

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Diplomityö

Leea Hämäläinen

**SISÄISEN RAPORTOINNIN MITTARISTON KEHITTÄMINEN
GRAAFISEN ALAN CASE-YRITYKSESSÄ**

Työn tarkastajat: 1. tarkastaja Professori, TkT Tuomo Uotila
2. tarkastaja Erikoistutkija, TkT Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Leea Hämäläinen

Työn nimi: Sisäisen raportoinnin mittariston kehittäminen graafisen alan case-yrityksessä

Vuosi: 2018

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, LUT School of Business and Management, Tuotantotalouden koulutusohjelma

111 sivua, 19 kuvaa, 8 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: 1. tarkastaja Professori, TkT Tuomo Uotila
2. tarkastaja Erikoistutkija, TkT Minna Saunila

Hakusanat: laskentatoimi, kannattavuus, tuottavuus, menestystekijä, suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskykymittari ja suorituskykymittaristo

Tämä työ on tehty graafisella alla toimivalle case-yritykselle. Työn tavoitteena oli tuottaa yrityksen käyttöön yksi yhteinen suorituskykymittaristo, jonka avulla yritys pystyisi analysoimaan onnistumistaan eri menestystekijöiden osalta, ja tuottamaan ohjaustietoa sen eri sisäisille sidosryhmille. Työ suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Taustatietoa suorituskykymittariston valintaa varten kerättiin haastattelemalla yrityksen eri sisäisten sidosryhmien edustajia. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 18 kappaletta. Ennen haastatteluja tutustuttiin suorituskyvyn mittaamiseen liittyvään olemassa olevaan aineistoon eri tutkijoiden näkökulmista.

Olemassa olevan tieteellisen materiaalin ja suoritettujen haastattelujen perusteella päädyttiin suosittelemaan yrityksen käyttöön Balanced Scorecard-suorituskykymittaristoa, joka ottaa case-yrityksen näkökulmasta katsottuna riittävän laajasti huomioon yrityksen toiminnan kannalta olennaisia eri näkökulmia. Balanced Scorecard-mittariston yhtenä ulottuvuutena ovat perinteiset taloudelliset mittarit ja tunnusluvut, jotka kuvaavat menneiden tapahtumien onnistumista. Samalla Balanced Scorecard-mittaristo huomioi kuitenkin tulevaisuuden ennakkoinnin tärkeyden yrityksen päätöksenteon kannalta, ja ottaa mukaan tarkastelun kohteiksi sisäisten toimintojen- ja asiakkaan näkökulmat sekä ihmisten (työntekijöiden) ja organisaation kehittymisen näkökulmat. Ehdotus eri ulottuvuuksiin liittyvistä yksittäisistä tunnusluvuista ja mittareista yrityksen käyttöön esitellään työn empiirisissä osiossa.

ABSTRACT

Author's name: Leea Hämäläinen

Title of thesis: Developing a performance measurement system for a case company in graphical industry

Year: 2018

Place: Lappeenranta

Diploma work. Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business and Management, Industrial Engineering and Management.

111 pages, 19 pictures, 8 tables and 2 annexes

Supervisors: 1. supervisor Professor, D.Sc. Tuomo Uotila

2. supervisor Senior Researcher, D.Sc Minna Saunila

Keywords: accounting, profitability, productivity, success factor, performance, performance measurement, performance indicator, performance measuring system

This work has been made to a case-organization operating in graphical industry. The goal for this work was to introduce a common performance measurement system that would enable the company to measure its success factors and create steering information to its various internal stakeholders. This study was performed as a qualitative survey. Information for selecting a suitable performance measurement system for the company was collected by interviewing people from company's various stakeholder groups. All together there were 18 interviews made. Before the interviews the performance measurement related theoretical literature was studied from the point of views of various researchers.

Based on the studied literature and the interviews the outcome was to suggest the Balanced Scorecard-performance measurement system to be introduced for the case-organization. The Balanced Scorecard-measurement system is considered to be broad enough for the case-organization as it takes into account the various aspects that are relevant to measure the success of the company's operations. Balanced Scorecard-performance system pays respect to traditional economical data that reflects the past performance, but at the same time it requires also to pay attention to the future by adding the aspects of internal processes, customers, human resources and development into the focus too. The suggestion of the indicators to be used are introduced in the empirical section of this study report.

ALKUSANAT

Tämä tutkimus on tehty graafisella alalla toimivalle yritykselle, joka on kaikin mahdollisin tavoin pyrkinyt auttamaan tämän tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Erityisen suuri kiitos kuuluu yrityksen järjestämälle ohjausryhmälle, jonka tapaamisissa keskustelu oli aina erittäin mielenkiintoista, suoraan asian ytimeen menevää sekä uusia näkökulmia avaavaa. Haluan kiittää myös kaikkia tutkimusta varten haastattelemani henkilöitä hyvistä huomioista sekä avoimesta suhtautumisesta haastattelua kohtaan. Lämpimät kiitokset myös ohjaajalleni Minna Saunilalle tuesta ja omien epäilyjeni hälventämisestä tutkimus- ja kirjoitusprosessin aikana sekä Kiralle vertaistuesta läpi koko opiskeluajan. Kiitos myös teille aivan kaikille, läheiset, ystävät ja kollegat, jotka niin monin tavoin olette minua tukeneet tämän tutkimusprojektin aikana - sanallisesti tai sanattomasti.

Leea Hämäläinen

11.2.2018

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
1.3	Tutkimuksen rajaukset	13
1.4	Tutkimusraportissa käytettyjen termien esittely	14
2	SISÄINEN RAPORTOINTI JA SUORITUSKYKY	17
2.1	Yrityksen laskentatoimi	17
2.2	Yrityksen suorituskyky ja sen johtaminen	20
2.3	Suorituskyvyn osa-alueet	26
3	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	28
3.1	Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus	28
3.2	Menestystekijät	32
3.3	Mittarit ja niiden väliset yhteydet	33
3.4	Mittareiden kriteerejä	35
3.5	Mittausjärjestelmiä / -menetelmiä	39
3.6	Mittariston toteutus	51
3.7	Mittaamisen hyödyt ja haasteet	56
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	64
4.1	Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmä	66
4.2	Haastattelututkimuksen toteutus	69
5	SISÄISEN RAPORTOINNIN TARPEET GRAAFISEN ALAN YRITYKSESSÄ	71
5.1	Haastattelun osa-alueiden esittely	71
5.2	Yrityksen strategia	73
5.3	Raportointi	76
5.4	Menestystekijät	78
5.5	Suorituskyvyn mittaaminen ja mittaristo	79
5.6	Mittariston käyttöönotto ja ylläpito	83
6	SUORITUSKYKYSMITTARISTO GRAAFISEN ALAN YRITYKSELLE	86
6.1	Haastattelutulosten yhteenveto	86
6.2	Millaisia tunnuslukuja ja mittareita yrityksen eri sidosryhmät tarvitsevat	87
6.3	Mittausjärjestelmän valinta: Balanced Scorecard	90
6.4	Mittariston käyttöönotto	92
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	94
7.1	Tutkimuksen löydökset	95
7.2	Toimenpide-ehdotukset	98
7.3	Tutkimuksen merkittävyys yrityksen toimintaedellytyksille	100
7.4	Ehdotukset raportoinnin jatkokehitykselle	101
8	YHTEENVETO	103
	LÄHDELUETTELO	105
	LIITTEET	108
	Liite 1 - Haastattelukysymykset	108
	Liite 2 - Haastatteluissa ehdotetut mittarit ja tunnusluvut	110

1 JOHDANTO

Yrityksen taustalla Haverila et al. (2009, s. 27) kuvaavat yrityksen peruskivenä yrittäjän ideaa uudesta lupaavasta tuotteesta tai palvelusta, jolle oletetaan olevan kysyntää markkinoilla. Tämän pohjalta yrittäjä alkaa kehittää ideaa sekä kokoaa organisaation, jonka avulla uusi tuote tai palvelu pyritään esittelemään markkinoille. Pyrkimyksenä on saavuttaa tämän uuden tuotteen ja sen markkinointiin luodun organisaation avulla toiminta- ja kilpailukykyisyys markkinoilla (Haverila et al., 2009, s. 27-28).

Edellä esitetyn mukaisesti muun muassa Laitinen (2003, s. 25) nostaa kirjassaan yrityksen olemassaolon ensisijaiseksi tavoitteeksi yrityksen omistajien tarpeiden maksimoimisen. Yrittäjä pyrkii ensi kädessä itse hyötymään uudesta tuotteesta. Myös yrityksen muiden sidosryhmien tarpeiden tyydyttäminen on tärkeää, mutta ne ovat alisteisia omistajien tarpeille, jotka voidaan usein tyydyttää parhaimmalla tavalla tyydyttämällä toisen sidosryhmän, esimerkiksi asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. Laitisen (2003, s. 25-26) valitseman lähtökohdan mukaan yrityksen suorituskyvyn perustana onkin kyky maksimoida omistajien hyöty sekä pyrkimys tyydyttää muiden sidosryhmien tarpeet riittävän hyvin, jolloin niille on mielekästä jatkaa yhteistoimintaa yrityksen kanssa sekä lopulta yrityksen näkökulmasta katsottuna yrityksen eduksi. (Laitinen, 2003, s. 25-26)

Viimeisten kahden vuosikymmenen kuluessa yritykset ovat kuitenkin kohdanneet merkittäviä muutoksia toimintaympäristössään, eikä uusille tuotteille ja palveluille ole enää niin itsestään selvää markkinapotentiaalia ilman laajempia ponnisteluja. Yritykset ovat siirtyneet kansainvälisille kilpailuille markkinoille, mutta samalla kilpailu myös kotimaassa on kiristynyt kotimaan markkinoille tulleiden ulkomaisten kilpailijoiden toimesta. Tuotantoa pyritään siirtämään toisaalta halvemmän työvoiman maihin mutta myös lähemmäksi suuria asiakaskeskittymiä. Sääntelyn purkaminen monilta markkinoilta, pääomamarkkinoiden vapautuminen, rahoitusmarkkinoiden kansainväliset talouskriisit sekä tuotanto- ja tiedonhallintatekniikoiden kehittyminen aiheuttavat luonnollisesti kaikki omalla tavallaan haasteita yritysten talousohjaukselle. Samalla ne kuitenkin myös avaavat yrityksille myös kokonaan uusia markkinoita ja mahdollisuuksia. (Järvenpää et al., 2015, s. 12)

Menestyminen edellyttääkin tietoa yrityksen omasta toiminnasta sekä sen toimintaedellytyksistä, mutta myös markkinoiden ja kilpailijoiden tutkiminen ja analysointi näyttelevät yhtä lailla merkittävää roolia. Yrityksen laskentatoimella onkin kehittyneiden tiedonhallintatekniikoiden ja integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien ansiosta oikein hyödynnettynä aiempaa paremmat valmiudet vastata toimintaympäristön haasteisiin tehostuneen ja laadukkaan raportoinnin kautta. Toiminnanohjausjärjestelmiä ja laskenta-/taloudenohjausjärjestelmiä voidaan kytkeä toisiinsa osaksi suurempaa yhtenäistä tietojärjestelmää, jolloin tietoa on enemmän helposti saatavilla. Tämä edesauttaa kustannustehokkuuden saavuttamisen mahdollisuuksia, kun tieto on saatavilla yhdestä lähteestä. (Järvenpää et al., 2015, s. 12)

Tässä tutkimusraportissa esiteltävä tapaustutkimus on tehty kesällä 2017, osana Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden koulutusohjelman diplomi-insinööriopintoja. Tutkimuksen kohteena oli graafisella alalla toimiva yritys, ja sen sisäisen raportoinnin kehittäminen. Tavoitteena oli tuottaa yrityksen käyttöön yksi yhteinen mittausjärjestelmä, jonka avulla yrityksen olisi mahdollista tuottaa informaatiota sen eri sisäisten sidosryhmien tarpeisiin. Tutkimuksen fokus oli yrityksen sisäisessä raportoinnissa, ja ns. lakisääteinen ulkoinen raportointi rajattiin näin ollen kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa kartoitettiin yrityksen sisäisen raportoinnin nykytilaa sekä sen kehittämistarpeita haastatteleamalla yrityksen eri sidosryhmien edustajia. Näiden haastatteluissa esiin nousseiden tarpeiden ja huomioiden pohjalta pyrittiin löytämään sellainen suorituskykymittaristo, joka palvelisi yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin, ja tuottaisi arvokasta tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi.

Konkreettisen mittausmenetelmän lisäksi tässä tutkimusraportissa pyritään kiinnittämään lukijan huomio suorituskyvyn mittaamiseen liittyviin vaatimuksiin ja hyötyihin, mutta myös mahdollisiin haasteisiin, jotta lukijalle muodostuu hyvä käsitys siitä, kuinka monitahoinen ja haastava asia suorituskyvyn mittaaminen itse asiassa on. Se edellyttää sitoutumista ja asian tärkeyden tiedostamista koko organisaatiolta sekä vahvaa motivaatiota ja yhdessä tekemisen asennetta. Raportti antaaakin työkaluja siihen, kuinka mittausjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto kannattaa toteuttaa, jotta mittausmenetelmä tulisi oikeasti osaksi organisaation päivittäisiä rutiineja, ja että mittaamisella saavutetaan aidosti mittaamiselle asetetut tavoitteet niin päätöksenteon tukena kuin myös operatiivisen toiminnan ja prosessien kehittämisen työkaluna.

Tässä tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimuksen rajausta. Luvun lopuksi käydään läpi termistöä, jota tätä tutkimusraportissa käytetään. Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään yrityksen sisäiseen raportointiin ja yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä tekijöitä olemassa olevien teorioiden ja kirjallisuuden näkökulmasta. Tutkimusraportin toisessa luvussa käydään läpi yrityksen ja organisaation käsitteitä, strategisten valintojen tärkeyttä sekä yrityksen sisäistä raportointia ja suorituskyvyn johtamista. Luvussa esitellään myös suorituskyvyn käsite sekä sen eri osa-alueita. Kolmannessa luvussa syvennytään varsinaiseen suorituskyvyn mittaamiseen sekä sen merkitykseen yrityksen kannalta. Luvussa käydään läpi mittareita ja olemassa olevia erilaisia suorituskyvyn mittaamisen järjestelmiä sekä esitellään mittariston toteuttamiseen liittyviä hyötyjä ja haasteita sekä huomioita ja ohjeita. Kolmannen luvun teoriaosuuden pääpaino on Balanced Scorecard-mittaristossa eli tasapainotetussa suorituskyky-mittaristossa, joka on valittu tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi.

Käytössä olevia eri tutkimusmenetelmiä käsitellään raportin neljännessä luvussa. Siinä esitellään myös tämän tutkimuksen toteuttamiseksi valittu tutkimusmenetelmä sekä esitellään varsinaista haastattelututkimuksen toteutusta. Tutkimusraportin empiirinen osio alkaa luvusta viisi, jossa esitellään haastattelututkimuksen tulokset ja käydään niitä läpi eri sidosryhmien näkökulmista. Kuudennessa luvussa luodaan yrityksen käyttöön mittaristo, sekä valitaan mittarit, jotka ovat nousseet haastattelujen pohjalta merkittävimiksi. Raportin seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimustuloksia, vedetään yhteen tutkimuksesta saavutettavat johtopäätökset ja annetaan toimenpide-ehdotukset. Viimeisessä, kahdeksannessa luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta, ja pohditaan onko tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettu ja millaiset ovat mittariston näkymät osana yrityksen arkea.

1.1 Tutkimuksen tausta

Työn on tilannut graafisella alalla toimiva tilauspaino. Se on keskisuuri teollisuusyritys, jonka tuotannosta valtaosa toimitetaan Suomen ulkopuolelle. Graafinen ala elää parhaillaan murrosvaiheessa digitalisoitumisen aiheuttaman paineen vuoksi. Mainonta ja markkinointi siirtyvät yhä enemmän verkkoon ja e-kirjat pyrkivät syrjäyttämään painetun kirjan. Supistu-

neista markkinoista johtuen kilpailu graafisella alalla on kovaa, ja yritysten määrä onkin vähentynyt sekä lopettamisten että yrityskauppojen ja fuusioiden kautta. Kiristyneessä kilpailutilanteessa menestyminen haastaa yrityksiä tarkastelemaan ja seuraamaan omia toimintojaan ja toimintaedellytyksiään entistä määrätietoisermin ja nopeammalla syklillä.

Case-yrityksessä toimintoja on seurattu tunnuslukujen avulla läpi koko sen historian, mutta tunnusluvut on tuotettu useassa eri roolissa sekä useassa eri formaatissa. Viimeaikaisten alalla vallitsevien olosuhteiden vuoksi yrityksessä on noussut esiin tarve tehostaa ja yhtenäistää sisäistä raportointia, jotta tietämys omasta toiminnasta olisi mahdollisimman ajantasaista, ja tietoa olisi kattavasti sekä helposti saatavilla säännöllisesti. Toiveena on, että käytettävissä olisi yksi yhteinen työkalu, jonka avulla yritys pystyy toisaalta tuottamaan sisäisille sidosryhmilleen tarvittavan tiedon, ja varmistamaan operatiivisen toiminnan tehokkuuden, mutta joka tuottaa yritykselle tietoa myös sen valitsemien strategisten valintojen onnistumisesta. Tutkimus rajattiin koskemaan vain yrityksen sisäistä raportointia, ja lakisääteinen ulkoinen laskentatoimi rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Vallitseva tiukka kilpailutilanne ja sen vaatima ehdoton kustannustehokkuus edellyttää yritykseltä tarkkaa suorituskyvyn seuranta, mittaamista kuinka eri osa-alueilla on onnistuttu sekä mittaustulosten perusteella vaadittavien korjausliikkeiden tekemistä. Suorituskyvyn seurantaan ja mittaamiseen on käytettävissä monia erilaisia menetelmiä, ja tässä tutkimuksessa pyritään löytämään menetelmä, joka sopii käytettäväksi tämän tapaustutkimuksen kohteena olevassa graafisen alan teollista tuotantoa harjoittavassa yrityksessä. Joitakin käytössä olevia suorituskykymittaristoja esitellään tämän raportin kolmannessa luvussa (alaluku 3.5).

Graafisella alalla viitataan teollisuudenalaan, jonka tehtävänä on valmistaa painotuotteita. Graafiseen teollisuuteen liitetään usein varsinaisen painotuotteen teknisen valmistamisen lisäksi myös kustantaminen sekä painamista palvelevat toiminnot, kuten painoaineiston esikäsittely sekä jälkikäsittely eli tuotteiden saattaminen valmiiksi lopputuotteiksi. Alan päätuotteita ovat sanomalehdet, aikakauslehdet ja kirjat. Muita alan tuoteryhmiä edustavat mainospainotuotteet, kuvastot, pakkaukset, kalenterit ja etiketit. Useat alan yritykset ovat mukana koko graafisessa tuotantoketjussa, sisällöntuottamisesta ja kustantamisesta alkaen aina painotuotteen valmistukseen ja lopputuotteen sitomiseen saakka. Suurimmat graafisen viestinnän yritykset omistavatkin näin koko tuotantoketjun. (Graafinen Teollisuus ry, 2017)

Graafinen Teollisuus ry on kirjapainojen ja muiden graafisen alan tuotannollisten yritysten elinkeinopoliittinen etujärjestö. Jäseninä sillä on noin 180 graafisen alan yritystä. Edunvalvonnan lisäksi se pyrkii parantamaan jäsenyritystensä toimintaedellytyksiä, kilpailukykyä, yhteistyötä sekä osaamista. Graafinen Teollisuus ry tuottaa myös tietoa toimialasta ja sen kehityksestä jäsenyritysten, päättäjien sekä tiedotusvälineiden käyttöön. Liitto julkaisee vuosittain tilastotietoja alan kehityksestä. Viimeisin tilastoyhteenveto on julkaistu helmikuussa 2017, ja siinä on esitelty toimialan kehitystä vuoden 2015 loppuun saakka, joka on ollut tilastoyhteenvetön julkaisupäivään mennessä viimeinen vahvistettu tilinpäätöskausi. (Graafinen Teollisuus ry, 2017)

Tästä helmikuussa 2017 julkaistusta tilastoyhteenvedosta voidaan nähdä, kuinka liikevaihdon-, kannattavuuden- ja volyymin kehitys sekä yritysten ja henkilöstön määrän ovat kaikki olleet graafisella alalla laskusuunnassa vuodesta 2007 lähtien. Yritysten määrä alalla on vähentynyt noin neljänneksellä vuodesta 2007 (1140 kpl) vuoteen 2015 (863 kpl). Alan liikevaihto on samalla ajanjaksolla laskenut noin 34 % (1,705 mrd. €/ 2007 vs. 1,119 mrd. €/ 2015). Tilastoyhteenvedossa on esitetty arvio, että alan liikevaihto vuonna 2016 putoaisi edelleen, ja asettuisi noin 1,15 miljardin euron tasoon. Henkilöstön määrä sen sijaan on pudonnut vuonna 2007 alalla työskennelleestä 11 356 työntekijästä 7149 työntekijään vuoden 2015 loppuun mennessä, eli työntekijämäärä on vähentynyt enemmän kuin kolmanneksella. Tilastoyhteenvedossa on lisäksi kerrottu, että vuonna 2016 ulkomaan viennin osuus graafisella alalla on pudonnut kymmenellä prosentilla edellisvuodesta. (Graafinen Teollisuus ry, 2017)

Samaa tarinaa kertoo myös Intergrafin ja eurooppalaisen työntekijäkeskusjärjestön UNI Europa Graphicalin raportti Euroopan komission PROGRESS (2007-2013)-ohjelman tukemasta hankkeesta, jossa tutkittiin eurooppalaisen painoteollisuuden tulevaisuutta. Intergraf (International Confederation for Printing and Allied Industries) edustaa 23:a eurooppalaista kansallista painoalan järjestöä 20:ssä eri maassa. UNI Europa Graphical on osa UNI Eurooppaa, joka puolestaan on yksityisten palvelualojen edustaja Euroopassa. Uni Europa Graphical edustaa 350 000:aa graafisen alan työntekijää 55:n ammattiliiton kautta 50:ssä eri Euroopan maassa. (Graafinen Teollisuus ry, 2017)

Edellä mainitussa PROGRESS (2007-2013)-ohjelman raportissa kuvattiin graafisen alan nykytilaa sekä organisaatioiden tarvetta sopeutua alalla vallitsevaan muutostrendiin niin osaamisen kuin organisoitumisenkin näkökulmasta. Uuden teknologian sekä nousevien talouksien aiheuttama kiristynyt kilpailutilanne sekä raportin julkaisemisen aikaan (2010) vahvana vallinnut kansainvälinen talouskriisi aiheuttivat tuolloin 2000-luvun lopulla graafisenkin alan yritysten lopettamisista tahdilla, jota ei millään pystytty ennakoitua näkemään. (Intergraf et al., 2010, s. 12)

Tässä tutkimuksen kohteena oleva case-yritys on puhdas tilauskirjapaino, eikä sillä ole omia tuotteita. Toisin sanoen kaikki tuotteet valmistetaan asiakkaan toimittamasta aineistosta, eikä yritys siten osallistu tuotteen sisällön tuottamiseen millään tavalla. Yritys myy käytännössä osaamista ja kapasiteettia eli painopalvelua sekä myös painotuotteiden jälkikäsitteilypalvelua. Huolimatta siitä, että valmistuksen lopputuotteena tavoitellaan laadukasta konkreettista tuotetta, on myös yrityksen tarjoamalla palvelun laadulla erittäin suuri merkitys. Case-yrityksen täytyy pystyä erottautumaan kilpailijoistaan, ei ainoastaan lopputuotteen laadulla, vaan myös laadukkaalla asiakaspalvelulla aina tilauksesta toimitukseen saakka, kuitenkin ennako- ja jälkimarkkinoinnin tärkeyttä unohtamatta.

