa, mitataan organisaation menestystekijöitä eli tekijöitä, jotka ovat olennaisia liiketoiminnan menestymisen ja organisaation strategian kannalta (Lönnqvist et al. 2006, 22). Menestystekijä on strategian

toteutumisen kannalta keskeinen asia, koska se on mittauskohteen ominaisuus, jota halutaan mitata (Hannula ja Lönnqvist 2002, 56). Kriittiset menestystekijät ovat yrityksen avainalueita, joissa on menestymisen edellytyksenä saavutettava korkea suoritustaso. Menestystekijät voidaan jaotella taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisia ovat esimerkiksi kannattavuus ja taloudellinen kasvu, kun taas ei-taloudellisia ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja laatu. (Lönnqvist et al. 2006, 22.) Menestystekijät eivät ole irrallisia asioita vaan muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita (Kujansivu et al. 2007, 35).

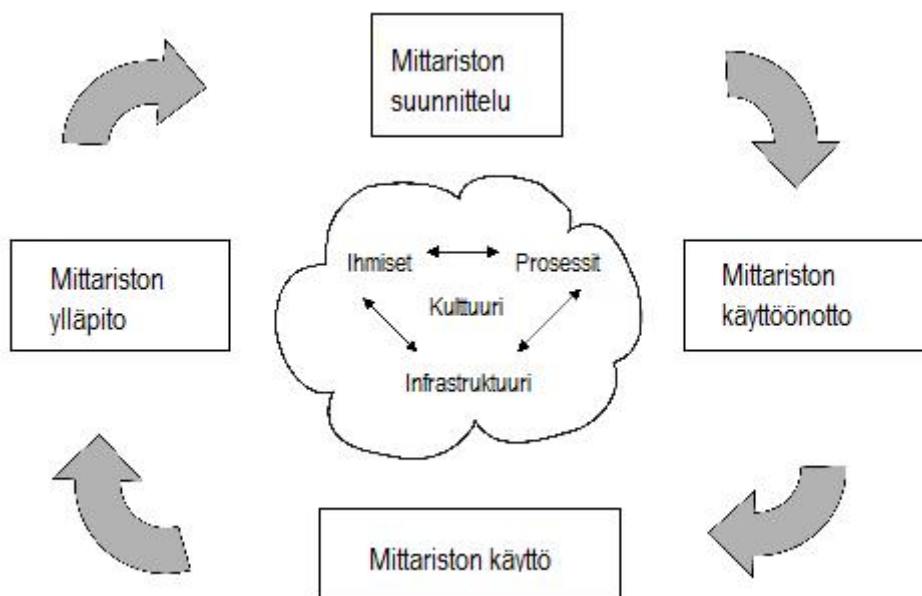
Mittariston hyvä suunnittelu ja käyttöönotto ovat avaimia sen tehokkaaseen hyötykäyttöön. Henkilöstön mielipiteet tulisi huomioida jo alusta lähtien ja koulutus aloittaa ennen mittariston käyttöönottoa. Kun henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan mittaristoihin, tukee se motivaatiota ja sitoutumista. Sitoutumista edesauttaa myös ymmärrys siitä, mitä mitataan ja miksi ja miten mittaus linkittyy yrityksen tavoitteisiin. Heikosti hoidetulla henkilöstön sitouttamisella voi vaikutuksena olla, että mittaristo koetaan jopa hiostamiseksi. Suorituskyvyn mittaaminen helpottaa päätöksentekoa ja auttaa yrityksiä löytämään kehittämiskohteita. Mittaaminen vaikuttaa selvästi tuotavuuteen ja tehokkuuteen sekä niillä on jo sinällään itseohjaava vaikutus. Mittaaminen vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen tehokkuuden ja tuotavuuden parantamisella. Mittaamisella on myös positiivinen vaikutus strategian toteutumiselle. (Ukko et al. 2005, 70-71.)

Suorituskyvyn mittaaminen tarkoittaa organisaation eri tasoilla usein eri asioita. Eri tasoja voivat olla muun muassa liiketoimintayksikkö tai henkilötaso. Johdolla ei välttämättä ole resursseja seurata henkilötason mittareita vaan todennäköisesti keskittyvät talouden lukuihin. Tästä syystä henkilöstön tulee olla selvillä työnsä vaikutuksista yrityksen suorituskykyyn. (Lönnqvist et al. 2006, 21.) Mittareita tarvitaan jokaisella organisaation tasolla. Alimmalla tasolla mittareita on useampia ja mitä ylempäs hierarkiassa mennään, sitä vähemmän mittareita on. Ylimmällä tasolla on enää muutama mittari, mutta ne ovat hyvin laaja-alaisia ja strategisia. (Laitinen 2003, 56.)

Tulosityksikön suorituskyvyn mittaamiseen käytetään usein niin sanottuja perinteisiä eli taloudellisia mittareita (Ezzamel 1994, 14). Pelkästään kuitenkin kannattavuutta ja tuottavuutta mittaamalla ei voi johtaa liiketoimintaa, koska nämä mittarit kertovat yleensä menneisyydestä, varsinkin jos käytetään kirjanpitoaineistoa. Sen sijaan toiminnan laadun kehittäminen johtaa lopulta sekä kannattavuuden paraneamiseen että tuottavuuden kasvuun. (Hannula ja Lönnqvist 2002, 10-11.)

Strateginen mittaristo sisältää strategian toteutumisen kannalta merkittävät mittarit, joita käytetään strategian toteuttamiseen ja seurantaan. Mittaristo voi olla jonkin mittaristomallin mukaan systemaattisesti rakennettu kokonaisuus tai sitten kokoelma mittareita, joista on vuosien aikana kehittynyt mittaristo (Hannula ja Lönnqvist 2002, 43, 54.) Yritysten ongelmat eivät välttämättä johdu huonosta strategiasta, vaan voivat johtua siitä, ettei valittua strategiaa pystytä toteuttamaan (Malmi et al. 2006, 19).

Suorituskykymittariston implementointiprosessin vaiheet (Kuvio 2) ovat suunnittelu, implementointi, käyttö sekä ylläpito ja kehittäminen (Bourne et al. 2005, 377).



Kuvio 2. Suorituskykymittariston suunnittelun ja käyttöönoton vaiheet (Neely et al. 2000, 1143).

3.2 Suorituskyvyn luokittelu

Mittareita voidaan luokitella usealla eri tavalla. Yrityksen suorituskyvyn osa-alueet voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Sisäisen suorituskyvyn tarkastelu on yrityksen toimintojen ja suorituskyvyn tarkastelua yrityksen sisältä päin. Sisäistä suorituskykyä tarkasteltaessa on käytössä yleensä tarkempaa informaatiota kuin ulkopuolisella tarkastelijalla. Sisäinen suorituskyky muodostuu tuottavuudesta, tehokkuudesta ja taloudellisuudesta. Sisäisen suorituskyvyn mittarit ovat usein fyysisiä eli ei-taloudellisia ja mittauksessa keskitytään usein yrityksen osien tarkasteluun. (Rantanen 2001, 5-6; Rantanen ja Holtari 1999, 58.)

Ulkoapäin kokonaisuutena tarkastelu on ulkoisen suorituskyvyn analysointia. Mitattavat asiat riippuvat usein myös yrityksen tilanteesta, kriisissä painotetaan eri asioita kuin hyvinä aikoina. Ulkoinen suorituskyky voi perustua julkiseen informaatioon ja mittauksen voi suorittaa myös ulkopuolinen taho. Sisäisen suorituskyvyn mittarit ovat paljolti yrityskohtaisia, kun taas ulkoiset mittarit ovat varsin vakiintuneita ja niille löytyy normeja sekä suositusarvoja. Mittariston tulee kattaa kaikki olennaiset asiat ollakseen tehokas. (Rantanen 2001, 5-6; Rantanen ja Holtari 1999, 58.)

Yksi yleisimmistä mittareiden luokitteluista on jaottelu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit saadaan yleensä helposti esimerkiksi organisaation tilinpäätöstiedoista, kuten liikevaihto. Monet yritykset käyttävät vain taloudellisia mittareita suorituskyvyn mittaamisessa, koska yrityksillä on niistä vuosien kokemus, niiden avulla yrityksen eri osastojen välisiä tietoja on helppo verrata ja ne kertovat tärkeimmästä eli liiketoiminnan tuloksesta. (Lönqvist et al. 2006, 30.)

Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn kannalta pelkät taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan enää riitä (Ukko et al. 2007, 10). Taloudellisia mittareita on kritisoitu siitä, etteivät ne anna riittävää kuvaa yrityksen tilanteesta, eivätkä ohjaa kohti menestyksellistä liiketoimintaa (Lönqvist et al. 2006, 30). Taloudellisten mittareiden tuottama informaatio ei kerro syitä mittareiden tuloksien muutoksiin, ne ovat pääsääntöisesti seurausmittareita (Tenhunen 2001, 20). Perinteinen talouden ohjaus antaa harhaanjohtavaa tietoa päätöksentekoa, kustannusten jakoa ja investointeja varten, ei

ota huomioon organisaation ja strategian mukaisia vaatimuksia, rohkaisee lyhytnäköisyyteen ja osaoptimointiin, on suunniteltu ulkoisen laskentatoimen vaatimusten mukaiseksi, antaa henkilöstölle vaikeatajuisia tietoja, ei kiinnitä huomiota ympäristöön ja voi antaa väärää tietoa. (Olve et al. 1998, 21-22.)

Taloudelliset mittarit ovat yleensä viiveellisiä mittareita, joihin voidaan vaikuttaa vain välillisesti ei-taloudellisten menestystekijöiden kautta (Hannula ja Lönnqvist 2002, 39). Kohti ei-taloudellisia mittareita on siirrytty uudenaikaisen tuotantotekniikan vaatimuksesta, jatkuvan parantamisen korostumisesta, laskentatoimen muuttumisesta strategisemmaksi ja ei-taloudellisten tekijöiden korostumisesta toimintolaskennan myötä (Vaivio 1995, 1).

Ei-taloudellisia asioita on usein haastavampaa mitata objektiivisesti, koska mittareiden antama tulos riippuu usein tulkintatavasta ollessaan subjektiivinen. Ei-taloudellisilla mittareilla on myös heikkoutensa, koska niiden laskentaperusteet eivät ole vakiintuneet ja näin ollen ne eivät välttämättä ole luotettavia ja vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. (Lönnqvist et al. 2006, 30-31.) Taloudellisilla ja ei-taloudellisilla mittareilla on yhteistä se, että molemmat ovat epävarmoja, koska ne riippuvat mittaajasta (Sveiby 1997, 155).

Täydellisiä mittareita ei ole olemassakaan, mittarit ovat aina kompromisseja (Hannula ja Lönnqvist 2002, 12). Hyvässä mittaristossa on tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten, lyhyen ja pitkän aikavälin, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden sekä ennakoivien ja tulostittareiden välillä (Lönnqvist 2006, 113).

3.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä aineettomia ja vaativat suoraa kontaktia palvelun tuottajan ja kuluttajan välillä. Tämä määritelmä sisältää kuitenkin hyvin laajan ja heterogeenisen alueen erityyppisiä palveluita tarjoavia yrityksiä konsultointiyrityksistä siivousfirmoihin. Erityyppisten palveluiden erottamiseksi toisistaan, jaetaan organisaatiot kahteen eri ryhmään: asiantuntijaorganisaatioihin, jotka tarjoavat palveluita

yriyksille ja asiantuntijaorganisaatioihin, jotka tarjoavat tietoon pohjautuvia palveluita. (Kaiser & Ringlstetter 2011, 3.) Tietoon pohjautuvia asiantuntijaorganisaatioita ovat muun muassa, lakitoimistot, konsultointiyrietykset, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, tilintarkastustoimistot ja arkkitehtitoimistot (Sipilä 1996, 24).

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä aineettomia palveluja ja liittyvät voimakkaasti tietoon. Asiantuntijapalveluita ostetaan yleensä siksi, ettei itse hallita kyseistä asiaa. (Sipilä 1996, 15.) Sipilä (1996, 19) määrittelee asiantuntijuuden näin: asiantuntija tietää muita enemmän jostain asiasta, hänellä on ammatin vaatima tutkinto, hän pystyy antamaan asiasta virallisen lausunnon ja hän tekee luovaa työtä. Asiantuntija osaa analysoida tilanteen, tehdä johtopäätökset, kehittää suunnitelman ja ratkaista tilanteen (Sipilä 1996, 21).

Asiantuntijaorganisaatiossa työhön liittyy paljon analysointia, ongelmanratkaisua sekä suunnittelua ja se tuottaa jotain uutta. Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on yleensä suuri. (Sipilä 1996, 23.) Asiantuntijaorganisaatiossa valtaosa työntekijöistä on korkeasti koulutettuja, päteviä ammattilaisia eli asiantuntijoita (Sveiby 1997, 19). Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön korvaaminen on vaikeaa ja riippuvuus heistä suuri (Sipilä 1996, 23). Asiantuntija itsessäänkin on jo verrattavissa yritykseen. Asiantuntija suunnittelee työnsä itse tai osallistuu sen suunnitteluun, ohjaa omaa työtään sekä toimii työntekijänä. Yleensä hän on myös itse paras arvostelemaan työnsä laatua ja markkinoimaan sitä. (Sipilä 1996, 29.)

Asiantuntijan tärkein motivointikeino on työn kiinnostavuus. Työn pitää muuttua koko ajan, jotta asiantuntija kokisi saavansa siitä jotain. Asiantuntijan työhön kuuluu kuitenkin myös rutiineja, mutta ne vaativat korkeaa ammattitaitoa. (Sipilä 1996, 39-40.) Tietotyöntekijää tulee kohdella omaisuutena eikä kustannuseränä. Kustannuksia tulee valvoa ja supistaakin, mutta omaisuutta tulee kasvattaa. Tietotyöntekijät omistavat tuotantovälineensä eli tietonsa toisin kuin ruumiillisen työn tekijät, jotka ovat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta keskenään samanlaisia. (Drucker 2000, 169-170.)

3.3.1 Asiantuntijayrityksen suorituskyvyn mittaaminen

Asiantuntijatyön mittaamiseen liittyy paljon haasteita johtuen työn tietointensiivisestä luonteesta; tuloksia voi olla vaikea havaita ja ne syntyvät viiveellä. Perinteinen työprosessin mittaaminen ei ole useinkaan kovin mielekästä asiantuntijaorganisaatiossa. Sen sijaan osaamisen, tietovirtojen ja verkostojen kehittäminen on tärkeää, koska nämä ovat merkittävimpiä menestystekijöitä. (Lönqvist et al. 2006, 51.)

Palvelutuotannossa on lähes aina kyse vuorovaikutuksesta, jonka tuloksena syntyy arvoa tuottava palvelu (Lönqvist et al. 2010, 143). Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on keskeisessä roolissa kuten myös asiantuntijat yrityksen sisäisesti. Yrityksestä ulospäin suuntautuvat tietovirrat ovat keskeisimpiä menestystekijöitä, koska ne pitävät yrityksen pyörät pyörimässä. (Lönqvist et al. 2010, 104-107.) Siksi yrityksen tietovirtoja tulisi seurata jatkuvasti (Lönqvist et al. 2010, 138). Kun määritellään palveluita, korostetaan asiakasnäkökulmaa, arvon luomista vuorovaikutuksessa sekä palvelun prosessiluonnetta ja osallistuessaan palvelutuotantoon, asiakas vaikuttaa itse palveluprosessiin (Lönqvist et al. 2010, 38). Asiakkaan osallistumisella palvelutuotantoon voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen, joista negatiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi väärän informaation saaminen tai viivästysten aiheuttaminen (Ojasalo 2003, 15).

Drucker (1999, 83-84) on listannut kuusi merkittävintä tekijää, jotka määrittelevät asiantuntijatyön tuottavuutta: täytyy kysyä, mikä on tehtävä, vastuu tuottavuudesta tekijällä itsellään, jatkuva innovointi osa työtä, työhön kuuluu jatkuvaa oppimista ja tiedon siirtoa, työn tuottavuutta määrittävät sekä määrä että laatu ja organisaation voimavaraksi itsensä kokeva työntekijä haluaa tehdä työtään. Tietotyöntekijät tarvitsevat vastuuta ja itsenäisyyttä. Heidän tulee saada johtaa itseään, ottaa vastuu omasta työstään ja sen tuottavuudesta. Tietotyöntekijän laatu on vähintään yhtä tärkeää kuin määrä. Ensisijaisesti pyritään ihanteelliseen, jopa enimmäislaatuun, ei vähimmäislaatuun. (Drucker 2000, 163-164.) Asiantuntijapalveluissa palvelun laatu on tärkeä kannattavuuteen ohjaava tekijä, jolloin myös mittariston tulisi ohjata parempaan palveluun. Tietotyön laatua voi olla hyvin vaikea mitata, joten sitä usein

vain arvioidaan. Ihmiset saavat parempia tuloksia, kun saavat tehdä asioita, joissa ovat hyviä, omalla tavallaan (Drucker 2000, 189-190.)

Asiantuntija voi osata työnsä paremmin kuin esimiehensä ja asiantuntijatyön itsenäisyyden vuoksi asiantuntijan henkilökohtaiset tavoitteet eivät aina ole linjassa organisaation kanssa. Mittareiden avulla asiantuntijaa voidaan ohjata organisaation tavoitteiden kanssa samaan suuntaan. (Lönqvist et al. 2006, 52.) Asiantuntijayrityksen työntekijöillä on usein pidempikestoisia projekteja, joten mittaamisen tahti on usein muita aloja harvempaa (Hovila ja Okkonen 2005, 22).

Tietotyöympäristössä operationaalisten mittareiden johtaminen menestystekijöistä voi olla vaikeaa (Hovila ja Okkonen 2005, 22). Asiakassuhteiden ja organisaatiorakenteiden sekä inhimillisen pääoman hyödyntäminen ovat yritysten olennaisimpia menestystekijöitä (Kankkunen et al. 2005, 82). Laitilan mukaan asiantuntijayrityksen menestystekijöitä ovat: tuotoksen laatu, ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus, tieto ja osaaminen, työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensopivuus, hyvä työilma- piiri, kiinteä yhteistyö asiakkaiden kanssa, tiedon muunnosprosessien hyödyntäminen sekä tiedon virtaus suhdeverkostoissa (Lönqvist et al. 2006, 53-54). Larsenin et al. (2006, 187) mukaan palveluyrityksen menestystekijöitä ovat: palvelun monipuolistaminen, toistuva innovointi, kohdennettu markkinointi, joustavuus, aikainen pääsy kasvaville markkinoille, laadukkaan henkilökunnan houkuttelemisen ja pitäminen sekä palvelun tuoma lisäarvo ja laatu.

3.3.2 Aineeton pääoma

Organisaatiolla voi olla aineetonta sekä aineellista pääomaa. Aineeton pääoma on ei-fyysistä, joka tuottaa organisaatiolle hyötyä tulevaisuudessa. Aineetonta pääomaa ovat työntekijöiden kyvykkyydet, organisaation resurssit ja toimintatavat sekä sidosryhmäsuhteet. Organisaation fyysistä pääomaa ovat puolestaan esimerkiksi tietokoneet ja taloudellinen pääoma. Aineettomalla pääomalla on suuri merkitys organisaation suorituskyvyssä. Liike-elämää palvelevassa toiminnassa aineettoman pääoman arvo on huomattavasti suurempi moneen muuhun toimialaan nähden.

Näin myös suorituskyvyn mittaamisessa on alettu kiinnittämään enemmän huomiota aineettoman pääoman mittaamiseen. (Lönngqvist et al. 2006, 23, 26-28.)

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat esimerkiksi osaaminen, asenne ja koulutus, suhdepääomaan esimerkiksi asiakas-suhteet, maine ja yhteistyösopimukset ja rakennepääomaan esimerkiksi arvot, työ-ilmapiiri ja immateriaalioikeudet. (Lönngqvist et al. 2005, 31.) Sveiby (1997, 10-11, 165) puolestaan jakaa aineettoman pääoman henkilöstön kyvykkyyksiin, sisäiseen rakenteeseen ja ulkoiseen rakenteeseen, joista jokaisesta osa-alueesta mitataan kasvua ja uudistumista, tehokkuutta sekä vakautta.

Monille yrityksille aineettomat menestystekijät ovat merkittävä kilpailutekijä. Kuitenkaan läheskään kaikissa yrityksissä ei tiedetä riittävän tarkasti, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävimpiä aineettomia menestystekijöitä. Aineeton pääoma on luonteeltaan dynaamista, joten vasta kun sitä hyödynnetään, voi saada tuloksia. (Kujansivu et al. 2007, 27-28.) Aineeton pääoma ei tuota lisäarvoa, jos ei sitä ole linkitetty strategiaan (Kaplan & Norton 2004, 205).

Aineettomalla pääomalla on nykyisin suuri vaikutus yritysten menestymiseen. Aineettoman pääoman huomioiminen strategisesti, varsinkin palveluyrityksissä, on noussut kilpailukyvyn kannalta merkittäväksi asiaksi. Erityisesti tietointensiivisissä palveluyrityksissä aineettomalla pääomalla on suuri merkitys, kun yritys ei juurikaan tarvitse fyysistä omaisuutta. (Lönngqvist et al. 2010, 95.) Yksi merkittävimmistä syistä aineettoman pääoman merkityksen lisääntymiselle onkin asiantuntijatyön lisääntyminen (Lönngqvist et al. 2005, 62). Asiantuntijayrityksessä henkilöstön osaamisella, suhdeverkostoilla ja tietovirroilla on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta (Lönngqvist et al. 2006, 27). Asiantuntijaorganisaation tulee olla joustava menestyäkseen ja imago on sille elintärkeä (Lönngqvist et al. 2006, 28). Asiantuntijatyön tulokset muodostuvat pääosin erilaisten aineettomien resurssien, kuten henkilöstön osaamisen, innovatiivisuuden ja yhteistyökumppaneiden osaamisen hyödyntämisen seurauksena (Lönngqvist et al. 2005, 63). Siksi työntekijöiden suorituskyky onkin avain menestykseen tietoympäristössä (Hovila ja Okkonen 2005, 16).

Yksittäisten aineettomien tekijöiden mittaaminen koetaan usein haastavaksi, koska niille on vaikeaa suunnitella hyviä mittareita ei-fyysisen ja subjektiivisen tulkinnan vuoksi (Lönqvist et al. 2005, 187). Aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen voidaan käyttää muuan muassa kehityskeskusteluja, henkilöstökyselyjä ja asiakaskyselyjä (Lönqvist et al. 2005, 202-203). Subjektiivisilla mittareilla saadaan mitattavasta tekijästä kattava kuva ja usein niissä vaaditaan vastaajalta aktiivisuutta. Objektiviiset mittarit puolestaan kuvaavat aineettomia menestystekijöitä kapea-alaisesti, mutta tätä voidaan kompensoida käyttämällä useampia mittareita. (Lönqvist et al. 2006, 56-57.) Useasti subjektiiviset mittarit ovat ei-taloudellisia ja objektiviiset mittarit taloudellisia. Objektiviiset mittarit perustuvat määrälliseen tietoon, subjektiiviset arvioihin menestystekijän tilasta. (Lönqvist et al. 2006, 31.)

Lönqvist et al. (2005, 107) ovat luetelleet mittariston kriteerejä aineettoman pääoman ohjaamisessa: mittareiden tulee voida mitata aineettomaan pääomaan liittyviä asioita, mittareita tulee voida soveltaa organisaation eri tasoilla ja mittareiden tulee tuottaa olennaista informaatiota organisaation tarpeisiin. Aineettoman pääoman mittareita ei yleensä ole valmiina missään tietojärjestelmässä vaan tiedonkeräysmenetelmät on kehitettävä mittariston suunnittelun yhteydessä (Lönqvist et al. 2006, 69).

Aineettomaan pääomaan liittyvät asiat vaikuttavat usealla eri tavalla yrityksen menestymiseen. Ne voivat vaikuttaa joko suoraan kannattavuuteen tai välillisesti tuottavuuden parantumisen kautta. (Lönqvist et al. 2005, 77). Vaikka aineettoman pääoman merkitystä nykyään paljon painotetaankin, aineettomaan pääomaan liittyvillä tekijöillä tuetaan yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Siksi monille yrityksille taloudelliset asiat ovat edelleen tärkeimpiä, koska ei riitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja henkilöstö korkeasti koulutettua, jos toiminta ei ole kannattavaa. (Lönqvist et al. 2006, 29.)

Investoinnit aineettomaan pääomaan ovat riskialttiimpia kuin fyysiseen pääomaan (Kujansivu et al. 2007, 34). Toisaalta aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit voivat arvioiden mukaan luoda jopa kaksi kertaa enemmän hyötyä, kuin fyysisen pääoman investoinnit (Lönqvist et al. 2005, 108). Aineeton pääoma sisältää kui-

tenkin riskitekijöitä, kuten riippuvuuksiin ja vastuisiin sisältyvät riskit, maineen uhkatekijät, osaamisen poistuminen ja tuotekehitysinvestoinnin riskitekijät (Kujansivu et al. 2007, 42).

3.4 Mittariston suunnittelu

Mittariston suunnittelu on pohja mittariston rakentamiselle, joten huolellinen suunnittelu on tärkeää onnistumisen kannalta. Kirjallisuudessa on useita erilaisia prosessimalleja mittariston suunnitteluun, mutta niillä on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Monet mallit etenevät samalla tavalla strategisista tavoitteista kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen ja siitä mittareiden määrittämiseen. Malleja ei tule noudattaa orjallisesti vaan niitä tulee soveltaa yrityksen tarpeisiin. (Lönqvist et al. 2006, 102.)

Suunnitellakseen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, tulee tehdä kahdenlaisia päätöksiä. Ensin tulee selvittää, millaista informaatiota halutaan kerätä ja millä aikavälillä. Sitten tulee päättää, kuinka mittaristoa käytetään, kuka vastaa informaation keräämisestä ja sen perusteella tehtävistä toimenpiteistä. (Simons 2000, 7.) Lönqvistin et al. (2005, 190) mukaan mittariston suunnittelussa on kaksi vaihetta. Ensin valitaan asiat, joita halutaan mitata ja sitten valitaan mittarit. Gosselinin (2010, 18) mukaan mittariston suunnittelu ja käyttöönotto vaativat organisaation vahvuuksien ja heikkouksien arviointia, organisaation tavoitteiden, strategioiden ja menestystekijöiden tunnistamista, sidosryhmille arvoa luovien tekijöiden jäljittämistä, ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen, käyttöönottoitiimin kokoonpanon, mittariston sitomisen palkitsemiseen ja keskittymisen rajoitettuun määrään mittareita jokaisella organisaation tasolla.

Mittausjärjestelmän kehittäminen saattaa olla pitkä prosessi, koska pelkästään mittariston käyttöönotto ja lanseeraaminen voi viedä 12–18 kuukautta. Järjestelmää ei kuitenkaan välttämättä tarvitse luoda yhtenä kokonaisuutena vaan se voidaan toteuttaa aloittamalla myös pienistä projekteista. (Kankkunen et al. 2005, 117.) Projektin alussa täytyy tehdä valintoja, halutaanko mittaristo nopeasti käyttöön vai varmistutaanko ensin tarkemmin mittareiden oikeellisuudesta, ja kehittääkö johto, hen-

kilöstö vai asiantuntijat mittaristona. Projektille on asetettava tavoitteet ja liian monen tavoitteen saavuttaminen onnistuu harvoin, joten niitä tulisi alussa olla yksi tai kaksi. (Kankkunen et al. 2005, 119.) Tavoitteita voivat olla esimerkiksi jonkin ongelman ratkaiseminen, työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan kehittämiseen, kriisitilanteen selvittäminen, yhteistyön tehostaminen sidosryhmien kanssa, yhteistyön tehostaminen organisaation sisällä, tarve verrata toimintaa kilpailijoihin tai yhteistyökumppaneihin, yrityksen tehokkuuden ja toimivuuden selvittäminen, strategisen päämäärän saavuttaminen, strategian selkiyttäminen, yhteisymmärryksen lisääminen strategiasta, organisaation käyttäytymiseen vaikuttaminen tai organisaation oppiminen. (Kankkunen et al. 2005, 119-123.)

Laitisen (2003, 27) mukaan suorituskyvyn kehittämisprosessissa tunnistetaan omistajien ja muiden sidosryhmien tarpeet, kehitetään suoritteita, jotka parhaiten tyydyttävät nämä tarpeet, selvitetään keskeisimmät tekijät suoritteiden tuottamisessa, kehitetään menestystekijöille suorituskykymittarit, mitataan ja kehitetään menestystekijöiden suorituskykyä, verrataan menestystekijöitä tehokkaampiin yrityksiin ja otetaan oppia sekä toistetaan prosessia jatkuvasti.

Mittaristoa rakentaessa tulisi pitää mielessä viisi tärkeintä asiaa (Ukko et al. 2007, 56-57):

- Mittaristohankkeesta tiedottaminen koko henkilöstölle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa
- Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen mittariston kehityksessä
- Henkilöstön sitouttaminen mittariston käyttämiseen
- Muutosvastarinnan huomioiminen suunnittelussa
- Yrityskoon vaikutus mittariston toteuttamiseen ja rakenteeseen

Painopiste suorituskyvyn mittausjärjestelmässä riippuu hierarkiasta organisaatiossa. Ylimmän johdon painopiste on strategiassa, talouden tavoitteissa, menestystekijöissä ja taloudellisissa mittareissa. (Gosselin 2010, 16.) Yrityksen johto on vastuussa siitä, että prosessit ovat tehokkaita ja tulokset täyttävät vaatimukset sekä siitä, että suoritteet ovat oikeita, riittävän laadukkaita ja niitä on tarvittava määrä

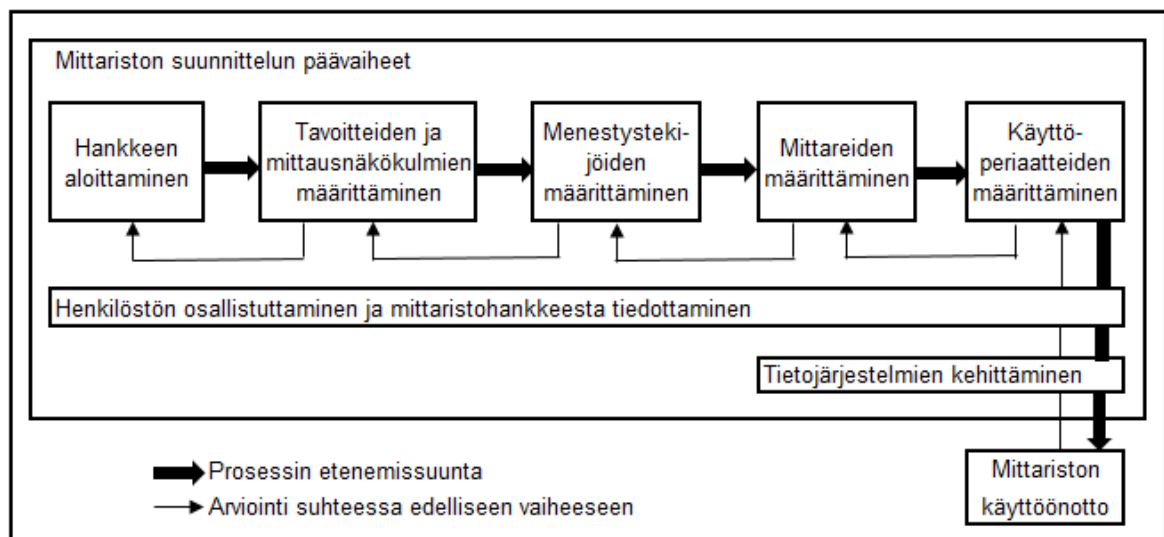
(Simons 2000, 60). Liiketoimintayksikkötasolla johtajilla on painopiste toiminnan tehokkaassa mahdollistamisessa ja toimintayksiköissä keskitytään suoritettavien asioiden tehokkuuteen. (Gosselin 2010, 16.)

Organisaation rakenne vaikuttaa merkittävästi siihen, miten mittausjärjestelmää lähetään purkamaan organisaatiossa alaspäin. Hajautetussa organisaatiossa, jossa on tiivis yhteistyö, mittausjärjestelmän suunnitteluun osallistuu suuri osa henkilöstöä, tavoitteena organisaation ymmärrys liiketoiminnasta. Näin ollen tarvitaan lukuisia iteraatiokierroksia ja paljon manuaalista työtä. Kommunikaation merkitys on myös tällöin suuri. Hajautetussa organisaatiossa, jossa on autonomiset yksiköt, yksiköt suunnittelevat mittausjärjestelmänsä itse eikä mittareita johdeta ylemmän tason mittareista ja sidota alemman tason mittareihin. Yrityksen visio on kuitenkin mittariston perustana. Organisaatiossa, jossa on paljon yksiköitä, mittausjärjestelmä on tärkeä strategioiden epäyhtenäisyyden havaitsemiseen, jolloin kommunikointi ja koordinointi ovat tärkeää. Organisaatiossa, jossa on keskitetty päätöksenteko, mittausjärjestelmä pyritään toteuttamaan pienemmällä porukalla ja kommunikaatiolla kasvatetaan organisaation ymmärtämystä ja hyväksyntää mittausjärjestelmää kohtaan. Itsenäisessä yksikössä, jossa ei yhteyksiä ole muihin yksiköihin, voidaan mittaristo strategian puitteissa luoda itse mutta jos yksikkö on vahvasti sidoksissa muihin, tulee suunnitteluunkin ottaa mukaan muita organisaation rakenteesta riippuen. (Kankkunen et al. 2005, 165-169.)

Toimintatapojen muutoksen ja onnistumisen kannalta, on johdon halukkuus muutokseen tärkeää (Kaplan & Norton 2002, 365). Jotta haluttu muutos voitaisiin toteuttaa, tulee myös organisaatiokulttuuri tuntea ja huomioitava tai muokattava sellaiseksi, että muutos on toteutettavissa (McKenzie & Shilling 1998, 64). Johdon tehtävänä on myös vakuuttaa henkilöstö siitä, että yrityksen, johdon ja työntekijöiden tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään. Sisäisen suorituskyvyn mittauksen aloittaminen voi aiheuttaa henkilöstössä tunteen, että asioita mitataan tarkkaillakseen heitä. Tämä aiheuttaa todennäköisesti enemmän haittaa kuin hyötyä. Riittävällä ja asiallisella tiedottamisella voidaan vaikuttaa epäluulojen poistamiseen. (Tenhunen 2001, 44.) Mittaristo tulisi esitellä mahdollisimman selkeästi suunnitteluvaiheessa ja

samalla antaa tilaa kysymyksille. Jos esittelemässä on mukana yrityksen ylintä johtoa, työntekijät yleensä hyväksyvät mittausjärjestelmän paremmin alimpia tasoja myöden, koska näin he voivat tuntea saavansa äänensä paremmin kuuluviin. (McKenzie & Shilling 1998, 64.)

Lönnqvist et al. ovat tehneet prosessimallin asiantuntijaorganisaation suorituskyky-mittaristolle (Kuvio 3). Mallin muovautumiseen vaikuttivat strategian epämääräisyys toiminnan tasolla ja mittariston sopivuus organisaation toimintaan. Organisaatiossa tulee määrittää, mitä strategia tarkoittaa koko organisaatioyksikön toiminnassa, koska käytännön työn tasolla se on usein epäselvä. Mittausnäkökulmat taas voidaan määrittää tapauskohtaisesti kuhunkin organisaatioon, valmiit mittausnäkökulmat eivät aina ole luontevia. Suunnitteluvaihe kestää yleensä yhdestä neljään kuukautta ja kokouksia järjestetään tarpeen mukaan. (Lönnqvist et al. 2006, 103-104.)



Kuvio 3. Suorituskyky-mittariston prosessimalli asiantuntijaorganisaatiolle (Lönnqvist et al. 2006, 104).

3.4.1 Tavoitteiden ja menestystekijöiden määrittäminen

Hankkeen aloitusvaiheessa asetetaan konkreettiset tavoitteet, sovitaan resursseista ja päätetään projektiryhmästä (Lönnqvist et al. 2006, 105). Prosessista vastaamaan kannattaa nimittää erityinen johtoryhmä, joka edustaa koko yritystä (Olve

et al. 1998, 47-48). Brown (1996, 144) määrittelee ryhmän kooksi 6-8 henkilöä. Yksiselitteistä, kaikissa organisaatioissa pätevää ohjetta eri vaiheissa osallistuvista henkilöistä on kuitenkin mahdoton antaa (Hannula et al. 2002, 153-154).

Johdon on sitouduttava mittaristohankkeeseen, mutta myös henkilöstön mielipidettä vaaditaan (Lönngqvist et al. 2006, 105). Hyvä käytäntö on, että jokainen osallistuu vähintään niiden mittariston osien kehittämiseen, joiden avulla kyseistä henkilöä itseäänkin arvioidaan (Hannula et al. 2002, 154). Henkilöstön mukaan ottaminen alkuvaiheessa voi auttaa ymmärtämään mitattavien asioiden ja mittareiden valintaperiaatteita sekä helpottaa mittariston käyttöönottoa (Lönngqvist et al. 2006, 105). Henkilöstötilaisuuksissa strategiakeskustelun ohessa mittariston avulla voi konkretisoida strategisia tavoitteita. Kiinnostuksen herättäminen mittausjärjestelmää kohtaan on tärkeää, jos halutaan luoda järjestelmä, joka palvelee mitattavia kohteita. Samalla on huolehdittava sisäisestä motivaatiosta, jotta organisaatio hyväksyy mittausjärjestelmän ja sen tuomat muutokset. Mittausjärjestelmän rakennusvaiheessa kannattaakin hyödyntää organisaation osia, joissa on aitoa kiinnostusta aihetta kohtaan. (Kankkunen et al. 2005, 123-124.) Mittariston suunnittelussa voidaan hyödyntää myös ulkopuolista asiantuntijaa. Päävastuuta suunnittelussa ei kuitenkaan voida antaa konsultille, koska kehitysprojekti on oppimistapahtuma koko yritykselle jouduttaessa miettimään toiminnan perusehtoja ja tavoitteita. Konsultin on mahdoton tunnistaa näitä asioita ilman henkilöstön panosta. (Hannula et al. 2002, 154.)

Mittaristoa lähdetään suunnittelemaan täsmentämällä visio ja strategia (Lönngqvist 2006, 105). Strategia ja visio puretaan selkeiksi ja ymmärrettäviksi ylimmän tason tavoitteiksi (Hannula et al. 2002, 158). Strategia ja visio ilmentävät yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita. Strategiasta tulee pystyä johtamaan tavoitteet organisaation yksiköitä myöden. (Ukko et al. 2007, 25.) Lähes kaikilla mittaristoa suunnittelevilla yrityksillä on visio eli mielikuva siitä, millainen yrityksen halutaan olevan muutaman vuoden kuluttua sekä strategia eli keinot millä tavoitteisiin halutaan päästä. Strategia on mahdollista täsmentää haastatteleamalla ydinhenkilöitä. Haastatteluissa selvitetään yrityksen strategiset tavoitteet. Tuloksena voi olla sekalainen lajitelma mielikuvia, joista avainhenkilöiden on lopulta päästävä yhteisymmärrykseen. (Hannula et al. 2002, 156.)

Tavoitteiden asettamisessa tulee olla mukana sekä yksikön että organisaation johdon edustajat ja johdon tulee varmistaa, että yksiköiden tavoitteet ovat linjassa koko organisaation kanssa (Ukko et al. 2007, 25). Mittareille voidaan asettaa tavoitteita ylhäältä organisaatiosta, alhaalta organisaatiosta, tekijöiden esityksestä tai ulkoapäin (Kankkunen et al. 2005, 153-154). Alemman tason tavoitteita asetettaessa tulee ymmärtää ylemmän tason tavoitteet ja kun mittaamisen perusteet ymmärretään ja niihin pääsee vaikuttamaan, voidaan miettiä, miten päästä ylemmän tason tavoitteisiin (Ukko et al. 2007, 16).

Tunnusluku, jolle ei ole asetettu tavoitteita ei ole tehokas. Budjetoinnin ansiosta taloudellisilla tunnusluvuilla on usein tavoitteet, muilla ei. Tavoite voi olla suorituskyvyn ylläpitämiseksi tai tiettyjen muutosten aikaansaamiseksi. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden lisääminen tai kustannusten vähentäminen. Tavoite perustuu usein aikaisempaan suorituskykyyn, mutta voidaan myös tutkia kilpailijoiden suorituskykyä tai hyviä käytäntöjä. Haasteellista tavoitteiden asettamisessa on kyky purkaa tavoitteet käytännön toiminnaksi. Mittaamisen seurauksena on yleensä aina sen kohteena oleva toiminta. Seurannalla tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista. Ilman seurantaa harvat ihmiset ottavat tavoitteet vakavasti. (Laamanen 2005, 55.)

Strategiakartalla voidaan havainnollistaa visuaalisesti organisaation strategiset tavoitteet syy-seurasuhteiden avulla (Kaplan & Norton 2004, 32). Strategiakarttaa voidaan käyttää kokonaisuuden hallinnassa, menestystekijöiden välisten yhteyden seuraamiseen sekä linkkinä strategian suunnittelun ja toteutuksen välillä. Strategiakartan rakentaminen voi olla hyödyllistä mittariston suunnitteluvaiheessa, jolloin voidaan huomata tarvetta miettiä menestystekijöitä uudelleen puutteiden tai päällekkäisyyksien vuoksi. Organisaatio voi myös luoda tehtäväkohtaiset strategiakartat, jotka auttavat työntekijöitä hahmottamaan tavoitteet paremmin ja jopa mahdollistaa osallistumista päätöksentekoon. (Lönqvist et al. 2006, 43-45.)

Jos strategia on liian suurpiirteinen täsmentämiselle, on yksi vaihtoehto aloittaa tärkeimpien sidosryhmien tunnistamisesta ja arvioida sitten niiden tarpeita ja niiltä saatavaa panosta. Menestystekijöiden määrittämiseen voidaan käyttää molempiakin tapoja. Kun strategia on täsmennetty, valitaan mittausnäkökulmat. Näkökulmat voidaan ottaa suoraan valmiista mittaristomallista. (Lönqvist et al. 2006, 107-108.)

Malmi et al. (2006, 70-71) ovat erotelleet syy-seurauslogiikan ja menestystekijöiden avulla mittareiden johtamisen kahdeksi eri tavaksi. Syy-seuraussuhteiden päättelyketjun tuloksena syntyy toisiinsa sidoksissa olevia tulosmittareita sekä ennakoivia mittareita. Kun kaikki ketjut kuvataan, päädytään strategiakarttaan (Malmi et al. 2006, 72). Kriittisten menestystekijöiden avulla mittareita voi tulla paljon, niiden erottamisesta toisistaan voi tulla vaikeaa ja mittariston osat voivat jäädä toisistaan irrallisiksi, varsinkin jos organisaation eri osastot laativat mittareita. Jos näkökulmia tarkastellaan erikseen, voivat syy-seuraussuhteet jäädä pohtimatta. Kriittisten menestystekijöiden pohtiminen voi auttaa paremmin strategioiden kuin mittareiden valinnassa. Jos halutaan luoda Key Performance Indicators (KPI)-tyyppinen mittaristo, menestystekijöiden kautta pohtiminen johtaa usein hyvään tulokseen, mutta jos halutaan toteuttaa strategiaa, tulisi kiinnittää huomiota syy-seuraussuhteisiin. (Malmi et al. 2006, 73-74.)

Tavoitteiden tunnistamisen jälkeen määritellään menestystekijät (Hannula et al. 2002, 158). Organisaation arvon luominen perustuu menestystekijöiden tunnistamiseen (Gosselin 2010,16). Yrityksen toimintoja kannattaa ajatella asiakkaalle arvoa tuovina prosesseina, jolloin voidaan tunnistaa prosessien avainkohdat ja yksiköiden vaikutusmahdollisuudet näihin. (Kankkunen et al. 2005, 210). Brown (1996, 148) määrittelee kriittiset menestystekijät asioiksi, joita pitää tehdä erottuakseen kilpailijoistaan.

Brownin (1996, 164-165) mukaan menestystekijät määritellään tehokkaasti keräämällä informaatiota seuraavista asioista:

- Ennusteet tulevista asiakkaista ja markkinoista
- Kilpailijoiden strategiat, vahvuudet ja heikkoudet
- Ennusteet nykyisten asiakkaiden vaatimusten ja prioriteettien muutoksista

- Arviot uusien teknologioiden vaikutuksista
- Uusien tuotteiden ja palvelujen tutkimus ja testaukset
- Liiketoimintaan vaikuttava lainsäädäntö
- Liitetoimintaan vaikuttavat taloudelliset ja yhteiskunnalliset trendit
- Omien vahvuuksien ja heikkouksien analyysi.

Koska kaikkea ei voi mitata, edellyttää tämä usein kompromisseja. Menestystekijät ovat organisaatiokohtaisia sen mukaan mitä asioita halutaan painottaa. (Lönqvist et al. 2006, 109.) Menestystekijät tulee valita niin, että jokaiseen mittausnäkökulmaan tulee vähintään yksi menestystekijä. Menestystekijöiden väliset yhteydet ja kokonaisuus tulee tunnistaa viimeistään tässä vaiheessa. (Hannula et al. 2002, 160). Menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen niistä tulee valita 8-12, mittaristoa varten (Brown 1996, 165). Usein menestystekijöitä joudutaan vielä myöhemmin tarkentamaan (Lönqvist et al. 2006, 111).

3.4.2 Mittareiden määrittely

Mittareiden määrittelyyn voi käyttää esimerkiksi aivoriihitekniikkaa, jossa jokainen saa antaa ehdotuksia ilman muiden kritiikkiä (Hannula et al. 2002, 163). Kun johdon lisäksi työntekijät otetaan mukaan prosessiin, saadaan todennäköisimmin valittua oikeanlaiset mittarit ja mittariston käyttöönotto helpottuu henkilöstön tuntiessa järjestelmän entuudestaan. (Hannula et al. 2002, 154.)

Mittauksen kohteen tulee olla yhdensuuntainen strategian kanssa, tehokkaasti mitattavissa ja liittyä yrityksen tuloksen muodostumiseen tukeakseen suorituskyvyn tavoitteita (Simons 2000, 234–238). Informaation kerääminen on kohdennettava joko itse prosessiin tai sen tuottamiin tuotoksiin. Mittauksessa tulee huomioida mittauksen tekninen toteutettavuus, syyn ja seurauksen yhdistäminen, kustannukset ja innovatiivisuuden tavoitetaso. Teknisen toteutettavuuden osalta tulee huomioida, voiko prosessia tarkastella suoraan vai pitääkö mitata tuotoksia. Syyn ja seurauksien osalta on tärkeää tuntea toimintalogiikka oikean mittaustavan määrittämiseksi. Kustannusten osalta tulee huomioida tiedon tuottamisen arvo ja mittaamisen kustannukset. Innovatiivisuuden osalta tulee huomioida millaisen reaktion mittaaminen

saa aikaan, mikä innostaa ja motivoi. Yrityksen kannalta olisi parasta löytää tasapaino innovatiivisuuden ja virheiden välttämisen väliltä. (Simons 2000, 62–66.)

Kaikkien mittareiden ei tarvitse olla johdettu menestystekijöistä, koska joitakin mittareita tulee liiketoiminnan perustekijöistä, kuten esimerkiksi markkinaosuus (Brown 1996, 152). Eri organisaatiotasoilla mittarit ovat yleensä erilaisia, joten strategisia mittareita ei tule valita erityyppisten prosessimittareiden joukosta (Kankkunen et al. 2005, 161-163). Jokaisella mittaristolla tulisi käyttää vertailuarvoa, johon tulosta verrataan, jotta nähdään, kuinka tehokkaasti suoritteet muuttuvat prosesseissa tuloksiksi (Simons 2000, 61).

Yleensä mittareita tarkennetaan vielä uudelleen. Mittareiden määrittäminen vaatii usein monta iteraatiokierrosta. (Lönngqvist et al. 2006, 115.) Ennen mittareiden lopullista valintaa on hyvä suorittaa koelaskenta historiatietoja hyödyntäen, jotta nähdään vielä mahdolliset muutostarpeet. Mittariston kattavuuden ja tasapainoisuuden voi varmistaa kuvaamalla konkreettisesti mittareiden ja menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteet. Uudet mittaristot vaativat yleensä käytössä huomattujen puutteiden korjaamista, joten automaattista tiedonkeruuta ei kannata heti yhdistää mittaristoon, ellei se ole jo valmiiksi mahdollista. (Hannula et al. 2002, 164, 169.)