Tämä tutkimus nojautuu vahvasti yrityksen sisäiseen laskentatoimeen, josta kirjallisuudessa käytetään myös nimityksiä johdon laskentatoimi, strateginen laskentatoimi ja operatiivinen laskentatoimi. Tässä tutkimusraportissa käytetään termejä sisäinen laskentatoimi ja sisäinen raportointi tehostamaan tutkimuksen luonnetta nimenomaan case-yrityksen sisäiseen toimintaan, mittaamiseen ja kehittämiseen liittyvänä, koko yrityksen yhteisenä tutkimusraporttina. Kilpailukyvyn parantaminen nähdään tärkeänä tavoitteena kaikissa case-yrityksen toiminnoissa, ja tällä tutkimuksella pyritään tuomaan esiin tekijöitä, joita mittaamalla yritys edesauttaa ymmärrystään omasta toiminnastaan ja toimintakyvystään sekä myös sen tulevaisuuden potentiaalista, jota sillä joko jo on tai jota sen tulee kasvattaa tai tavoitella.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tällä tutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Yritys seuraa säännöllisesti taloudellisia tunnuslukuja sekä tuotannon tehokkuutta koneiden käytettävyyden ja käyttöasteen muodossa. Näiden tuottaman tiedon koetaan kuitenkin olevan riittämätön sekä yrityksen strategian että operatiivisen toiminnan kannalta. Niin perinteiset taloudelliset tunnusluvut kuin tuotannon tehokkuuden mittaritkin kuvantavat menneisyyden tapahtumia. Yrityksen päätöksenteon tueksi kaivataan ennakoivia mittareita, jotka mahdollistaisivat tulevaisuuden ennustamisen ja suunnittelun, ja sitä kautta mahdollistaisivat kyvyn nopeampaan päätöksentekoon.

Tulevaisuuden ennustamisen liittyy luonnollisesti aina epävarmuustekijöitä riippumatta siitä, millaisia mittareita on käytössä. Mittareiden tuottamat tulokset ilmentävät suuntaa, johon mittauskohteen suorituskyky on matkalla. Tällaisten trendien avulla voidaan hahmotella ennusteita siitä, miltä mittauskohteen tulevaisuus mahdollisesti näyttää, ja mitä yrityksen on sen suhteen tehtävä varmistaakseen suorituskyvyn paranemiseen johtavien toimenpiteiden täytäntöönpanon. Toisaalta trendien avulla yritys voi myös tehdä mahdollisia muutoksia toiminnassaan, ja kohdentaa resurssejaan uudelleen, niin se ei hukkaa resurssejaan väärin kohteisiin.

Tämän tutkimuksen tärkein tavoite on tuottaa case-yritykselle ehdotus suorituskykymittaristosta, jonka avulla yrityksen olisi mahdollista saada tietoa sen eri osa-alueiden toiminnasta ja onnistumisesta tavoitteisiin nähden. Tavoitteena on myöskin, että mittaristo tuottaisi informaatiota, jota analysoimalla yritys kykenisi johtamaan ja ohjaamaan yrityksen operatiivista toimintaa strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tutkimuksessa pyritään myös nostamaan esiin konkreettisia tekijöitä, joita yrityksen on syytä huomioida mittariston käyttöönotossa.

Yrityksellä on erittäin vahva tahto parantaa yrityksen sisäistä raportointia, jotta yrityksen sisäisillä sidosryhmillä olisi riittävän paljon tietoa suoriutuakseen operatiivisista toiminnoista niin, että yrityksen valittu strategia tulee täytetyksi mahdollisimman hyvällä tasolla ja päätöksenteko voidaan pohjata faktatietoon. Tavoite tälle tutkimukselle on siten tuottaa yksi yhtenäinen suorituskykymittaristo yrityksen sisäisten sidosryhmien käyttöön, joka palvelisi

mahdollisimman hyvin kaikkien sisäisten sidosryhmien tarpeita, ei erillisiä mittareita eri osastoille ja toiminnoille.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Millainen suorituskykymittaristo tukisi parhaiten graafisen alan yrityksen sisäisten sidosryhmien mittaustarpeita?

Alatutkimuskysymykset, joihin pyritään tutkimuksessa saamaan vastaus, ovat:

Mitä lisätarpeita case-yrityksellä on suorituskyvyn mittaamiselle?

Kuinka suorituskyvyn mittaaminen tulisi toteuttaa, jotta kilpailukyky varmistetaan?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan vain yhtä yksittäistä graafisella alalla toimivaa case-yritystä. Tutkimusta ei voi suoraan yleistää koskemaan muita yrityksiä edes samalla toimialalla, vaikka yhteneväisyyksiä yritysten välillä ja yritysten tarpeissa voidaankin nähdä. Jokainen yritys on oma kokonaisuutensa, jonka toimintaa ja tarpeita tulisi tutkia yksilölliseltä pohjalta mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi. Toisaalta on hyvä pitää mielessä, että kaikkiin teollisiin tuotantolaitoksiin tuotantosuunnasta riippumatta pätevät samat lainalaisuudet kannattavuuteen ja tuottavuuteen, mutta myös asiakastyytyväisyyteen liittyen, joten tutkimusraportista voi olla hyötyä myös muille yrityksille.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksen sisäisiä sidosryhmiä sekä niiden tarpeita suorituskyvyn mittaamiseen. Ulkoisten sidosryhmien tarpeita ei tässä tutkimuksessa käsitellä lainkaan. On kuitenkin todettava, että osa myös sisäisten sidosryhmien mielenkiinnon kohteina olevista tunnusluvuista, on niin sanottuja lakisääteisiä tunnuslukuja, joita tuotetaan pääasiassa yrityksen ulkoisten sidosryhmien, kuten verottajan ja sijoittajien tarpeisiin. Tämän vuoksi läpi tutkimusraportin on hyvä pitää mielessä tutkimuksen fokuksena olevat yrityksen sisäiset sidosryhmät ja niiden tarpeet. Fokus on siten yrityksen sisäisessä laskentatoimessa, ja ulkoinen laskentatoimi on rajattu kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna yrityksen taloudelliset toimintaedellytyksen koostuvat kannattavuudesta, likviditeetistä sekä vakavaraisuudesta. Karkeasti jaettuna kannattavuus liittyy yrityksen sisäiseen laskentatoimeen, ja likviditeetti sekä vakavaraisuus puolestaan liittyvät yrityksen ulkoiseen laskentatoimeen (Haverila et al., 2009, s. 18). Kuten yllä jo mainittiin, on tämän tutkimuksen painopiste yrityksen sisäisessä laskentatoimessa, joten likviditeetti ja vakavaraisuus rajataan aktiivisen keskustelun ulkopuolelle, mutta niillä on tapana väistämättä nousta esiin yrityksen suorituskykykymittaristojen yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään täysin suorituskyvyn mittaamisen näkökulmaan. Tutkimuksessa ei oteta lainkaan kantaa siihen, miten yritys voisi edesauttaa omaa kilpailukykyään esimerkiksi hinnoittelun, toimintaprosessien kehittämisen tai uudelleenorganisoinnin näkökulmista. Nämä näkökulmat voidaan niin haluttaessa ottaa omiksi tutkimuskohteikseen sen jälkeen, kun tässä tutkimusraportissa esiin tulleet suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät toimenpiteet on suoritettu, sekä toimintaa ohjaavaa mittaustietoa päätöksenteon tueksi on saavutettu riittävästi.

1.4 Tutkimusraportissa käytettyjen termien esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimusraportissa käytetyt tärkeimmät termit. Termit esitellään, jotta myös lukija, jolla ei ole tässä tutkimusraportissa käsiteltävästä aiheesta aiempaa kokemusta, pystyisi seuraamaan raportissa kulkevaa punaista lankaa mahdollisimman vaivattomasti.

Laskentatoimea voidaan luonnehtia prosessiksi tai järjestelmäksi, jossa kerätään, mitataan, tallennetaan ja kommunikoidaan informaatiota yrityksen/organisaation toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Sen ytimessä on kirjanpito, joka on taloudellisten tapahtumien tallennus- ja luokittelujärjestelmä. Laskentatoimi jaetaan kahteen osa-alueeseen; rahoittajien laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. (Ikäheimo et al., 2009, s. 12-13)

Rahoittajien laskentatoimi antaa kuvan yrityksen tai muun organisaation taloudellisesta asemasta ja tuloksesta. Rahoittajien laskentatoimea säätelevissä normistoissa määritellään mitä tietoja yrityksen täytyy julkaista ja miten. Lakeihin ja säädöksiin perustuvan ytimen

yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja asemasta muodostaa tilikausittain tehtävä tilinpäätös, joka käsittää taseen ja tuloslaskelman sekä niiden liitetiedot. Lisäksi määrättyjen lakisääteisten edellytysten täytyessä, tulee yrityksen julkistaa tilinpäätöksen yhteydessä myös toimintakertomus ja rahoituslaskelma. (Ikäheimo et al., 2009, s. 13)

Sisäinen laskentatoimi (käytetään myös nimityksiä *johdon-, operatiivinen-, ja strateginen laskentatoimi*) tarkoittaa tiedon kokoamista, hallitsemista ja analysointia yrityksen omien periaatteiden mukaisesti yrityksen sisäisiä kohderyhmiä varten. Sisäiseen laskentatoimeen sisältyy kerätyn tiedon jalostaminen ja tiedonvälitys organisaation sisällä eri kohderyhmille avustamaan organisaation ohjausta sekä päätöksentekoa. (Ikäheimo et al., 2009, s. 131)

Kannattavuus on yksi yrityksen kolmesta taloudellisesta toimintaedellytyksestä. Kaksi muuta taloudellista toimintaedellytystä ovat likviditeetti ja vakavaraisuus. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että pitkällä aikavälillä yrityksen tulojen tulee olla menoja suuremmat, jotta eri sidosryhmien yritykselle asettamat rahalliset vaatimukset kyettäisiin täyttämään. (Haverila et al., 2009, s. 18-19)

Tuottavuus mittaa yrityksen tai prosessin tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Tuotoksilla tarkoitetaan prosessissa aikaansaatuisten tuotteiden ja palveluiden määrää ja laatua, kun taas panoksilla viitataan tuotoksen aikaansaamiseksi uhrattujen panosten määrään ja laatuun. Tuottavuus koostuu osatuottavuuksista, joissa panoksina ovat työ, materiaalit, komponentit, alihankinta, pääoma tai energia. Osatuottavuus kuvaa näiden eri panostyyppien suhdetta tuotoksiin. (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 8)

Menestystekijä on liiketoiminnallisen menestymisen ja strategioiden toteutumisen kannalta keskeinen asia. Suorituskyvyn mittauksessa menestystekijä on mittaushetken ominaisuus, jota halutaan mitata. Jokaisella yrityksellä, yksiköllä ja tiimillä on omat menestystekijänsä, jotka ovat juuri heidän toimintansa kannalta tärkeitä. Kriittisestä menestystekijästä puhuttaessa korostetaan sitä, että kyseisen menestystekijän hyvä tulos on strategian toteutumisen kannalta erittäin tärkeää. (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 56)

Suorituskyky on mittaushetken kyky saada aikaan tuloksia. Se viittaa määrättyssä tilanteessa ja olosuhteissa tapahtuvaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Suorituskykyyn

kuuluu varsinaisten suoritusten lisäksi myös suorituksen aikaansaamiseen liittyviä menestystekijöitä, kuten osaaminen ja innovatiivisuus. (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 45-46)

Suorituskyvyn mittaus on prosessi, jonka tarkoituksena on ottaa selville jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila. Mittausprosessiin liittyy useita vaiheita; mittareiden valinta, mittausperiaatteista sopiminen, tulostavoitteiden asettaminen, mittareiden arvojen laskeminen, tulosten raportointi, tulosten perusteella tehtävät korjaustoimenpiteet sekä mittareiden säännöllinen arviointi. (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 47)

Suorituskykymittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan määrätyn menestystekijän suorituskykyä. Mittari käsitteen rinnalla käytetään kirjallisuudessa myös termiä tunnusluku. Yhtä menestystekijää voidaan mitata erilaisilla mittareilla, jotka kaikki ovat kompromisseja erilaisten ominaisuuksien väliltä. Mittarit voivat olla vakiintuneita, esimerkiksi kirjanpitoon perustuvia tunnuslukuja tai tilanteen mukaan määriteltäviä. Ne voivat olla myös taloudellisia tai ei-taloudellisia, laadullisia tai määrällisiä sekä suoria tai epäsuoria (välillisiä). (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 46-47)

Suorituskykymittaristo on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen suorituskyvyn kannalta keskeisistä suorituskykymittareista. Mittaristo voi olla vuosien varrella muodostunut kokoelma mittareita, tai se voi olla jonkin mittaristomallin mukaan systemaattisesti rakennettu, erityisiä tunnuspiirteitä sisältävä suunniteltu kokonaisuus. Strateginen suorituskykymittaristo koostuu strategian toteuttamisen kannalta keskeisistä mittareista. (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 43)

2 SISÄINEN RAPORTOINTI JA SUORITUSKYKY

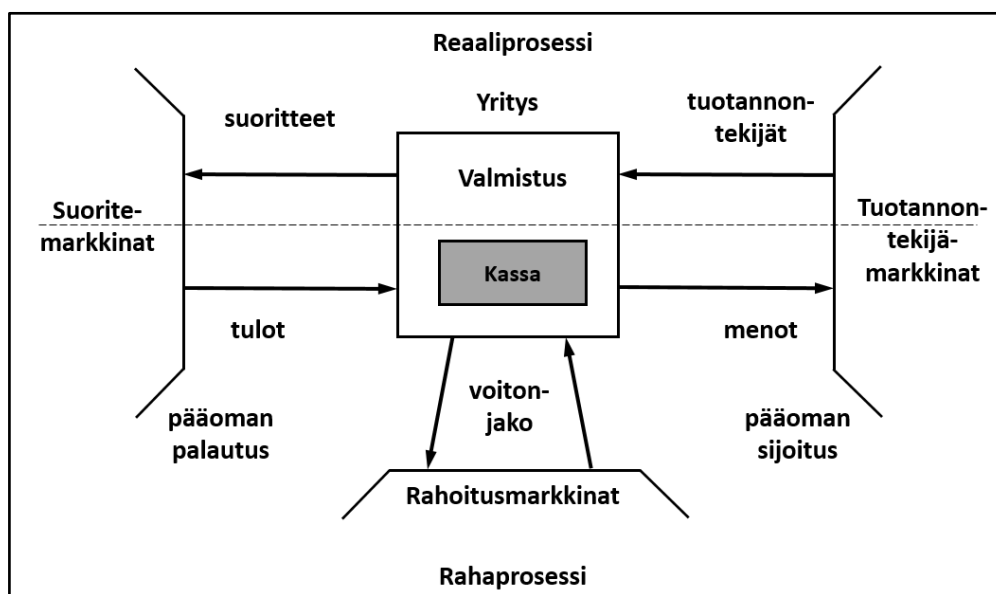
2.1 Yrityksen laskentatoimi

Yrityksen päätehtävä on aina tuottaa omistajilleen mahdollisimman hyvä tuotto, jotta yrityksen ylläpitäminen ja siihen sijoittaminen tuottaa yrittäjälle itselle riittävän hyödyn, eikä muiden sijoitusmahdollisuuksien harkinta näin ollen ole omistajan näkökulmasta kiinnostavaa. Yrityksen olemassaolon edellytyksenä on myös tuote tai palvelu, jolle on riittävästi kysyntää markkinoilla, jotta omistajien odottama hyöty voidaan toteuttaa riittävällä asiakaskunnalla. Kaikkein tärkeintä yritykselle on kyky toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti. Harvoilla markkinoilla vallitsee täydellinen monopolitilanne, jossa kilpailua ei ole, ja on aivan sama millä hintaa yritys tuotteen tai palvelun pystyy tuottamaan, koska kysyntää on hinnasta riippumatta. Yleinen tilanne on se, että kilpailu markkinoilla on kovaa, ja jokaisen yrityksen täytyy toimia järkevällä tavalla ja mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti saavuttaakseen mahdollisimman korkea kilpailukyvyyn ja turvataksaan toimintaedellytyksensä tulevaisuudessa. (Laitinen, 2003, s. 25-26)

Haverila et al. (2009, s. 16) mukaan liikeyritystä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Yritystä voidaan tarkastella teknisenä, oikeudellisena, taloudellisena tai sosiaalisena järjestelmänä. He esittävät kirjassaan seuraavat yleisesti käytetyt yrityksen määritelmät; ”*yritys on talousyksikkö, joka ostaa tuotannontekijöitä, yhdistää ne tuotantoprosessissaan ja myy näin saadut tuotteet markkinoilla tulon saamiseksi*” ja ”*yritys on inhimillisten ja aineellisten voimavarojen järjestelmä, joka työskentelee yhtenäisen johdon alaisena tuotteiden aikaansaamiseksi*” (Haverila et al., 2009, s. 16-17).