Jos on jo olemassa olevia tietolähteitä, joita hyödyntää mittaristossa, voi mittaaminen olla helppoa ja edullista. Jos kuitenkin joudutaan suunnittelemaan uusia järjestelmiä, pitää lähtökohtana olla tärkeimmät menestystekijät, joita halutaan mitata ja vasta sen jälkeen miettiä miten mitataan ja mistä informaatio saadaan. (Lönngqvist et al. 2005, 202-203.)

3.4.3 Mittariston käyttöönotto

Suorituskykymittariston onnistunut rakentaminen ja käyttö ovat sen suunnitteluakin haastavampi tehtävä (Neely et al. 2000, 1142). Mittareiden määrittämisen jälkeen niille määritetään käyttöperiaatteet; kuinka usein tulos kerätään, kuka vastaa datan keräämisestä, mistä data saadaan ja mikä on tavoitearvo. Käyttöperiaatteiden määrittäminen tapahtuu yleensä useassa suunnitteluprosessin eri vaiheessa (Lönngqvist

et al. 2006, 115,116,118). Mittareiden käyttöperiaatteet ohjaavat mittaamista yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Käyttöperiaatteiden avulla dokumentoidaan jokainen mittari, mikä mahdollistaa mittariston ylläpidon ja päivittämisen. Mittariston käyttöönottovaiheessa menettelytapojen luomisen lisäksi luodaan järjestelmät tiedon keräämistä ja raportointia varten. Ihmisten tulee hyväksyä uusi mittausjärjestelmä ja alettava käyttämään sitä (Hannula et al. 2002, 151, 167.)

Mittareiden käyttöönotossa kannattaa käydä läpi Hannulan ja Lönnqvistin (2002, 16-17) täydentämää listaa (Uusi-Rauvan 1996) käyttöperiaatteista:

- Mitä menestystekijää mitataan?
- Mihin muihin menestystekijöihin mitattava tekijä liittyy?
- Miten mittari lasketaan?
- Miten varmistetaan mittarin luotettavuus?
- Kuka on vastuhenkilö?
- Kuka mittarin laskee?
- Mikä on mittarin tavoitearvo?

Neely et al. (1997, 1151) ovat laatineet muunnetun suorituskyvyn mittauksen tallennusarkin mittariston suunnitteluun ja tarkasteluun:

- Otsikko
- Tarkoitus
- Mihin liittyy
- Tavoite
- Kaava
- Mittaustiheys
- Tarkastelun tiheys
- Kuka mittaa
- Tiedon lähde
- Kuka vastaa toimenpiteistä
- Mitä he tekevät
- Kuka toimii saadun tiedon perusteella
- Mitä he tekevät
- Huomautukset ja kommentit

- Kuka korjaa tavoitearvon
- Mikä on hyväksyttävä vaihteluväli
- Mikä on mittarin tulostusmuoto
- Kenelle raportoidaan
- Kuinka usein raportoidaan
- Missä lukuarvoa käsitellään
- Mitkä ovat mahdolliset osaoptimointivaarat ja miten ne vältetään
- Millä keinoin asetettuun tavoitteeseen päästään

Mittaristoon tarvittavaa tietoa joudutaan usein keräämään eri tietolähteistä. Usein taloudelliset tiedot saadaan helpommin kuin ei-taloudelliset. Varsinkin asiantuntijayrityksissä joudutaan käyttämään paljon erilaisia kyselyitä, jotka sitovat resursseja. (Lönqvist et al. 2006, 120.) Valituista mittareista 50-60 prosentille ei ole olemassa valmiita tietolähteitä (Brown 1996, 156).

Tietojärjestelmien muokkauksen lisäksi mittariston käyttöönotto sisältää henkilöstön koulutusta ja mittariston testaamista. Johdon osoittaessa mittariston olevan tärkeä asia toiminnan kehittämisen kannalta, kannustaa se henkilöstöä käyttämään mittaristoa, jolloin myös käyttöönotto helpottuu. Sen lisäksi, että henkilöstö tulee ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa, tulisi jokaisessa organisaation yksikössä olla ainakin yksi henkilö, joka on osallistunut mittaristoprojektiin. Näin tieto kulkisi helposti molempiin suuntiin. Eryityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön mielipiteen huomioiminen on tärkeää. Asiantuntijat kantavat yleensä itse vastuun työnsä tuloksista ja ovat kiinnostuneita työnsä kehittämisestä. (Lönqvist et al. 2006, 119.)

Mittaristossa voi käyttöönottovaiheessa esiintyä ongelmia, joita ei ole osattu ottaa huomioon. Tästä syystä mittareita voidaan joutua suunnittelemaan uudelleen käyttöönottovaiheen kokemusten perusteella. Suunnittelu vie resursseja, mutta sillä saadaan todennäköisimmin aikaan parempia mittareita. Käyttöönottovaihe voidaan kokea työlääksi varsinkin silloin, jos tietojärjestelmät kehitetään osana mittareiden käyttöönottoa. (Lönqvist et al. 2005, 196-197.)

3.4.4 Hyvän mittariston ominaisuudet

Jotta mittaristo olisi kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, tulee sen olla kattava, integroitu ja hyödyllinen päätöksenteossa. Mittariston tulee kattaa kaikki olennaiset ulottuvuudet, muodostaa looginen kokonaisuus ilman päällekkäisyyksiä ja olla hyödyllinen päätöksenteossa. (Laitinen 2003, 367.) Hyvin laadittu mittaristo kertoo organisaation strategiasta ja määrittää mittareiden ja menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteet (Kaplan & Norton 1996, 31).

Mittaristossa käytetään useita mittareita, joilla on keskinäinen yhteys. Hyvä mittaristo antaa laajemman kuvan mittauksen kohteesta kuin yksittäisten mittareiden käyttäminen. Mittariston avulla voidaan kiinnittää huomio tärkeimpiin menestystekijöihin ja pyritään arvioimaan menestystekijöiden syy-seuraussuhteita, jolloin voidaan saada laajempi kuva arvioitavasta kohteesta. (Hannula et al. 2002, 27.)

Mittarit tulee määritellä jokaisen yrityksen oman strategian mukaisiksi. Ei ole yksityiskohtaisia ohjeita siitä, mitkä olisivat hyviä mittareita. (Tenhunen 2001, 28.) Tärkeimmät suorituskyvyn osa-alueet ovat laatu, aika, joustavuus, talous, asiakastyytyväisyys ja henkilöstöresurssit ja vaatimuksia valittavalle mittarille on useita erilaisia näkökulmista riippuen (Hudson et al. 2001, 1102). Mittareiden yksinkertaisuus, selkeys ja muodollinen viestintä sekä raportointiprosessi ovat tärkeitä tekijöitä johtamisen ymmärtämisessä (Franco & Bourne 2003, 706). Mittareiden esimerkkilistoja kirjallisuudesta löytyy kuitenkin useita (Tenhunen 2001, 29).

Hyvällä mittarilla on viisi keskeistä ominaisuutta, jotta ne toimisivat yrityksen päätöksenteossa. Hyvä mittari on relevantti, validi, reliabeli, edullinen ja uskottava. Relevantilla mittarilla on olennainen merkitys, validi mittari mittaa haluttua kohdetta harhattomasti, reliabeli mittari on tarkka, mittarin tulee olla edullisesti tuotettavissa ja mittarin tulee olla uskottava, jotta siihen voidaan luottaa. Mittaristo voi epäonnistua, jos sen ylläpidon vaatimat uhraukset ovat suuremmat kuin hyöty. (Laitinen 2003, 147-162.)

Lönnqvistin et al. (2006, 112) mukaan mittarin käyttötarkoitus on ratkaiseva tekijä, mutta täydellistä mittaria ei ole olemassakaan. Jos mittarin valinta on työlästä ja kallista, tulee miettiä helpompia ja edullisempia vaihtoehtoja vaikkakin oleellisuus on tärkeintä. Lönnqvistin et al. (2006, 112) mukaan hyvä mittari:

- On sidoksissa strategiaan ja menestystekijöihin
- On yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä
- Huomioi pitkän aikavälin tavoitteet
- Kuvaa asioita, joihin voi vaikuttaa ja oman työn vaikutus mittareihin on selvä
- On helposti raportoitavissa ja muutettavissa
- Tarjoaa palautetta ja informaatiota

Koska mittarit viestivät niistä asioista, joita yritys pitää tärkeinä, työntekijät usein keskittyvät tarkkailemaan heille asetettuja mittareita ja toimimaan niiden tulosten parhaaksi. Näin ollen mittareilla voidaan ohjata yrityksen toimintaa, joten mitattavien kohteiden tulee olla tarkoin valittuja. (Simons 2000, 234–235.) Simonsin (2000, 210–211) mukaan vastuullinen johto keskittää riittävästi huomiota viiteen keskeiseen tekijään: tavoitteiden asettaminen ja jalkauttaminen, mittareiden linjaaminen strategian kanssa, kannustimien suunnittelu, poikkeamien seuranta ja reagointi merkittäviin poikkeamiin.

Sink (1983, 38–39) on luetellut seitsemän kriteeriä organisaation suorituskyvyn muodostumiseen: vaikuttavuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, innovaatiot ja työelämän/olosuhteiden laatu. Nämä kaikki tekijät ovat välttämättömiä, joten yhdenkin puuttuminen laskee suorituskykyä (Hannula et al. 2002, 23).

Hudson et al. (2001, 1101) ovat luetelleet mittareiden vaatimuksia:

- Johdettu strategiasta
- Selkeästi määritelty, yksiselitteinen käyttötarkoitus
- Relevantti ja helppo ylläpitää
- Yksinkertainen ymmärtää ja käyttää
- Antaa nopeaa ja tarkkaa palautetta
- Linkittää toiminnan strategisiin tavoitteisiin
- Innostaa jatkuvaan parantamiseen

Toivasen (2001, 126) mukaan mittariston tulee:

- Olla olennainen, oikeellinen, tarkka, uskottava ja edullinen
- Olla yhteydessä kriittisiin menestystekijöihin
- Kertoa tavoitteiden täyttymisestä
- Olla tasapainossa eri näkökulmien välillä
- Tukea muita tasoja
- Huomioida, että jatkuva vaihtelu repii toimintaa
- Huomioida, että kilpailijoille tärkein ei välttämättä ole meille tärkein
- Huomioida, että tavoitteiden tulee olla haasteellisia mutta realistisia

Kankkunen et al. (2005, 27) luettelee viisi hyvän mittausjärjestelmän ominaisuutta:

- Mittareiden yhdenmukaisuus; mittareiden pitää olla johdettu strategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä.
- Mittareiden tasapaino; mittareiden tulee olla tasapainossa aikahorisonttien ja sidosryhmien välillä.
- Mittausjärjestelmän vieminen organisaatioon; alempien tasojen mittarit tulee johtaa ylemmän tason mittareista ja päämääristä.
- Mittausjärjestelmän hyödyntäminen organisaatiossa; järjestelmää tulee käyttää päivittäisessä toiminnassa johtamiseen ja päätöksentekoon.
- Mittausjärjestelmän kehittyminen; järjestelmää tulee jatkuvasti kehittää ja muokata toimintaympäristön ja strategian vaatimusten mukaisesti.

Coccan & Albertin (2010, 193–194) mukaan hyvien mittareiden ja hyvän suorituskykymittariston ominaisuuksia ovat:

- Mittarit ovat johdettu strategiasta, linkitetty tavoitteisiin, yksinkertaisia ymmärtää ja käyttää, selkeästi määriteltäviä, kannustavat jatkuvaan kehitykseen, relevantteja ja helposti ylläpidettäviä, tiedot ovat helposti kerättävissä, palaute nopeaa ja tarkkaa, tarkkailevat mennyttä suorituskykyä, suunnittelevat tulevaa suorituskykyä ja edistävät kotouttamista. Myös kaavat sekä tietolähteet tulee olla määriteltäviä.
- Suorituskykymittariston tulee huomioida kaikki sidosryhmät, olla joustava ja muutettavissa, tasapainossa sisäisten, ulkoisten, taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden suhteen, synteettinen, helppo käyttöönottaa ja käyttää,

syy-seuraussuhteet esitetty sekä strategisesti linjassa. Suorituskykymittariston tulee olla myös graafisesti ja visuaalisesti tehokas, vähitellen parannettavissa, yhteydessä palkitsemiseen sekä integroitu informaatiojärjestelmään.

- Suorituskyvyn mittausprosessin tulee olla säännöllistä arviointia, strategian kehitystä, lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua, informaation jakamista ja kommunikointia, johdon sitoutumista, työntekijöiden sitouttamista, helpottamassa, huolenpitoa, systemaattista tavoitteiden asettamista, roolien ja vastualueiden jakamista, suorituskyvyn tarkistamista, suorituskyvyn linkittämistä kompensatioihin, menettelyt selkeästi määritelty ja IT järjestelmän tukema.

Tenhunen ja Ukko (2001, 22) ovat listanneet kirjallisuudessa ja esiintyneitä toimintatapoja, jotka voivat auttaa mittariston implementoinnissa:

- *Sitouta ne, joihin haluat vaikuttaa.*
- *Linkitä järjestelmä yrityksen strategiaan.*
- *Älä pyri täydellisyyteen.*
- *Toimi resurssien ja tilanteen mukaan.*
- *Käytä rajallista määrää mittareita.*
- *Käytä relevantteja mittareita.*
- *Käytä apuvälineitä suunnittelussa.*
- *Huolehdi järjestelmän dokumentoinnista.*
- *Ryhdy toimenpiteisiin tarvittaessa.*
- *Ylläpidä ja kehitä*

Simonsin (2000, 240) mukaan suorituskyvyn mittareiden lukumäärä henkilöä kohti tulisi olla maksimissaan kymmenen per henkilö. Ihmiset pystyvät käsittelemään ja muistamaan seitsemän asiaa, yli kymmenen tuottaa informaatiotulvan. Peukalo säännön mukaan ei tulisi asettaa kuin seitsemästä yhdeksään mittaria. (Simons 2000, 240.) Tenhusen (2001, 31) mukaan mittareiden kokonaismäärä on pidettävä riittävän alhaisena, sillä liian monien mittareiden käsittely on aikaa vievää ja kallista. Ylimääräisten mittareiden hyötyä on hyvä pohtia suhteessa siihen, mitä tietojen ke-

rääminen ja käsittely maksavat. Liian suuri mittarimäärä voi hankaloittaa tietojen käsittelyä ja jopa viivästyttää päätöksentekoa. (Tenhusen 2001, 31.) Kaplanin ja Nortonin (2002, 294) mukaan monet johtajat haluavat pitää palkkiosuunnitelmaan sisältyvien mittareiden määrän neljästä seitsemään ja jo useamman kuin 20 mittarin käyttö tekee järjestelmän ymmärtämisestä vaikeaa. Laitisen (2003, 445) mukaan siirtyminen informaatioyhteiskuntaan on kehittänyt ihmisen kyvykkyyttä niin paljon, että voimme käsitellä 12-15 mittaria ja saada niistä kokonaiskäsityksen.

3.4.5 Mittaamisen haasteet

Nykyisin mittaamisen suunnittelussa suurin haaste on siinä, että mitataan sitä, mikä on olennaista. Ongelma ei enää niinkään ole mittareiden luomisessa. Implementoinnissa suurimmat haasteet ovat tietojen keräämisessä sekä poliittisissa ja kulttuurisissa asioissa. (Powell 2004, 1019.) Suunnittelussa voidaan unohtaa syy-seuraussuhteet ja implementoinnissa taas syy voi olla myös fokuksessa (Neely & Bourne 2000, 4–5).

Mittaristot epäonnistuvat yleensä huonon suunnittelun tai implementointivaikeuksien takia. Epäonnistumisen syy on yleensä kuitenkin huonosti toteutettu eikä huonosti suunniteltu prosessi. Projektit epäonnistuvat yleensä, koska johto ei ole sitoutunut, henkilöitä on liian vähän mukana, mittaristo pidetään ylimmällä johdolla, kehitysprosessi on liian pitkä, mittaristoon suhtaudutaan kuten järjestelmäprojektiin, palkataan kokemattomia konsultteja tai mittaristo otetaan käyttöön vain palkkausjärjestelmää varten. (Kaplan & Norton 2002, 396.)

De Waalin (2009, 367) mukaan merkittävimmät ongelmat mittariston käyttöönotossa ovat: organisaation kulttuuri ei tue suorituskyvyn mittaamista, johdon sitoutumisen puute, johdon vaihtuessa mittariston merkitys laskee tai se lopetetaan kokonaan, johto ei priorisoi mittariston käyttöönottoa riittävän korkealle ja organisaatio ei koe mittaristoa tarpeeksi hyödylliseksi.

Epäselvyys strategian sisällöstä on yksi suurimmista ongelmista strategian toteutukselle. (Kankkunen et al. 2005, 143). Yrityksissä, joissa ei ole käytössä koko organisaatiota kattavaa yhtenäistä strategian pohjalta johdettua tunnuslukujärjestelmää, harva johtaja edes tietää, mitä tunnuslukuja yrityksessä käytetään. Usein mittariston epäselvyys johtuu siitä, kun kuvaus käytettävän mittarin tarkoituksesta puuttuu kokonaan ja sen oletetaan ymmärrettävän ilman selityksiä. (Laamanen 2005, 349.)

Mittareiden ja tavoitteiden välille voi syntyä kuilu, jos ne suunnitellaan toisistaan erillään. (Kankkunen et al. 2005, 145). Merkittävä ongelma useiden yritysten suorituskyvyn analysointijärjestelmissä on kapea ja yksiulotteinen keskittyminen. Puutteellisesti suunniteltu mittausjärjestelmä aiheuttaa epätarkoituksenmukaista käyttäytymistä (Neely et al. 1997, 1131). Mittareiden onnistunut valinta ja realistiset tavoitteet ovat erittäin tärkeitä, koska muuten henkilöstö saattaa kokea mittariston kontrollomisenä tai jopa hiostamisena, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon (Ukko et al. 2007, 12).

Vaikka käytettäisiin prosessimalleja, on implementointivaiheessa omat riskinsä. Implementointiprosessin epäonnistumisen riskit, jotka voivat johtaa koko prosessista luopumiseen ovat: vaaditut ponnistelut, tietojen saatavuuden helppous IT systemien kautta, mittauksen seuraukset ja hankkeen valtaaminen emoyhtiön aloitteilla (Bourne et al. 2002, 1307-1308.)

Nudurupati et al. (2011, 283) ovat listanneet tiedon keräämisen ongelmia:

- Tietoa on monessa eri lähteessä ja kerääminen vie aikaa
- Tieto on eri muodoissa, eri osastoilla ja eri henkilöiden päivittämää
- Yrityksen ulkopuolelta ja sisältä kerätty tieto ei ole yhtenäistä
- Linkitysten puuttumisen takia, tietoon ei päästä käsiksi dynaamisesti ja päätöksenteko viivästyy
- Viestintä ei ole tehokasta ja täsmällistä
- Tietoa ei ole viestitetty läpi organisaation, mikä johtaa sulkeutuneeseen johtamistyyliin

Suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelu vaatii aikaa ja resursseja, jolloin pula näistä voi hankaloittaa suunnittelun etenemistä ja aikataulut saattavat venyä (Tenhunen 2001, 106–107). Järjestelmän oikeellisuuden kyseenalaistaminen on silti alusta asti tärkeää (Kankkunen et al. 2005, 152). Mittaristo ei koskaan tule täysin valmiiksi. Se kuuluu toiminnan ohjaukseen, joten sitä on jatkuvasti sopeutettava yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen (Olve et al. 1998, 46).

Erityisen haastavassa palveluympäristössä mittaamisen haasteita ovat: tuotos on vaikea määrittellä, sisältö muuttuu ajan kuluessa, sisältö ja laatu vaihtelevat esimerkiksi asiakkaittain, asiakas on panosresurssi eli osallistuu palveluun ja asiakas arvostaa tuotosten hyödyllisyyttä. Palvelusta saatu hyöty on asiakkaalle subjektiivinen käsite. Hyödyllisyys näkyy kuitenkin usein pienellä viiveellä, mikä on haaste palveluprosessin tuottavuuden mittaamisessa. (Lönngqvist et al. 2010, 126-127.)

Suorituskyvyn mittaamisesta voi myös aiheuttaa ongelmia. Laamanen (2005, 28-31) on luetellut mittaamisen riskejä:

- Mittaaminen saa aikaan vääränlaista toimintaa
- Mitataan strategian kannalta väärä asioita
- Ihmissuhteiden heikennys ja ylisuorittajien uuvuttaminen, yksilömittarit
- Määrällisten ja laadullisten mittareiden valinta
- Motivaatiota heikentävän määrällisen suorituskyvyn mittaaminen
- Asioiden mittaaminen, joihin ei voi vaikuttaa
- Valvotaan liian tarkasti ja tuloksiin reagoidaan väärin
- Tunnusluvun antamaa informaatiota ei osata tulkita
- Huono suorituskyky selitellään
- Tavoitteista tulee katto
- Numerot painottuvat liikaa

Mittariston merkittävimpiä haittoja on se, että mittareita on liikaa. On myös mahdollista, että mittaristossa ei ole huomioitu riittävästi organisaation strategiaa. Muita mahdollisia haittoja ovat mittariston byrokraattisuus ja suuret kustannukset, liika keskittyminen taloudelliseen informaatioon, saatu informaatio on liian yhdisteltyä ja sisäisen kilpailun syntyminen. (de Waal & Kourtit 2013, 453.)

3.5 Mittausjärjestelmät

Koska mittariston kehittäminen on haasteellista, on avuksi kehitetty erityisiä suorituskykymittaristoja ja -menetelmiä. Mittaristotyypit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; strategiamittaristoihin, sidosryhmämittaristoihin ja Key Performance Indicators –tyyppisiin mittaristoihin.

Strategiamittaristot perustuvat strategiakarttaan, joten niissä on analysoitu syy-seuraussuhteet. Strategiamittaristot sisältävät sekä tulosmittareita sekä ennakoivia mittareita. Tulostittarit kuvaavat mihin strategialla halutaan päästä ja ennakoivat mittarit, miten tavoitteisiin päästään. (Malmi et al. 2006, 34-37.) Tunnetuin strateginen lähestymistapa suorituskyvyn mittaamiseen on Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard –malli, jossa suorituskykyä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta; talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. (Lönnqvist et al. 2006, 20.) Laitisen (2003, 381) mukaan Balanced Scorecardista on tullut selkeästi suosituin mittausjärjestelmä.

Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen merkittävimpiin sidosryhmiin, yleensä kolmeen ja usein ne eivät viittaa siihen mihin pyritään eivätkä heijastele strategiaa vaan ne kuvaavat sitä, mihin strategialla halutaan päästä (Malmi et al. 2006, 34). Sidosryhmämittaristo määrittää eri sidosryhmien tavoitteet ja kehittää niitä varten sopivan mittariston. Se ei kuitenkaan riitä kuvaamaan organisaation strategiaa ja toimimaan pohjana johtamisjärjestelmän rakentamiselle (Kaplan & Norton 2002, 114-115.)

Key Performance Indicators –mittariston mittareiden riippuvuussuhteita ei ole usein mietitty, joten nekään eivät yleensä kuvaa strategiaa (Malmi et al. 2006, 35). Organisaation eri osastot voivat hyödyntää KP-mittaristoja, jos yrityksessä on jo olemassa strateginen ohjelma. Jos mittaristolla ei ole yhteyttä strategiaan, voi mittaristo olla vaarallinen illuusio. (Kaplan & Norton 2002, 116.)

3.5.1 Balanced Scorecard

Strategian toteutumista voidaan seurata oikein valituilla mittareilla. Päätöksenteon tukena mittausjärjestelmän tulee kontrolloida tärkeimpiä parametreja, arvioida toimintaa säännöllisesti ja kyseenalaistaa strategiaa. Mittareiden tulee myös antaa ennakkovaroitus tulevista vaikeuksista. Väliajoin on syytä tarkastella yrityksen kannattavuuden jatkuvuutta, mihin tasapainotetut mittaristot ovat hyviä työkaluja. (Kankkunen et al. 2005, 93-95.)

Tasapainotettu mittaristo juurruttaa organisaation vision sekä pitkän aikavälin suunnituksen jokapäiväiseen toimintaan samalla konkretisoiden sen. Mittaristo edistää asioiden ymmärtämistä, parantaa motivaatiota ja näin edistää muutosvalmiutta sekä muutosten toteuttamismahdollisuuksia. (Olve et al. 1998, 40-41). Balanced Scorecard (BSC) toimii tehokkaimmin osana organisaation muutosprosessia. Käyttöön-otto auttaa johtoa viestimään muutoksesta ja valtuuttaa sekä liiketoimintayksiköt että työntekijät kehittämään uusia tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2002, 387.)

Luontevin lähtökohta BSC:lle on strateginen liiketoimintayksikkö, esimerkiksi tulosyksikkö, jolla on omat tuotteet, markkinat, kilpailijat ja kilpailustrategia Organisaatiossa ollessa useita eri liiketoimintayksiköitä, Balanced Scorecard mittariston avulla johto voi selkeyttää kokonaisuutta. Jos kuitenkin yksikkö saa valtuudet itse päättää mittariston sisällöstä, on kyseessä yleensä KPI -tyyppinen mittaristo, koska tällöin ylempi taso ei ohjaa alemmaa. (Malmi et al. 2006, 75-76; Kaplan & Norton 2002, 183.)

Tasapainotetun mittariston tavoitteet ja mittarit johdetaan organisaation strategiasta ja visiosta. Mittausjärjestelmän tulisi luoda yhteys tavoitteiden ja mittarien välillä yksinkertaisella tavalla, jotta se olisi perusteltavissa sekä ohjattavissa. Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Syy-seurausketjun tulee kulkea kaikkien neljän näkökulman läpi. Kaikille näkökulmille asetetaan omat tavoitteet, mittarit, mittareiden tavoitearvot ja toimenpidesuosituksset. (Kaplan

& Norton 1996, 6,10,30.) Mittariston taloudellisen näkökulman mittarit kertovat menneestä, asiakas- ja prosessinäkökulmien mittarit nykyisyydestä ja oppimis- ja kehittymisnäkökulman mittarit tulevasta (Lönnqvist et al. 2006, 35-36). Jotkut yritykset ovat lisänneet mittaristoon viidennen näkökulman. Näkökulmien tulee nivoutua toisiinsa ja niiden määrän tulee olla sidoksissa strategiaan eikä johonkin sidosryhmämalliin. (Olve et al. 1998, 57.)

Taloudellinen näkökulma mittaa, miten asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen näkyy taloudellisessa suorituskyvyssä (Laitinen 2003, 377). Taloudellisen näkökulman menestys on tärkeää myös omistajien tyytyväisenä pitämiseksi. Taloudellinen näkökulma määrittelee strategian taloudellisen suoritustason ja niiden perusteella määräytyy muiden näkökulmien mittarit ja tavoitteet (Lönnqvist et al. 2006, 20, 36.)

Asiakasnäkökulmalle tärkeimpiä ovat muun muassa markkinaosuus ja asiakastyytyväisyys huomioiden sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat. Asiakkaan näkökulma kertoo, mitä tulisi tehdä, jotta asiakas olisi tyytyväinen yrityksen tuotteisiin ja palveluihin (Lönnqvist et al. 2006, 20, 36.) Asiakkaan näkökulmassa pyritään muuttamaan asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen perustuva toiminta-ajatus mittareiksi (Laitinen 2003, 376).

Sisäisten prosessien mittauksessa tärkeintä on keskittyä kriittisimpiin prosesseihin, joilla on suurin merkitys asiakastyytyväisyyteen ja talouden tavoitteisiin ja eliminoida arvoa tuottamattomat prosessit. Sisäisten prosessien näkökulma kertoo yrityksen sisäisten toimintojen tehokkuudesta. Sisäisten prosessien näkökulma tukee taloudellisen näkökulman ja asiakkaan näkökulman tavoitteiden saavuttamista (Lönnqvist et al. 2006, 20, 36.) Sisäinen näkökulma liittyy sisäisten prosessien suorituskyvyn mittareihin, joilla mitataan sisäisten prosessien suorituskykyä asiakkaiden näkökulmasta (Laitinen 2003, 377).

Oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet johdetaan kolmen muun näkökulman tavoitteista. Oppimisen ja kasvun näkökulma pyrkii kehittämään osaamista, jolla pystytään parantamaan kolmen muun näkökulman tuloksia (Lönnqvist et al. 2006, 20, 36.) Kasvun ja oppimisen näkökulma liittyy yrityksen kykyyn parantaa, innovoida

ja oppia uusia menetelmiä, joilla asiakkaiden tarpeet kyetään tyydyttämään tehokkaammin (Laitinen 2003, 377).

Tasapainotetussa mittaamisessa pyritään käyttämään ei-taloudellisia ja taloudellisiakin mittareita sekä kovia ja pehmeitä mittareita (Lönnqvist et al. 2006, 34). Pehmeät mittarit perustuvat asenteisiin, tuntemuksiin ja näkemyksiin, kun taas kovat, yksikäsitteisiin lähtöarvoihin. Pehmeitä mittareita ovat erilaiset kyselyt, kuten asiakastyytyväisyyskysely ja koviin mittareihin kuuluu esimerkiksi liikevaihto. Kova ja pehmeä eivät kuitenkaan ole sama asia kuin taloudellinen ja ei-taloudellinen. (Lönnqvist et al. 2006, 31.)

Asiantuntijaorganisaation menestymisestä puhuttaessa aineettomat menestystekijät korostuvat. Toiminnalla tulee kuitenkin olla myös taloudelliset perusedellytykset kunnossa. Toiminnan on oltava kannattavaa ja jotta toiminta olisi kannattavaa, on asiakkaiden oltava tyytyväisiä. Toiminnan tulee taas olla kustannustehokasta, jotta palvelut voidaan tuottaa kannattavasti. Asiantuntijaorganisaation suorituskyky muodostuu näin ollen toisiinsa liittyvien näkökulmien summana. Tällä perusteella tasapainotettu mittaaminen sopii myös asiantuntijaorganisaatioon. (Lönnqvist et al. 2006, 54.)

Kaplanin ja Nortonin malli on kehitetty suurempien yritysten tarpeisiin (Tenhunen 2001, 71). Pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta suurille yrityksille suunnitelluissa prosessimalleissa voi strateginen suunnittelu joskus saada liikaakin huomiota. Pk-yrityksissä strategian määrittämisestä vastaa vain pieni joukko ihmisiä, joten jos yrityksessä ei ole erikseen toimihenkilöitä, jotka voisivat käyttää aikansa mittariston rakentamiseen, on järkevää hyödyntää henkilöstöryhmiä. (Ukko et al. 2007, 56.) Mittareiden tasapaino on tärkeässä roolissa suomalaisten yritysten mitausjärjestelmien kehityksessä. Mittareiden tasapaino ei kuitenkaan itsessään riitä vaan yrityksen tulee viedä mittarit organisaation läpi ja hyödyntää niitä sekä käytännön toiminnassa että strategisessa ohjaamisessa. (Kankkunen et al. 2005, 26.)

BSC on saanut myös kritiikkiä. Asiakasnäkökulma on liian kapea ja sidosryhmiä ei ole otettu huomioon eikä BSC huomioi sitä, miltä yrityksen toiminta näyttää asiakkaalle, kun asiakas vertailee yrityksiä (Neely 1998, 150). Kritiikkiä on tullut myös liiallisesta jäykkyydestä ja henkilöstön huomioimisesta (Lönnqvist et al. 2006, 36). Kaplan ja Nortonin (1996, 35) mukaan mittariston tulisi koostua vain asioista, jotka edistävät yrityksen kilpailukykyä ja läpimurtoja organisaatiossa. Automaattisesti esimerkiksi kaikkien sidosryhmien ei tarvitse saada sijaa mittaristossa (Kaplan & Norton 1996, 35). Alun perin BSC oli operatiivinen suoritusmittaristo, jonka tarkoituksena oli nostaa taloudellisten mittareiden rinnalle ei-taloudelliset mittarit (Toivanen 2001, 90).

3.5.2 Palvelu yritysten suorituskykymittaristo

Fitzerald ja kumppanit ovat kehittäneet palvelu yrityksen suorituskykymittariston, Performance Measurement System for Service Industries eli PMMSI:n erityisesti palvelu yritysten suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen. Yrityksillä on usein jo mittareita käytössä, mutta ne katsovat kapea-alaisesti esimerkiksi kustannuksia tai tuottavuutta ja laiminlyövät muut tärkeät ulottuvuudet (Fitzgerald et al. 1991, 34). Fitzgerald et al. esittelevät mallissaan kuusi suorituskyvyn ulottuvuutta, jotka ovat sidoksissa palvelu alaan: taloudellinen suorituskyky, kilpailukyky, joustavuus, palvelun laatu, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi. Nämä ulottuvuudet sisältävät sekä ei-taloudellisia että taloudellisia mittareita. (Laitinen 2003,388.)

Mittariston idea on jakaa mallin kuusi ulottuvuutta kahteen eri pääluokkaan (Taulukko 1): tuloksiin ja determinantteihin. Tuloksia ovat kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky. Tuloksilla eli seurauksilla, mitataan mitä yritys on saanut toiminnallaan aikaan. Determinantit ovat palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi. Determinanteilla eli syillä puolestaan kuvataan tekijöitä, joilla yritys pystyy vaikuttamaan tuloksiin. Mittarit valitaan tunnistamalla yrityksen strategiset tavoitteet (tulostittarit) ja niihin vaikuttavat tärkeimmät tekijät (determinanttimitarit). (Laitinen 2003, 390.)

Taulukko 1. Suorituskyvyn ulottuvuudet (Fitzgerald et al. 1991, 36).

	Suorituskyvyn dimensiot	Mittarityypit
T U L O K S E T	Kilpailukyky	Suhteellinen markkinaosuus ja asema Myynnin kasvu Asiakaskunnan mittarit
	Taloudellinen suorituskyky	Kannattavuus Likviditeetti Pääomarakenne Markkinoiden tunnusluvut
D E T E R M I N A N T I T	Palvelun laatu	Luotettavuus Reagointikyky Estetiikka Siisteys Mukavuus Ystävällisyys Kommunikointi Kohteliaisuus Pätevyys Pääsy Saatavuus Turvallisuus
	Joustavuus	Määrän joustavuus Toimitusnopeuden joustavuus Määrittelyn joustavuus
	Resurssien käyttö	Tuottavuus Tehokkuus
	Innovaatiot	Innovaatioprosessin suorituskyky Yksittäisten innovaatioiden suorituskyky

3.5.3 Key Performance Indicators

Suurin osa tehdyistä Balanced Scorecard mittaristoista on KPI (Key Performance Indicators) –tyyppisiä mittaristoja. KPI sisältää joukon yritykselle keskeisiä mittareita, joita on usein paljon eikä niiden välisiä riippuvuussuhteita ei ole mietitty. Mit-

tarit ovat myös usein jokaisessa BSC näkökulmassa tulostittareita eivätkä ne kuvaava yrityksen strategiaa. Mittareiden määrän pitäminen kohtuullisena on vaikeaa, koska mittareita on vaikeaa karsia loogisesti. (Malmi et al. 2006, 35.) Kaplan ja Norton suositteli alle 20 mittaria (Parmenter 2007b, 33).

Key Performance mittarit ovat vastaus kysymykseen, mitä yrityksen tulee tehdä erinomaisesti saadakseen potentiaaliset asiakkaat sisään. Kaiken maksimointi on mahdotonta, joten mittareiden valinta on kompromisseja ja valintoja. Valintojen tekeminen on vaikeaa, mutta se täytyy tehdä, koska mikään yritys ei voi tehdä kaikkia mahdollisia asioita. (Kaydos, 1999, 69, 71.)

KPI:lle tyypillisiä piirteitä ovat: ei-taloudellisuus, mittaus usein, johto toimii niiden perusteella säännöllisesti, työntekijät ymmärtävät ne ja mitä korjauksia ne osoittavat, vastuu voidaan jakaa yksiköille tai yksilöille, niillä on merkittävä vaikutus organisaatioon eli ne vaikuttavat kriittisiin menestystekijöihin ja näkökulmiin sekä positiiviset tulokset vaikuttavat muihinkin mittareihin positiivisesti. (Parmenter 2007b, 32.)

Yritysten siirtyessä Balanced Scorecardiin, ne usein luovat pohjan laittamalla nykyiset suorituskyvyn mittarinsa Balanced Scorecardin neljään luokkaan. KP-mittaristo on toimiva ratkaisu esimerkiksi tulosityksiköille, jos strategia on jo yrityksen ylimmällä tasolla. Jos yrityksen strategia on selvästi yhdistetty tällaiseen mittaristoon, se voi johtaa vain paikallisiin parannuksiin. (Kaplan & Norton 2001, 97.)

Hyvä KP-mittaristo on linkitetty menestystekijöihin, useampaan kuin yhteen Balanced Scorecardin näkökulmaan ja henkilöstön päämäärät, strategiset tavoitteet ovat KPI:ssa (Parmenter 2007, 6). Kaplanin ja Nortonin neljän Balanced Scorecardin näkökulman sijaan Parmenter (2007, 10) nostaa näkökulmien määrän kuuteen. Kuusi näkökulmaa ovat taloudellinen, asiakas, ympäristö, sisäinen, henkilöstön tyytyväisyys sekä oppiminen ja kasvu (Parmenter 2007, 11).

KPI:ta tulisi kohdella kunnioittavasti, koska ne ovat voimakkaita muutoksen agentteja. KPI:t voivat auttaa organisaatiota ennen näkemättömiin muutoksiin tai ajaa

kaaokseen. Jos KPI:t eivät ole johdettu strategiasta ja tavoitteet muunnettu päivit-
täisiksi toiminnoiksi, organisaatio alkaa horjua, työntekijät toimia vasten tarkoitusta
haitaten toistensa edistymistä ja väsyttäen sekä turhauttaen toisensa. (Eckerson
2006, 15.).

3.6 Mittariston implementointimallit

Mittaristoa rakentaessa kannattaa käyttää systemaattista pohjaa sekä erilaisia tar-
kistuslistoja, jotta pystytään välttämään yleisimmät ongelmat mittariston suunnitte-
lussa (Kankkunen et al. 2005, 133). Mittariston rakentamiseen on kirjallisuudessa
tarjolla useita prosessimalleja. Mittaristomallit ovat hyvä apuväline suunnitteluun
projektia aloitettaessa. Mallit muodostavat tarkistuslistan, jonka mukaan projektissa
tulee käsitellä ainakin tärkeimmät asiat. Prosessimallin hyödyntäminen mittaristoa
lisää onnistumisen todennäköisyyttä. (Ukko et al. 2007, 54-55.)

Kaplanin ja Nortonin prosessimalli

Yrityksen ensimmäinen tasapainotettu mittaristo voidaan luoda 16 viikossa. Tällöin
Balanced Scorecard voidaan implementoida yrityksen ohjausjärjestelmien kulma-
kiveksi. (Kaplan & Norton 1996, 310.) Kaplan ja Norton (1996, 300-308) ovat luo-
neet tasapainotetun mittariston implementointimallin:

Mittausarkkitehtuurin määrittely

1. Sopivan organisaatioyksikön valinta
Mittausarkkitehtuurin määrittelyssä valitaan ensin sopiva liiketoimintayk-
sikkö. BSC toimii parhaiten yksikössä, joka toimii koko yrityksen arvoket-
jussa.
2. Strategisten liiketoimintayksiköiden ja niiden välisten yhteyksien määrittely
Määritellään taloudelliset tavoitteet ja linkitykset muihin yksiköihin, jottei laa-
dita mittareita muiden yksiköiden kustannuksella.

Yhteisymmärryksen rakentaminen strategisista tavoitteista

3. Ensimmäinen haastattelukierros

Yhteisymmärryksen luominen strategisista tavoitteista aloitetaan tapaamisella, jossa yrityksen johto tutustuu Balanced Scorecardiin sekä yrityksen visioon, missioon ja strategiaan.

4. Synteesi-istunto

Yhteenvetoistunto, jossa laaditaan tavoitteet neljälle näkökulmalle.

5. Johdon työpaja, ensimmäinen kierros

Johdon ensimmäinen työistunto, jossa päästään yhteisymmärrykseen strategiasta ja visiosta. Tavoitteena on saada jokaiselle BSC osa-alueelle kolmesta neljään tavoitetta selityksineen sekä mittariehdotukset.

Mittareiden valinta ja suunnittelu

6. Alaryhmien tapaamiset

Kokouksissa valitaan ja suunnitellaan strategian mukaiset mittarit ja tavoitteet.

7. Johdon työpaja, toinen kierros

Saadetaan aikaan luonnos, joka voidaan esitellä henkilöstölle. Implementointisuunnitelman laatiminen.

8. Implementointisuunnitelman kehittäminen

Viimeistellään tavoitteet ja laaditaan suunnitelma implementoinnista. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi liitännät tietojärjestelmiin ja tiedotukseen.

9. Johdon työpaja, kolmas kierros

Johto päättää implementointisuunnitelmasta.

10. Implementointisuunnitelman viimeistely ja toteutus

BSC integroidaan yrityksen johtamisjärjestelmään.

Olven ja kumppaneiden malli

Olven et al. (1998, 40) mukaan mittariston onnistuminen edellyttää sitä, että prosessi ja mittaristo sopeutetaan yrityksen markkinatilanteeseen ja sisäisiin valmiuksiin. Olven et al. (1998, 50-71) kehittämä malli mittariston implementointiin vaiheittain Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta:

1. Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen.

Hankitaan pohjatietoa yrityksen toimialan vaatimuksista ja edellytyksistä sekä määritellään nykyinen asema ja rooli. Samalla saadaan tietoa toimialan lähiajan kehityksestä, jota voidaan hyödyntää strategian ja vision määrittämisessä.

2. Yrityksen vision määrittäminen ja täsmentäminen.

Koska mallissa lähdetään visiosta, tulee varmistua siitä, että yrityksessä on yhteinen näkemys, jotta yritys saadaan keskittymään valitsemiinsa asioihin.

3. Näkökulmien valinta.

Valitaan sopivat näkökulmat mittariston perustaksi, joiden varaan mittaristo rakennetaan. Näkökulmien tulee nivoutua toisiinsa ja perustua strategiaan.

4. Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja strategisten tavoitteiden muotoilu.

Konkretisoidaan visio määritetyistä näkökulmista ja etsitään tasapaino. Samalla muotoillaan yrityksen strategia suurpiirteisesti.

5. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen.

Päätetään kuvausten ja strategioiden perusteella siitä, mitä vaaditaan vision saavuttamiseksi ja mitkä tekijät ovat siihen vaikuttava eniten eli laitetaan kriittiset menestystekijät tärkeysjärjestykseen.

6. Mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen.

Kehitetään mittarit jatkotyötä varten. Mittareista tulee kytkeytyä yhteen ja olla tasapainossa näkökulmien kanssa.

7. Koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen.

Hyväksytetään ja esitellään koko yritystä koskeva mittaristo.

8. Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin.

Organisaation koko vaikuttaa siihen, missä laajuudessa mittaristo kattaa yrityksen. Mittaristo tulee purkaa niin alhaiselle tasolle, että se voidaan riittävästi konkretisoida.

9. Tavoitteiden asettaminen.

Mittareille asetetaan tavoitteet. Tarvitaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin mittareita suunnan tarkistamiseen ja ajoissa oikaisemiseen. Tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa sekä vision että strategian kanssa. Tulee sopia myös tulosten mittaamisen vastuista.

10. Toimintasuunnitelmien laatiminen.

Tulee vielä eritellä toimenpiteet tavoitteiden ja vision toteuttamiseksi sekä mainittava aikataulut ja vastuuhenkilöt seurantaan varten.

11. Mittariston ylläpito.

Mittaristoa tulee seurata jatkuvasti, jotta se toimii dynaamisena työkaluna niin kuin on tarkoitettu. Mittaristoa tulee käyttää jokapäiväisessä johtamisessa. Varsinkin lyhyen aikavälin mittareita tulee jatkuvasti kyseenalaistaa ja päivittää tarpeen tullen. Mittaristo ei takaa strategian ja vision menestystä, mutta sen vahvuus on laatimisprosessissa, joka konkretisoi ja juurruttaa strategian sekä vision. Tarkastelu antaa hyvän kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja näin työntekijätkin voivat nähdä asemansa kokonaisuudessa, mikä on välttämättömyys yrityksen vision ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Olven ja kumppaneiden malli on käytännönläheisempi kuin Kaplanin ja Nortonin ja lisäksi mallissa on huomioitu tärkeitä asioita, kuten yrityksen asemointi, mittareiden yhteyksien määrittely ja tasapainotus, mittareiden soveltaminen organisaation eri osiin sekä toimintasuunnitelman laatiminen. Olven ja kumppaneiden malli kuitenkin painottuu liikaa näkökulmiin eikä kiinnitä riittävästi huomiota strategiatyön tärkeyteen eikä siihen, että mittarit tulisi johtaa strategioista. (Malmi et al. 2006, 98.)

Laitisen malli

Laitinen (2003, 437) on kehittänyt dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän, jossa hän määrittää suorituskykymittariston rakentamisen päävaiheet seuraavasti:

1. Suorituskykymittariston tarpeen tiedostaminen ja viitekehyksen valinta
2. Strategisen johdon sitouttaminen
3. Henkilökunnalle tiedottaminen ja sitouttaminen
4. Projektin laajapohjaisuuden varmistaminen
5. Strategian selkeyttäminen
6. Strategian toteuttamiseen vaikuttavien avaintekijöiden selvittäminen
7. Strategisen johdon haastattelut mittariehdotusten keräämiseksi
8. Mittareiden karsinta ja täydentäminen kyselyn tai haastattelun avulla
9. Alustavan ehdotuksen arvioittaminen yritysjohdolla
10. Kritiikkialaverin järjestäminen

11. Lopullisen ensimmäisen version kiinnittäminen
12. Kannusteiden sitominen mittaristoon
13. Mittareiden käyttöönotto ja organisaation sitouttaminen
14. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Laitisen malli on monimutkaisempi kuin Kaplanin ja Nortonin malli. Laitisen mallissa on huomioitu paljon hyviä asioita, kuten strategian selkiyttämisen tärkeys, henkilöstön sitouttaminen ja sille tiedottaminen ja mittariston jatkuva kehittäminen. Heikkoutena mallilla on kuitenkin palavereiden runsas määrä, joka voi aiheuttaa sen, että mittaristosta tulee vain johdon mittaristo. Lisäksi visiota ja projektin nopeutta ei korosteta tarpeeksi ja kannusteiden mukaan ottaminen liian aikaisin voi olla riski. (Toivanen 2001, 87.)

Toivasen malli

Toivasen malli on kehitetty Balanced Scorecardin sekä muiden tunnettujen mallien pohjalta, kun yritysten haastatteluissa havaittiin puutteita ja tarvetta uudelle mallille. Toivasen malli soveltuu erityisesti suomalaisten yritysten tarpeisiin. (Malmi et al. 2006, 98-100.) Toivasen projektimalli vaiheittain (Toivanen 2001, 121-131):

1. Selkeä päätös BSC projektin käynnistämisestä.
Määritellään projektin hyödyt ja haitat sekä vaaditut resurssit. Yrityksen koon mukaan tulee miettiä kuinka nopeasti ja laajasti mittaristo otetaan käyttöön. Suuremmissa yrityksissä kannattaa käyttää pilotointia.
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen.
Projektin onnistumiseksi johdon tulee olla aidosti sitoutunut ja osoittaa se näkyvästi. Enää ei voida keskittyä vain talouden mittareihin, vaan yritystä tulee johtaa niin, että sen arvo kasvaa pidemmällä aikavälillä. Johdon tulee antaa aikaa ja koulutusta, jotta mittaristo saadaan käyttöön.
3. Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen.
Mittaristo lähtee liikkeelle yrityksen visiosta, joten täytyy selvittää, onko yhteistä näkemystä olemassa. Vision tulee olla yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä organisaation eri tasoille, jotta organisaatio saadaan tehokkaasti keskittymään valittuihin tavoitteisiin. Strategia yhdistää vision ja

päivittäisen toiminnan operatiiviset suunnitelmat. Pohjana strategialle ja vi-
siolle tulee olla yrityksen arvot ja kulttuuri.