Yrityksen toiminta jaetaan reaaliprosessiin ja rahaprosessiin eli tekniseen järjestelmään ja taloudelliseen järjestelmään. Tämä jako on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa talousprosessin kaaviokuvassa (Kuva 1). Kaaviosta käy myös ilmi, kuinka yritys sijoittuu kolmenlaisien markkinoiden väliin. Nämä markkinat ovat suoritemarkkinat, tuotannontekijämarkkinat sekä rahoitusmarkkinat. Reaaliprosessissa yritys ostaa tuotannontekijöitä (materiaaleja, työtä, koneita ja laitteita) tuotannontekijämarkkinoilta, jalostaa niitä omassa prosessissaan tuotteita (tuotteita), joita se sitten myy asiakkailleen suoritemarkkinoilla. Rahaprosessi puolestaan kuvaa näistä tuotannontekijöistä ja tuotteista suoritettuja maksuja. Tyypillisesti

menot syntyvät ennen suoritteesta saatavia tuloja, joten yritys tarvitsee toimintaansa pääomaa, joko omaa tai rahoitusmarkkinoilta lainattua. Näitä rahaprosessin tapahtumia kontrolloidaan liikekirjanpidon avulla. (Haverila et al., 2009, s. 17, 163)



Kuva 1. Yrityksen talousprosessin kaaviokuva (Esim. Uusi-Rauva, 1997, s. 18)

Liikekirjanpidolla viitataan kaavamaiseen taloudellisten tapahtumien muistiin kirjaamiseen, jonka kehityksen voidaan sanoa alkaneen 1800-luvulla teollisen vallankumouksen jälkeen. Teollisuuden kasvu aiheutti kasvuilmiötä myös muissa toiminnoissa, ja laskentatoimi alkoi kehittyä vastaamaan paremmin erilaisiin päätöksentekijän tarpeisiin. Tuolloin paine kehittää toimintamalleja yrityksen sisäiselle laskentatoimelle, varsinkin teolliselle kustannuslaskennalle ja erilaisille lyhyen aikavälin tuloslaskentamalleille alkoi kasvaa. Kasvun myötä myös rahamarkkinajärjestelmät monimutkaistuivat, joka puolestaan aiheutti tarpeen tuottaa informaatiota myöskin yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Suomessa ensimmäinen varsinainen kirjanpitolaki on annettu vuonna 1925. (Haverila et al., 2009, s. 126)

Liikekirjanpito eli laskentatoimi on suunnitelmallista ja järjestelmällistä informaation keräämistä ja rekisteröintiä sekä tiedon tuottamista kerätyn informaation perusteella päätöksenteon tukemiseksi (Vilkkumaa, 2005, s. 49). Ikäheimo et al. (2009, s. 12) puolestaan tiivistävät laskentatoimen tehtäväksi ”*tuottaa luotettava ja merkityksellinen perusta toiminnalle ja päätöksenteolle*”. Laskentatoimi jakautuu sisäiseen- ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisä-

sessä laskentatoimessa näkökulma katsoo nimensä mukaisesti yrityksen sisälle kun taas ulkoinen laskentatoimi tarkastelee yritystä viranomaisten, rahoittajien ja muiden ulkoisten sidosryhmien sekä näiden yritykselle asettamien informointivaatimusten näkökulmasta. (Ikäheimo et al., 2009, s. 12)

Ikäheimo et al. (2009, s. 131) kuvaavat johdon laskentatoimea eli yrityksen sisäistä laskentatoimea seuraavasti: ”*Johdon laskentatoimi on tiedon kokoamista, hallitsemista ja analysointia sekä jalostetun tiedon viestimistä organisaation sisällä sitä tarvitseville kohderyhmille, erityisesti johdolle. Johdon laskentatoimen tuottaman tiedon tavoitteena on organisaation ohjauksen ja päätöksenteon avustaminen.*” Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) kuvataan ulkoisen- eli rahoituksen laskentatoimen sekä sisäisen- eli johdon laskentatoimen erityispiirteitä. (Ikäheimo et al., 2009, s. 131)

	Rahoituksen laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
Normisidonnaisuus	Noudattaa lakeja, asetuksia, muita normeja ja hyvää kirjallisuutta	Toteutetaan vapaammin yrityksen tietotarpeiden pohjalta
Laskentakohde	Juridinen yritysenteetti kokonaisuutena	Yritys, toiminnallinen yksikkö (esim. tulosyksikkö), tuote, palvelu, asiakas, prosessi
Aikahorisontti	Menneisyys ja nykyisyys	Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus
Tiedon tyyppi	Rahamääräinen	Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen (esim. laatu)
Tiedon luonne	Luotettavaa ja todennettavaa	Relevanttia johtamisen kannalta

Taulukko 1. Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteet (Järvenpää et al., 2015, s. 21)

Johdon laskentatoimesta käytetään myös nimityksiä operatiivinen laskentatoimi ja sisäinen laskentatoimi (Järvenpää et al., 2015, s. 20). Ikäheimo et al. (2009, s. 131) kirjoittavat, että johdon laskentatoimi-termin käyttö on viime vuosina yleistynyt. He kuitenkin tähdentävät, että, vaikka johdon laskentatoimi terminä viittaa nimenomaan yrityksen johtoon laskentainformaation käyttäjänä, käytetään johdon laskentatoimen tuottamia tietoja hyväksi läpi koko organisaation. Heidän mukaansa on tärkeää, että sekä organisaation eri tasojen vastuutehtävissä olevat henkilöt, kuin myös kaikki muutkin organisaation jäsenet ymmärtävät, mitä tietoa yrityksen sisällä tuotetaan, miten tietoa käytetään, ja kuinka suoritusta arvioidaan. (Ikäheimo et al. (2009, s. 131)

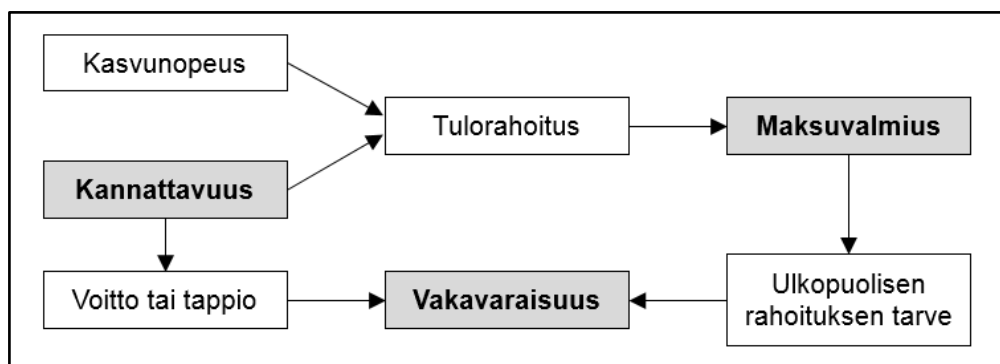
2.2 Yrityksen suorituskyky ja sen johtaminen

Laitinen (2003, s. 21) linjaa, ettei yrityksen tehokas johtaminen edes ole mahdollista ilman informaatiota. Hän lisää, ettei aivan liian suuri osa pk-yrityksissä informaatiota tuottavista laskenta- eli informaatiojärjestelmistä kuitenkaan tuota johtamista ja päätöksentekoa aidosti tukevaa informaatiota eivätkä ne näin ollen mahdollista tehokasta johtamista. Itse informaation esitysmuoto järjestelmässä voi olla hankalasti hyödynnettävissä, tai tuotettu informaatio on käytettävissä liian myöhään päätöksenteon kannalta. Syynä laskentajärjestelmien heikkoon kykyyn tukea johtamista Laitinen (2003, s. 22) nostaa esiin johdon luottamuspulan laskentainformaation tuottaman tiedon oikeellisuuteen. Tämä voi pahimmillaan johtaa siihen, ettei johdolla ole kiinnostusta kehittää järjestelmää, mistä johtuen informaation luotettavuuskaan ei voi parantua. (Laitinen, 2003, s. 21-22)

Laitinen (2003, s. 22) peräänkuuluttaakin yrityksiä oivaltamaan oikein rakennetun ja luotettavaa informaatiota tuottavan laskentajärjestelmän mahdollisuudet johtamisen apuvälineenä. Perusongelmana laskentajärjestelmien kehittämisen tärkeyden ymmärtämisen kannalta Laitinen (2003, s. 25) näkee laskentajärjestelmän hyöty-kustannussuhteen arvottamisen vaikeuden. Laskentajärjestelmän kehityskustannusten selvittäminen on helppoa, mutta tuotetusta informaatiosta saavutettavia hyötyjä on usein vaikea mitata. Laitinen (2003, s. 26) kuitenkin tähdentää yrityksen laskentajärjestelmän tärkeyttä alati muuttuvassa toimintaympäristössä, joka edellyttää jatkuvaa suorituskyvyn kehittämistä, jotta yritys varmistuu siitä, että se pystyy toimimaan tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. (Laitinen, 2003, s. 22, 25-26)

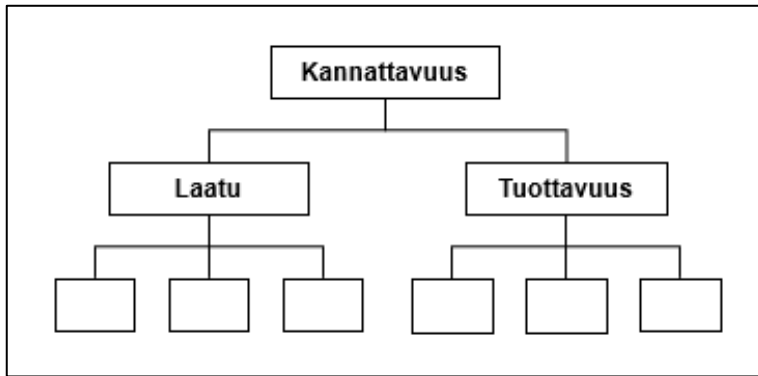
Laitinen (2003, s. 28) kuvaa laskentajärjestelmän yrityksen strategisena tekijänä. Hänen mukaansa laskentajärjestelmän tehtävä on tuottaa sellaista informaatiota, jonka avulla voidaan varmistua siitä, että yrityksen strategiset tavoitteet saavutetaan. Laskentajärjestelmä ei saa myöskään olla liian jäykkä, vaan sitä täytyy voida muuttaa, mikäli yrityksen strategia muuttuu. Lisäksi laskentaperiaatteet tulee aina olla informaatiota käyttävän päätöksentekijän tiedossa sekä hänen hyväksymiään. Näiden vaatimusten vuoksi laskentajärjestelmällä tulee olla joustava rakenne, joka tukee laskentakohteiden ja laskentaperiaatteiden muovaamista. Näin varmistetaan, ettei laskentajärjestelmä jää strategian kehityksestä jälkeen, vaan pystyy tuottamaan olennaista ja luotettavaa informaatiota jatkossakin, ja muovautuu tarvittaessa tarpeen sekä käyttäjän mukaan. (Laitinen, 2003, s. 28)

Järvenpää et al. (2015, s. 12) muistuttavat, että oli pa yrityksen strateginen valinta mikä hyvänsä, on kustannustehokkuus välttämätön elinehto kaikessa yritystoiminnassa. Kärjistetynä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee aina pyrkiä kasvattamaan tuottojaan ja pienentämään kustannuksiaan. Kustannustehokkuuden rinnalle ovat nousseet yritysten toimintaympäristössä viime vuosikymmeninä tapahtuneiden muutosten myötä asiakasläheisyys, laatu, verkostoitumiskyky, ketteryys, osaaminen, innovaatiot sekä henkilöstön motivaatio ja kyky luoda uusia liiketoimintamalleja ja strategisia arvoyhdistelmiä. Nämä kaikki ovat nousseet merkittäviksi yritysten menestystekijöiksi. (Järvenpää et al., 2015, s. 12)



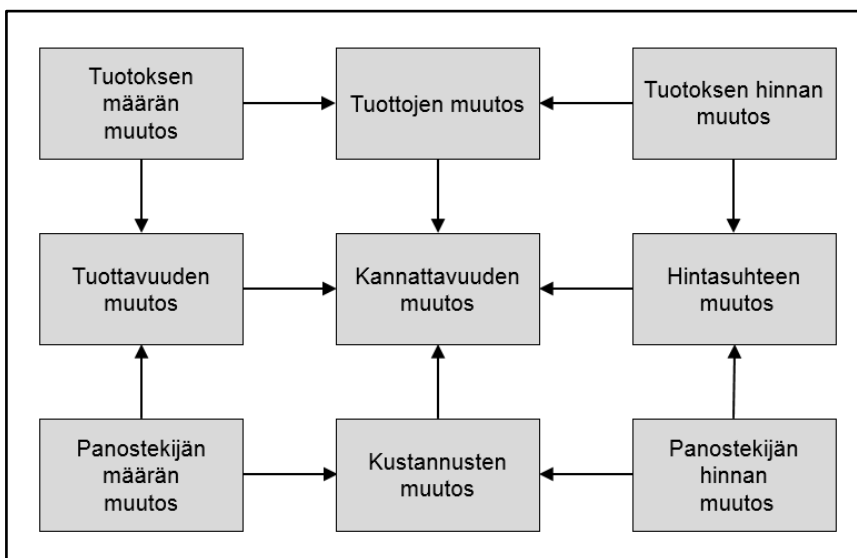
Kuva 2. Taloudellisen suorituskyvyn perustekijät: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus (Laitinen, 2003, s. 423)

Yrityksen teoriassa tai teoreettisessa liiketaloustieteessä puolestaan on tavanomaista olettaa, että yrityksen päämääränä on mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos, voiton maksimointi (Haverila et al., 2009, s. 18). Tästä yrityksen taloudenhoidon näkökulmasta he nostavat edelleen esiin niin sanotut taloudelliset toimintaedellytykset, joita ovat kannattavuus, likviditeetti ja vakavaraisuus. Nämä on esitetty yllä (Kuva 2) Laitisen (2003, s. 423) näkemyksen mukaisesti. Näistä toimintaedellytyksistä mielenkiinto tässä tutkimuksessa kohdistuu erityisesti kannattavuuteen, joka edelleen koostuu tuottavuudesta ja laadusta. Nämä kaksi ovat esimerkkejä kannattavuuden syytekijöistä, joita parantamalla voidaan siis vaikuttaa kannattavuuteen. Nämä syytekijät on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 3. (Haverila et al., 2009, s. 18)



Kuva 3. Esimerkkejä kannattavuuden syytekijöistä (Haverila et al., 2009, s. 20)

Tuottavuutta pyritään parantamaan siten, että eri panoksetekijöitä (työ-, materiaali- sekä pääomapanokset) pyritään yhdistämään toisiinsa niin, että voitaisiin saada aikaiseksi mahdollisimman hyvä tuotantotulos (Haverila et al., 2009, s. 21). Laadulla Haverila et al. (2009, s. 22) puolestaan viittaavat tässä yhteydessä sekä tuotteen soveltuvuuteen käyttötarkoitukseensa että tuotteen tai palvelun kykyyn täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Yrityksen kannattavuus liittyy edellisellä sivulla olevassa kuvassa (Kuva 1) esitettyyn rahaprosessiin kun taas tuottavuus liittyy reaali prosessiin (Uusi-Rauva, 1997, s. 19). Kuvassa 4 puolestaan, joka löytyy muun muassa Uusi-Rauvan (1997, s. 32) toimittamasta kirjasta, ja jonka alkupe- räinen lähde on Loggerenberg & Cucchiaron vuonna 1982 julkaisemassa Productivity Measurement and the Bottom Line-artikkelissa, on kuvattu tuottavuuden ja kannattavuuden vä- lisiä yhteyksiä. (Uusi-Rauva, 1997, s. 32)



Kuva 4. Kannattavuuden muutostekijät (Uusi-Rauva, 1997, 32)

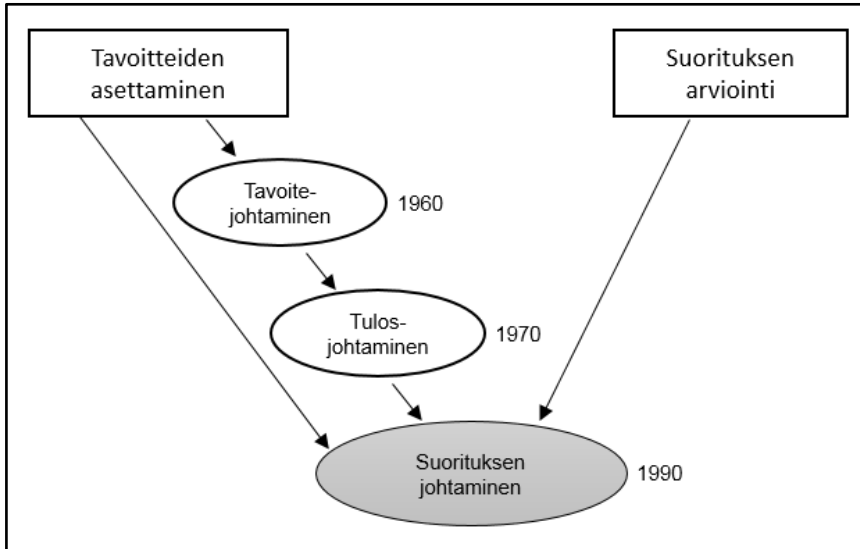
Järvenpää et al. (2015, s. 212) mukaan hinnoittelu on yrityksen kannattavuuden kannalta yksi merkittävimmistä yrityksen menestykseen vaikuttavista menestystekijöistä. Tuotteita hinnoiteltaessa voidaan käyttää kustannus-, markkina-, tavoite-, arvo- tai sopimus perusteista hinnoittelua. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on käytettävissä kaksi eri perusmenetelmää: katetuotto- sekä omakustannusarvoon perustuva (täyskatteellinen) hinnoittelu. (Järvenpää et al., 2015, s. 212-216)

Harisalon (2010, s. 16-18) kirjassa on esitetty Richard W. Scottin alun perin vuonna 2003 kirjassaan ”*Organizations: Rational, Natural and Open Systems*” julkaisema jaottelu neljästä eri organisaation määritelmästä, jotka ovat: 1) tavoite- ja tehokkuusmalli, 2) säilymis-malli, 3) vaihdantamalli sekä 4) tulkinnallinen mielikuva. Näistä ensimmäinen, tavoite- ja tehokkuusmalli, on Harisalon (2010, s. 17) mukaan yleisin organisaation määrittelytapa. Se korostaa tavoitteita sekä niiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tavoitteet määrittelevät sen, miksi organisaatio on olemassa, ja tehokkuus puolestaan edellyttää jatkuvaa toiminnan suunnittelua ja kehittämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo, 2010, s. 16-18)

Haverila et al. (2009, s. 98) tuovat esiin seikan, että vaikka organisaation tavoitteilla tarkoitetaan sitä, mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan, on kyse kuitenkin myös organisaatiossa toimivista ihmisistä ja heidän tavoitteistaan ja pyrkimyksistään. Ihmiset asettavat organisaation tavoitteet, eikä näistä tavoitteista välttämättä aina vallitse täyttä yksimielisyyttä. Tämä seikka on hyvä pitää mielessä suorituskyvyn mittaamiseen liittyvässä keskustelussa, jotta asetettavat tavoitteet tukevat organisaatiota sekä sen toimintaa ylemmän eli strategisen tason tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haverila et al., 2009, s. 98)

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (Kuva 5) on esitetty tavoitejohtamisen kehitystä suoritusjohtamisen suuntaan. 1960-luvulla pääpaino oli tavoitteissa. Tavoitejohtamisen ytimessä ovat tavoitteet ja omakohtainen tarkkailu. Tavoitejohtamisen avulla pyrittiin kytkemään organisaation jäsenet tiiviisti kehittämiseen ja johtamiseen tulosvastuuta laajentamalla organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Tulosjohtaminen kehitettiin tavoitejohtamisen pohjalta 1970-luvulla, ja se korostaa tavoitteiden lisäksi päivittäisen johtamisen tärkeyttä. Siinä

missä tavoitejohtaminen korosti tulevaisuuteen määriteltyä haluttua tilaa, korostaa tulosjohtaminen sitä, kuinka haluttu tila todellisuudessa on toteutunut. (Järvenpää et al., 2015, s. 16-17)



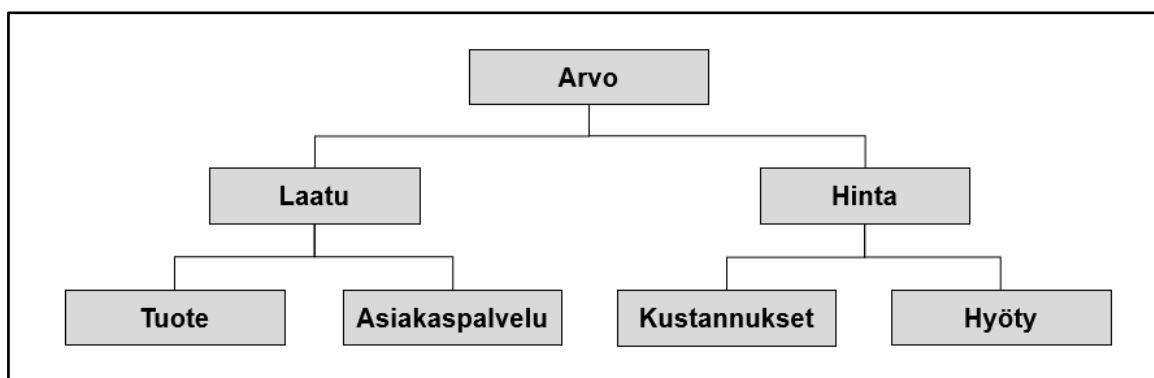
Kuva 5. Suorituksen johtamisen kehittyminen (Järvenpää et al., 2015, s. 17)

Näiden kahden, tavoite- ja tulosjohtamisen, pohjalta kehittyi 1990-luvulla suoritusjohtaminen, jonka voidaan itse asiassa sanoa olevan tavoitejohtamisen kehittyneempi muoto. Kuten tavoitejohtamisessa myös suoritusjohtamisessa fokus on henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työtehtäviin liittyvien tavoitteiden asettamista. Lisäksi molemmissa johtamistavoissa korostetaan arvioinnin merkitystä. Suorituksen johtamisessa käytetään kuitenkin laadullisia tavoitteita määrällisten tavoitteiden rinnalla. Lisäksi suoritusjohtamisessa panostetaan tavoitteiden saavuttamisen valmentamiseen, palautteen antamiseen sekä kehittämiseen. Yksi suorituksen johtamisen merkittävä tekijä on yksilön, ympäristön ja organisaation tavoitteiden asettaminen ja yhdenmukaistaminen. Kaikkien organisaatiotasojen tulee sisäistää toiminnan tarkoitus, tärkeimmät tavoitteet sekä kriittisen osaamisen merkitys, jotta yritys voi saavuttaa tuloksellisen toiminnan kaikilla organisaatiotasolla. (Järvenpää et al., 2015, s. 17-18)

Karlöf (2004, s. 17) puolestaan korostaa ostajien eli asiakkaiden näkökulmaa. Hänen mukaansa asiakkaat tekevät tuotteen tai palvelun ostopäätöksen vertaamalla tuotteesta maksettavan hinnan sekä tuotteesta saatavan hyödyn välistä suhdetta eli arvoa. Hyödyllä hän tarkoittaa itseasiassa tuotteen tai palvelun laatua, joka kattaa muun muassa tuotteen ominaisuudet, palvelut, elämykset, kohtelun sekä asenteet. Asiakkaan voidaankin sanoa ostavan arvoa.