4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen.

Tämä vaihe liittyy kiinteästi edelliseen. Selvitetään yrityksen toimintaympä-
ristö, tuotteet, kilpailijat ja asiakkaat sekä heikkoudet ja vahvuudet. Määritel-
lään toiminnan kriittiset menestystekijät ja asetetaan ne tärkeysjärjestyk-
seen vision saavuttamiseksi. SWOT-analyysi on hyvä työkalu yhteenvedon
tekemiseen.

5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen.

Valitaan mittariston näkökulmat ja mittarit ja asetetaan näille tavoitteet. Sel-
vitetään syy-seuraussuhteet ja tasapainotetaan mittaristo.

6. Organisaation sitouttaminen.

Johdon tulee vakuuttaa organisaatio projektin tärkeydestä. Mittariston pää-
tavoite on saada keskustelua yrityksen visiosta ja strategisista tavoitteista.
Mittariston käyttäminen väärin voidaan kokea organisaatiossa valvonnaksi
eikä yhteisiä päämääriä kohti vieväksi ohjaustyökaluksi, siksi mahdollisim-
man suuri osa henkilöstöstä tulee osallistua prosessiin. Mittaristo tulee
saada nopeasti käyttöön, jotta voidaan osoittaa sen hyötyjä ja lisätä henki-
löstön sitoutumista raportoimalla avoimesti yrityksen toiminnasta ja kehittä-
misestä.

7. Mittariston karsinta ja täydentäminen.

Mittaristossa voi olla liikaa mittareita, kun uusia lisätään ja vanhoja ei osata
karsia eli ei osata päättää, mitkä asiat ovat strategian ja vision kannalta on
tärkeimpiä. Tällöin tulee miettiä, halutaanko mittaristoa käyttää valvontaan
vai ohjaukseen. Hyvä tapa karsia mittareita on huomioida niiden tuoma lisä-
arvo.

8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin.

Vision ja tavoitteiden vaikutuksesta tulee saada käsitys päivittäiseen työnte-
koon, joten mittaristo tulee purkaa mahdollisimman alhaiselle tasolle. Stra-
tegian ja mittareiden välinen yhteys tulee säilyä, kun mittareita johdetaan yl-
häältä alas. Osa mittareista voi olla samoja, mutta jokaisella tasolla tulee
olla myös omia mittareita. Alemman tason mittareiden tulee olla yhteydessä
ylempiin.

9. Toimintasuunnitelman laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintasuunnitelmaan merkitään aikataulu, toimenpiteet, resurssit ja vastuuhenkilöt strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmaan sisällytetään myös säännöt siitä, miten mittaristoa seurataan päivittäisessä toiminnassa. Suunnitelmat sitouttavat henkilöstöä haluttuihin tavoitteisiin.
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella. Sitoutumista voidaan lisätä yhdistämällä mittaristoon palaute- ja palkitsemisjärjestelmä. Kilpailukyvyn turvaamiseksi strategiaa tulee kyseenalaistaa jatkuvasti. Mittariston avulla voidaan päivittää strategiaa ja viestiä siitä henkilöstölle.

Käytännössä mallit etenevät samalla tavalla strategisista tavoitteista kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen ja mittareiden määrittämiseen. Toinen yhteinen piirre on, että malleista puuttuu käyttöönottovaihe, koska ne rajoittuvat vain mittariston suunnitteluun. Eroja malleissa on vaiheiden määrissä, tehtäväkokonaisuuksissa ja työmenetelmissä. (Hannula et al. 2002, 150.)

4. SUORITUSKYKYMITTARISTON SUUNNITTELU CASE YRITYKSEEN

Tässä luvussa käydään läpi suorituskyvyn mittariston suunnitteluprosessi case organisaatiolle. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan lyhyesti case organisaatiosta, miten tietoa organisaatiosta kerättiin ja miten haastattelut organisaatiossa toteutettiin. Mittariston suunnitteluprosessissa sovellettiin tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyjä prosessimalleja. Empiirinen tutkimus toteutettiin talvella 2016. Tutkimuksessa käytiin läpi organisaation tulosityksikköohjauksen taso, organisaation strategiset tavoitteet, mittausnäkökulmien valinta ja menestystekijöiden määrittäminen. Jatkotutkimusaiheeksi, tämän tutkielman ulkopuolelle jäivät prosessista mahdollisten kannusteiden sitominen mittaristoon, mittariston käytännön rakentaminen ja käyttöönotto, mittariston käyttö ja seuranta sekä mittariston jatkuva kehittäminen.

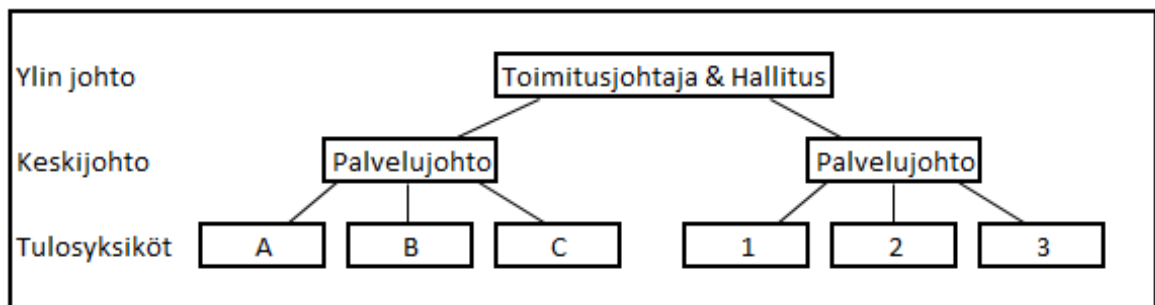
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tämä tutkimus perustuu palaverihin case organisaation johdon kanssa, haastatteluissa saatuihin tietoihin sekä case organisaation johdolta että henkilöstöltä ja tutkijan haastatteluissa tekemiin havaintoihin. Haastattelujen lisäksi tutkijalla on ollut mahdollisuus käydä epävirallisia keskusteluja case organisaation edustajien kanssa.

Suorituskyvyn mittaamisen suunnitteluprosessi aloitettiin tutustumalla aiheen kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen, joiden perusteella luotiin tutkimuksen viitekehys. Tämän jälkeen keskusteltiin organisaation johdon kanssa suorituskyvyn mittaamisen tarpeesta ja mittaamisen odotuksista. Organisaatiossa oli ollut tarvetta mittariston kehittämiselle ja ideoita mittariston luomiseen on ollutkin, mutta käytännön toteutus on jäänyt kesken. Organisaation johdolta tuli tutkijalle täysi tuki suorituskyvyn mittariston suunnitteluun. Johdon kanssa käytiin läpi, millä aikataululla tutkimus suoritetaan, keitä haastatellaan ja miten suunnitteluprosessi käytännössä etenee.

Case yritys on keskikokoinen asiantuntijapalveluita tuottava suomalainen organisaatio, joka tarjoaa asiakkailleen asiantutijapalveluita, järjestelmiä ja toimii ulkoistuskumppanina. Yrityksen asiakkaita ovat keskisuuret ja suuret yritykset ympäri

Suomea sekä kahdessa muussa Euroopan maassa. Case organisaation ylimmässä johdossa ovat hallitus ja toimitusjohtaja (Kuvio 4). Keskiportaassa ovat palvelujohtajat, jotka toimivat eri liiketoiminta-alueiden johtajina. Ylin johto ja keskijohto yhdessä muodostavat organisaation keskusjohdon. Tulosityksiköissä toimii yksiköiden vetäjät ja asiantuntijat. Tästä erillään toimivat keskusjohdon ylläpitämät tukipalvelut, kuten esimerkiksi organisaation myyntiosasto.



Kuvio 4. Case organisaation rakenne.

Aloituspalaverin jälkeen tulosityksikön henkilöstöä informoitiin mittariston suunnittelusta ja suoritettiin kaikki haastattelut. Ensin haastateltiin organisaation ylintä johtoa ja keskijohtoa, sitten tulosityksikön johtoa ja asiantuntijoita. Ylimmän johdon ja keskijohdon sekä asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tulosityksikön johdon haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastattelujen jälkeen jatkettiin vielä keskusjohdon kanssa ryhmäkeskustelun muodossa. Kaikille haastateltaville lähetettiin kysymykset ennakkoon tutustuttaviksi. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin viimeistä keskusjohdon ryhmäkeskustelua lukuun ottamatta. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin pitäen keskustelu vapaamuotoisena, jotta haastateltavat voivat kertoa kokemuksia ja mielipiteitä. Lisäksi teemahaastattelussa, haastateltava voi tehdä keskusteluissa ilmenneisiin asioihin lisäksymyksiä tai tarvittaessa muuttaa kysymysten järjestystä. Teemahaastattelut oli jaettu kahteen osaan, koskien tulosityksikköohjausta ja suorituskyvyn mittaamista. Tulosityksikön johdolle ja asiantuntijoille esitettiin samat kysymykset ja keskusjohdolle eri kysymykset. Tulosityksiköstä valittiin henkilöstön edustajiksi neljä haastateltavaa mahdollisimman erilaisilla taustoilla (Taulukko 2). Koko tulosityksikön henkilöstön

haastattelujen ei koettu tuovan niin paljon lisäarvoa, että se olisi ollut tarpeen. Haastattelut suoritettiin organisaation omissa tiloissa tammikuun 2016 aikana.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavan asema	Työkokemus yrityksessä	Haastattelun kesto
Ylin johto - toimitusjohtaja	13 vuotta	40min, 20sek
Keskijohto - palvelujohtaja	4 vuotta	54min, 51sek
Tuloyksikön johto a	3 vuotta	ryhmähaastattelu
Tuloyksikön johto b	3 vuotta	91 min, 32sek
Asiantuntija a	3 vuotta	34 min, 08 sek
Asiantuntija b	2 vuotta	22 min, 27 sek
Asiantuntija c	2 vuotta	16 min, 58 sek
Asiantuntija d	3 vuotta	14 min, 51 sek

Kirjallisuudella ja haastatteluilla saadaan pohja suorituskyvyn mittaamiselle tuloyksikköorganisaatioissa sekä pyritään selvittämään tuloyksikköorganisaation ohjauksen taso. Haastattelulla selvitetään myös se, millaisia tarpeita mittaristolle on ja miten mittaristoa voitaisiin hyödyntää, jotta se ohjaisi toimintaa oikeaan suuntaan. Keskusjohtoa haastateltiin ensimmäisenä organisaation vision, strategisten tavoitteiden ja mittauksen nykytilan täsmentämiseksi. Alemman tason eli tuloyksikön johdon ja henkilöstön haastatteluilla pyritään selvittämään sitä, millaisena henkilöstö koki organisaation ohjauksen ja mittaamisen sekä seikat, joihin henkilöstön mielestä johdon tulisi kiinnittää huomiota. Tuloyksikön ja henkilöstön haastatteluilla oli lisäksi tarkoituksena sitouttaa heidät projektiin ja vähentää mahdollista muutosvastarintaa mittariston implementointivaiheessa. Alemman tason haastatteluiden jälkeen, tutkija teki siihen asti kerätystä materiaalista yhteenvedon keskusjohdon tutustuttavaksi ja tämän jälkeen aiempien haastattelujen tuloksia purettiin organisaation keskusjohdon kanssa ryhmäkeskustelussa. Haastatteluissa ilmenneitä asioita hyödynnettiin organisaation mittausrakenteiden ja menestystekijöiden valinnassa ja samalla suunniteltiin alustavat mittarit.

Mittaristo rakennetaan perustuen organisaation menestystekijöihin. Kaikille menestystekijöille valitaan omat mittarit ja määritellään niiden yhteys strategiaan. Vaikka lopullisten mittareiden valinta ja käyttöönottopäätös jätetään tutkimuksen ulkopuolelle organisaation tehtäväksi, annetaan yritykselle kuitenkin ohjeistus mittariston käyttöönottoa varten.

4.2 Mittaristohankkeen aloittaminen

Mittariston suunnittelussa hyödynnettiin teoriaosuudessa esitettyjä valmiita prosessimalleja mittariston implementoinnista. Ensimmäisessä tapaamisessa ennen haastattelukierrosten alkua tehtiin prosessimallien mukaisesti päätös mittariston kehittämisestä ja sitoutettiin johto prosessiin. Johtoa ei erityisemmin tarvinnut sitouttaa, koska johdon mukaan keskeisimmät prosessit tavoitteiden saavuttamiseksi ovat mittariston luominen, niiden asioiden jalkauttaminen ja seuranta. Ensimmäisessä tapaamisessa myös keskusteltiin hankkeen aloittamisesta ja organisaation toiveista tulevan mittariston suhteen. Johdon toiveissa oli, ettei mittareita olisi kovin paljoa, vaan muutama olennainen. Johdolle annettiin suorituskyvyn mittaamista ja tulossykköohjausta koskeva materiaali tämän tutkimuksen teoreettisen osuuden pohjalta ennakkoon tutustuttavaksi. Materiaalin tarkoituksena oli antaa tietoa siitä mitä kaikkea suorituskyvyn mittaamisessa tulee huomioida ja miten prosessissa voitaisiin välttyä mahdollisilta sudenkuopilta.

Ensimmäinen haastattelukierros tehtiin organisaation ylimmälle johdolle ja keskijohdolle. Haastatteluissa käytiin ensin läpi organisaation arvot sekä visio, missio ja strategia. Tämän jälkeen keskusteltiin yleisesti siitä, miten johto kokee suorituskyvyn mittaamisen ja mikä on mittaamisen nykytila. Suorituskyvyn mittaamisen käyttöönotto nähdään tarpeellisena, jotta osataan kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Asioita mitataan, jotta:

” Fokus pysyy oikeissa asioissa, nii mun mielestä se on se mittaamisen perusidea, joka mahdollistaa sit sen niinku reflektoinnin, et edistyykö tää sitte asetettujen tavoitteiden suuntasesti. (Ylin johto)

*” Jotta tiedetään, missä mennään ja mitä pitää muuttaa tai kehittää.”
(Keskijohto)*

Haastatteluissa seuraavana aiheena käsiteltiin projektin tavoitteet, projektiryhmä ja aikataulu. Ylimmän johdon mukaan tavoitteet ovat olla *”nopee ja ketterä yhtiö”* sekä synnyttää organisaatiossa yhtenäistä ajattelua, mikä johtaisi yhtenäisiin toimintamalleihin, jolloin tehokkuudesta ja kannattavuudesta tulisi läpinäkyvää. Keskijohdon mukaan suorituskyvyn mittaaminen voisi mahdollistaa paremmat päätökset mahdollisimman pian. Keskijohdon mukaan myös asiakastyytyvyyden kasvu olisi tärkeää, koska tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan muille.

”Jos se on se asiakastyytyvyys on se niinku se kärki, niin mitä kaikkee siinä niinku alla pitää olla et nää kaikki osa-alueet niinku toteutuu siinä.” (Keskijohto)

Ylimmän johdon mukaan mittariston luomisessa haastavinta on pelkistäminen eli mittareiden suunnittelussa olennaisimpaan keskittyminen. Toisaalta ylimmän johdon mukaan sitä vaikeampaa on suunnitella aidosti ohjaavia, liiketoimintaa tukevia mittareita, mitä yksinkertaisempi seuranta ja tavoitteet ovat. Keskijohdon mukaan haasteellisinta on mittariston toteutus.

”Löydämme sellaset mittarit, jotka jokaises toiminnassa sitte osuu siihen niiku asian ytimeen, mistä se tehokkuus eniten on kiinni. Ne pitää oikeest olla tosi yksinkertasi jotta se ohjaava vaikutus toteutuu.” (Ylin johto)

”Ideoita on aina, mutta sitte mun mielestä käytännön toteutus tietyssä mielessä jää aina uupuun tai vaiheeseen.” (Keskijohto)

Projektiryhmään kuuluivat toimitusjohtaja ja palvelujohtaja sekä tämän tutkimuksen tutkija itse. Toimitusjohtaja edusti ylintä johtoa ja palvelujohtaja keskijohtoa. Tutkija toimi projektin vetäjänä ja vastasi prosessin suunnittelusta. Tavoitteeksi asetettiin, että alustavia mittariehdotuksia saataisiin jo kahden kuukauden jälkeen projektin aloittamisesta. Vaikka varsinaisten mittareiden valinta ja käyttöönotto jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle, on organisaation sisällä tarkoitus jatkaa mahdollisimman tehokkaasti toteutukseen asti.

4.3 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstö sitoutetaan projektiin heti alussa tiedottamalla ja haastattelemalla heitä sekä pitämällä heidät ajan tasalla koko prosessin ajan. Ensin haastatellaan ylin johto ja keskijohto ja tämän jälkeen heti informoitiin tulosityksikön henkilöstöä projektin alkamisesta. Tiedotustilaisuudessa tulosityksikön henkilöstölle kerrottiin projektin tavoitteista ja yleisesti mittariston suunnittelemisesta. Seuraavaksi haastateltiin tulosityksikön vetäjät ja asiantuntijat. Johto haluaa käydä henkilöstön kanssa läpi mittaamista. Hyvästä tuloksesta organisaation henkilöstöä palkitaan kerran vuodessa bonuksilla. Keskijohdon mukaan henkilöstön sitouttamista edesauttaa myös se, että välitetään ja pidetään huolta henkilöstöstä. Keskijohdon mukaan kaikki lähtee siitä, että henkilöstö sitoutetaan näihin asioihin.

”Sellasten niinku läpikäyntien ja ymmärryskeskustelujen, mitä niil mittareil haetaan ja mihin ne liittyy ja sitten se, että pyritään piirtää täysin auki se yhteys näihin niikun, et se miten vaikuttaa kaikkeen, omaan työhön.” (Ylin johto)

Kun henkilöstö otettiin heti alussa mukaan mittariston suunnitteluun, myös henkilöstöltä tiedusteltiin näkemyksiä siitä, miksi asioita yleensä mitataan ja mitä mittaamisella yleisesti tavoitellaan. Siitä miksi yleisesti mitataan, tulosityksikön johdolla sekä asiantuntijoilla oli samansuuntaiset näkemykset. Tulosityksikön johdon näkökulmasta mittaamisella ohjataan asiantuntijoita oikeaan suuntaan:

”Saadaan tota noin resurssit, oikeet ihmiset ja, tekemään oikeit asioita..” (Tulosityksikön johto a)

”Eihän myö pystytä esimerkiks niiku hinnottelemaa meidän palveluita, tuotteita, jos ei meil oo mitään tietoo, että paljo meil menee aikaa. Ja sitä kautta sit taas kilpailukyky.” (Tulosityksikön johto b)

Asiantuntijoiden näkökulmasta puolestaan mitataan, jotta toimintoja voidaan kehittää:

”Halutaan jotain parantaa, joku asia on sellanen, että siihen nyt täytyy keskittyä, sitä pitää parantaa, sille pitää tehdä jotain.” (Asiantuntija a)

”Kannattavuuden takia, että kuitenkin kaikkien yritysten perusta on se, että tota saadan niiku mahdollisimman tuloksekasta tekemistä aikaseksi.” (Asiantuntija b)

”Sen takia, et saadaa kehitettyä sitä toimintaa ja löydetään ne ongelmakohdat mahdollisesti ja taas toisaalta niinkun nähdään myös ne paikat missä täl hetkellä jo toimitaan tehokkaasti, nii sitten niiku voidaan niiku sellasis paikois resurssit siirtää johonki muualle.” (Asiantuntija c)

”Yleistavoite on saavuttaa se tietty määränpää, mikä niiku on aikanaan asetettu.” (Asiantuntija d)

Henkilöstöltä tiedusteltiin myös sitä, miten he kokevat mittaamisen. Tulosityksikön johto kokee, että mittaamista tulisi käyttää tavoitteiden saavuttamisen seurantaan esimerkiksi prosessien osalta sekä työajan seurantaan, mihin asiantuntijoiden työaika menee. Johtamisen kannalta tulosityksikön johto koki haastavaksi sen, miten eri asiakkuudet jaetaan asiantuntijoiden kesken ja toisaalta, miten saa esiin asiat, joissa asiantuntijoita tulisi ohjata enemmän.

”Jos mitataa oikeita asioita, nii sehän vaan niiku kertoo miten sitä työtä voi tehdä tai missä on parannettavaa ja missä on tarpeen tehostaa tai muuta että. Jos se tekee oikein ja oikeista asioista, nii se on erittäin arvokas.” (Tulosityksikön johto a)

”Mittaaminenhan on hyvä asia, mutta se että, miten mitataan ja miten pystytään mittaamaan, niiku semmosii asioit mitkä vaikuttaa kokonaisuutee..” (Tulosityksikön johto b)

Asiantuntijoiden mielestä mittaaminen voi olla sekä hyvä että huono asia. Hyvää mittaamisessa on heidän mukaan se, ettei tehdä kannattamatonta työtä, mutta siihen vaikuttaa niin monet asiat, että se saattaa olla vähän mustavalkoista, koska kaikkia asioita ei voi mitata kovin helposti.

”Se, mitä mitataan, niin siinä pitäis olla jottaan järkeä, koska ei tätä työtä pysty kellottamaan... Pitäis nimenomaan mitata sitä kautta, että miten tyytyväinen asiakas on siihen saamaansa palveluun ja myös sitä kautta, että miten tyytyväinen se itse työntekijä on siihen ajankäyttöön.” (Asiantuntija a)

”Niistä pitäis vaan sit oikeesti tehdä niinku toimenpiteitä, et siit olis hyötyä.” (Asiantuntija b)

”Toisaalta niiku vähä niiku karvat pystyyn nostaa, pistää miettimään mitä täs sit mitataan... Toisaalta siin niinkun itte rupee pohtii sit omaaki työtä, et ku jotain niinku osaa siinki punnita, miten sit pystyy sitte niiku kehittää.” (Asiantuntija c)

”Mittaaminen on ok, mutta välil tuntuu et se menee liikaa niiku pilkun viilaamiseksi et välil niiku must takerrutaa liian tämmösiin vähän liian niinku syvälliseen... Välil tuntuu et siin menee ihan liikaa aikaa.” (Asiantuntija d)

4.4 Organisaation tulosityksikköohjaus

Suurimpana haasteena tulosityksikköorganisaation johtamisessa ylin johto kokee oikeanlaisten tavoitteiden asetannan. Keskijohto puolestaan kokee, että haastavinta on ollut osaavan henkilöstön sitouttaminen, saaminen ja kasvattaminen. Organisaatiossa on huomioitu erilaiset kulttuurit, erilaisia ihmisiä on palkattu lisäämään monimuotoisuutta sekä suvaitsevaisuutta. Keskijohdon mukaan henkilön taustalla ei ole merkitystä.

”Haetaan vaan niinku hyviä tyyppejä”. (Keskijohto)

Organisaation ylimmän johdon mukaan tulosityksikön vastuulla on päästä mahdollisimman lähelle asetettuja tavoitteita ja toteutustapaan mittariston kehittäminen olisi hyvä työkalu. Ylin johto lisäsi vielä, että henkilöstön tyytyväisyys on myös osa tulosityksikön tavoitteita ja vastuuta. Keskijohdon mukaan tulosityksikön tavoitteisiin ja vastuuseen kuuluu täydellinen asiakastyytyväisyys, kannattavasti. Tulosityksiköiden asiantuntijoille on määritelty kuukauden laskutustavoite sekä tavoite asiakaskannattavuuden tuntihinnaksi.

Tulosityksikön johdon mukaan yksikön tavoitteet ovat jatkuva kehittäminen, prosessien hiominen, kannattava kasvu ja lisäarvon tuottaminen palvelulle. Tulosityksikön johto kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan tavoitteisiinsa. Tulosityksikön johto odottaa

uuden ajanhallintajärjestelmän käyttöönottoa, joka helpottaa työn tehokkuuden seuranta.

Asiantuntijoiden työ on sekä rutiinityötä ja asiantuntijatehtäviä. Asiantuntijat kertoivat työnsä tavoitteiksi sen, että tekee työnsä mahdollisimman hyvin; asiakkuudet hoituvat, työ on tehty oikein ja kannattavasti.