Tämän vuoksi ymmärrys siitä, miten asiakkaat arvioivat tuotteita ja palveluja on erittäin tärkeää yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn kehittämisen kannalta, ja sitä täytyy mitata ja systemaattisesti. (Karlöf, 2004, s. 17)

Asiakkaiden valintaprosessi on esitetty alla kaavion muodossa (Kuva 6). Karlöf (2004, s. 17) kehottaa pitämään mielessä, että laatu, hinta sekä arvo ovat suhteellisia. Karlöf (2004, s. 86) kannustaa myöskin analysoimaan asiakkaan tarpeita ja ymmärtämään kuinka ne voidaan tyydyttää parhaiten, ja näin ollen nostaa asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saavuttamaa arvoa. Asiakastarpeiden perusteellisen analysoinnin tuloksena voi syntyä merkittäviä innovaatioita, jotka voivat tuottaa yritykselle merkittävän kilpailuedun. (Karlöf, 2004, s. 17, 86)

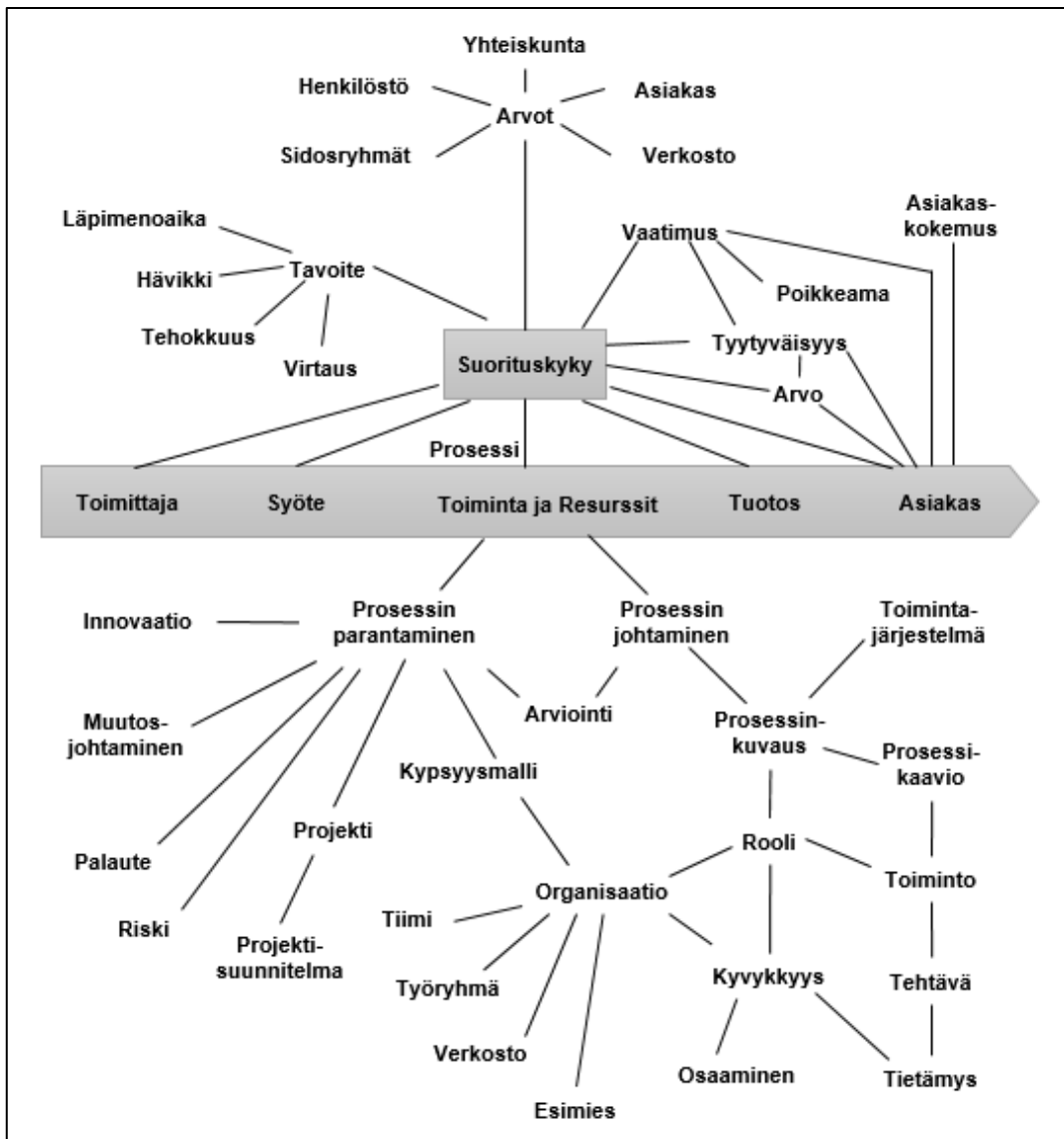


Kuva 6. Miten asiakkaat tekevät valinnan kilpailevien tarjousten välillä (Karlöf, 2004, s. 17)

Hamel & Prahalad (2006, s. 256) kuvaavat asiakkaan kokeman arvon yhtenä kolmesta tekijästä, joiden avulla voidaan testata onko jokin yrityksen osaaminen tai valmius ydinosaamista, joka lisää yrityksen pitkän tähtäimen vaurautta. ”Ydinosaamisen on lisättävä merkittävällä tavalla asiakkaiden kokemaa arvoa” (Hamel & Prahalad, 2006, s. 256). Ydinosaaminen kuvaa asiakkaalle tarjottavaa olennaista hyötyä, josta asiakas on valmis maksamaan, vaikkei hän välttämättä konkreettisesti havaitse tai ymmärräkään kokemaansa arvoa. Tämän vuoksi yrityksen täytyy pyrkiä ymmärtämään, mistä asiakasarvo koostuu, ja mitkä ovat ne tuotteen tai palvelun arvoelementit, joista asiakas on valmis maksamaan johonkin toiseen tuotteeseen tai palveluun verrattuna (Hamel & Prahalad, 2006, s. 256-257).

2.3 Suorituskyvyn osa-alueet

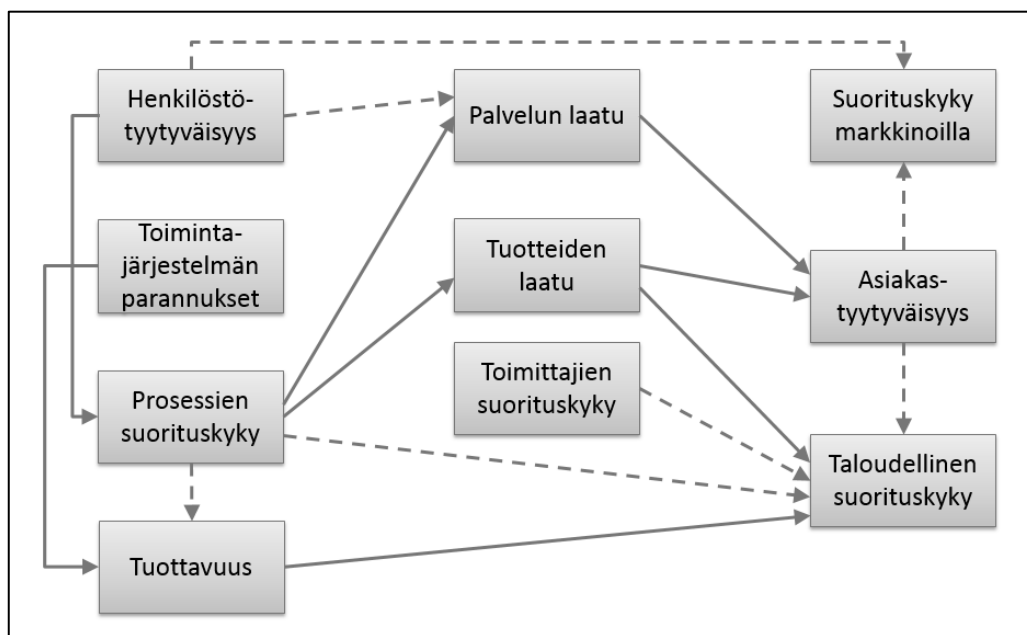
Laamanen & Tinnilän (2009, s. 44) kirjassa ”Prosessijohtamisen käsitteet” on kuvattu, kuinka suorituskyky syntyy prosesseissa, ja millaisia suhteita eri prosessinjohtamisen osatekijöillä on toisiinsa nähden. Kuvassa 7 on esitetty heidän kuvauksensa siitä millaisia syy ja seuraussuhteita esimerkiksi yrityksen tilaus-toimitus-prosessiin liittyy prosessien ja suorituskyvyn näkökulmista katsottuna. Kuten kuvasta voi nähdä, koostuu yrityksen suorituskyky monesta eri tekijästä. Siihen liittyvät olennaisesti onnistuminen niin yrityksen sisäisissä prosesseissa kuin myös suhteessa asiakkaisiin ja heidän vaatimuksiinsa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 44)



Kuva 7. Suorituskyky syntyy prosessissa (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 44)

Suorituskyky edellyttääkin hallintaa läpi koko tilaus-toimitusketjun niin toimittajien ja syötteiden kuin myös tuotosten ja asiakkaiden osalta. Prosessia itseään täytyy pyrkiä parantamaan sen kaikissa eri osa-alueissa. Kehittyminen ja onnistuminen eri osa-alueilla mahdollistavat suorituskyvyn paranemisen, joka edelleen luo edellytyksiä yrityksen kilpailukyvyn paranemiselle. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 43-44)

Kuvassa 8 puolestaan on esitetty James R. Evansin ja Eric P. Jackin (2003, s. 15) 307:n teollisuusyrityksen tunnuslukuihin liittyvän tutkimuksen tärkeimmät löydökset. Laamanen (2005, s. 59) avaa kirjassaan tätä tutkimusta ja kertoo, kuinka kuvasta voidaan nähdä, miten eri tunnusluvut vaikuttavat toisiinsa, sekä sen miten onnistuminen yhdellä osa-alueella edesauttaa onnistumista toisella osa-alueella. Tutkimuksessa havaittiin, että panostamalla yrityksen sisäisiin tekijöihin, ihmisten hyvinvointiin ja motivaatioon sekä prosessien kehittämiseen, voidaan vaikuttaa ulkoisiin tuloksiin, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, markkinatuloksiin sekä taloudellisiin tuloksiin. Epäonnistumisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset on helppo ennakoida, mutta onnistuminen ei suoraan takaa asiakassuhteen jatkuvuutta. Tämän vuoksi yritysten tulisi pyrkiäkin tunnistamaan onnistumisen ydin, eli se, millä tavalla toimimalla voidaan onnistua. (Laamanen, 2005, s. 59)



Kuva 8. Suorituskyvyn tunnuslukujen välisiä yhteyksiä (Laamanen, 2005, s. 59)

3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

3.1 Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus

Laamanen (2005, s. 19) määrittelee suorituskyvyn seuraavasti: ”*Suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla.*” Hän pilkkoo tämän määritelmän osiin seuraavalla tavalla. Suorituskyky liittyy organisaatioon, prosessiin, toimintaan, henkilöön, tuotteeseen tai palveluun. Organisaation suorituskykyyn viittaavat esimerkiksi kannattavuus ja asiakastyytyväisyys kun taas prosessin suorituskykyä kuvataan usein läpimenoajoilla. Osoitetulla hän viittaa todennettuun, menneisyyteen liittyvään mittaustulokseen, jolloin arvioidaan suoriutumista eli sitä, saavutettiinkö asetettu tavoite vai ei. Kyvyllä puolestaan viitataan pysyvyyteen, toistuvuuteen ja tulevaisuuteen liittyvään potentiaaliin olettaen, että taustalla olevat olosuhteet ovat tietynlaiset, eikä tulos ole sattuman synnyttämää. Tekemiseen ja suoriutumiseen puolestaan viitataan toiminnalla. Siihen liittyvät voimavarat tai resurssit ja niiden tehokas tai tehoton käyttö. Tarkoituksenmukaisuudella taas viitataan tehtävän antajaan, jonka tavoitteena on saada vahvistus omalle käsitykselleen mittauskohteen tuloksesta ja tavoitteesta. (Laamanen, 2005, s. 19)

Suorituskyvyn mittaamisella pyritäänkin hankkimaan tietoa organisaation, prosessin, tuotteen tai henkilön suoriutumisesta. Suorituskyky on kiinnostavaa erityisesti johtamisen näkökulmasta silloin, kun mittauksen avulla saatua tietoa voidaan käyttää päätöksenteon pohjana. Mittaamalla voidaan edesauttaa organisaation menestymistä uusien markkinoiden, tehostettujen prosessien, parannettujen tuotteiden tai uuden hyödyllisen osaamisen kehittämisen muodossa. Suorituskykyyn liittyy myös olennaisesti vastuu, joka taas edellyttää, että kerätyn tiedon avulla tehdään päätöksiä sekä toimitaan ja opitaan. (Laamanen, 2005, s. 19)

Kun organisaation suorituskykyä verrataan kilpailijoihin, puhutaan kilpailukyvyistä (Laamanen & Tinnilä (2009, s. 118). Organisaation suorituskyvyn parantamisella tavoitellaan kilpailukykyä, jota asiakkaat, omistajat ja henkilöstö arvioivat. Laamanen & Tinnilän (2009, s. 118) mukaan tärkeimmän arvion organisaation kilpailukyvyistä tekee kuitenkin asiakas. Asiakas hyödyntää organisaation tuotteita ja palveluita arvioimalla, kuinka hyvin tuote tai

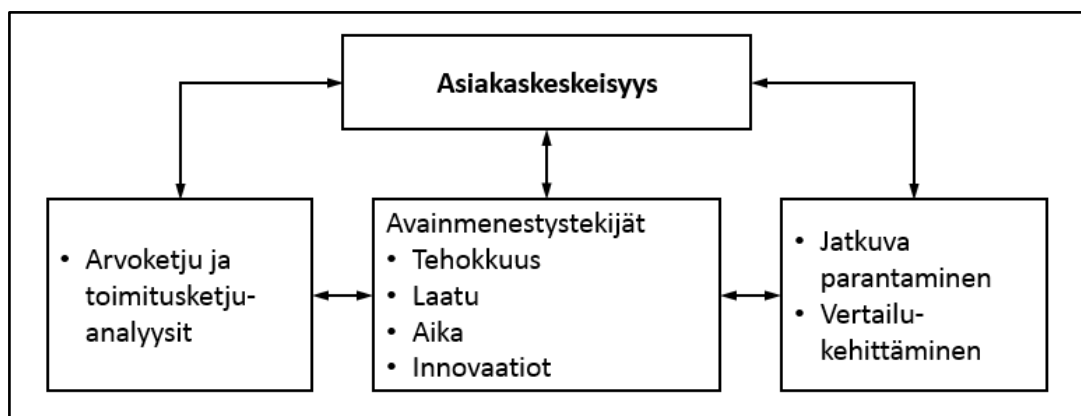
palvelu vastaa hänen sille asettamia vaatimuksia, ja kuinka paljon lisäarvoa tuote tai palvelu tuottaa hänelle verrattuna kilpailijan vastaavaan tuotteeseen tai palveluun (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 99, 133, 139-140).

Laamanen (2005, s. 17) kuvaa kirjassaan, kuinka yritystoiminnan aikojen saatossa tapahtunut monimutkaistuminen on johtanut tarpeeseen mitata ensin organisaation teollista toimintaa tuottavuuden ja myöhemmin palveluliiketoiminnan yleistyessä suorituskyvyn tunnusluvuilla. Siinä missä 1900-luvun alussa yrityksen toimintaa voitiin mitata yrittäjän hallussa olevilla rahoilla, jouduttiin ajan kuluessa siirtymään yritystoiminnan hallinnassa tuloslaskelman ja taseen käyttöön. Aiemmin kauppaa käytiin ja investointeja tehtiin, mikäli kassassa oli rahaa. Nykyisin investoinnit tehdään usein lainarahalla. Tämä puolestaan edellyttää investointien suuntaamista mahdollisimman kannattaviin kohteisiin, joka puolestaan edellyttää uusia tunnuslukuja. Vastaus tähän viimeiseen vaatimukseen olivat teollista tuottavuutta kuvaavat tunnusluvut, joilla mitattiin työajan, koneiden ja laitteiden sekä pääoman tuottavuutta. (Laamanen, 2005, s. 17)

Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 20-21) nostavat esiin organisaation suorituskyvyn moniulotteisuuden. Suorituskyvyn ollessa puheena täytyy ottaa huomioon kaikki organisaation tärkeimmät sidosryhmät, kuten omistajat, yrityksen johto, työntekijät, asiakkaat sekä viranomaiset. Näillä kaikilla voi olla hieman toisistaan poikkeava käsitys suorituskyvystä. Lisäksi eri sidosryhmillä voi olla erilaiset tarpeensa ja tavoitteensa, ja ne voivat olla ristiriidassa muiden sidosryhmien tavoitteiden kanssa. Mahdollisista ristiriitaisista tavoitteista huolimatta kaikkien sidosryhmien näkökulmat ja tavoitteet tulee pyrkiä ottamaan huomioon. (Lönnqvist & Mettänen, 2005, s. 20-21)

Myös Kankkunen et al. (2005, s. 33) sekä Malmi et al. (2006, s. 34) tähdentävät, että menestyäkseen yrityksen täytyy olla tietoinen toimintaympäristöstään sekä siinä vaikuttavista yrityksen toimintaan kiinteästi kytkeytyvistä eri sidosryhmistä. Kankkunen et al. (2005, s. 33) muistuttavat, ettei yritys voi menestyä yksin, vaan sen tulee pyrkiä tekemään yhteistyötä sen eri sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien tarpeet täytyy tunnistaa ja analysoida. (Kankkunen et al., 2006, s. 33)

Sidosryhmäsuhteissa onnistumisen yhteydessä Kankkunen et al. (2005, s. 33-34) nostavatkin esiin systemaattisen sidosryhmäjohtamisen, jolla mahdollistetaan se, että eri sidosryhmien tarpeet tulevat huomioiduksi yrityksen strategiaa työstettäessä. Näin luodaan pohja sille, että eri sidosryhmät ovat jatkossakin valmiita toimimaan yhdessä yrityksen kanssa sekä viimekädessä yrityksen hyväksi (Kankkunen et al., 2005, s. 33-34). Kuvassa 9 on Järvenpää et al. (2015, s. 12) esimerkki sidosryhmäjohtamisesta asiakasnäkökulmasta katsottuna. Siinä kuvataan päätöksentekoon liittyviä avaintemoja, jotka tukevat asiakaskeskeisyyden toteutumista. (Järvenpää et al., 2015, s. 12)



Kuva 9. Johdon päätöksenteon avaintemat (Järvenpää et al., 2015, s. 12)

Palveluliiketoiminta puolestaan vaatii erilaiset mittarit, joihin tuottavuuden mittarit eivät enää sopeet, ja siirryttiin kehittämään suorituskyvyn käsitettä, jolla pyritään mittaamaan yrityksen kannattavuutta. Sen kannalta nykyisin olennaisia tekijöitä ovat nopeus, joustavuus, osaaminen, innovatiivisuus ja laatu (Laamanen, 2005, s. 17). Lönnqvist et al. (2010, s. 8) kuvaavat palvelutuotannon ominaispiireinä muun muassa olevien aineettomuuden sekä asiakkaan keskeisen roolin aiheuttavan haasteita suorituskyvyn mittaamiselle. Tästä johtuen he korostavat aineettoman pääoman näkökulman nostamista perinteisesti vallinneen tuottavuusnäkökulman rinnalle, jotta myös aineettomat menestystekijät voitaisiin paremmin tunnistaa sekä luoda niiden suorituskykyä mittaavia mittareita paremmin. (Lönnqvist et al., 2010, s. 8)

Jääskeläinen et al. (2013, s. 9) kiinnittävät edelleen huomion ”Arvoa palvelutuotannon mittareista”-julkaisussa palveluiden johtamiseen sekä niiden suorituskyvyn mittaamiseen. Pal-

velut ovat ensinnäkin aineettomia, mutta toisekseen niihin liittyy olennaisesti asiakkaan keskeinen rooli palvelun arvonluonnissa. Näiden erityispiirteiden vuoksi palveluiden johtaminen sekä niiden suorituskyvyn mittaaminen poikkeavat jonkin verran yleisestä mittaustiedoudesta. Aineettomuuden mittaaminen on vaikeampaa konkreettisiin tavaroihin verrattuna. Lisäksi palvelutapahtumassa myös asiakas on aina osallisena, ja näin ollen myös hänellä on myös suuri merkitys palvelun onnistumisen kannalta. Toinen haaste joka liittyy palveluihin, on palveluiden ja palvelukentän monitahoisuus. Jääskeläinen et al. (2013, s. 9) toteavatkin, ettei palvelutuotannon mittaamiseen sen vuoksi ole mahdollista tarjota mitään yhtä oikeaa patenttiratkaisua, jonka avulla voitaisiin mitata ja analysoida jokaista palvelutilannetta. (Jääskeläinen et al., 2013, s. 9)

Palvelutuotantoon liittyvät palveluiden tuottamisessa käytetyt resurssit, palveluprosessit sekä tuotokset. Arvonluontiprosessi palvelutuotannossa tapahtuu käytännössä palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyönä. Jääskeläinen et al. (2013, s. 10) kirjoittavat, että mittauksen yhteydessä tulee varmistua siitä, että mittaaminen kytkeytyy organisaation kehittämiseen sekä johtamiseen. Tämän vuoksi mittaamisen lähtökohtana tulee olla aina palvelutuotannon mittaamisen tarpeet sekä eri palvelutyyppeiden ja ympäristöjen ominaispiirteet. Monesti kuitenkin mitataan vain niitä asioita, joita on helppo mitata, vaikka palvelutuotannon todelliset pitkän tähtäimen menestykseen johtavat aineettomien menestystekijöiden, asiakasvuorovaikutuksen onnistumisen sekä syntyneen asiakasarvon mittaaminen olisivat palveluyritykselle kaikkein tärkeimpiä mittauskohteita. (Jääskeläinen et al., 2013, s. 10)

Palveluyrityksen kannalta on tärkeää löytää sellaisia mittareita, joissa otetaan sekä asiakkaan näkökulma että asiakasrajapinnan näkökulma. Asiakasnäkökulmalla viitataan asiakkaan oman toiminnan ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Asiakasrajapinnan näkökulma taas viittaa asiakastyytyväisyyskyselyihin ja -haastatteluihin, joissa selvitetään asiakaspalvelutapahtuman onnistumista. Jääskeläinen et al. (2013, s. 17) korostavat kuitenkin, että yksi ja sama kysely harvoin sopii kaikille asiakkaille. Heidän mukaansa arviointikriteerit pitäisi pyrkiä täsmentämään ja kohdistamaan jokaiseen palveluun erikseen. Lisäksi mittaamiseen saadaan lisää merkitystä, kun selvitetään asiakkaalta, mitkä ovat ne ominaisuudet, joita hän arvostaa, ja asetetaan tavoitteet kyseiselle ominaisuudelle yhdessä. Näin voidaan saada tarkempaa tietoa mahdollisista palvelutuotannon ongelmakohdista. (Jääskeläinen et al., 2013, s. 16-17)

Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 129-130) nostavat esiin mittaustulosten hyödyntämisen tärkeyden päätöksenteon yhteydessä. Ilmiötä, jossa johdolla on mittausten ansiosta käsitys ongelman syystä, muttei ongelman korjaamiseksi tehdä kuitenkaan mitään toimenpiteitä, kutsutaan suorituskykyparadoksiksi. Pelkkä mittaaminen ei siten ratkaise ongelmia, vaan mittaustulosten täytyy johtaa konkreettisiin päätöksiin ja toimenpiteisiin. Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 130) lisäävät kuitenkin, että jo yksin mittaaminen sekä keskeisten mittauskohteiden pohtiminen itsessään voivat myös edesauttaa organisaation oppimista. Pohtimalla organisaation strategian toteutumisen kannalta tärkeitä menestystekijöitä yhdessä, voidaan saavuttaa parempi yhteisymmärrys menestykseen vaikuttavista tekijöistä. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 129-130)

3.2 Menestystekijät

Jokaisella organisaatiolla on omat sen toiminnan kannalta keskeiset tekijät, jotka ovat merkittäviä liiketoiminnan ja strategian onnistumisen kannalta. Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia, yrityksen toiminnan ja onnistumisen kannalta tärkeitä, asioita kutsutaan menestystekijöiksi (Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 23). Kun puhutaan kriittisistä menestystekijöistä, tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka ovat liiketoiminnan avainalueita, ja joilla onnistuminen korkealla tasolla on menestyksen avain ja edellytys. Avainmittareista käytetään usein nimitystä Key Performance Indicator sekä termin lyhennystä KPI (Järvenpää et al., 2015, s. 332). Menestystekijät voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin, joista esimerkkejä löytyy alla olevasta taulukosta (Taulukko 2). (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 24)

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti Kannattavuus Taloudellinen kasvu Tuotteen valmistuskustannukset	Asiakastyytyväisyys Laatu Toimitusaika Tuottavuus

Taulukko 2. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 24)

Menestystekijät voidaan jakaa myös aineettomiin ja aineellisiin menestystekijöihin (Lönqvist et al., 2005, s. 185). Aineelliset eli fyysiset menestystekijät ovat konkreettisia tekijöitä, kuten esimerkiksi likviditeetti, kannattavuus, tuotantomäärä sekä toimitusaika. Aineettomilla eli ei-fyysisillä menestystekijöillä taas tarkoitetaan sellaisia aineettoman pääoman elementtejä, jotka eivät ole konkreettisia ja käsin kosketeltavissa. Aineettomalla pääomalla voidaan tarkoittaa joko yksittäistä aineetonta resurssia tai kyseiseen aineettomaan resurssiin liittyvää toimintaa. Esimerkkejä aineettomasta pääomasta ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, innovatiivisuus, henkilöstön osaaminen sekä henkilöstön työtyytyväisyys. (Lönqvist et al., 2005, s. 185-186)

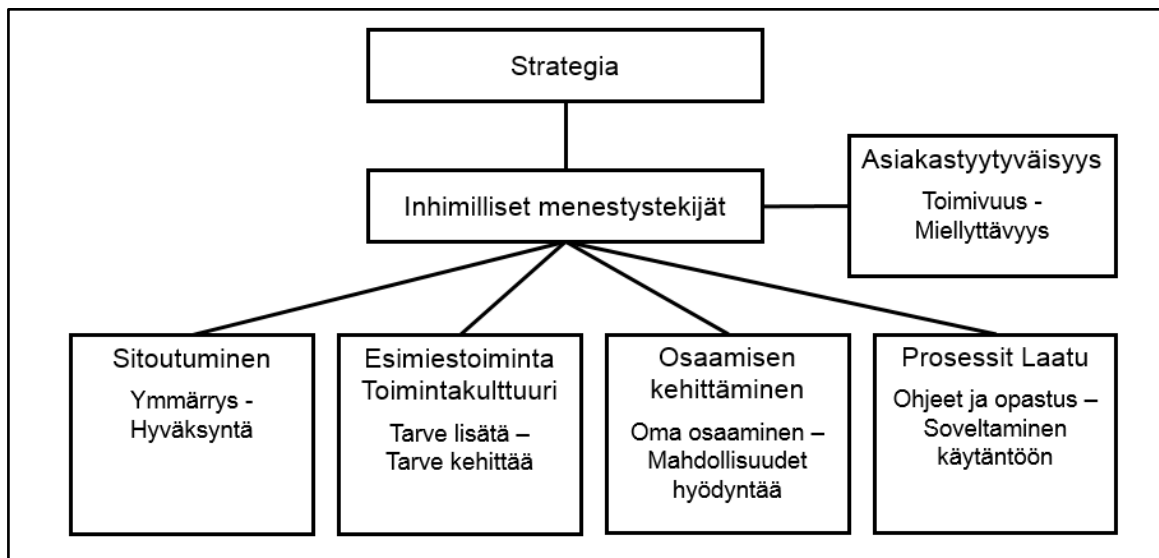
3.3 Mittarit ja niiden väliset yhteydet

Fogelholm & Karjalainen (2002, s. 21) tähdentävät, ettei yrityksen toiminnanohjaamiseen riitä pelkästään taloudellisten mittareiden tuottaman tieto, vaan mittareiden tulee kertoa niistä keinoista, joilla ensisijaisesti on vaikutusta taloudelliseen tulokseen. Heidän mukaansa yrityksen mittariston tulisi olla yhtenäinen kokonaisuus, joka auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään, kuinka heidän oma panoksensa vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 21)

Rehnström (1997, s. 175-177) jaottelee tunnusluvut seuraaviin seitsemään pääryhmään: (1) tuottavuus ja tehokkuus, (2) taloudellisuus, (3) laatua kuvaavat tunnusluvut, (4) palveluaste ja täsmällisyys, (5) turvallisuus ja viihtyisyys, (6) ympäristön kuormittuminen ja (7) kehitystavoitteet. Hannula & Lönqvist (2002, s. 46-47) puolestaan jaottelevat mittareita useammalla eri tavalla niiden eri lähestymiskulmista riippuen. Heidän mukaansa mittarit voidaan jakaa vakiintuneisiin, esimerkiksi kirjanpitoon perustuviin mittareihin, ja toisaalta kulloisenkin tilanteen mukaan määriteltäviin mittareihin. Ne voidaan jakaa myös taloudellisiin ja eitaloudellisiin mittareihin sekä määrällisiin ja laadullisiin mittareihin. Mittarit voivat lisäksi olla joko suoria tai epäsuoria. Suorilla mittareilla pyritään mittaamaan suoraan jotakin tarkastelun kohteeksi valittua menestystekijää, kun taas epäsuoralla tai välillisellä mittarilla tarkoitetaan mittaria, joka ei suoraan mittaa menestystekijää, mutta jolla oletetaan olevan välillisesti vaikutusta tarkastelun kohteeksi otettuun menestystekijään. (Hannula & Lönqvist, 2002, s. 46-47)

Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 32-33) lisäävät edellisiin jaotteluihin jaot koviin ja pehmeisiin mittareihin sekä objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Kovilla mittareilla he viittaavat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin perustuvia mittareita, kuten esimerkiksi liiketapahtumat tai suoritusmäärät. Pehmeillä mittareilla he puolestaan viittaavat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tunteisiin pohjautuviin mittareihin, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyyskyselyihin. Objektiiviset mittarit pohjautuvat määrälliseen informaatioon kovien mittareiden tapaan kun taas subjektiivisilla mittareiden kyseessä ollessa menestystekijän tilaa mitataan puhtaasti arvioperusteisesti. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 32-33)

Kesti (2005, s. 41) kirjoittaa kirjassaan ”*Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen*”, että jokaisen yrityksen tulisi ottaa strategiassaan huomioon myös yrityksen inhimilliset voimavarat. Hänen mukaansa inhimillisillä voimavaroilla on merkitystä yrityksen tuottavuuden varmistamiselle. Yrityksen inhimilliset menestystekijät sekä tarve kehittää niitä riippuvat kunkin yrityksen omasta tilanteesta sekä sen valitsemasta strategiasta. Kuvassa 10 on esitetty kuinka inhimillisille menestystekijöille valitaan niiden toimintaa ohjaavat tekijät, joiden onnistumista mittaamalla saadaan tietoa inhimillisen menestystekijän tilasta ja voidaan näin kehittää kyseistä inhimillistä menestystekijää. (Kesti, 2005, s. 41)



Kuva 10. Strategia voidaan purkaa sitä tukeviin inhimillisiin menestystekijöihin, joille määritellään toimintaa ohjaavat tekijät (Kesti, 2005, s. 43)

Kesti (2005, s. 45) tähdentää hiljaisen tiedon merkitystä inhimillisten menestystekijöiden kehittämisessä. ”*Hiljainen tieto (tacit knowledge) on kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea pukea sanoiksi*” (Kesti, 2005, s. 51). Hiljainen tieto muovautuu tietoiseksi osaamiseksi sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla (Kesti, 2005, s. 53). Hiljaisten signaalien avulla voidaan kehittää inhimillisiä menestystekijöitä, joka puolestaan kehittää organisaation tuottavuutta. (Kesti, 2005, s. 10)

Fogelholm & Karjalainen (2002, s. 36) kehottavat kiinnittämään huomiota mittaukseen liittyvään käsitteistöön, koska huono mittarien määrittely usein vaikeuttaa mittariston toimintaa. He esittävät, että ensinnäkin pitäisi puhua tavoitetekijöistä, jotka ovat johtamisen kohteena olevia ilmiöitä eli mittauksen kohteena olevia asioita. Tavoitetekijöitä ovat muun muassa kannattavuus, asiakastyytyväisyys ja toimintakyky. Toiminnallinen mittari puolestaan on mittaustuloksia tuottava mittalaite. Siihen liittyy aina lähtöaineiston mittauseroksi muuntava mittausmenetelmä. Tavoitetekijään kohdistetut tavoitteet ovat yleisen tason tavoitteita, kuten esimerkiksi toimituskyvyn parantaminen, ja sen osa-alue toimitusvarmuus, jota voidaan mitata ajoissa tehtyjen toimitusten määrällä tai osuudella, joka puolestaan on esimerkki toiminnallisesta mittarista. (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 36)

Yhtä tärkeää kuin mittarin itsensä valitseminen, on mittarin määrittely eli kuvaus siitä, mitkä esimerkiksi ovat ajoissa tehtyjen toimitusten raja-arvot. Huomiota on syytä kiinnittää myös siihen, tuottaako mittaus suoran- vai epäsuoran eli välillisen mittaustuloksen, ja edellyttääkö tämä välillinen mittaustulos muunnosta tavoitetekijän lopullisen arvon määrittämiseksi. (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 36)

3.4 Mittareiden kriteerejä

Laitisen (2003, s. 146-147) mukaan hyviltä mittareilta edellytetään määrättyjä mittausteoreettisia ominaisuuksia, jotta ne voisivat tukea yrityksen päätöksentekoa mahdollisimman hyvin. Hän jakaa yrityksen päätöksenteon kolmeen vaiheeseen, jotka ovat: 1) tietojen eli mittaustulosten tuottaminen ja syöttäminen edelleen päätöksentekojärjestelmään, 2) tietojen

eli mittaustulosten painottaminen ja hyväksikäyttö päätöstä tehtäessä ja 3) päätös, josta seuraa määrätyt tulemat. Pitkän tähtäimen menestyminen edellyttää Laitisen (2003, s. 147) mukaan tehokkaita päätöksiä, jotka perustuvat mitattuun tietoon eli mittareiden arvoihin.

Ollakseen käyttökelpoisia tulee mittareiden Laitisen (2003, s. 146) mukaan täyttää ainakin seuraavat keskeiset ominaisuudet: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Vilkkumaa (2005, s. 423) taas määrittelee seurantatiedolle asetettavat seuraavat vaatimukset: ymmärrettävyys, oikea sisältö, oikea-aikaisuus, lukemishelpous, oikea määrä sekä oikea kohtaamo. Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 34) taas määrittävät mittareille seuraavat ominaisuudet, validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi sekä käytännöllisyys, jotka hyvien mittareiden tulisi täyttää. Näitä eri kriteereitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa Laitisen (2003, s. 146) määritelmän mukaisesti.

Relevanttiudella tarkoitetaan sitä, että mittarin tuottamalla tiedolla on kyky tuottaa sellaista lisäarvoa, jolla on päätöksenteolle olennainen merkitys. Laitisen (2003, s. 148) mukaan strategisia päätöksiä tehtäessä vain pienellä joukolla tietoja on tavallisesti merkitystä päätöksenteon kannalta. Tämä asettaakin haasteen mittareiden valinnalle. Mittareita valittaessa täytyy pystyä identifioimaan ja rajaamaan mittarijoukko oikein. On myös syytä pitää mielessä, että subjektiiviset ja objektiiviset tekijät sekä tilannetekijät vaikuttavat tiedon arvoon ja sen syntymiseen päätöksentekotilanteessa. Subjektiivisilla tekijöillä viitataan päätöksentekijän kykyyn ja haluun hyödyntää mittarin arvoa, kun taas objektiivisilla tekijöillä viitataan siihen, kuinka mittarin tuottamaa tietoa pystytään hyödyntämään optimaalisessa päätöksentekotilanteessa, jossa ihmisen rajoittavaa vaikutusta ei ole. (Laitinen, 2003, s. 148-150)

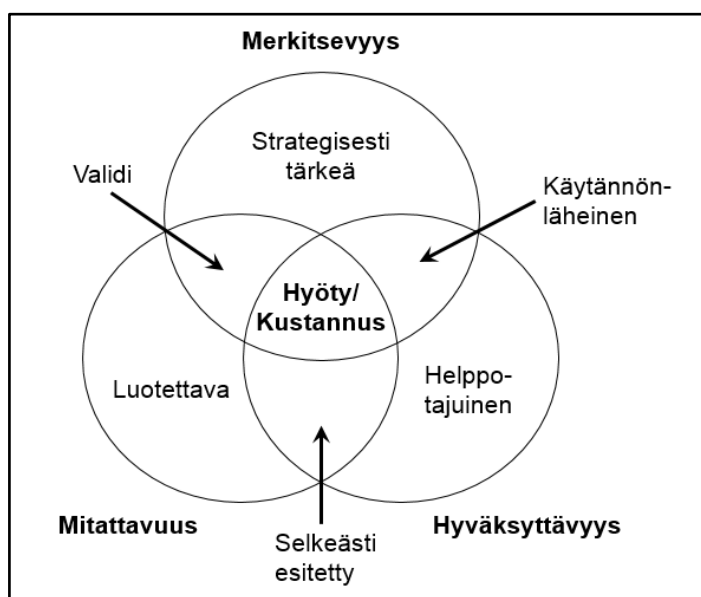
Toisella mittareille asetetulla mittausteoreettisella ominaisuusvaatimuksella, edullisuudella tai käytännöllisyydellä, kuten Lönnqvist ja Mettänen (2003, s. 34) sitä kutsuvat, tarkoitetaan mittarin hyöty-kustannus-suhdetta. Mittarin tuottaman mittaustulokset saavuttamiseksi uherrattu kustannus tulee olla suhteessa mittarin tuottaman tiedon hyötyyn eli relevanttiuteen nähden. Tietoa voidaan ajatella yhtenä yrityksen tuotannontekijöistä. Sen hankkiminen maksaa, mutta se hyödyttää yritystä myös tuottamalla lisäarvoa päätöksentekotilanteita varten. Laitisen (2003, s. 156) mukaan nykyaikaisen yrityksen tulee tiedostaa tiedon kustannukset ja pyrkiä luomaan mahdollisimman kevyitä ja edullisia tiedonkeruujärjestelmiä. Tiedon tuottamaa lisäarvoa voidaan pyrkiä kasvattamaan parantamalla tiedon oikeellisuutta, tarkkuutta

tai uskottavuutta. On kuitenkin pidettävä mielessä, että tiedon lisäarvon kasvattamiseen uh-
ratut panosten tuottama hyöty vähenee sitä mukaa, mitä laadukkaampaa tai täydellisempää
tietoa pyritään parantamaan edelleen. Laitisen (2003, s. 157) mukaan kevyesti ylläpidettävä
laskentajärjestelmä, joka perustuu karkeisiin tietoihin, tuottaakin usein päätöksentekijöille
suurimman lisäarvon uhrauksiin suhteutettuna. (Laitinen, 2003, s. 155-157)

Mittarin validiteetilla eli oikeellisuudella tarkoitetaan sitä, että mitattu tieto mittaa juuri tar-
koitettua mittauksen kohdetta, ja tekee sen riittävän harhattomasti. Harhaisuudella viitataan
mittarin arvon systemaattiseen poikkeamiseen oikeasta mittaustuloksesta. Joissakin päätök-
sentekotilanteissa tiedon oikeellisuudella on suuri merkitys, ja pienestäkin virheestä voi koi-
tua suuria arvonmenetyksiä. Laitinen (2003, s. 159) korostaakin oikeellisuuden tärkeyttä
mittareiden valinnassa ja laskentajärjestelmien kehityksessä. Joissakin tapauksissa voidaan
kuitenkin tietoisesti käyttää harhaista mittaria. Ehdoton edellytys tällöin kuitenkin on, ettei
kyseisen tiedon oikeellisuuden merkitys ei ole kriittinen. Harhaisen mittarin käyttöönotto
voi olla helpompaa, mutta sen harhaisen mittarin kohdalla tulee kuitenkin arvioida epätark-
kuuden vaikutusta sekä pyrkiä poistamaan tätä epätarkkuutta riittävällä tarkkuudella. Las-
kentajärjestelmän suunnittelussa tulee aina tehdä perusvalinta siitä mitä järjestelmässä
painotetaan eli mikä on mittatauksen harhattomuus suhteessa mittareiden käyttäytymisvai-
kutukseen. (Laitinen, 2003, s. 158-159)

Reliabiliteetti eli tarkkuus viittaa mittarin kykyyn tuottaa mahdollisimman samanlaisia ar-
voja toistetussa mittaustilanteessa. Kun mittaustulokset jakaantuvat pienelle alueelle, voi-
daan mittaustulosten sanoa olevan tarkkoja. Tarkkojen mittaustulosten saavuttaminen edel-
lyttää mittaussääntöjen täsmällistä määrittelyä, jolloin ainakaan mittausharjojen epämääräi-
syys ei edesauttaisi hajonnan syntymistä mittaustuloksissa. Toinen merkittävä edellytys re-
liabiliteetin varmistamiseksi on mittauksen suorittajan taidot ja kyky tuottaa tarkkoja tulok-
sia. Tehokkaalla laskentajärjestelmällä pyritään siis tuottamaan sekä harhattomaa että riittävän
tarkkaa tietoa. On kuitenkin muistettava, että vaikka tiedon validiteetti olisi hyvä, ei se vielä
takaa hyvää tarkkuutta ja päinvastoin. Laitisen (2003, s. 161) kiteyttää tämän seuraavasti:
*”Mittausta voidaan parantaa määrittelemällä täsmällisesti mittauksen kohde (validiteetti)
ja mittaussäännöt (reliabiliteetti) sekä kiinnittämällä huomiota mittajaan ominaisuuksien
kehittämiseen.”* (Laitinen, 2003, s. 160-161)

Viides mittarilta vaadittava ominaisuus on uskottavuus. Päätöksentekijän täytyy voida luottaa mittarin arvoon päätöksiä tehdessään. Laitinen (2003, s. 162) tähdentää, ettei se vielä riitä, että mittari on muilta ominaisuuksiltaan hyvä. Mittari on arvokas vasta, kun päätöksentekijä luottaa siihen täysin sekä hyödyntää sitä täysimittaisesti päätöksenteon tukena. Uskottavuutta voidaan edistää kehittämällä mittarille yksinkertaiset ja järkevät laskentasäännöt ja dokumentoimalla ne hyvin. Näin voidaan edesauttaa päätöksentekijän luottamuksen syntymistä mittareiden tuottamaa tietoa kohtaan. (Laitinen, 2003, s. 162)



Kuva 11. Mittarin valintaan ja määrittelyyn liittyviä ominaisuuksia (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 40)

Fogelholm & Karjalainen (2002, s. 40) vetävät yllä olevassa kuvassa (Kuva 11) yhteen tekijät, jotka vaikuttavat yksittäisen mittarin käyttökelpoisuuteen. Tasapainotetun mittariston yhteydessä päähuomio kiinnittyy mittarin relevanssiin, eli siihen, kuinka merkittävä mittari on yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Mitattavuus puolestaan viittaa mittarin kykyyn tuottaa luotettavaa informaatiota. Hyväksyttävyydellä viitataan siihen, että mittarille on oltava hyväksyntä niiltä, joita mittarin tuottaman informaation perusteella arvioidaan. Tämän lisäksi mittarin tulee liittyä mittauskohteen käytännön toimintaan. (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 41)