”Yhtiön tavoite tietenkin on tehdä tuloista. Mun työni tavoite on tehdä työni mahdollisimman hyvin.” (Asiantuntija a)

”Oma tavoite on tietysti oppia lisää koko ajan ja niinkun oppia ymmärtään tätä alaa enemmän. No yhtiön tavoitteet mä koen ehkä et ne nyt on niinkun tietysti taloudelliset.” (Asiantuntija b)

”Mun mielestä työn tavoite on niiku sille tuottaa asiakkaalle se laadukas palvelu.” (Asiantuntija c)

”Ei jokaisen firman tehtävä tuottaa voittoa ja tietenkin oman työn tavoitteet, et se asiakkuus on kannattava.” (Asiantuntija d)

Siirtohinnoittelu organisaatiossa on pyritty hoitamaan niin, että työn tekijä laskuttaisi aina suoraan asiakasta ja sisäinen laskutus olisi mahdollisimman vähäistä. Jos sisäistä laskutusta täytyy tehdä, on sovitut tuntihinnat taustalla. Uusien ajanhallintajärjestelmien myötä ylin johto toivoo siirtohinnoitteluun helpotusta, koska nyt kaikki joudutaan tekemään manuaalisesti.

Tulosityksikön johdon mukaan tulosityksikössä vastualueeseen kuuluu vastuu kaikesta muusta paitsi hinnoittelusta. Hinnoitteluun on kuitenkin viime aikoina päästy jo mukaan. Tulosityksikön johdossa pohdittiin, tietääkö ylin johto, mitä he ohjaavat. Ohjauksen tason koettiin olevan puutteellista. Tulosityksiköissä koettiin, että on lupa kehittää omaa tekemistä, mutta toisaalta puuttuu pohja, jolta ponnistaa. Tulosityksikössä koettiin, että on vapaat kädet päättää monistakin asioista, kuten esimerkiksi prosessien suhteen tulosityksiköllä on täysi päätösvalta. Tietyissä kustannuksiin liittyvissä asioissa ei ole päätösvaltaa. Toisinaan tulosityksikön johtoa turhauttaa, kenellä on valta ja vastuu. Tulosityksiköllä on työkalu tuloksen seuraamiseen, mutta se ei ole luotettava. Tulosityksikön johto ei myöskään näe asiantuntijoiden laskutusta.

”Ei ehkä oo niiku täysin kuitenkaa viel selkee, mikä se on oikeesti se vastuu ja valta... Ohjauksen taso mun mielestä on puutteellinen, kyl sitä välillä on, mut se on puutteellinen.” (Tulosityksikön johto a)

”Koska mulle ei niiku anneta sitä kustannusta tai niiku semmosta, et missä niiku mejän pitäis liikkuu, missä rajoissa, et mul on niiku ainoastaa tää tiimin hyvinvointi on niiku mun prioriteetti ykkönen.” (Tulosityksikön johto b)

Asiantuntijoiden mukaan käytännön asioissa tulosityksiköillä on päätösvaltaa. Käytännön asioissa asiantuntijat pyrkivät omalla tehokkuudellaan ja sopimisella vaikuttamaan asioihin. Suuremmat linjat tulevat keskusjohdolta.

”Epäselvää täs mejän organisaatiossa, eli se kuka on se, joka lopullisesti sitä ohjaa ja kenellä on se päätösvalta ja vastuu.” (Asiantuntija a)

”Välillä tietysti voi käydä niin, et johdolta tulee semmonen linjaus, mikä ei välttämättä oo niinku kauheen järkevä mut mejän on pakko noudattaa sitä. Tosi hyvin pyritään kuunteleen ainaki sitä tiimin vetäjää, tai johto pyrkii, et sit se oikeesti paikallinen päättäminen ois niiku mahdollista.” (Asiantuntija b)

”Tehdään kuitenkin tiimissä vaikka niiku se homma on yksilöllistä.” (Asiantuntija c)

”Meijän yksikkö on hirveen niiku omatoiminen ja tota tavallaan mun mielest sitä vastuuta on hyvin jaettu jopa yksilöillekin... Annettu vapaat kädet toimia. Tarvittaes tietenki puututaan jos jottaan niiku menee pieleen.” (Asiantuntija d)

Keskusjohdon mukaan tulosityksiköt ovat toisistaan riippuvaisia, kun asiakkaille myytävien palveluiden toteuttamiseen tarvitaan usean eri tulosityksikön erikoisosaamista. Tulosityksikön johto kokee kuitenkin, ettei yhteistyö muiden yksiköiden kanssa toimi. Tulosityksikön johdon mukaan on mahdollista seurata muiden yksiköiden menestymistä, mutta se ei ole ollut tarpeellista vaan kokonaisuus kiinnostaa enemmän. Asiantuntijat saivat organisaation kokonaismenestymisestä tietoa, mutta eivät toisten, yksittäisten yksiköiden menestymisestä lainkaan. Toisaalta asiantuntijat kokivat, etteivät sitä välttämättä tarvitsekaan, mutta se olisi mielenkiintoista tietää.

”Miksi sitä pitäis salata?” (Asiantuntija a)

*”En saa ollenkaan ja joskus se ois kyllä niinku mielenkiintosta tietää.”
(Asiantuntija b)*

*”Ei oo ihan niiku tarkkaa kuvaa ees, mitä niiku muissa yksiköis niiku tehdää varsinaisesti. Kylhän niiku sitte taas kerran kolmes neljäs kuu-
kaudessa sitte taas on toimitusjohtajan katsaus, missä siit puhutaan
niiku yleisel tasolla... Tarviiko sitä tietää, nii se on eri asia... Se ois kiva
tietää, mut ei edistä sitä työntekoo kuitenkaan.” (Asiantuntija c)*

*”Jos on näitä yhteisii kokoontumisii, sillo käyää läpi, että mitä on ta-
pahtunu ja missä mennää... Kyl se niiku itteeki motivoii, jos firmal me-
nee hyvin.” (Asiantuntija d)*

4.5 Organisaation strategiset tavoitteet

Seuraavana vaiheena prosessimalleissa on organisaation vision ja strategian selkeyttäminen. Vuonna 2015 organisaatiossa oli pidetty arvotalkoot, johon pääsi koko henkilöstö osallistumaan. Talkoissa selkeytettiin organisaation arvoja ja saatettiin ne koko henkilöstöä koskeviksi arjen toimintatavoiksi. Yrityksen arvot ovat avoimuus, rehellisyys, luovuus ja sitoutuneisuus. Yrityksen arvoissa on määritelty kommunikaation olevan menestyneen yrityksen voimavara. Yrityksessä halutaan, että ihmiset tuntevat toisensa ja nauttivat työstään. Johdon mukaan rehellisyys on toimintaa ohjaava arvo ja palautteen antamisen kautta voidaan kehittää toimintaa ja päästä eteenpäin. Luovuus ja innovatiivisuus korostuvat toiminnassa, uusiin haasteisiin tarttumisenä ja siihen ihmisten kannustamisena. Ihmisten panosta ja sitoutuneisuutta arvostetaan ja yrityksen sisällä pyritään tarjoamaan henkilöstölle etene-
mismahdollisuuksia.

Kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä luodaan vision ja strategian sekä mission pohjalta. Visio kuvaa organisaation pitkän ajan tavoitteita, missio organisaation olemassaolon syyn ja strategia keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Case organisaatiossa visio, missio ja strategia oli jo valmiiksi selkeästi määritelty, mikä helpotti mittariston suunnittelun alkuvaihetta. Case organisaation visio on:
”Olla modernein ja joustavin asiantuntijapalveluita tuottava organisaatio, jolla 50 M€

liikevaihto vuonna 2020”. Case organisaation missio on: ”Mahdollistaa parempia päätöksiä”.

Organisaation strategia on: Myydään – kuunnellaan, Modernisoidaan - ratkaistaan ja Monipuolistetaan - palvellaan. Suurin tavoite on vakaa, kannattava kasvu.

”Me ei haeta niikun kasvua niikun, ku monethan kasvaa sillai, et se tulos menee kuralle, niin, et me yritetään niinku tavallaan kasvaa kannattavasti ja sehän niiku harvoin se yhtälö niinku onnistuu... (Keskijohto)

Ylimmän johdon mukaan organisaatiossa asetetaan joka vuodelle tulostavoite ja tänä vuonna lisäksi investoidaan kansainvälisyyteen sekä järjestelmiin. Johto uskoo, että tavoitteet saavutetaan.

”Johto ei tee mitää muuta ku palvelee mejän ihmisiä ja asiakkaita, kaikki muu tekeminen on turhaa... Suuntaa huomion oikeisiin asioihin.”(Ylin johto)

Tulosityksikön vetäjä ja asiantuntijat kokivat, että organisaation strategiaa ja visiota oli esitetty erilaisissa yrityksen tilaisuuksissa, mutta sitä ei oikein ollut sisäistetty. Tulosityksikön johto koki, että organisaatiota johdetaan modernimpaan suuntaan ja johtamiseen panostetaan esimerkiksi koulutuksin. Koulutuksia on alettu arvostamaan, tietoa jaetaan yhtiön sisällä ja työkalut pidetään ajan tasalla.

”Koko ajan modernisoidaan niitä toimintoja ja pyritään kokoaika siihen uuteen erilaiseen niiku ajattelumalliin.” (Tulosityksikön johto a)

”Ei se mun mielest arjessa juurikaan näy, muuta kuin ehkä semmosena kannustavana ajatteluna ja semmosena niiku yrityskulttuurina...” (Tulosityksikön johto b)

Asiantuntijoilla oli hyvin eriävät näkemykset vision ja strategian viestinnästä. Osa asiantuntijoista mainitsi toimitusjohtajan pitämien kvartaalikatsauksien ja ylimmän johdon vierailujen tulosityksikössä sekä koko organisaation sisäisten tapahtumien sisältäneen myös näitä asioita. Sen sijaan osa asiantuntijoista eivät olleet lainkaan tietoisia organisaation visiosta ja strategiasta. Asiantuntijoiden mietteitä organisaation vision ja strategian viestinnästä:

”Ei mitenkään.” (Asiantuntija a)

”Visio ja strategia, mä en osais vastata.” (Asiantuntija b)

”Aina kun toimitusjohtaja käy vierailmassa, ni kylhä sit niiku esillä pidetään.” (Asiantuntija c)

”Ei välttämättä mitenkää muuten niinku sit ei niinku sillee viestitetä, ellei sit joku oo käymäs esimerkiks kyläs tääl.”(Asiantuntija d)

4.6 Suorituskykymittarittauksen nykytilanne

Suorituskyvyn mittaamisen nykytilanne selvitettiin ensimmäisellä johdon haastattelukierroksella. Suorituskykyä on aiemmin mitattu talouden, asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmista. Talouden mittareita on useampia ja niitä on seurattu säännöllisesti. Tulosityksiköiden taloudellisia mittareista ovat muun muassa liikevaihto, laskutus per asiakas, keskituntihinta per asiakas ja laskutus per asiantuntija. Muiden näkökulmien, kuten oppimisen ja prosessien näkökulmasta mittareita ei ole ollut organisaatiossa käytössä.

”Me ollaan niinku täs mittaukses mun mielestä niinkun aivan aassa ja alkutekijöissä vielä.” (Keskijohto)

Ylimmän johdon mukaan osassa toimintoja mittareita on käytössä, mutta luvut ja seurantatasot ei kaikilta osin ole riittävän kattavat. Keskijohdon mukaan mittarit tukevat strategiaa, kun kuunnellaan asiakasta, modernisoidaan ja myydään enemmän. Organisaatiossa on tehnyt asiakkaille tiettyjä palvelulupauksia, joiden toteutumista seurataan. Keskijohdon mukaan palvelulupauksilla saavutetaan haluttu kasvu.

”Ollaan oikees suunnassa, mut on niiku isoi puutteita”. (Ylin johto)

Henkilöstön näkökulmasta on toteutettu henkilöstön tyytyväisyys kyselyitä kerran vuodessa. Asiakasnäkökulmaa on mitattu asiakastyytyväisyyskyselyin. Asiakastyytyväisyyskyselyjä on tehty organisaation tulosityksikön puolesta kerran vuodessa, jolloin on mitattu asiakkaiden tyytyväisyyttä kokonaisuuteen sekä yksittäisen asiantuntijan palveluihin. Asiantuntijat itse ovat myös tehneet asiakastyytyväisyyskyselyitä omasta työstään epäsäännöllisin väliajoin.

Sekä henkilöstön tyytyväisyyskyselyt että asiakastyytyväisyyskyselyt on käyty läpi tulosityksiköiden henkilöstön kanssa sekä keskusjohdossa. Hyvien asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten vuoksi on keskijohdon mukaan juotu välillä kuohuviinejäkin tulosityksiköissä. Tulosten perusteella on päätetty toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi jatkoa ajatellen sekä henkilöstölle että keskusjohdolle. Ylimmän johdon mukaan viestintää on kuitenkin ollut vähän, kun toimintamalleissa ei ole tehty mitään muutoksia.

”Tähän asti kun mittarit on ollu vain osin kunnossa, niin ei oo millään niiku syntyny sellasta kokonaiskuvaa ihmisille siit oman työn vaikuttavuudesta siihen kokonaisuuteen. Sit yritetään vähän sitä tässä sit avata paremmin.” (Ylin johto)

Asiantuntijoiden mietteitä työn tavoitteiden seurannasta:

”Yhtiön tavoitteita varmaan jotkuu viisaammat seuraa mutta tota mun työni tavoitteita mä seuraan itse, kai niitä joku muuki käy läpi..” (Asiantuntija a)

”Oman tekemisen osaltahan mä ite seuraan sitä niinkun niitten deadlineien avulla ja sillä niinkun että erilaisilla niinkun lisätyökaluilla... Yritys seuraa mun tekemistä sillä että niinkun esimerkiks tehokkuutta mitataan ja sitten myös niinku asiakastyytyväisyyttä mitataan.” (Asiantuntija b)

”Asiakastyytyväisyyskyselyil seurataa.” (Asiantuntija c)

”Ohaa tääl johdol jotkuu mittarit.” (Asiantuntija d)

Tulosityksikön johdolta ja asiantuntijoilta kysyttiin, mihin heidän mielestä mittaamista käytetään ja mihin sitä tulisi käyttää. Asiantuntijat kokivat, että sekä henkilöstön tyytyväisyyden että asiakkaan tyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää. Asiantuntijoiden kommentteja mittaamisen käytöstä:

”Tulisi käyttää nimenomaan siihen, että mitattais niiku tavallaan sen asiakkaan näkökulmast, että miten se sen kokee, koska sitähan kautta sit taas tulis varmaan parannusehdotuksiiki että miten ne haluais et asiat tehtäis.” (Asiantuntija a)

”Henkilöstön tyytyväisyys mittaus on äärimmäisen tärkeä sen takia että niinkun sillä kuitenkin pystytään, ku ihmiset anonyymisti uskaltavat vastata... Niistä pitäisi vaan sitä oikeesti tehdä niinku toimenpiteitä, et siitä olis hyötyä. ”Vois enemmän myös niinkun mitata sitä niinkun sitä seuraussuhdettakin, että niinkun just et jos tulee paljon sairauslomia tai jotain muuta, mikä niinkun kertoo siitä pahoinvoinnista.” (Asiantuntija b)

”Lähtökohta siinä on se, mittaaminen tukisi taas sitte niinku yrityksen niinku tavoitteiden saavuttamista.” (Asiantuntija c)

”Palautetta pitäisi niinku saada käyttää... Vois niinku kehittää omaa ammattitaitoa.” (Asiantuntija d)

Tulosityksikön johdon mukaan tulisi ensisijaisesti mitata prosesseja.

”Kun prosessia mittaa niin sitte se tuo parempia tuloksia.” (Tulosityksikön johto a)

”Jos meillä on prosessi ja sitä meillä on asetettu tavoitetulos, niin jos tota myös sillä määritellyllä prosessilla niin et se menee niinkun on sovittu, myös päästää automaattisesti siihen tulokseen.” (Tulosityksikön johto b)

Asiantuntijat olivat tässä kohtaa osittain sitä mieltä, että tulisi mitata prosesseja, toisaalta sitä mieltä, että tulisi mitata molempia asioita.

”Tuloksethan sitä kuitenkin on nähtävillä ja sitä mä mietin, millä mittareilla tuloksia sitte katotaan ja kertooko se kuitenkaan niinkun sellast oleellista, mut jos niitä prosesseja mitatattas, niin mä luulen et sitä kautta selviäis ehkä vähän tai tulis hyödyllisempää tietoa.” (Asiantuntija a)

”Mittaisin ehkä enemmän sitä prosessia sen takia, et sitä saatas sitte niinku tehostettua... Jos niinku ajatellaan sitä kannattavuusnäkökohtaa, niin jos mittareista selvästi näkyy et joku asiakkuus on kannattamaton, niin sitä ei kannata jatkaa.” (Asiantuntija b)

”Ehkä ne niinku on niinku yx yhteen.” (Asiantuntija c)

”Molempia sopivassa suhteessa.” (Asiantuntija d)

4.7 Organisaation menestyminen henkilöstön näkökulmasta

Organisaation menestystekijät ovat niitä asioita, jotka ovat organisaation menestymisen kannalta tärkeitä. Menestystekijät voivat olla asioita, joissa organisaatio on hyvä tai joilla se erottuu kilpailijoistaan. Myös menestystekijöiden määrittelyssä hyödynnettiin haastattelussa saatua palautetta tulosityksikön johdolta ja asiantuntijoilta. Menestystekijöiden määrittelyä varten tulosityksikön johtoa ja asiantuntijoita haasteltiin heidän näkemysten selvittämiseksi suoraan organisaation menestystekijöiden osalta mutta myös kiertäen organisaation kilpailukyvyn ja työn onnistumisen kautta.

Tulosityksikön johdon mukaan organisaation menestystekijöitä ovat kumppanuus ja välittäminen. Tulosityksikön johdon mukaan asiakas valitsee organisaation vision modernista ja kokonaisvaltaisesta palvelusta -takia. Organisaatiolla on kyky hahmottaa asiakkaan tarpeet ja luoda se.

”Myynnin perusasioita, et ymmärrät asiakkaan tarpeet.” (Tulosityksikön johto a)

”Perusprosessien pitää olla aika hyväks kuosissa, että pystytään käyttämään se aika siihen palveluun.” (Tulosityksikön johto b)

Eräs asiantuntija koki organisaation menestystekijöiden olevan tehokkuus suuren massan hallinnassa ja toisaalta palvelujen edullisuus. Myös toinen asiantuntija koki organisaation palvelut edullisiksi. Toisaalta, kolmas asiantuntija koki, että toivottavasti asiakas ei valitse organisaatiota juuri hinnan perusteella. Yhden asiantuntijan mukaan organisaation suurin menestystekijä on sen työntekijät sekä josain määrin referenssit. Yksi asiantuntija näki organisaation olevan edelläkävijä monissa asioissa. Erään asiantuntijan mukaan menestystekijä on hyvä asiakaspalvelu. Asiantuntijoiden kommentteja organisaation menestystekijöistä:

”Tääl on tosi paljon osaavia ihmisiä ja viel semmosia niinkun vastuunkantajia, tavallaan semmosia vähän yrittäjähenkisiä... Ne oikeesti haluaa palvella sitä asiakasta hyvin ja tekee parhaansa.” (Asiantuntija a)

”Ollaan oikeesti halpa kumppani.” (Asiantuntija b)

”Asiakaspalvelu mikä näkyy niikun ulospäin, mist ne jutut varmaan kulkee.” (Asiantuntija c)

”Pyritään niinku että oltais niinku muita edellä... Pystytään tuottamaan jotaa tehokkaasti kai semmost mitä muut ei tuota... Hintaki on aika edullinen.” (Asiantuntija d)

Organisaation kilpailukyvyen parantaminen

Tulosityksikön johdon mukaan organisaation kilpailukykyä voisi parantaa, kun viettäisiin asioita enemmän loppuun asti ja pidettäisiin kiinni asiakkaille tehdyistä lupauksista ja tehtäisiin asiakkaille realistisia lupauksia. Myös paremmat ohjeistukset perusprosesseihin ja tiedon jakaminen voisivat parantaa kilpailukykyä. Tulosityksikön johdon sekä asiantuntijoiden mukaan kilpailukykyä voisi parantaa myös työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen ja työntekijöiden sitouttaminen. Myös asiakkaan tarpeita tulisi kuunnella enemmän.

”Realististen palvelulupausten niinku antaminen ylipäätänsä asiakkaalle.” (Tulosityksikön johto a)

”Mun mielest se kaikki lähtee niinku sallivast organisaatiokulttuurist... Osottaa sen, et nyt meil on ongelma, keksitää yhdessä se ratkasu... Ihmiset pelkää osoittaa tietämättömyyttään...” (Tulosityksikön johto b)

Erään asiantuntijan mukaan jotkut työntekijät kärsivät ylikuormituksesta ja kokevat, ettei saa apua, joten uusien tehtävien myötä vanhoja tulisi karsia. Yksi asiantuntija koki, että organisaation markkinoinnissa olisi parantamisen varaa ja organisaation tunnettuutta tulisi lisätä. Asiantuntijoiden mukaan kilpailukykyä voisi parantaa kysymällä asioita enemmän henkilöstöltä ja tuotteistamalla erilaisia palveluja, esimerkiksi erilaisia analyyseja sekä prosesseja ja sisäistä yhteistyötä kehittämällä. Asiantuntijoiden kommentteja organisaation kilpailukyvyistä:

”Kysymällä näilt ihmisiltä täällä, jotka tietää sen kaikista parhaiten. Ei niin, että siel on joku palvelujohto tai toimitusjohtaja joka keksii jonkuu huikeen idiksen, minkä toteutuskelpoisuudesta ei oo niinku minkäänlaista varmuutta.” (Asiantuntija a)

”Paremmalla markkinoinnilla, sitä ei juurikaan oo. Joskus tuntuu et täällä tehdää vähän impulsiivisesti niitä päätösiä ja sitte tota sitte

niinku huomataanki et nonii nyt mentii niinku väärinpäin puuhun.” (Asiantuntija b)

”Kehittää sit perusprosessii et pystyy kuitenkin keskittyy siihen neuvontaa yhä enemmän. ” (Asiantuntija c)

”Talon sisäistä organisaatiota pitäis yhä enemmän kehittää ja sit niinku tää eri toimipisteiden yhteistyötä niinku pitäis kehittää... Näyttäis niinkun hyvälle asiakkaankin silmissä.” (Asiantuntija d)

Työn onnistuminen

Tulosityksikön johdon mukaan työn onnistumiseen vaikuttaa ensisijaisesti tulosityksikön asiantuntijoiden palaute, toissijaisesti asiakkaan palaute ja kolmanneksi johdon palaute. Kun asiantuntijat onnistuvat, kokee tulosityksikön johtokin onnistuneensa.

Asiantuntijoiden mukaan työn onnistumiseen vaikuttavat se, että saa tarvittaessa apua, yhteysongelmat, aikataulut ja asiantuntijan oma järjestelmällisyys. Toisaalta myös oma fyysinen ja henkinen jaksaminen kokonaisuudessaan sekä työyhteisön yhteishenki ovat tärkeä asioita. Mistä asiantuntija tietää onnistuneensa:

”Työn on silloin onnistunu, kun kaikki hommat on tehty ajallaan.” (Asiantuntija a)

”Yleensä silloin on onnistunu, ku mistään ei kuulu mitään.” (Asiantuntija b)

”Lopult tietää onnistuneensa, kun saa sit hyvää asiakaspalautetta.” (Asiantuntija c)

”Asiakkailt saama palaute.” (Asiantuntija d)

Tulosityksikön johdon sekä asiantuntijoiden mukaan asiakkaat vaikuttavat työn onnistumiseen toisaalta melko paljon ja toisaalta melko vähän. Asiakkailta on vaikeaa saada rehellistä palautetta. Asiakkaan aiheuttamat hankaluudet ovat yleensä puutteellisia aineiston toimituksia. Myös asiakaspalautteen käsittely vaikuttaa työhön, kun se vie niin paljon aikaa. Negatiivisten palautteiden vähenemisestä tietää

ohjanneensa asiantuntijoita oikeaan suuntaan. Asiantuntijoiden mukaan puolestaan asiakkaat vaikuttavat työn onnistumiseen yhteistyökyvyllään:

”Se on niiku yhteistyökyky.” (Asiantuntija a)

”Jos asiakas on myös yhteistyökykyinen ja joustaa myös... Työ onnistuu helpommin, koska sit saa niiku kaiken materiaalin ja pystytään yhdessä sopiin asioita.” (Asiantuntija b)

”Asiakkaat halua sit palveluu.” (Asiantuntija c)

”Kun asiakkaal on kaikki hyvin nii itelläkii on semmonen positiivinen fiilis.” (Asiantuntija d)

Kouluttautumismahdollisuudet

Tulosityksikön johto kokee, että kouluttautumismahdollisuuksia on. Niihin koulutuksiin on saanut osallistua mihin on halunnut. Tulosityksikön johdolla on toiveissa suorittaa jatkossa alaan liittyviä tutkintoja lisää. Osa asiantuntijoista koki, että kouluttautumismahdollisuuksia on ja osa kouluttautuu tälläkin hetkellä, mutta osa koki, että kouluttautuminen olisi haastavaa, koska ei ole aikaa, se kuormittaisi kollegoja, eivätkä olleet itse olleet aktiivisia. Eräs asiantuntija koki, ettei koulutusmahdollisuuksia ollut organisaation puolesta tarjottu. Kaikki kuitenkin olivat yhtä mieltä siitä, että mielenkiintoa olisi kouluttautua ja kehittyä.