3.5 Mittausjärjestelmiä / -menetelmiä

Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 32) kirjoittavat, että jo 1980-luvulla tunnistettiin ei-taloudellisten mittareiden tarve, mutta niiden merkitys alkoi korostua vasta vuosituhannen vaihteessa. Erilaisia mittaristomalleja ja mittaristojen viitekehyksiä puolestaan löytyy runsaasti 1990-luvulla julkaistusta kirjallisuudesta. Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 37) mukaan painopiste suuressa osassa näitä mittaristoja on tasapainotetussa mittaamisessa, jossa taloudellisten tulosten rinnalla korostetaan myöskin muiden näkökulmien tärkeyttä yrityksen menestymisen kannalta. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 32, 37)

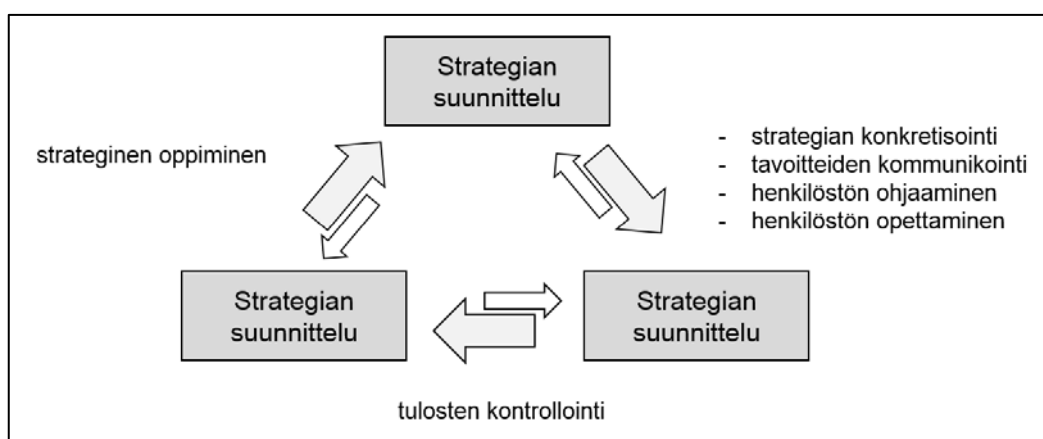
Vilkkumaa (2005, s. 374) kuvaa mittausjärjestelmää menetelmänä, jonka avulla voidaan tunnistaa yrityksen voimavarat, miten nämä voimavarat kiertävät yrityksessä, ja kuinka ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Hän asettaa mittausjärjestelmälle kaksi peruslähtökohtaa, jotka ovat yrityksestä ulospäin suuntautuva suorituskyky sekä yrityksen sisäinen suorituskyky. Ulkoisella suorituskyvyllä Vilkkumaa (2005, s. 374) viittaa yrityksen kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin. Onnistuessaan tuottamaan asiakkaalle hyötyä (ulkoinen suorituskyky) sekä toimimalla tehokkaasti ja taloudellisesti (sisäinen suorituskyky), yritys mahdollistaa olemassa olonsa jatkuvuuden. (Vilkkumaa, 2005, s. 374)

Vilkkumaa (2005, s. 377) kiteyttää näkemyksensä mittausjärjestelmästä seuraavasti: *”Ajatuksena on seurata tuotannontekijöiden kehittymistä asiakasarvonlupauksen toteuttamiseksi ketjun avulla, joka etenee tuotannontekijöistä lopulliseen tuotteeseen ja palveluun sekä asiakkaiden haluun ostaa ja maksaa niistä”* (Vilkkumaa, 2005, s. 377). Tällä hän viittaa sisäisen suorituskyvyn viiteen osatekijää, joita ovat tuotannontekijät (voimavarat), tekeminen (toiminnot), kustannukset, tuotteet ja palvelut sekä asiakkailta saadut tuotot. Vilkkumaan (2005, s. 375) mukaan menestyvän yrityksen täytyy asettaa näille edellä mainituille viidelle osa-tekijälle tavoitteet sekä mitata niitä voidakseen kehittää niitä edelleen. (Vilkkumaa, 2005, 375, 377)

Kankkunen et al. (2005, s. 92-93) puolestaan määrittävät mittausjärjestelmän rooleiksi päätöksenteon tukemisen ja toiminnan ennakoivan ohjaamisen. Päätöksenteon tukemisessa he korostavat ensinnäkin kontrollointia eli sitä, kuinka organisaatio pysyy sen kriittisille menestystekijöille määritetyissä tavoitteissa. Tämä kontrollitieto mahdollistaa ennakoimisen

sekä tarvittavien korjaavien toimenpiteiden tekemisen, mikäli näiden kriittisten menestystekijöiden tila ei saavuta niille asetettuja tavoitetasoja. Toinen päätöksentekoa tukeva tapa on tuottaa säännöllistä mittaustietoa, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen toimintaa sekä kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Esimerkkinä tällaiseen säännölliseen seurantaan hyvin soveltuvasta mittaristosta Kankkunen et al. (2005, s. 94) nostavat esiin Balanced Scorecard-mittariston, joka esitellään myöhemmin tässä kolmannessa luvussa. (Kankkunen et al., 2005, s. 92-94)

Alla olevassa kuvassa (Kuva 12) on Lönnqvist & Mettäsén (2003, s. 119) kuvaus siitä, kuinka organisaatio voi hyödyntää suorituskyvyn mittausta omassa strategiaprosessissaan. Mittauksen avulla yritys pystyy muun muassa jalkauttamaan strategiansa paremmin yrityksen henkilöstölle, koska mittaustulokset sekä niiden syy ja seurausyhteyksien analysointi edesauttavat strategiäkäsityksen muodostamista konkreettisemmaksi sekä edelleen ohjaavat henkilöstöä ja heidän toimintaansa haluttuun suuntaan. Mittausjärjestelmä ja oikein valitut mittarit antavat tietoa myös yrityksen strategisten valintojen toteutumisesta. Myös Kankkunen et al. (2005, s. 240-241) korostavat, että mikäli mittauksen seurauksena todetaan, ettei strategia toteudu, täytyy joko vaihtaa toimintatapaa tai kehittää tilalle kokonaan uusi, toteutettavissa oleva strategia.



Kuva 12. Suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoitukset organisaation strategiaprosessin eri vaiheissa (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 119)

Kankkunen et al. (2005, s. 103) mukaan eri mittaristot eroavat toisistaan siinä, mitä oletuksia niihin liittyy yrityksen menestykseen vaikuttavien tekijöiden suhteen. Yhteistä mittaristoille puolestaan on se, että ne huomioivat pelkkien taloudellisten mittareiden sijaan myöskin ei-

taloudelliset mittarit, ja niiden merkityksen yrityksen menestyksen kannalta. He tuovat esiin kolme näkökulmaa siihen, kuinka mittaristo edesauttaa yrityksen toiminnan seuraamista. Ensinnäkin mittaristo edesauttaa yritystä keskittymään olennaisiin menestystekijöihin. Toiseksi mittaristo antaa mahdollisuuden tarkastella yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä tasapuolisesti. Kolmas näkökulma puolestaan nostaa esiin tavoitteiden ja toiminnan nivomisen yhteen, niin että toiminta tukee pyrkimyksiä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Kankunen et al., 2005, s. 103-104)

Fogelholm & Karjalainen (2002, s. 21) kiinnittävät huomion tasapainoisesta mittaamisesta puhuttaessa tasapainon moniin eri näkökulmiin. Tasapainoinen mittaaminen edellyttää mittareiden keskinäisen tasapainon lisäksi myös sekä ajallista että yrityksen eri arvojen välisen tasapainon huomioimista. Ajallisella aspektilla he viittaavat siihen, että mittareiden joukossa tulisi olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin mittareita. Fogelholm & Karjalainen (2002, s. 23) kehottavat kuitenkin pitämään mielessä, että yritys muuttuu koko ajan eikä tänään tehty mallinnus yrityksen toiminnasta enää huomenna ole täysin ajan tasalla. Näin ollen millään mallilla tai mittaristolla ei voida kuvata yrityksen toimintoja tyhjentävästi. (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 21)

Laitinen (2003, s. 373-374) listaa tehokkaan mittariston kolme ominaisuutta. Ensimmäinen ehto on, että mittaristo täyttää samat vaatimukset kuin yksittäisille mittareille asetetut vaatimukset. Mittariston tulee näin ollen tuottaa olennaista, oikeaa, tarkkaa, luotettavaa sekä edullista tietoa. Edullisuudella viitataan siihen, että mittaristo tulee kyetä tuottamaan tietoa kustannustehokkaasti. Tiedon tuottaminen ei saa maksaa liikaa suhteessa mittariston tuottamaan hyötyyn. Toinen ehto on, että mittaristo tuottaa informaatiota, jonka avulla voidaan havaita aspekteja, joiden perusteella suorituskykyä voidaan parantaa. Kolmantena ehtona Laitinen (2003, s. 374) edellyttää mittaristossa olevien lyhyen ja pitkän tähtäimen mittareiden kykyä tuottaa yhdenmukaista informaatiota. Ne eivät siis saa tuottaa ristiriitaista tietoa siitä, kuinka yrityksen suorituskykyä voitaisiin parantaa. (Laitinen, 2003, s. 373-374)

Seuraavassa esitellään joitakin olemassa olevia keskeisiä mittaristoja, joiden voisi ajatella sopivan tämän tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen suorituskykymittaristoksi. Tällaisia mittaristoja ovat muun muassa *Suorituskykypyramidi* (Lynch, Cross & McNair, 1996),

Tavoite- / tuottavuusmatriisi (Riggs, 1984) sekä *Balanced Scorecard eli Tasapainotettu suorituskykymittaristo* (Kaplan & Norton, 1992), joita käydään läpi jäljempänä. Lisäksi esitellään niin ikään Kaplan & Nortonin (1994) luoma, Balanced Scorecardin seurauksena syntynyt *Strategiakartta*. Muita suorituskykymittaristoja on muun muassa *Performance Measurement Questionnaire* (Dixon, Nanni & Vollmann, 1990), *Performance Measurement System for Service Industries* (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro & Voss, 1991), (*Skandia*) *Navigator* (Edvinsson & Malone, 1997), *Suorituskykyprisma* (Neely & Adams, 2000) ja *Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä* (Laitinen, 2003). Aineettoman pääoman mittaamiseen soveltuvia mittaristoja puolestaan ovat esimerkiksi *Intangible Assets Monitor* (Sveiby, 1997) sekä Meritum-projektissa kehitetty *Meritum-malli* (2001). (Laitinen, 2003, s. 365-390, 445-447, Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 37-46 ja Kankkunen et al., 2005, s. 108-113)

Tavoitematriisi tai tuottavuusmatriisi, kuten sitä myös kutsutaan, on työpaikan kehittämiseen luotu mittausmenetelmä (Hannula, 2000, s. 10). Tavoitematriisi on nimensä mukaisesti matriisin eli taulukon muotoon kuvattu mittausjärjestelmä, joka koostuu mitattavan organisaation kriittisistä menestystekijöistä sekä niiden suorituskyvylle asetetuista tavoitteista. Matriisiin pyritään ottamaan mukaan organisaation toimintaa mahdollisimman kattavasti edustavat menestystekijät. Menestystekijöiden tavoitteet esitetään tunnuslukujen asteikon muodossa. Jokaiselle eri menestystekijälle määritetään matriisissa oma painoarvonsa, joka kuvaa kunkin menestystekijän onnistumisen tärkeyttä organisaation onnistumisen kannalta. (Hannula, 2000, s. 10-18)

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on esimerkki tavoitematriisin käytöstä (Hannula, 2000, s. 19). Matriisin ensimmäiselle lukuarvoriville merkitään mitatun kauden tulokset kunkin menestystekijän osalta. Näitä tuloksia vastaavat arvot poimitaan matriisista ja ne kukin kerrotaan kunkin menestystekijän omalla painoarvolla. Toteutuneen tavoitearvon ja painoarvon yhdistelmästä saadaan kunkin menestystekijän painotettu tulos. Nämä tulokset summaataan yhteen, ja saadaan selville tavoitematriisin indeksi. Indeksien muutos kaudesta toiseen kuvaa sitä, millainen mitatun kauden yleistilanne on ollut. Vertaamalla indeksiä edellisten kausien indekseihin nähdään, kuinka organisaatio on kehittynyt. (Hannula, 2000, s. 19-20)

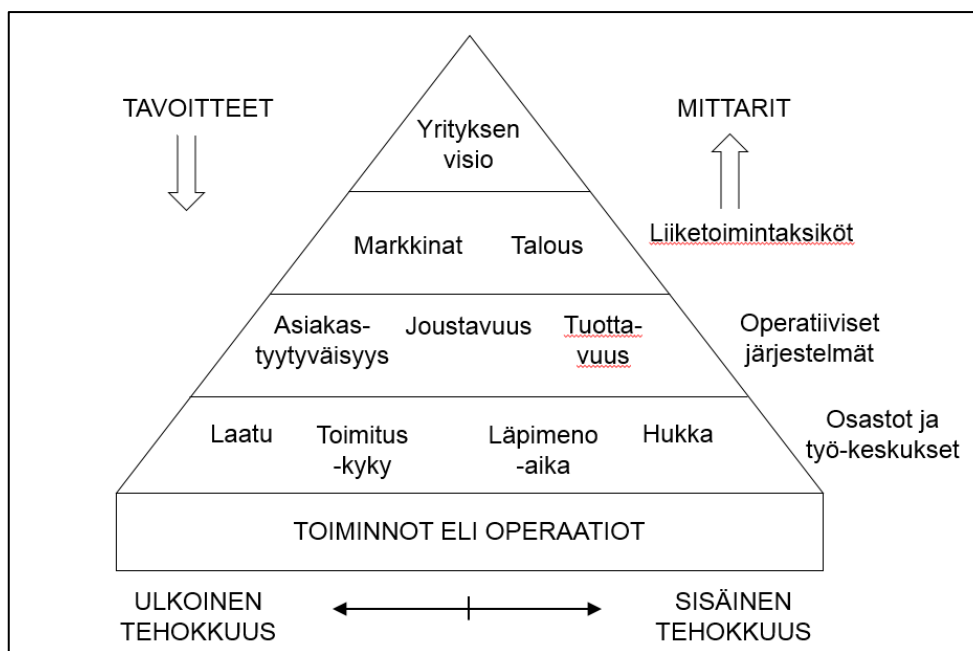
Tavoitematriisin tuloksia sekä siinä mukana olevien mittareiden merkitystä ja mukanaoloa täytyy pohtia säännöllisin väliajoin (Hannula, 2000, s. 22). Rehnströmin (1997, s. 170) korostaa ryhmätyön merkitystä matriisin luomisessa. Häneen mukaansa työntekijöiden osallistaminen matriisin kehitystyöhän edesauttaa ihmisten sitoutumista menetelmän hyödyntämiseen. Lisäksi hän näkee, että matriisiin tulevat valituksi suuremmalla todennäköisyydellä organisaation menestyksen kannalta oikeasti tärkeät tekijät, kun mukana on suurempi joukko ihmisiä matriisia rakentamassa. (Rehnström, 1997, s. 168)

	Kustannustehokkuus kustannukset / tuote mk/kpl	Toiminnan laatu laatu-kustannukset mk/kpl	Toimitusväsymällisyys ajoissa toim. / kaikki kpl/kpl x 100%	Tuottavuus tuotos / aika st/kp/h/min	Henkilöstön hyvinvointi sairaspoissaolot h/kk	
A S T E I K O T	15,20	2,90	94	11,5	126	kauden tulokset
	13,00	1,80	98	11,4	100	taso 10
	13,50	1,90	97	11,5	105	taso 9
	14,00	2,00	96	11,4	110	taso 8
	14,50	2,20	95	11,2	115	taso 7
	15,00	2,40	94	10,9	120	taso 6
	15,50	2,60	92	10,6	130	taso 5
	16,00	2,80	90	10,3	140	taso 4
	16,50	3,00	88	10,0	150	taso 3
	17,00	3,20	86	9,6	160	taso 2
	18,50	3,40	84	9,3	180	taso 1
	19,00	3,60	80	9,0	200	taso 0
	30	15	20	15	20	paino-arvot
	150	45	120	135	100	painotettu tulos
			indeksi	550		

Kuva 13. Esimerkki tavoitematriisin käytöstä (Hannula, 2000, s. 19)

”Suorituskykypyramidin (Performance Pyramid System eli PPS) idean esitti alun perin A.S. Judson (1990) ja R.L. Lynch ja K.F. Cross (1991) kehittivät sitä edelleen kirjassaan ”Measure Up! Yearsticks for Continuous Improvement” Wang Laboratories-yhtiön käyttöön” (Laitinen, 2003, s. 385). Suorituskykypyramidin periaatteena on yhdistää yrityksen visio ja toiminnot. Tämä on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (Kuva 14). Visio on sijoitettu pyramidin huipulle ja toiminnot eli operaatiot pyramidin alimmalle eli perustasolle. Ylimmällä tasolla oleva visio on tavoitteiden perusta. Tätä visiota tuetaan asettamalla

eritasoisia tavoitteita hierarkkisesti alaspäin organisaation eri tasoille. Tavoitteiden saavuttaminen tasolla edellyttää tavoitteiden saavuttamista myös sitä alemmalla tasolla. Yrityksen toimintojen taso eli pyramidin perustaso vastaavasti toimii perustana mittareille. Perustasolta lähtevät vaikutukset suotuvat hierarkkisesti ylöspäin organisaation tasolta toiselle kohti huippua. (Laitinen, 2003, s. 385)



Kuva 14. Suorituskykypyramidi (Lynch ja Cross 1991:65) (Laitinen, 2003, s. 386).

Lynchin ja Crossin pyramidimalli huomioi sekä ulkoisen tehollisuuden (kyvyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet) että sisäisen tehollisuuden (kyky toimia tehokkaasti). Mallin kehittäjät kokevat, että suorituskykypyramidi on käyttökelpoinen kuvaamaan yrityksen tavoitteiden kommunikointia yrityksen ylimmältä, strategiselta tasolta aina käytännön operatiiviselle tasolle saakka. Lisäksi malli kuvaa hyvin mittareiden kerryttämistä alemmilla tasoilla ylöspäin. Malli on rakennettu siten, että se yleensä korjaa suorituskyvyn mittaamisessa tehdyt virheet seuraavilla kolmella tavalla. Ensimmäkin pyramidimallissa mittarit yhdistävät toiminnot strategisiin tavoitteisiin. Tällä tavoin yrityksen on mahdollista nähdä, miten se voi itse vaikuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Toinen tapa on, että malli yhdistää taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit niin, että niitä on mahdollista hyödyntää operatiivisen johdon päätöksenteossa. Kolmantena seikkana on se, että mallissa kaikkia toimintoja arvioidaan suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin. (Laitinen, 2003, s. 386-387)

Balanced Scorecard on Robert S. Kaplanin, David Nortonin sekä kahdentoista amerikkalaisen suuryrityksen yhteistyönä vuonna 1990 tekemässä tutkimuksessa kehitetty suorituskykyymittaristo (Kaplan & Norton, 1996, s. vii). Tutkimuksen taustalla oli uskomus, että perinteiset, pääasiallisesti taloudelliset tulosmittarit eivät olleet riittäviä varmistamaan yritysten menestystä pitkällä tähtäimellä, vaan että rinnalle tarvittaisiin operatiivisia mittareita. Tutkimuksen tuloksena luotu Balanced Scorecard -mittaristo esiteltiin vuonna 1992 julkaistussa artikkelissa *“The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”*. (Kaplan & Norton, 1996, vii)

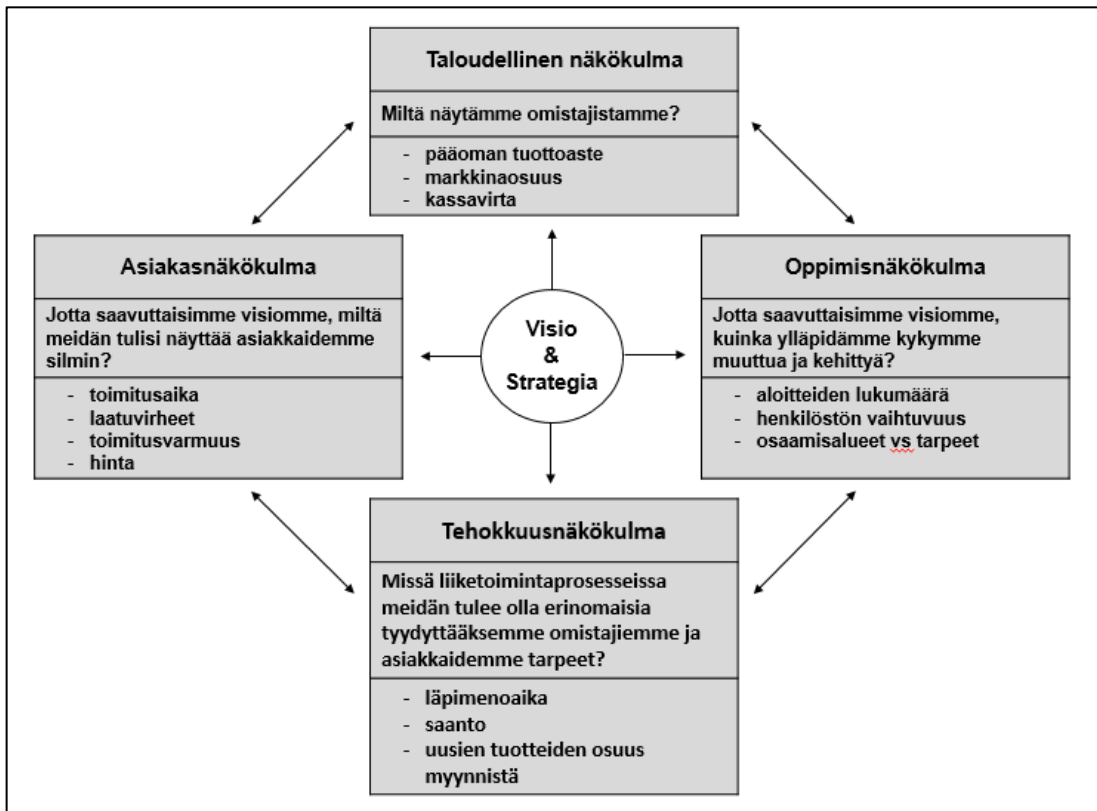
Kaplan ja Norton (1996, s. 172) kirjoittavat artikkelissa kokemuksiaan keskusteluista ei-yritysjohtajien kanssa. Siinä missä toiset johtajat vannovat taloudellisten mittareiden nimiin, toiset kehottavat unohtamaan ne kokonaan ja keskittymään pelkkiin operatiivisiin mittareihin, koska taloudelliset tulokset toteutuvat operatiivisten mittareiden seurauksena. Työskennellessään monien yritysten kanssa tutkijat havaitsivat, että johtajat tiedostavat sen, ettei mikään yksittäinen mittari pysty kiinnittämään huomiota yrityksen kriittisiin menestystekijöihin yksin. Sen sijaan johtajat tarvitsevat tasapainoisen esitystavan, joka huomioi sekä taloudelliset että operatiiviset mittarit. (Kaplan & Norton, 1996, s. 172)

Balanced Scorecard-mittaristolla otettiin uudenlainen lähestymiskulma suorituskyvyn mitaamiseen. Mittariston ytimeksi otettiin kontrolloinnin sijaan yrityksen strategia ja visio, ja sitä alettiin hyödyntää yrityksen strategisen johtamisen menetelmänä (Järvenpää et al., 2015, s. 336). Fogelholm & Karjalainen (2002, s. 23) muistuttavat, että tasapainotettu mittaristo on ensisijaisesti tarkoitettu strategioiden toimeenpanoon ja strategian viestittämiseen läpi koko organisaation, ei itse strategian luomiseen. Yrityksen strategian ja vision kautta sitten johdetaan tulokortin tunnusluvut, jotka ottavat yrityksen eri toiminta-alueita tasapainoisesti huomioon (Järvenpää et al., 2015, s. 335).

Vuonna 1990 tehdyn tutkimusprojektin tuloksena luotu Balanced Scorecard- eli tasapainotettu mittaristo koostuukin mittareista, jotka antavat johtajille nopean ja kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen tilanteesta. Se huomioi taloudellisen näkökulman lisäksi myös operatiivisen näkökulman, joka on jaettu edelleen asiakastyytyväisyyden, sisäisten prosessien sekä yrityksen innovaatio- ja kehitystoimenpiteiden näkökulmiin. (Kaplan & Norton, 1992, s. 174) Li-

säksi mittaristo tarkastelee kolmea ajallista ulottuvuutta; menneisyyttä, nykyisyyttä sekä tulevaisuutta. Taloudelliset mittarit kuvastavat menneisyyttä kun taas asiakas- ja prosessinäkökulma selittävät tulosta. Oppimisnäkökulmasta katsottuna puolestaan tänä päivänä tehdyt satsaukset tuottavat tulosta vasta myöhemmin asettaen näin painopisteen tulevaisuuteen. (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 24-25)

Edellä mainitut neljä näkökulmaa antavatkin johdolle hyvän kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Samaan aikaan Balanced Scorecard-mittaristo kuitenkin myös rajaa mittareiden määrää, ja pakottaa yrityksen keskittymään kaikista kriittisimpiin mittareihin. Olennaiset mittarit löytääkseen, tulee yrityksen vastata seuraaviin kysymyksiin: 1) Kuinka asiakkaamme näkevät meidät? 2) Millä sisäisillä osa-alueilla meidän tulee olla erinomaisia? 3) Pystymmekö jatkamaan kehittämistä ja luomaan arvoa? 4) Kuinka omistajamme näkevät meidät? (Kaplan & Norton, 1992, s. 174). Alla olevassa kuvassa (Kuva 15) on Malmi et al. (2006, s. 17) kirjassa oleva esimerkki alkuperäisestä Balanced Scorecardista eli tasapainotetusta tulosmittarista.



Kuva 15. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Malmi et al., 2006, s. 17)

Kaplan & Nortonin (1992, s. 174) mukaan useat tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat ottaneet Balanced Scorecard-mittariston käyttöönsä tutkimuksen jälkeen, ja niiden ensikokemusten mukaan menetelmä vastaa useisiin johtamistarpeisiin. Ensinnäkin mittariston todettiin yhdistävän yhdelle raportille useita varsin erilaisia yrityksen kilpailukykyelementtejä. Lisäksi sen todettiin suojelevan yritystä osaoptimoinnilta, koska tuloskortilta voidaan nähdä, mikäli parannus yhdellä osa-alueella voikin itse asiassa olla tapahtunut toisen osa-alueen kustannuksella. (Kaplan & Norton, 1992, s. 174)

Fogelholm & Karjalainen (2002, s. 25) tähdentävät tasapainotetun mittariston kuvaavan syy ja seuraussuhteita. Jokainen mittari, joka otetaan mukaan tasapainotettuun mittaristoon, kuuluu tähän syy-seurausketjuun, joka viestittää organisaatiolle sitä, kuinka yrityksen strategiaa pyritään toteuttamaan. Osa mittareista mittaa syitä ja osa seurauksia. Seurausmittarit voivat liittyä johonkin päämäärään tai lopputulokseen, kun taas syy-mittarit kuvaavat tapaa, jolla edetään päämäärää kohti. Syy-mittareita seuraamalla voidaan ennakoida seurausmittareiden kehittymistä. Hyvässä mittaristossa onkin syytä olla sekä syy- että seurausmittareita. (Fogelholm & Karjalainen, 2002, s. 25-26)

Åkerberg (2006, s. 69) kirjoittaa, että oikein käytettynä Balanced Scorecard-mittaristo auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja ymmärryksen muodostamista. Samalla hän kuitenkin muistuttaa, että Balanced Scorecard-järjestelmään, kuten muihinkin ”työkaluvoittoisiin” järjestelmiin liittyy ongelmia, jotka täytyy huomioida Balanced Scorecard-järjestelmää käytettäessä. Ensinnäkin hän varoittaa tavoittelemasta liikoa pyrkimällä sisällyttämään kaikki mahdollinen yhteen järjestelmään. On parempi ensin pyrkiä selventämään organisaation toimintaperiaatteet sekä vastuu- ja valta kysymykset, jotta perusasiat ovat ensin selvillä kaikille organisaation jäsenille. Tämän jälkeen on helpompi keskittyä tekemään oikeita asioita, mitaamaan oikeita asioita, ja saavuttamaan oikeita tuloksia. (Åkerberg, 2006, s. 64-66)

Toinen seikka, josta Åkerberg (2006, s. 67) varoittaa, on Balanced Scorecard-hankkeen luovuttaminen liiaksi ohjelmistotoimittajien tai konsulttien käsiin. Näillä molemmilla tahoilla on omat intressinsä, jotka eivät välttämättä ole linjassa yrityksen todellisen tarpeen kanssa. On erittäin tärkeää, että yrityksen johdolla on ensin ymmärrys siitä, mikä haaste Balanced Scorecard-hankkeen avulla pyritään ratkaisemaan sekä mitä hankkeella tavoitellaan. Tämä

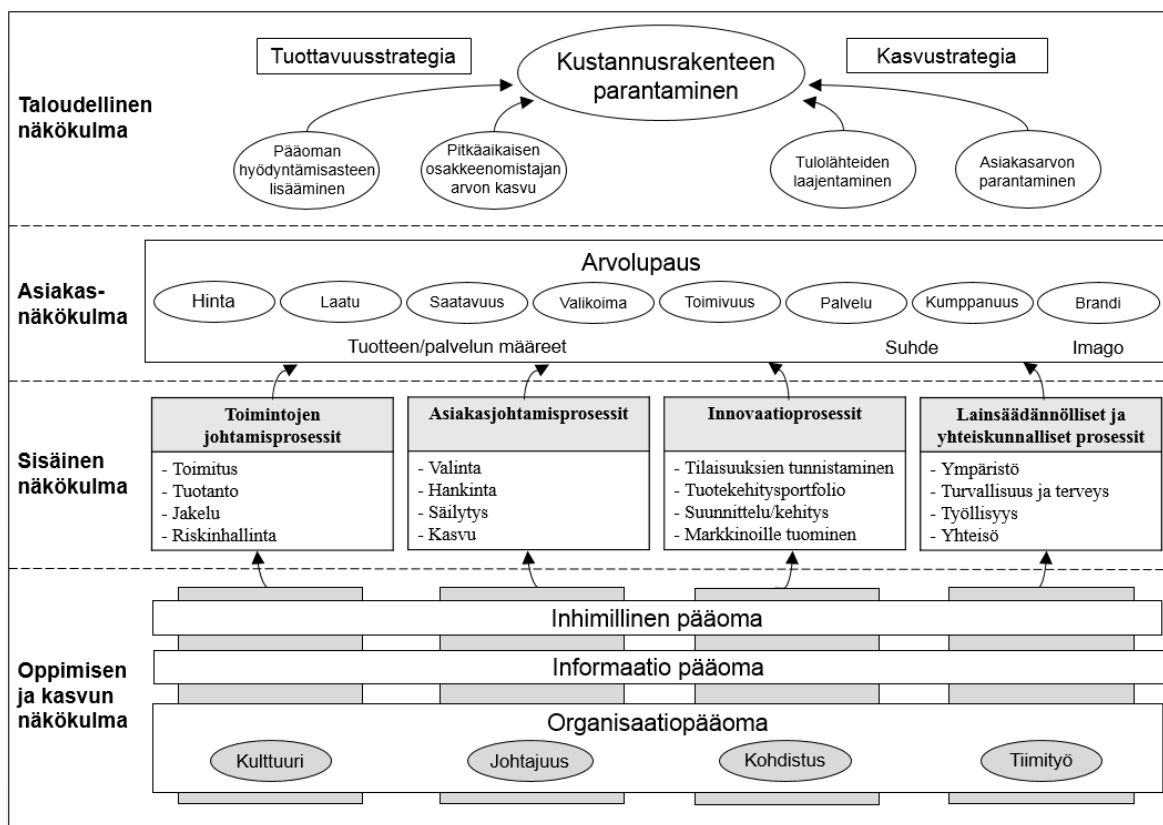
onnistuu parhaiten kuvaamalla ensin haluttu toimintatapa, ja miettimään ohjelmistoratkaisua vasta sen jälkeen. (Åkerberg, 2006, s. 67)

Kolmantena varoituksena Åkerberg (2006, s. 67) mainitsee, että yrityksen tulee mitoittaa Balanced Scorecard-mittariston käyttöönotto yrityksen kokoon nähden oikeaan mittakaavaan. Yleisesti ottaen kirjallisuudessa ja alan julkaisuissa käytetyt yritys-esimerkit, joita Balanced Scorecard-järjestelmän yhteydessä on käytetty, tulevat Yhdysvalloista, ja ne ovat kokuokaltaan huomattavan suuria verrattuna suomalaisiin yrityksiin. Suora Balanced Scorecard-järjestelmän kopioiminen suomalaiseen keskisuureen yritykseen voi johtaa yritykselle täysin tarpeettomaan moniportaiseen rakenteeseen, jonka keinotekoinen organisaatiohierarkia ei vastaa todellisuutta ja yrityksen tarpeita. Balanced Scorecard voi näin ollen lopultakin olla hyötyynsä nähden aivan liian raskas ylläpidettävä keskisuuren yrityksen näkökulmasta katsottuna. (Åkerberg, 2006, s. 67-68)

Neljänneksi ja viimeiseksi Åkerberg (2006, s. 69) kehottaa yritystä luopumaan vanhasta budjetoitijärjestelmästä, mikäli Balanced Scorecard-järjestelmä otetaan yrityksessä käyttöön. Perusteena tälle hän sanoo, että nämä kaksi ovat perusluonteeltaan erilaisia. Siinä missä budjetoitijärjestelmä hänen mukaansa on ohjausjärjestelmä, joka kerran vuodessa pysäyttää maailman ja asettaa uudet tavoitteet, on Balanced Scorecard dynaaminen, mittariston tavoitearvojen saavuttamiseen pyrkivä järjestelmä, joka muokkaa toimintaa jatkuvasti. Åkerbergin mukaan näiden kahden keskenään kilpailevan järjestelmän rinnakkainen toiminta väistämättä johtaa voimakkaamman voittoon ja heikomman hiipumiseen kokoaan pois käytöstä. (Åkerberg, 2006, s. 69)

Strategiakartta on jatkoa Kaplan & Nortonin edellä esitellylle Balanced Scorecard-mittaristolle, jonka perusajatuksena oli, että johtamisperiaatteet ovat strategialähtöisiä, ja että mittareiden tulisi keskittyä strategiaan, organisaation tärkeimpään asiaan. Seuratessaan BSC-mittaristoprojekteja Kaplan & Norton oppivat, että ennen kuin mittarit voidaan määrittää, täytyy olla käsitys tavoitteista eli siitä mitä halutaan saavuttaa. Heidän mukaansa näiden tavoitteiden määrittäminen sanallisessa muodossa puolestaan edesauttaa mittareiden valintaa. Kaplan & Norton havaitsivat, että tavoitteita listatessaan johtajat alkoivat piirtää nuolia neljän näkökulman tavoitteiden välille. Tämän seurauksena he oivalsivat, että tavoitteet täytyy kytkeä syy ja seuraussuhteiksi. (Kaplan & Norton, 2004, s. 13-14)

Kaplan & Norton (2004, s. 36) määrittävät strategiakartan seuraavalla tavalla: ”Organisaation strategiaan perustuva strategiakartta kuvaa sitä, kuinka aineeton pääoma synnyttää sisäisten prosessien parannuksia, joiden avulla voidaan täyttää arvonlupaukset asiakkaille, osakkeenomistajille ja yhteisöille.” Strategiakartta toisin sanoen kuvaa sitä, kuinka organisaatio tuottaa arvoa (Kaplan & Norton, 2004, s. 31). Strategiakartta pohjautuu Balanced Scorecard-mittaristossa määriteltyihin neljään eri näkökulmaan. Näiden lisäksi strategiakartassa on otettu huomioon strategian ajallisen dynamiikan taso sekä selkeyttä ja fokusta parantava taso. (Kaplan & Norton, 2004, s. 32)



Kuva 16. Strategiakartta: kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa (Kaplan & Norton, 2004 s. 33)

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 16) esitetyn strategiakartan avulla voidaan varmistaa, että kaikki strategian osa-alueet sekä niiden keskinäiset suhteet on otettu huomioon. Kuten Balanced Scorecard-mittaristossakin, on myös strategiakartassa taloudellinen näkökulma yrityksen ensisijaisena ja tärkeimpänä tavoitteena. Se tähtää osakkeenomistajan arvon kasvun ylläpitämiseen. Taloudellisen näkökulman tavoitteet ovat kuvaus siitä, kuinka menestykse-

käs strategia tuottaa positiivisia taloudellisia seuraamuksia. Taloudellinen näkökulma jakautuu kannattavuuteen eli pitkän tähtäimen tavoitteisiin sekä tuottavuuteen eli lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Molemmat taloudelliset tavoitteet ovat yrityksen taloudellisen tuloksen paranemisen perusedellytyksiä. Eli joko yritys onnistuu kasvattamaan tulojaan, vähentämään menojaan tai hyödyntämään olemassa olevaa taloudellista ja fyysistä omaisuuttaan paremmin, tai kaikkia kolmea yhtä aikaa. (Kaplan & Norton, 2004, s. 59-60, 64)

Asiakasnäkökulmassa fokus on strategiassa, eli valituissa kohdeasiakasryhmissä sekä kyseisille asiakasryhmille annettussa arvonalupauksessa, joka määrittelee tavat, joilla valituille kohdesegmenteille pyritään tuottamaan kestäväää arvoa. Arvonlupaus kuvaa valitulle kohde-ryhmälle tarjottua ainutlaatuista tuote-, hinta-, palvelu-, asiakassuhde- ja imagoyhdistelmää, eli sitä, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen joko eri tavalla tai paremmin kuin kilpailijat. (Kaplan & Norton, 2004, s. 60-64)

Kun organisaatio on luonut selkeän käsityksen sekä taloudellista että asiakkaisiin liittyvistä tavoitteista, voidaan sisäisen näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman avulla kuvata sitä, kuinka valittu strategia voidaan toteuttaa. Sisäisten prosessien sekä inhimillisen-, informaatio- ja organisaatiopääoman kehittämisen kautta organisaatio tuottaa asiakkaalle arvoa. Sisäiset prosessit jakautuvat kahteen keskeiseen organisaatiostrategianosa-alueeseen. Toinen osa-alue toteuttaa asiakkaille annettua arvonalupausta kun taas toinen pyrkii tuotantoprosessien parantamiseen sekä kustannusten alentamiseen. Onnistuminen sisäisen näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman pääprosesseissa viimekädessä mahdollistavat yrityksen strategian toteutumisen. (Kaplan & Norton, 2004, s. 65)

Kaplan & Norton (2004, s. 32) kirjoittavat strategian olevan todennäköisesti puutteellinen, mikäli jotakin strategian osa-aluetta ei strategiakartassa ole määritelty. Heidän mukaansa on hyvin yleistä, ettei esimerkiksi sisäisten prosessien mittareiden ja asiakkaalle tarjotun arvon välistä yhteyttä ole määritelty, eikä asetettuja tavoitteita tällöin yleensä kyetä saavuttamaan. He tähdentävätkin kaikkien eri osa-alueiden tavoitteiden täsmällisen määrittelyn tärkeyttä, ja kuvaavat strategiakarttaa linkkinä ”*joka yhdistää toisiinsa laaditun strategian ja strategian toteutuksen*” (Kaplan & Norton, 2004, s. 32).

3.6 Mittariston toteutus

Muun muassa Lönnqvist et al. (2010, s. 128) kehottavat mittariston toteutuksessa kiinnittämään huomiota mittareiden lukumäärään sekä priorisointiin. Heidän mukaansa onnistunut mittaristo edellyttää suunnitteluvaiheessa tavoitteiden sekä niitä tukevien mittareiden priorisointia. Huolellisen priorisoinnin ansiosta voidaan välttyä sekä liian suurelta mittareiden lukumäärältä että varmistaa mittareiden tuottaman tiedon oleellisuus toiminnan kehittämisen kannalta. Liian suuri määrä mittareita voi johtaa passivoitumiseen, koska suuren mittarimäärän aktiivinen seuranta on työlästä. (Lönnqvist et al., 2010, s. 128)

Malmi et al. (2006, s. 16) kehottavat pitämään mielessä, että kaikkien mittaristojen hyödyt riippuvat mittariston toimintatavasta. Tämän vuoksi ennen kuin moniulotteista mittaristoa, kuten esimerkiksi Balanced Scorecard-mittaristoa aletaan suunnitella ja ottaa käyttöön yrityksessä, täytyy päättää mihin mittaristoa käytetään. Johdolla tulee olla selkeä käsitys siitä, miten mittaristo linkittyy yrityksen ohjausjärjestelmään. (Malmi et al., 2006, s. 16)

Kankkunen et al. (2005, s. 159) mukaan onnistunut mittausjärjestelmän sulauttaminen organisaatioon edellyttää eri organisaatiotasolla olevien henkilöiden ymmärrystä oman yksikönsä kriittisistä menestystekijöistä, ja että näihin menestystekijöihin liittyvät tavoitteet sekä näitä tavoitteita seuraavat mittarit on määritelty. Lisäksi henkilöiden tulee olla tietoisia siitä, kuinka heidän organisaatiotasonsa kriittiset menestystekijät vaikuttavat ylemmän tason päämäärien toteutumiseen ja pyrkiä toimimaan niiden eduksi. (Kankkunen et al., 2005, s. 159)

Ikäheimo et al. (2009, s. 190) mukaan päätöksentekotilanteissa käsitellään tulevaisuutta, ja pohjana käytetyt luvut ovat arvioita, joihin liittyy epävarmuutta. Hyvän päätökseneko pohjautuu useimmiten perusteltujen valintojen tekemiseen, jotka pohjautuvat eri vaihtoehtojen systemaattiseen analysointiin sekä niiden keskeisten ominaisuuksien keskinäiseen vertailuun. Laitinen (2003, s. 28) kehottaa pitämään mielessä myös sen, että kerran luotu mittausjärjestelmä ei saa olla lopullinen järjestelmä, vaan mittausjärjestelmää täytyy kehittää jatkuvasti. Yrityksen toimintaympäristö muovautuu koko ajan, ja yrityksen täytyy mahdollisesti muovata omia toimintojaan vastaamaan paremmin muuttuneen ympäristön vaatimuksiin. Näin ollen myös mittausjärjestelmän tulee kyetä mukautumaan strategiassa tapahtuviin muutoksiin. (Laitinen, 2003, s. 28, 190)