4.8 Mittaristomallin hyödyntäminen

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään mittaristomalleista Balanced Scorecardia, koska se soveltuu tulosityksikön mittariston luomisen pohjaksi. Ensin täsmennettiin organisaation visio ja strategia, joista suorituskyvyn mittarit johdetaan. Balanced Scorecardia soveltaen valitaan näkökulmat mittareiden pohjaksi ja selvitetään organisaation menestystekijät. Näkökulmien ja menestystekijöiden määrittelyn jälkeen tehdään mittariehdotuksia kaikkiin valittuihin mittausnäkökulmiin.

4.8.1 Mittausnäkökulmien valinta

Haastatteluiden jälkeen, prosessimallien mukaisesti seuraavana vaiheena keskusjohdon kanssa pidettiin ryhmäkeskustelu, jossa valitaan mittausnäkökulmat mittariston pohjaksi sekä määritellään organisaation menestystekijät hyödyntäen haastatteluissa esille tulleita näkemyksiä. Keskusjohto sai hyvissä ajoin ennen palaveria siihen asti tutkimuksen osalta kerätyn materiaalin tutkittavaksi. Näin menestystekijöitä ei tarvinnut alkaa miettiä tyhjältä pöydältä vaan oli valmiiksi henkilöstön näkökulmat huomioituna. Palaverissa käytettiin aivoriihitekniikkaa, jossa jokainen sai vapaasti antaa ehdotuksia. Samalla myös mietittiin jo alustavia mittarivaihtoehtoja menestystekijöiden pohjalta.

Organisaation mittausnäkökulmat valittiin Balanced Scorecardin pohjalta, koska keskusjohdon mukaan perinteiset näkökulmat soveltuvat organisaatiolle hyvin ja ne noudattavat organisaation visiota ja strategiaa. Mittausnäkökulmiksi valikoituivat: asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Mukana neljäntenä näkökulmana on myös talous, mutta sitä ei käsitellä tämän tutkimuksen yhteydessä, koska organisaatiolla on jo valmiiksi käytössä taloudellisen suorituskyvyn mittareita.

Asiakasnäkökulma valittiin, koska se tulee vahvasti esiin organisaation strategiassa. Organisaatiossa annetaan asiakkaille paljon lupauksia ja halutaan seurata, miten niissä on onnistuttu. Keskusjohdon mukaan tyytyväinen asiakas on paras myyjä organisaatiolle referenssinä ja suosittelijana. Prosessinäkökulma valittiin, koska myös se on vahvasti esillä organisaation strategiassa. Prosessien tulee olla tehokkaita ja laadukkaita, jotta toiminta olisi kannattavaa. Oppimisen ja kasvun näkökulma valittiin, koska keskusjohdon mukaan osaava ja viihtyvä henkilöstö on avain strategian toteuttamiseen sekä tyytyväiseen asiakkaaseen.

4.8.2 Menestystekijöiden määrittäminen

Menestystekijöiden määrittelyssä pidettiin koko ajan mielessä organisaation arvot, tavoitteet sekä strategia; myydään-kuunnellaan, modernisoidaan-ratkaistaan ja mo-

nipuolistetaan-palvellaan. Menestystekijöiden määrittelyssä pidettiin kaksi iteraatio-kierrosta lopullisiin valintoihin päätymiseksi niin, että tutkija teki koonnin ryhmäkeskustelun tuotoksista ja antoi ne keskusjohdon kommentoitaviksi.

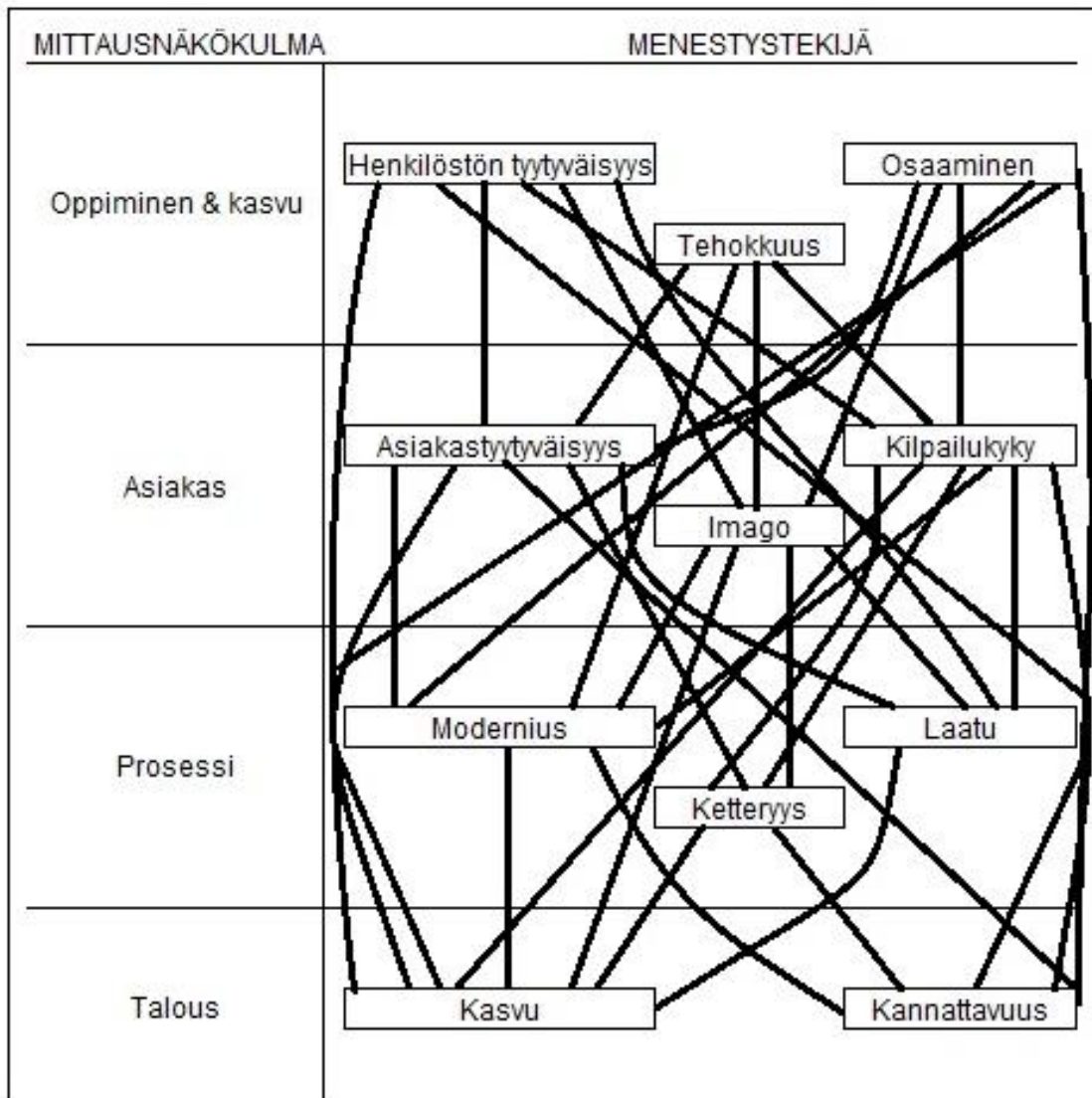
Oppimisen ja kasvun osalta tärkeiksi asioiksi nousevat osaaminen, tehokkuus ja ilmapiiri. Henkilöstön tyytyväisyys on keskusjohdon mukaan tärkeä asia. Organisaatiossa on mitattu henkilöstön tyytyväisyyttä vuosittain, mutta keskusjohto kokee, että sitä tulisi mitata useammin ja kevyemmin. Keskusjohto ottaa tässä kohtaa puheeksi myös sairauspoissaolot sekä henkilöstön vaihtuvuuden. Osaamisen osalta johto toivoisi, että koulutuksiin käytetyt panostukset näkyisivät asiantuntijoiden suorittamina alan ammattitutkintojen lisääntyneinä määrinä. Organisaatiossa on huomioitu kilpailijoiden menestyminen ammattitutkintojen suorittamisessa. Keskusjohto päättääkin asettaa organisaation tavoitteeksi tutkintojen suorittamisen koulutusten määrää lisäämällä. Osaaminen on tärkeää asiakaspalvelun kannalta, koska asiakkaat arvostavat asiantuntijoiden asiaosaamista. Osaaminen myös parantaa prosesseja. Jotta kuitenkin asiantuntijaorganisaation toiminta olisi tehokasta, tarvitaan siihen sitoutunut asiantuntija. Asiantuntijoilta odotetaan asiakasta kohtaan palvelevaa roolia eikä vain rutiinityön suorittamista. Organisaation kannalta yhdeksi kriittisimmäksi menestystekijäksi nostetaan henkilöstö, mitä seuraa tyytyväiset asiakkaat.

Asiakas on organisaation toiminnan kannalta toiminnan lähtökohta. Menestystekijöitä voisi organisaation keskusjohdon mukaan olla kaikki asiakkaaseen liittyvät asiat. Organisaatiossa on mitattu asiakkaiden tyytyväisyyttä pääsääntöisesti vuosittain, mutta keskusjohto kokee, että sitä tulisi mitata useammin ja vähän kevyemmin. Keskusjohto uskoo asiakkaan ymmärtämisen ja kuuntelemisen olevan osa organisaation menestystekijöitä. Tärkeää on lisäarvo, jota asiakkaalle tuotetaan. Asiakasnäkökulman alle menestystekijäksi valittiin kilpailukyky, koska organisaation on keskusjohdon mukaan pärjättävä hinnassa, jotta asioissa päästään eteenpäin. Samalla johto toteaa, että sekään ei vie eteenpäin, jos organisaatio ei ole tunnettu. Asiakasta auttamalla parannetaan kilpailukykyasetelmaa asiakkaan ollessa organisaation paras ”myyjä”. Näin asiakastyytyväisyys onkin toinen organisaation kriittisimmistä menestystekijöistä.

Organisaation sisäisten prosessien tulisi olla kunnossa, koska ne vaikuttavat kaikkien toimintaan. Keskusjohto kokee, että niissä olisi vielä parannettavaa. On tulosyksikön johdon vastuulla käydä asiantuntijoiden kanssa asioita läpi ja varmistua siitä, että kaikki asiantuntijat ovat samalla tekemisen tasolla. Organisaation menestystekijöiksi valitaankin luonnollisesti palveluiden laatu. Prosessien osalta keskusjohto kokee, että ketteryys on organisaation juttu. Ketteryys sisältää palveluiden aikavasteen sekä palveluiden monipuolistamisen eli joustamisen asiakkaalle. Ketterässä organisaatiossa keskusjohdon mukaan henkilöstö on ajan hermolla ja heillä on velvollisuus vaikuttaa asioihin. Organisaation palvelujen tuottamisessa merkittävässä roolissa on toimintojen modernisointi. Organisaation tarjoamat palvelut ovat asiantuntijapalveluiden ohella moderneja ja nykyaikaisia järjestelmäratkaisuja ja modernisointia pyritään organisaatiossa lisäämään. Kriittisimmiksi menestystekijöiksi prosessien osalta valitaan modernius ja ketteryys.

Menestystekijöiden määrittelyn osalta keskusjohdon mielessä pyöri monessa kohdassa se, että organisaation tarjoamat palvelut tulisi pyrkiä paremmin tuotteistamaan ja selkiyttämistä sekä organisaatiolle itselle että asiakkaille huomioiden asiakkaan liiketoiminta. Tuotteistamiselle on haastavaa luoda omia mittareita, joten se jätettiin pois menestystekijöistä. Tuotteistaminen kulkee kuitenkin taustalla mukana kaikissa mittausnäkökulmissa ja sillä voidaan vaikuttaa toiminnan laatuun, asiakastytytyvyyteen ja näin ollen myös kasvuun ja kannattavuuteen. Toisaalta myös organisaation osaamisella on vaikutusta tuotteistamisen onnistumiseen.

Ryhmäkeskustelussa hyödynnettiin strategiakarttaa (Kuvio 5), jotta voitiin varmistua mittareiden linkityksestä toisiinsa ja, jotta mittaristosta saataisiin tasapainoinen kokonaisuus. Strategiakartta rakennettiin apuvälineeksi suunnittelulle, jotta pystytiin hahmottamaan paremmin menestystekijöiden väliset yhteydet sekä mittariston kokonaisuus. Aineettomuus korostuu case organisaation menestystekijöissä hyvin vahvasti organisaation toiminnan asiantuntijaluonteen vuoksi. Aineettomat ja ei-taloudelliset mittarit edesauttavat organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.



Kuvio 5. Organisaation strategiakartta.

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa pyritään kehittämään pohja muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa menestystekijöiksi valitut henkilöstön tyytyväisyys, tehokkuus ja osaaminen kertovat tulevaisuudesta. Case organisaatiossa henkilöstön tyytyväisyys, tehokkuus ja osaaminen ovat avaintekijöitä, jotka edesauttavat asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman sekä talouden näkökulman tavoitteiden saavuttamisessa.

Asiakasnäkökulman tavoitteilla pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Asiakkaan näkökulmassa mittarit kertovat nykyisyydestä. Näkökulman menestystekijöiksi

valittiin asiakastyytyväisyys, imago ja kilpailukyky, jotka ovat yhteydessä sekä oppimisen ja kasvun että prosessinäkökulman menestystekijöihin ja samalla edesauttavat talouden menestystekijöiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Myös prosessinäkökulman kuten asiakasnäkökulmankin mittarit kertovat nykyisyydestä. Case organisaation sisäisten prosessien näkökulman menestystekijöillä, modernius, ketteryys ja laatu, pyritään tukemaan organisaation taloudellisen näkökulman sekä asiakkaan näkökulman tavoitteiden saavuttamista.

4.8.3 Ehdotukset mittareiksi

Mittareita mietittiin organisaation keskusjohton kanssa yhdessä samalla, kun määriteltiin menestystekijöitä. Ryhmäkeskustelussa päädyttiin mittariehdotuksiin (Taulukko 3), joita keskusjohto haluaa seuraavaksi käydä tulosityksikön henkilöstön kanssa läpi. Mittariehdotusten kanssa pidetään tulosityksikössä ymmärtämiskeskustelu, jossa haetaan henkilöstöltä palautetta ja mietitään asioita uudelleen.

Taulukko 3. Mittaristoehdotukset organisaatiolle.

Menestystekijä	Mittariehdotus
Henkilöstön tyytyväisyys	Laaja tyytyväisyyskysely puolivuositain
	Suullinen tyytyväisyyskysely viikottain
	Henkilöstön pysyvyys
	Sairauspoissaolot
Tehokkuus	Motivaatioaste
	Tavoitteiden täytyminen / poikkeamat
Osaaminen	Koulutuksiin käytetyt resurssit EUR & H
	Suoritetut ammattitutkinnot KPL
Asiakastyytyväisyys	Laaja asiakastyytyväisyyskysely vuosittain
	Suppea asiakastyytyväisyyskysely kuukausittain
Imago	Asiakastyytyväisyyskyselyt
	Imagotutkimus
Kilpailukyky	Myyntikeissien voitot/tehdyt
Modernius	Prosessien automaatioaste
	Asiakastyytyväisyyskyselyt
Ketteryys	Asiakkaan toiveiden toteuttaminen / poikkeamat
	Aikataulujen pitäminen / poikkeamat
Laatu	Asiakslupausten toteutuminen / poikkeamat
	Asiakastyytyväisyyskyselyt

Henkilöstön tyytyväisyyden menestystekijän mittariehdotukset ovat laaja tyytyväisyyskysely puolivuositain, suullinen tyytyväisyyskysely viikottain, henkilöstön pysyvyyden seuranta sekä sairauspoissaolojen seuranta. Asiakastyytyväisyyskyselyitä ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyä varten on otettu käyttöön uusi järjestelmä viime vuoden lopulla, joka mahdollistaa erilaisten kyselyiden tekemisen. Lisäksi kehitteillä on uusi online järjestelmä tietojen keräämiseen erilaisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun yhteydessä. Suullista tyytyväisyyskyselyä olisi mahdollista hyödyntää viikkopalavereissa eri organisaation tasojen välillä. Sairauspoissaoloja sekä koulutuspäiviä voi seurata suoraan HR järjestelmästä.

Tehokkuuden menestystekijän mittariehdotukset ovat motivaatioaste ja tavoitteiden täytyminen/poikkeamat. Sekä henkilöstön motivaatioastetta että poikkeamia palvelupausten täyttymisessä on mahdollista mitata tulevaisuudessa hyödyntämällä samaa edellä mainittua online järjestelmää. Osaamisen menestystekijän mittariehdotukset ovat koulutukseen käytetyt resurssit sekä tunneissa että euroissa ja suoritettujen ammattitutkintojen määrä. Koulutukseen käytettyjä resursseja voidaan seurata usealla mahdollisella tavalla, kuten HR järjestelmästä, kirjanpidosta ja työajanseurannasta.

Asiakastyytyväisyyden menestystekijän mittariehdotukset ovat laaja asiakastyytyväisyyskysely vähintään vuosittain ja suppea asiakastyytyväisyyskysely kuukausittain. Suppeaa asiakastyytyväisyyskyselyä on mahdollisuus hoitaa myös valmiilla sähköisillä järjestelmillä tai esimerkiksi henkilökohtaisesti kontaktoitaessa asiakkaita. Imagon menestystekijän mittariehdotukset ovat asiakastyytyväisyyskyselyt sekä ulkopuolisen palveluntarjoaman toteutettavissa oleva imago tutkimus. Kilpailukyky menestystekijän mittariehdotus on voitettut/tehdyt myyntitapahtumat. Myyntitapahtumia on mahdollista seurata erillisestä myyntiosaston raportoinnista.

Moderniuden menestystekijän mittariehdotukset ovat prosessien automaatioaste ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Prosessien automaatioasteen seuraamiseen ei ole olemassa valmiita järjestelmiä. Sitä voitaisiin seurata esimerkiksi prosesseja standardoimalla ja asettamalla tavoitteet mahdollisten automaatioiden hyödyntämiseen. Ketteryyden menestystekijän mittariehdotukset ovat poikkeamien seuranta asiakkaiden toiveiden toteuttamisessa sekä poikkeamien seuranta aikalaulumien pitämisessä. Molempia on mahdollista seurata asiantuntijoiden ylläpitämistä palvelutason seurantataulukoista. Laadun menestystekijän mittariehdotukset ovat asiakastyytyväisyyskyselyt sekä poikkeamien seuranta asiakaslupausten pitämisessä. Myös näitä poikkeamia on mahdollista seurata asiantuntijoiden ylläpitämästä palvelutason seurantataulukosta.

4.8.4 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Mittariston käyttöönotto rajattiin tämän tutkielman ulkopuolelle, joten seuraavaksi esitetään ehdotukset mittariston implementointimalleja mukailleen, mitä organisaation tulisi huomioida mittariston käyttöönotossa. Jos organisaatiossa jatketaan mittariston käyttöönottoa, tulee mittaristo viimeistellä, pilotoida ja sitouttaa henkilöstö sen käyttöön.

Ensimmäiseksi johdon tulee käydä läpi mittariehdotukset ja samalla karsia ja täydentää mittaristo. Mittareille tulee samalla asettaa tavoitteet eli millaisia tuloksia mitattavilta asioilta odotetaan. Mittareiden syy-seuraussuhteet tulee selvittää ja mittaristo tulee tasapainottaa. Tasapainotuksella tarkoitetaan sitä, että arvioidaan mittareiden merkitykset organisaation strategisten tavoitteiden kannalta ja annetaan mittareille painoarvot. Mittariston näkökulmien painotusten tulisi olla tasapainossa.

Tämän jälkeen tulisi järjestää ymmärryskeskustelu ja kritiikkialaveri henkilöstön kanssa, henkilöstön sitouttamiseksi sekä henkilöstön mielipiteiden huomioimiseksi mittareiden valinnassa. Kun henkilöstöä on kuultu, voidaan lopulliset mittarit valita. Mittaristo tulisi ottaa käyttöön mahdollisimman nopeasti ja avoimesti, jotta henkilöstö sitoutuisi paremmin. Mittaristoon on myös mahdollista yhdistää palkitsemisjärjestelmä.

Mittareiden valinnan jälkeen tulee laatia toimintasuunnitelma mittariston käyttöönottoon. Toimintasuunnitelman tulisi sisältää käyttöönoton aikataulu, vastuuhenkilöt, tarvittavat resurssit, tehtävät toimenpiteet sekä mittariston seurannan toteuttaminen. Informaation keräämiseen käytettäviä valmiita järjestelmiä on organisaatiolla valmiiksi olemassa, joita voi mittaristossa hyödyntää. Mittaristo tulee pilotoida ennen käyttöönottoa, jotta voidaan vielä korjata mahdollisia esiintyviä ongelmia. Mittaristolle tulee myös luoda käyttöperiaatteet eli miten data kerätään, kuinka usein raportoidaan ja miten tulokset käsitellään. Tämän jälkeen mittaristo voidaan ottaa käyttöön. Kun mittaristo on otettu käyttöön, tulee sitä jatkuvasti seurata ja päivittää.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin tulosityksikön suorituskyvyn mittaamista, joten mittaristo käsittelee organisaation alimman tason suorituskyvyn mittaamista. Mittaristoa voi mahdollisesti soveltaa joltain osin jatkossa muihinkin organisaation tulosityksiköihin. Keskusjohdon mittareihin tässä tutkielmassa ei otettu kantaa, mutta alimman tason suorituskyvyn mittareissa tulisi huomioida ylemmän tason tavoitteet. Osa ylemmän ja suorittavan tason mittareista voivat olla samojakin.

Tulosityksikköohjauksen näkökulmasta organisaatiolle annettavina ehdotuksina jatkotoimenpiteille ovat tavoitteiden selkiyttäminen. Kaikilla ei ollut tiedossa, mitkä ovat organisaation visio, missio ja strategia, joten ne olisi hyvä jalkauttaa koko henkilöstölle mittariston rakentamisen ja käyttöönoton yhteydessä. Toisinaan visio, missio ja strategia eivät suoraan kerro henkilöstölle mitään, joten nämä tulisi purkaa selkeämmiksi joka tason omiksi tavoitteiksi. Myös tämä edesauttaisi henkilöstön sitoutumista mittariston käyttöönottoon, kun sekä organisaation tavoitteet että henkilökohdaiset tavoitteet olisivat kaikille selkeät.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa käsitellään tapaustutkimuksena suorituskykymittariston suunnittelua tulosityksikköohjatuille keskikokoiselle asiantuntijaorganisaatiolle. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitä keskeisiä tekijöitä tulee huomioida suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelussa tulosityksikköohjattuun asiantuntijaorganisaatioon. Alatavoitteina oli selvittää, mitä keskeisiä tekijöitä tulee huomioida mittausjärjestelmän suunnitteluprosessissa, mitä keskeisiä tekijöitä tulee ottaa huomioon suorituskyvyn analysointijärjestelmää kehitettäessä asiantuntijapalvelu yritykselle ja mitä haasteita tähän liittyy.

Tämän tutkimuksen keskeisin tulos on mittariston suunnittelu case organisaatiolle ja lisäksi johtopäätösten tekeminen liittyen tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa keskityttiin suorituskyvyn mittariston implementoinnin prosessimalleja mukaillen mittariston suunnittelun vaiheisiin. Tutkimus päättyi mittariehdotuksiin case organisaatiolle, joten niiden käyttöönottoon ja mittariston päivittämiseen ei varsinaisesti oteta kantaa. Käyttöönoton ja päivittämisen osalta annetaan case organisaatiolle vain ehdotukset jatkotoimenpiteille.

Tulosityksikköorganisaatiosta rajattiin tutkimuksen kohde yhteen tulosityksikköön samalla pitäen mahdollisuutena sitä, että suunniteltavaa mittaristoa voitaisiin myöhemmin myös hyödyntää organisaation muissa tulosityksiköissä. Aito tulosityksikkö on organisaation itsenäinen yksikkö, joka tuottaa omat palvelunsa ja jolla on valta ja vastuu yksikön tuloksesta. Keskusjohto ohjaa tulosityksikköä ja määrää sille tavoitteet. Case organisaation tulosityksikkö perustuu aluejakoon sijaitessaan yhdessä organisaation kuudesta toimipaikasta. Case organisaation tulosityksiköillä on kuitenkin riippuvuutta toisistaan, kun tietty osa asiantuntijatyöstä hoidetaan eri tulosityksiköissä. Tulosityksikön myynti hoidetaan keskusjohdon tarjoamana tukipalveluna.

Tulosityksikön operatiivisella tasolla yksikön johdolla on päätösvalta, mutta strategisella tasolla ei. Näin ollen tulosityksiköllä on tulosityksikköohjauksen luokittelun mukaisesti operatiivisella tasolla merkittävä päätösvalta ja strategisella tasolla ei lainkaan päätösvaltaa. Kyseessä on kuitenkin keskisuuri eikä suuri yritys, joten ylin

johto pitää strategisen ohjauksen keskitettynä keskusjohdolle. Tulosityksikön johdolla on vastuu yksikön tuloksesta, muttei kuitenkaan riittävää informaatiota ja täyttä päätösvaltaa, esimerkiksi kustannuksiin puuttuminen on vaikeaa, mikä aiheuttaa haasteita tulosityksikön johtamiseen. Case tulosityksikön voisi näin ollen luokitella profit center ja cost center tyyppisten tulosityksiköiden välimuodoksi, koska palvelut tuotetaan ulkopuolisille asiakkaille, mutta keskusjohto määrittelee markkinat.

Sekä tulosityksikön johto että asiantuntijat kokivat, että on toisinaan epäselvää kennellä on valta ja vastuu missäkin asiassa. Ylimmän johdon mukaan tulosityksikön johdolla on vastuu yksikön kannattavuudesta, henkilöstön tyytyväisyydestä sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tulosityksikön johdon mukaan yksikön tavoitteet olivat muun muassa toiminnan jatkuva kehittäminen, kannattava kasvu ja lisäarvon tuottaminen palvelulle. Asiantuntijoiden mukaan tavoitteet olivat asiakastyytyväisyys ja kannattavuus. Ylimmän johdon ja asiantuntijoiden tavoitteet siis kohtasivat, mutta tulosityksikön johto ja ylimmän johdon näkemys tavoitteista eivät täysin kohdanneet.

Tulosityksikköohjaus on organisaatiolle edullinen tapa toimia, koska tulosityksiköiden yhteistyöllä se pääsee lähemmäksi asiakkaita, mikä mahdollistaa organisaation ketteryyden sekä hajauttaa maantieteellisesti mahdollisuudet hyvien työntekijöiden hankkimiseen. Tulosityksiköiden välinen yhteistyö mahdollistaa vähän osa-optimointia siinä suhteessa, että tulosityksikön johto kokee, ettei yhteistyö muiden yksiköiden kanssa oikein toimi. Se, mitkä asiat kuuluvat millekin yksikölle, onkin nähty organisaation yhdeksi haasteeksi. Toisaalta osa-optimoinnin mahdollisuus on kuitenkin hyvin pieni, tulosityksiköiden ollessa strategisesti tiukasti keskusjohdon päätösvallan alla. Tulosityksikköorganisaatiossa yhteistyön onnistumisella on tärkeä rooli organisaation suorituskyvyn kannalta.

Suorituskyvyn mittaristojärjestelmän suunnitteluprojekti aloitettiin case organisaatiossa, koska tulosityksikön suorituskyvyn seuraaminen on tärkeää, jottei keskusjohdon strategiatyö erkaantuisi liikaa operatiivisesta toiminnasta. Prosessi otettiin organisaatiossa myös oppimisen kannalta, koska samalla selvennettiin organisaation strategiaa ja visiota sekä niiden merkitystä tulosityksikön ohjaamisessa. Tavoitteiden

selkeyttämisen myötä myös vastuunjakoa tulosityksiköiden sekä tulosityksikön ja keskusjohdon välillä jouduttiin pohtimaan. Mittariston luomisen tavoitteena oli näin ollen myös toiminnan kannalta fokuksen pitäminen oikeissa asioissa ja toiminnan kehittäminen pitkällä tähtäimellä.

Mittariston suunnittelun tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaristo tulosityksikölle, joka ottaisi huomioon kaikki organisaation kannalta keskeiset näkökulmat ja organisaation menestystekijät. Tämän dokumentaation avulla mittariston jatkosuunnittelu ja kehittäminen helpottuvat myös mittariston laajentamisessa koko organisaatiota koskevaksi. Mittaristomallin pohjaksi valittiin Balanced Scorecard, koska koettiin, että se soveltuu parhaiten case organisaation tarpeisiin ja sen avulla tulisi huomioitua alkuvaiheessa ainakin tärkeimmät asiat. Tutkielmassa jätettiin näkökulmista kuitenkin talouden näkökulma ulkopuolelle, koska talouden mittareita organisaatiolla oli jo valmiiksi käytössä ja haluttiin keskittyä nimenomaan eitaloudelliseen ja lähinnä organisaation sisäisen suorituskyvyn mittaamiseen. Tulosityksikössä oli aiemmin mitattu myös henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyttä, tosin satunnaisesti. Prosessissa hyödynnettiin valmiista implementointimalleista lähinnä Toivasen (2001) mallia onnistumisen maksimoimiseksi.

Projektiryhmä syntyi luonnollisesti tutkijan vaikutuksesta. Suunnitteluprosessiin lähtivät mukaan tutkijan lisäksi organisaation ylin johto ja keskijohto sekä haastattelujen muodossa hyödynnettiin myös tulosityksikön johdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä. Henkilöstö pyrittiin sitouttamaan prosessimallien mukaisesti heti alussa, pitämällä tiedotustilaisuuksia ja ottamalla heidät mukaan prosessiin haastatteluiden muodossa, jotta henkilöstö kokisi saavansa äänensä kuulluksi. Kuten teorian pohjalta odottaa saattoi, henkilöstö suhtautui projektin alussa mittariston luomiseen epäilevästi, mutta kun heidät otettiin mukaan prosessiin, suhtautuminen muuttui avoimemmaksi. Projektin edetessä havaittiin teorioita noudattaen kommunikaation merkityksen tärkeys. Kaikilla prosessiin osallistuneilla henkilöillä oli yhdensuuntaiset näkemykset siitä, miksi suorituskykyä tulee mitata; asioiden kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen takia.

Mittariston implementointimallien mukaisesti, mittariston suunnittelu aloitettiin organisaation vision ja strategian selkiyttämistä. Strategia, visio, missio ja arvot olivat organisaatiossa valmiiksi määriteltäviä, mutta vain osittain jalkautettuja. Organisaation keskusjohdossa oli yhtenäiset näkemykset tavoitteiden suhteen. Strategiaa, visiota ja missiota ei kuitenkaan oltu viety läpi organisaatio, koska asiantuntijoille nämä olivat vieraita asioita eikä myöskään tulostulosyksikön johto ollut sisäistänyt näitä. Organisaation arvot olivat kuitenkin kaikkien tiedossa.

Organisaation menestystekijät määriteltiin ryhmäkeskustelussa, johon osallistuivat tutkija ja organisaation keskusjohto. Menestystekijöiden määrittämisessä hyödynnettiin asiantuntijoiden haastatteluissa saatuja kommentteja ja samalla muodostettiin strategiakartta syy- ja seuraussuhteiden selkiyttämiseksi. Menestystekijöiden määrittely hoidettiin kahdella iteraatiokierroksella. Mittariston suunnittelussa noudatettiin Balanced Scorecardin mukaisia näkökulmia; oppiminen ja kasvu, asiakas sekä prosessi. Vaikka talouden näkökulma jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, on kannattavuus kuitenkin perusta yrityksen toiminnalle. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tyytyväiset asiakkaat ja henkilöstö olivat organisaation tärkeimmät menestystekijät. Oppimisen ja kasvun näkökulman menestystekijöiksi valikoituivat henkilöstön tyytyväisyys, tehokkuus ja osaaminen. Asiakasnäkökulman menestystekijöiksi valikoituivat asiakastyytyväisyys, imago ja kilpailukyky. Prosessinäkökulman menestystekijöiksi valikoituivat modernius, ketteryys ja laatu. Kaikki nämä menestystekijät ovat suoraan johdettavissa organisaation strategista: myydään-kuunnellaan, modernisoidaan-ratkaistaan ja monipuolistetaan-palvellaan. Menestystekijöistä kriittisimpinä organisaatiossa pidetään henkilöstön tyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyyttä sekä moderniutta ja ketteryyttä.

Kun menestystekijät on määriteltä, valitaan seuraavaksi mittarit. Asiantuntijaorganisaatiossa suorituskyvyn mittaaminen on haasteellista, työn aineettoman luonteen vuoksi ja asiantuntijat yleensä osaavat työnsä esimiehiään paremmin. Asiantuntijaorganisaatiossa keskeisessä roolissa on asiantuntijoiden osaaminen eli aineettoman pääoman merkitys. Osaamisen ollessa olennainen osa asiantuntijatyötä, menestymisen kannalta voi nousta tulevaisuudessa positiiviseksi asiaksi se, että kaikki

haastateltavat asiantuntijat olivat kiinnostuneita kouluttautumisesta ja itsensä kehittämisestä. Myös mittaristossa tulee huomioida, että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio. Joten koska henkilöstö on tärkeintä, myös henkilöstön sitouttamista projektiin pidettiin erittäin tärkeänä. Toisaalta henkilöstö menestystekijänä on yksi mittariston luomisen haastavimmista tekijöistä.

Asiantuntijatyön mittaaminen on haasteellista, koska palvelut ja omaisuus ovat aineettomia, asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja asiantuntijatyötä mitataan usein subjektiivisilla mittareilla. Objektiivisia mittareita on usein vaikeaa löytää asiantuntijaorganisaatiolle. Nämä kaikki haasteet nousivat esiin myös organisaation henkilöstön haastatteluissa. Suurin osa tutkimuksen mittariehdotuksista on subjektiivisia, jotka vaativat vastaajien omaa aktiivisuutta. Subjektiivisille mittareille haasteita tuovat vaatimukset uskottavasta ja tarkasta mittarista. Teorian mukaan subjektiivisia mittareita voidaan kuitenkin kompensoida lisäämällä mittareiden määrää. Teorian mukaisesti mittareita tulisi olla alle 20. Tutkielman mittariehdotuksien määrä on 19. Useissa näistä ehdotetuista mittareista on sama tiedonkeruujärjestelmä, josta johdetaan arvo useaan mittariin. Mittareita ei tule kuitenkaan olla liikaa, jotta erotetaan joukosta olennaiset asiat ja toisaalta tulee myös punnita mittarin hyötyjen ja informaation tuottamiseen käytettävien resurssien määrä. Vaikka case organisaatiolla on olemassa valmiita järjestelmiä tietojen keräämiseen, tuottaa haasteita kuitenkin se, että tiedot täytyy kerätä eri paikoista.

Projektin alussa organisaation ylin johto koki haastavimmaksi asiaksi mittariston luomisessa sellaisten mittareiden löytämisen, joka yksinkertaisuudessaan osuisi suoraan asian ytimeen. Tämä osoittautui myöhemmin myös käytännössä mittareiden suunnittelun haasteeksi. Haastavimmaksi koettiin sellaisten mittareiden löytäminen, jotka olisivat mahdollisimman yksinkertaisia, mutta samalla kuvaisiva juuri sitä, mitä tavoitellaan. Mittareiden määrittelyssä haasteellista on siis varmistua siitä, että ne tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Tavoitteiden saavuttaminen nousi vahvasti esiin sekä teoriassa että tutkielman empiirisessä osuudessa, joten se on yksi merkittävimmistä asioista mittariston suunnittelussa. Prosessin alkuvaiheessa organisaation keskusjohto koki juuri tavoitteiden

asetannan sekä sitoutuneen ja osaavan henkilöstön saamisen tulosityksikköorganisaation ohjauksessa haasteeksi. Tämä näkyi myös tulosityksikön johdon sekä asiantuntijoiden vastauksissa, koska heille oman työnsä tavoitteet eivät olleet täysin selkeitä ja toisaalta myös niiden seurannan koettiin olevan vajavaista. Tavoitteiden selkiyttämällä on suuri merkitys suorituskyvyn mittaamisen kannalta, mutta vielä enemmän organisaation menestymisen kannalta. Onnistuneella tavoitteiden asetannalla ja niiden jalkauttamisella organisaation joka tasolle, voidaan lisätä henkilöstön työmotivaatiota sekä sitouttaa henkilöstö paremmin mukaan myös suorituskyvyn mittaamiseen.

Suurena haasteena mittariston kehittämisessä voi olla johdon sekä henkilöstön sitoutuminen. Tässä projektissa johto oli heti sitoutunut täysillä mukaan, mutta haasteena oli kuitenkin aikataulujen yhteensovittaminen. Usein myös projektin aikataulu voi olla haaste projektin venymisen takia. Tämä projekti vedettiin kuitenkin hyvin tiukalla aikataululla loppuun asti. Ensimmäisessä palaverissa johdon kanssa tavoitteeksi asetettiin mittariehdotusten laatiminen kahden kuukauden kuluttua projektin aloittamisesta ja aikataulussa pysyttiin hyvin. Keski johdon näkemys suurimmasta haasteesta oli projektin vieminen loppuun asti ja mittariston lopullinen käyttöönotto. Suorituskyvyn mittausjärjestelmästä ei ole hyötyä, jos sen antamien signaalien myötä ei tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Mittausjärjestelmästä ei ole hyötyä myöskään silloin, jos kehitystä ei seurata ja mittaristoa päivitetä sen myötä. Mittareiden lopullinen valinta ja käyttöönotto jäivät nyt odottamaan johdon toimenpiteitä.

Tutkimuksen validiteetti ja rajoitukset

Tutkielman empiirisen analyysin tulokset ovat melko yhteneviä kirjallisuuden tulosten kanssa eikä suuria eroavaisuuksia löytynyt. Tutkielman empiirisessä osuudessa nousivat samat aihealueet tärkeiksi teorian kanssa. Tutkimuksen validiutta on pyritty lisäämään sillä, että tutkimuksen toteutus on esitetty tarkasti auki, jotta tutkimus olisi toistettavissa. Haastattelut on nauhoitettu ja pääosin litteroitu, jotta tutkielmassa on voitu lainata suoraan haastateltavien kommentteja. Tutkimuksen validiteettia lisäävät myös ne seikat, että tutkielman empiiristä osuutta on peilattu pohjana oleviin teorioihin. Tutkielman aineisto vastaa hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkielman aineiston määrä riittää tutkimaan case organisaatiota, mutta aineiston määrä on yleistettävän tason teoriaksi liian suppea. Jotta tutkielmasta olisi yleistettäväksi, tulisi tutkimus laajentaa useampaan saman alan asiantuntijaorganisaatioon. Tutkielman tekijän omat subjektiiviset näkemykset ja havainnot ovat voineet vaikuttaa tuloksiin.

Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman ulkopuolelle jätettiin mittareiden lopulliset valinnat sekä implementointi, joten jatkotutkimusaiheina voisivat olla mielenkiintoisia mittausjärjestelmän implementointi, järjestelmän toimivuuden arviointi sekä sen käyttö. Myös mittariston laajentaminen koko organisaation käyttöön voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe. Sitten, kun mittaristo on aktiivisessa käytössä, voisi tutkia myös, onko luotu mittaristo onnistunut tukemaan organisaation vision ja strategian saavuttamista.

LÄHDELUETTELO

Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. & Turner, T. 2006. Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no. 12, pp. 1325–1350.

Bourne, M., Kennerly, M. & Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: a study of impact performance. *Journal of manufacturing technology management*. vol. 16, no. 4, pp. 373-395.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. 2002. The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives. *International Journal of Operations and Production Management*. vol. 22, no. 11, pp. 1288-1310.

Brown, M. 1996. *Keeping score: using the right metrics to drive world-class performance*. New York: Productivity, Inc.

Cocca, P. & Alberti, M. 2010. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. vol. 59, no. 2, pp. 186–200.

De Waal, A. 2009 Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. vol. 58, no. 4, pp. 367-390.

De Waal, A. & Kourtit, K. 2013. Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*. vol. 62, no. 5, pp. 446–473.

Drucker, P. 1999. Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*. vol. 41, no. 2, winter 1999. pp. 79-94.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. (Suomennos englanninkielisestä alku-
teoksesta Management Challenges for the 21st Century). Porvoo: WSOY.

Eckerson, W. Creating Effective KPIs. DM Review. no. June, pp. 15-16, 28.

Ezzamel, M. 1994. Business Unit & Divisional Performance Measurement. London:
Academic Press.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. & Voss, C. 1991. Perfor-
mance Measurement in Service Businesses. London: CIMA.

Franco, M. & Bourne, M. 2003. Factors that play a role in "managing through
measures". Management Decision. vol. 41, no. 8, pp. 698-710.

Gosselin, M. 2010. Designing and implementing a performance measurement sys-
tem. CMA Management. no. November, pp. 14-18.

Hall, G. 1987. Reflections on running diversified company. Harvard Business Re-
view. vol. 65, no. 1, pp. 84-92.

Hannula, M., Leinonen, M., Lönnqvist, A., Mettänen, P., Okkonen, J. & Pirttimäki, V.
2002. Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus. Tutkimusraportteja.
Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto.

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Helsinki:
Metalliteollisuuden keskusliitto.

Horngren, C., Foster, G. & Datar, S. 2012. Cost Accounting a Managerial Emphasis.
14.painos. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2005. Asiantuntijatyön suorituskyky. Tutkimusraportti.
Tampere: Tampereen Teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto.

Hudson, M. & Smart, A. & Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*. vol. 21, no. 8, pp. 1096-1115.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Porvoo: WSOY.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. *Moderni taloushallinto. Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita.

Kaiser, S. & Ringlstetter, M. J. 2011. *Strategic Management of Professional Service Firms*. Springer Heidelberg Dordrecht London New York.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. *Mittareilla menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Atkinson, A. 1998. *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall.

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

Kaplan, R. & Norton, D. 2001. Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *American Accounting Association*. vol. 15, no. 1, pp. 87-104.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Kauppakaari.

Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategiakartat - Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. *Organisaation olemus*. Helsinki: Edita.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla -ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatukeskus.

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

Larsen, P., Tonge, R. & Lewis, A. 2007. Strategic planning and design in the service sector. Management Decision. vol. 45, no. 2, pp. 180-195.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut.

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

McKenzie, F. & Shilling, M. 1998. Avoiding performance measurement traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation. Compensation & Benefits Review. vol. 30, no. 4, pp. 57-65.

Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall.

Neely, A. 1997. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no. 11, pp. 1131-1152.

Neely, A. 1998. *Measuring business performance –Why, what and how*. Lontoo: Profile Books.

Neely, A. & Bourne, M. 2000. Why Measurement Initiatives Fail. *Measuring Business Excellence*. vol. 4, no. 4, pp. 3 – 7.

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

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. 6. painos. Helsinki: Edita.

Nudurupati, S., Bititci, U.S., Kumar, V. & Chan, F. 2011. State of the Art Literature Review on Performance Measurement. *Computer and Industrial Engineering*. no. 60, pp. 279-290.

Ojasalo, K. 2003. Customer Influence on Service Productivity. *S.A.M. Advanced Management Journal*. vol. 68, no. 3, pp. 14-19.

Olve, N.-G., Roy, M. & Wetter, M. 1998. *Balanced Scorecard: Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*, Porvoo: WSOY.

Parmenter, D. 2007. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Parmenter, D. 2007b. Performance measurement. *Financial Management*. no. February. pp. 32-33.

Powell, S. 2004. The challenges of performance measurement. *Management Decision*, vol. 42, no. 8, pp. 1017–1023.

Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksessä. Tutkimusraportti. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö.

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

Schwenker, B. & Bötzel, S. 2007. *Making Growth Work — How Companies Can Expand and Become More Efficient*. Springer Berlin Heidelberg New York.

Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Pearson Education.

Sink, D.S. 1983. Much ado about productivity: where do we go from here. *Industrial engineering*. vol. 15, no. 10, pp. 38-39.

Sipilä, J. 1996. *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Porvoo: WSOY.

Sveiby, K-E. 1997. *The new organizational wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Fransisco: Barret-Koehler.

Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä. Tutkimusraportti. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä –kokemuksia suunnittelusta ja käyttöön otosta. Tutkimusraportti. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö.

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

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

Vaivio, J. 1995. The emergence of non-financial management accounting measures. Julkaisu. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Virtanen, K. 1984. Tulosyksikköorganisaation ohjaus: tutkimus tulosyksikköorganisaatioiden ohjausjärjestelmistä Suomen 50 suurimmassa teollisuusyrityksessä. Espoo: Weilin+Göös.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelurunko 1: Ylin johto ja keskijohto

Mitkä ovat yrityksen arvot?

Onko visio, missio ja strategia määritelty? Mitkä ne ovat?

Saavutetaanko tavoitteet strategialla? Miten niitä seurataan?

Mitkä ovat suurimmat haasteet mittariston suunnittelussa?

Mitkä ovat projektin tavoitteet, miksi luodaan mittaristo? Aikataulu, vastuunjako?

Mittauksen nykytila? Mitä mittareita käytetään? Tukevatko mittarit strategiaa?

Miten mittaamisesta on viestitty organisaation sisällä?

Miten henkilöstö sitoutetaan projektiin?

Kuvaile organisaation tulosyksikkörakenne? Ovatko tulosyksiköt riippuvaisia toisistaan?

Mitkä ovat suurimmat haasteet tulosyksikköorganisaation johtamisessa?

Miten erilaiset kulttuurit on huomioitu?

Mitkä ovat tulosyksikön tavoitteet ja vastuu?

Miten yksiköiden välinen siirtohinnoittelu on hoidettu?

LIITE 2

Haastattelurunko 2: Tulosityksikön johto ja asiantuntijat

Miten visiosta ja strategiasta on viestitty? Miten strategia näkyy arjessa? Mitä sillä pyritään saavuttamaan?

Millainen on tulosityksikköorganisaation ohjauksen taso, yksiköiden päätösvalta ja vastuu?

Saatko tietoa muiden yksiköiden menestymisestä? Tarvitsetko sitä?

Mitkä ovat yhtiön ja työsi tavoitteet? Pystytkö vaikuttamaan niihin? Miten niitä seurataan?

Onko sinulla mahdollisuuksia kouluttautua? Millaisia ammatillisia tavoitteita sinulla on?

Mitkä seikat vaikuttavat työsi onnistumiseen? Mistä tiedät, onnistuitko?

Miten asiakkaat vaikuttavat työsi onnistumiseen?

Miten organisaation kilpailukykyä voisi parantaa?

Mitkä ovat mielestänne organisaation menestystekijät ja miksi asiakas valitsee teidän palvelut?

Miten koette mittaamisen?

Mihin mittaamista käytetään ja mihin sitä tulisi käyttää?

Tulisiko mitata prosessia vai tuloksia?

LIITE 3

Ryhmäkeskustelurunko: Keskusjohto

Miten kehittäisit mittaristoa?

Mitä mittausnäkökulmia tulisi käyttää?

Mitkä ovat keskeisimmät prosessit tavoitteiden saavuttamiseksi?

Millaista osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseen?

Saavutetaanko palvelulupauksilla haluttu kasvu?

Mitkä ovat organisaation menestystekijät? Entä kriittiset menestystekijät?

Kuinka paljon mittareita tulisi olla?

Onko valmiita tietojärjestelmiä tietojen keräämiseen?