Malmi et al. (2006, s. 20) korostavat tavoitteiden ja vastuuhenkilöiden määrittämisen tärkeyttä kun varsinainen mittarivalinta on tehty. Kun mittarien tavoitteet on asetettu linjaan yrityksen strategisten päämäärien kanssa, ja näistä tavoitteista vastaavat henkilöt määritetty, luodaan mittareiden tuottamalle tiedolle aito mahdollisuus vaikuttaa yrityksen johtamiseen. Sekä Malmi et al. (2006, s. 20-21) että Åkerberg (2006, s. 73) kiinnittävät lisäksi huomiota organisaation yksittäisen jäsenen eli vastuuhenkilön rooliin yrityksen strategian ja tavoitteiden jalkauttamisprosessissa. Vastuuhenkilön täytyy ymmärtää, ovatko yrityksen strategia ja tavoitteet sekä niiden jalkauttaminen hänelle uhka vai mahdollisuus. ”Vain ymmärretty voi olla haluttu” (Åkerberg, 2006, s. 73). Mittariston käyttöönoton yhteydessä on syytä kiinnittää huomiota myös valittujen mittareiden huolelliseen kuvaamiseen, jotta jokaisella organisaation jäsenellä on yhteinen käsitys siitä mitä mittareilla mitataan, ja mitkä asiat vaikuttavat mittareiden tuloksiin. (Malmi et al., 2006, s. 20-21 ja Åkerberg, 2006, s. 73)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Aloita strategisen mittausjärjestelmän kehittäminen strategiasta 2) Mieti, mitä haluat mittausjärjestelmältäsi 3) Mittausjärjestelmän tulee kehittyä strategian mukana 4) Aloita mittaaminen ajoissa ja mahdollista oppiminen 5) Mittausjärjestelmä luo yhteisen kielen 6) Mittausjärjestelmän aiheuttama vallan siirtyminen voi aiheuttaa politikointia 7) Mittaustiedon yhdistelemissä on oltava varovainen 8) Säilytä ymmärrys mittareiden suhteista ja numeroiden dynamiikasta 9) Ota strategisiin mittareihin mukaan kaikki tärkeimmät sidosryhmät 10) Tavoitetasojen asettaminen mittareille on olennainen osa strategian konkretiointia 11) Yhdistä mittarit palkitsemiseen vasta, kun mittarit toimivat käytännössä 12) Mittaaminen havainnoi jo tapahtunutta – mittausjärjestelmän haasteena on ennakoita kehitystä 13) Mittausjärjestelmän toimivuuden voi testata 14) Varaudu ”kuolemanlaaksoon” mittausjärjestelmäprojektin edetessä |
|--|

Taulukko 3. Viisitoista teesiä mittaamisesta (Kankkunen et al., 2005, s. 245-248)

Kankkunen et al. (2005, s. 245-248) ovat listanneet Mittareilla menestykseen-kirjassaan viisitoista mittaamisen teesiä, jotka mittausjärjestelmää suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon. Tämä toimii hyvänä muistilistana mittausjärjestelmää suunniteltaessa. Teesit on listattu yllä olevassa taulukossa (Taulukko 3). Listan huolellinen läpikäynti sekä pysähtyminen kussakin kohdassa pohtimaan syvällisesti, mitä se tarkoittaa kohdeorganisaation näkökulmasta, voi tuoda merkittävää apua suorituskyky mittaristoprojektin suunnittelussa ja toteutuksessa, ja

auttaa mittausjärjestelmäprojektin pahimpien karikkojen yli. Se pakottaa tekijänsä etene-
mään systemaattisesti sekä ennakoivasti kohti suorituskymittariston käyttöönottoa.
(Kankkunen et al., 2005, s. 245-248)

Kun suorituskymittaristo on otettu käyttöön, tulee huomio kiinnittää suorituskyvyn mit-
tauksen tuloksiin. Mittaustiedon analysointi ja hyödyntäminen toimintaa ohjaavana ja ke-
hittävänä toimenpiteenä on erittäin tärkeää. Davenport & Harris (2007, s. 26) kirjoittavat:
*”Analytiikalla tarkoitamme datan laajaa hyväksikäyttöä, tilastollisia ja kvantitatiivisia
analyysyjä, selittäviä ja ennustavia malleja sekä toiminnan, päätöksenteon ja johtamisen
perustamista tosiasioihin.”* Davenport & Harris (2007, s. 28) nostavat tiedon analysoinnin
merkittäväksi kilpailueduksi, jonka ytimessä ovat tehokas liiketoiminta ja kyky tehdä vii-
saampia päätöksiä kuin kilpailijat ja saada sitä kautta mahdollisimman suuri hyöty liiketoi-
mintaprosesseista ja tehdyistä päätöksistä. Davenport ja Harris (2007, s. 29) tähdentävät,
että tiedon analysoinnin pohjalla täytyy luonnollisesti olla yksi tai useampia erottavia omi-
naisuuksia, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan, ja joiden pohjalta yrityksen strategia
on luotu. Analytiikan avulla pyritään optimoimaan tätä erottavaa ominaisuutta analysoi-
malla siihen liittyvää kerättyä tietoa kvantitatiivisesti ja tekemään päätöksiä tämän tiedon
avulla. (Davenport & Harris, 2007, s. 26-29)

Erottavan ominaisuuden lisäksi Davenport & Harris (2007, s. 46-58) listaavat kolme muuta
tärkeää ominaisuutta analyttiselle yritykselle. Analyttisyyden tulee olla osa koko yrityk-
sen toimintatapaa, sillä tulee olla ylimmän johdon ehdoton tuki ja sillä tulee olla suuret ta-
voitteet. Perinteisesti tiedon analysointi yrityksissä on ollut yhden henkilön tai yksikön vas-
tuulla. Laajentamalla ja hallinnoimalla huolellisesti datan ja analysoinnin levittämisen läpi
koko organisaatioon, yritys pyrkii varmistamaan sen, ettei päätöksenteko perustu liian vä-
häiseen tai väärään tietoon tai virheelliseen analyysiin. Ylimmän johdon sitoutumisen taso
puolestaan määrittää sen, kuinka analyttinen yrityksen kulttuuri on, ja kuinka paljon aikaa
analytiikalle annetaan. Ylimmän johdon ja koko organisaation sitoutumisen lisäksi yrityksen
tulee tavoitella merkittäviä tuloksia, myynnin ja markkinaosuuden kasvua, tuloksen parane-
mista tai asiakasuskollisuuden kasvua analytiikan avulla. Jos kasvua ei synny, ei yrityksen
voida sanoa kilpailevan analyttisesti. (Davenport & Harris, 2007, s. 46-58)

Davenport ja Harris (2007, s. 197) korostavat it-osaston ja liiketoimintajohtajien läheistä yhteistyötä, jotta it-toiminnot ja liiketoimintastrategia saadaan yhdenmukaistettua. Mikäli analysointi on aidosti osa organisaation strategiaa, tulee sen myös näkyä niin it-investoinneissa kuin myös it-osaston osallistumisessa analytiikan edellytysten varmistamiseen. Sitoutunut it-osasto voi vahvistaa yrityksen kilpailukykyä osallistumalla aktiivisesti tiedonhallintaan, analysointiin ja liiketoimintaongelmien ratkaisemiseen teknologiaosaamisensa avulla. (Davenport & Harris, 2007, s. 197)

Raportointi puolestaan on mittaustulosten esittämistä sovitulla menetelmällä, sovitulle kohderyhmälle organisaatiohierarkiassa joko ylöspäin tai alaspäin, prosessin suuntaisesti tai kokonaan organisaation ulkopuolisille tahoille (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 53). Raportoinnin tehtävä on koostaa ja visualisoida liiketoiminnan kannalta tärkeitä tietoja ymmärrettävään muotoon, jotta tietoa voidaan tulkita mahdollisimman helposti (Lindén, 2015, s. 191). Ajantasaisen ja luotettavan raportoinnin edellytyksenä ovat ajantasainen tieto sekä järjestelmä, joka kykenee kommunikoimaan ympäröivien tietojärjestelmien kanssa ja hakemaan ja vastaanottamaan tietoa niistä (Lindén, 2015, s. 191).

Lindén (2015, s. 193) listaa raportoinnista aiheutuvat seuraavat hyödyt:

- 1) raportointi parantaa liiketoiminnan kehittämistä,
- 2) liiketoiminnan tehokkuus tulee näkyväksi eri tietolähteiden tietojen yhdistämisellä
- 3) manuaalisen raportoinnin vähentyessä virheellisen raportointitiedon tuottaminen vähenee
- 4) nopeuttaa ajantasaisen ja jäsenetyn liiketoimintatiedon saattamista oikeille henkilöille
- 5) yhtenäisillä raportointipohjilla liiketoimintojen keskinäinen vertailtavuus paranee

Tiedon julkaisuun liittyen Lindén (2015, s. 194) sanoo, että mikäli yrityksellä on käytössään yhteinen tiedonhallintaratkaisu, jonka kautta tieto julkaistaan, yksinkertaistaa se tietojen saatavuutta, versiointia sekä ajantasaisuutta. Jotta raportoinnin avulla saavutetaan yllämainittuja hyötyjä, ei riitä, että järjestelmä tuottaa pelkästään listamaisia raportteja, vaan hyvän raportointijärjestelmän tulee kyetä rikastamaan raporttien tietosisältö tietoa hakemalla tietoja eri järjestelmistä ja yhdistelemällä näitä tietoja niiden keskinäisten suhteiden ja riippuvuuksien avulla (Lindén, 2015, s. 191). Tämä järjestelmienvälinen kommunikointi asettaa vaatimuksia tiedonhallinnan ratkaisulle, joka tuottaa raportit. Sen ansiosta voidaan kuitenkin pyrkiä pääsemään eroon raporttien muokkaamisesta manuaalisesti esimerkiksi Excel-taulukoissa.

Etuna manuaalisen muokkaustarpeen vähenemisestä on virhemahdollisuuden pieneneminen sekä raporttien ulkoasun yhdenmukaistaminen, jonka ansiosta raportit ovat keskenään paremmin vertailukelpoisia. (Lindén, 2015, s. 191-194)

Bourne et al. (2004, s. 374) tekivät vuonna 2004 tutkimuksen suorituskyvyn mittaamisen vaikutuksista yhdessä yrityksessä vertailemalla sen eri liiketoimintayksiköitä, jotka olivat saavuttaneet joko keskinkertaisen tai erinomaisen suorituskyvyn. He tutkivat mittaamisen ulkoiseen- sekä sisäiseen kontekstiin, prosesseihin sekä sisältöön liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa vertailtiin eri liiketoimintayksiköiden eroavaisuuksia niiden suorituskyvyn mittaamisen käytäntöjen välillä. Tutkimuksen suorittamisen yhden yrityksen eri liiketoimintayksiköiden välillä he katsoivat helpottavan suorituskyvyn mittaamisen vaikuttavuuden vertailua, koska useimmiten saman yrityksen eri liiketoimintayksiköiden kontekstit, prosessit ja sisällölliset tekijät olivat lähellä toisiaan, ja tutkijat voivat näin keskittyä itse mittareiden käyttötapoihin. (Bourne et al., 2004, s. 374)

Bourne et al. (2004, s. 376) kokoavat tutkimuksensa kirjallisuuskatsauksessa luettelon eri tutkijoiden teoksissaan ja tutkimusraporteissaan esiin tuomista organisaation sisäisen kontekstin tekijöistä, joilla on merkitystä suorituskyvyn mittaamisen vaikuttavuuteen yrityksessä tai organisaatiossa. Näitä tekijöitä ovat: järjestelmän kypsyys, organisaatorakenne, organisaation koko, organisaation kulttuuri, johtamistyyli, kilpailustrategia, resurssit ja kyvykkyydet, tietojärjestelmän rakenne sekä muut hallintokäytännöt ja hallintomenetelmät. He muun muassa totesivat, että mitä kypsempien järjestelmä, sitä vaikuttavampi se todennäköisesti on. Lisäksi he havaitsivat mittaamisen voivan olla haasteellisempaa pienessä kuin suuressa organisaatiossa. He kiinnittivät myöskin huomiota mittausjärjestelmään liitettyjen sekä käyttäjien henkilökohtaisten kulttuurillisten mieltymysten sovittamista samalle tasolle sekä mittausjärjestelmäprosessin johtamistyylin valintaa vaihekohtaisesti. Suorituskyvyn mittaamisen vaikuttavuuteen he yhdistivät myös järjestelmän vaatiman osaamisen ja resurssit yrityksessä sekä tiedon eheyden ja tiedonhankinnan vaivattomuuden. Lisäksi he totesivat, että mittaamisen tulee olla linjassa organisaation muiden toimintojen, kuten esimerkiksi budjetoinnin ja palkitsemisen kanssa. (Bourne et al., 2004, s. 376)

Bourne et al. (2004, s. 377) kiteyttävät raportissaan eri tutkijoiden näkemykset mittausjärjestelmien sisällöstä, eli siitä mitä mitataan ja millainen mittareiden rakenne on, kolmeen

ydinkohtaan: ”1) Mittarit täytyy kuvata täsmällisesti koska se sekä auttaa suunnittelijaa näkemään strategian kirikkaammin että vaikuttaa käyttäjän käyttäytymiseen ja suoraan toimintaan. 2) Mittareiden eri näkökulmat ovat tärkeitä kaikille mittausjärjestelmän käyttäjille, koska ne ohjaavat johdon fokusta. 3) Mittausjärjestelmän rakenteen eli sen, miten eri mittarit liittyvät toisiinsa, kuvaaminen esimerkiksi taulukon tai pyramidin muodossa, auttaa käyttäjää ymmärtämään järjestelmää ja sen perimmäistä tarkoitusta paremmin” (Bourne et al., 2004, s. 377).

3.7 Mittaamisen hyödyt ja haasteet

Suorituskyvyn mittaamiseen ja suorituskykymittaristoon liittyy sekä hyötyjä että haasteita. On hyvä pitää mielessä, että saavuttavat hyödyt ja voitettavat haasteet riippuvat lopulta organisaatiosta itsestään. Organisaation on hyvä kyetä asettamaan yhdessä tavoitteet mittaristolle sekä myös pystyä tunnistamaan ennakolta sen omaan toimintaan liittyvät tekijät, jotka voivat uhata mittariston luomista ja käyttöä. Tässä luvussa käydään ensin läpi hyötyjä, joita toimivalla suorituskykymittaristolla on mahdollista saavuttaa. Haasteita, joita mittariston luomiseen liittyy, ja joihin on syytä kiinnittää huomiota jo mittariston suunnitteluvaiheessa, pohditaan luvun jälkimmäisessä osiossa.

Laamanen (2005, s. 23) kiteyttää suorituskyvyn mittaamisesta aiheutuvan hyödyn koostuvan yrityksen raaka-aineen eli tiedon käytöstä sekä sen hyödyntämisestä organisaation menestymisen edesauttamiseksi. Laamanen listaa kirjassaan kaiken kaikkiaan yksitoista eri hyötyä, joita suorituskyvyn mittaamisella voidaan saavuttaa. Nämä potentiaaliset hyödyt on esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (Taulukko 4). Näitä hyötyjä käydään yksityiskohtaisesti läpi seuraavana. (Laamanen, 2005, s. 23-28)

Seuraamalla toimintaympäristönsä kehittymistä aktiivisesti organisaatio on valmiimpi toisaalta hyödyntämään muutosten myötä avautuvat mahdollisuudet, mutta myös torjumaan mahdolliset toimintaympäristössä vaanivat uhkatekijät. Suorituskyvyn mittaaminen sekä sitä kautta eri sidosryhmien intressien ja odotusten tekeminen näkyviksi mahdollistavat organisaation toiminnan tasapainoisen suunnittelun. Suorituskyvyn mittaamisen avulla eri sidosryhmien toisistaan poikkeavat intressit ja odotukset voidaan sovittaa paremmin yhteen niin,

että kaikki osa puolet hyötyvät enemmän kuin jonkin toisen strategian ja toimintasuunnitelman asetelmassa. Kun strategia eli perusvalinnat on tehty, täytyy organisaation suorituskykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä mitata ja analysoida, jotta voidaan varmistua tehokkuuden saavuttamisesta sekä itse strategian toteutumisesta. Perusteellisen analysoinnin ansiosta organisaatio kykenee tekemään faktatietoon perustuen muun muassa investointipäätöksiä niin teknologiaan ja osaamiseen kuin myös markkinoihin sekä tuote- ja palvelutarjontaan liittyen. (Laamanen 2005, s. 23-28)

- 1) Toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen ajoissa
- 2) Toiminnan tasapainoinen suunnittelu
- 3) Toiminnan tehokkuuden analysointi päätöksentekoa varten
- 4) Tehtyjen valintojen tehokas viestintä
- 5) Valistaminen, delegointi ja valvonta
- 6) Suorituskyvyn seuranta ja korjaavat toimenpiteet
- 7) Oikeudenmukainen ja innostava palkitseminen
- 8) Kehittämisprojektien tehokas toteutus
- 9) Muutosten aikaansaaminen
- 10) Organisaation oppiminen
- 11) Asiakkaiden ja omistajien vakuuttaminen

Taulukko 4. Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt (Laamanen, 2005, s.23-28)

Oikein kohdennettujen suorituskykymittareiden ja niille määritettyjen tavoitteiden avulla voidaan viestiä tehtyjä valintoja niitä organisaatiossa toteuttaville tahoille. Tällä pyritään varmistamaan, että kaikki ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla. Tehtyjen valintojen viestinnällä pyritään myös kiinnittämään organisaation huomio strategisiin päätöksiin liittyviin pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Mikäli pitkän aikavälin menestykseen liittyvät strategiset mittarit puuttuvat, on vaarana että organisaatio keskittää resurssina kauppojen metsästyksen hinnalla millä hyvänsä sekä loputtomaan kustannusten minimointiin. Prosessien analysointi edesauttaa yritystä ymmärtämään, millaista tietoa käytännössä tarvitaan, joka puolestaan mahdollistaa päätöksenteon hajauttamisen organisaatiossa. Näin organisaation joustavuus ja reagoitavuus kasvavat. Lisäksi analysointi tuo esiin, mitä organisaatiossa tapahtuu, ja väärinkäytöksistä aiheutuva mahdollinen vahingollinen kehitys voidaan estää ajoissa. (Laamanen, 2005, s. 23-28)

Suorituskykyä mittaamalla pyritään myös pääsemään organisaation ja sen toiminnan ongelmakohtien synty lähteille. Tavoitteena on saavuttaa tietoa siitä, onko jokin häiriö ohimenevä vai edellyttääkö sen korjaaminen esimerkiksi erillisen kehitysprojektin aloittamista. Näin mittaamisen avulla pystytään välttämään turhaa ja toisaalta myös liian impulsiiivista reagoimista, ja organisaatio pystyy paremmin tekemään osuvia johtopäätöksiä sekä valitsemaan kulloisessakin tilanteessa tarvittavat oikeat korjaavat toimenpiteet. Mittauksen avulla pyritään myös varmistumaan toteutettaviksi valittujen kehittämisprojektien onnistumisesta ja toimivuudesta. Voidaan nähdä, onko onnistuttu korjaamaan ongelman taustalla olevan juurisyy eikä pelkästään ongelmasta johtuneita seurauksia. (Laamanen, 2005, s. 26-27)

Suorituskyvyn mittauksen tulokset voidaan myös kytkeä palkitsemiseen, jolla toisaalta pyritään kiittämään työntekijöitä hyvin tehdystä työstä, mutta myös kannustamaan työntekijöitä toimimaan organisaation parhaaksi tulevaisuudessakin. Palkitsemisjärjestelmää luotaessa tulee kuitenkin varmistaa että mittarit, joihin palkitseminen kytketään, ovat oikeudenmukaisia ja edistävät oikeanlaista toimintaa. Mittauksen avulla on myös mahdollista vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen organisaatiossa. Mittaamisella toimenpiteet voidaan kohdistaa haluttuihin asioihin ja muutoksen onnistumista voidaan seurata. Kun muutoksen vaikutukset tuodaan mittauksen avulla näkyviksi, voidaan ennaltaehkäistä huhujen ja pelkojen sekä niiden aiheuttaman muutosvastarinnan vaikutusta. (Laamanen, 2005, s. 27)

Suorituskyvyn mittaaminen edistää myös organisaation oppimista. Organisaation menestymisen taustalla ovat oikeat oletukset ja viisaat valinnat organisaation olosuhteista ja organisaation suorituskyvyn kehityksestä. Mittaamisen avulla voidaan paljastaa, eroaako todellisuus näistä oletuksista. Erojen löytämisen kautta organisaatio oppii lisää omasta toiminnastaan sekä organisaatiota ja yritystä ympäröivästä maailmasta. Ilman näiden erojen havainnointia, ei oppimista tapahdu, ja organisaation suorituskyvyn kehittymisen potentiaali on olennaisesti heikompi. (Laamanen, 2005, s. 28)

Viimeinen, muttei suinkaan vähäisin, hyöty suorituskyvyn mittaamisesta on asiakkaiden ja omistajien vakuuttaminen siitä, että organisaation antamiin lupauksiin voidaan luottaa. Asiakassuhteen säilyttääkseen organisaation tulee varmistaa, että se myös lunastaa antamansa asiakaslupauksen. Tämän vuoksi asiakkaiden kokemaa todellista näkemystä tuotteiden ja

palvelun laadun suhteen tulee mitata systemaattisesti, jotta voidaan varmistua niiden suorituskyvystä ja saavutetuista hyödyistä. Myös omistajat edellyttävät organisaatiolta luotettavaa informaatiota sen toiminnasta. Välittämällä faktoihin perustuvaa, mitattua tietoa organisaation suorituskyvystä omistajille, yritys varmistaa kestävä suhteen omistajien kanssa ja näin mahdollistaa organisaation investointeihin perustuvan kehittämispotentiaalin myös tulevaisuudessa. (Laamanen, 2005, s. 28)

Edellä käsiteltiin suorituskyvyn mittaamisen potentiaalisia hyötyjä, mutta kuten kaikkeen muuhunkin toimintaan, liittyy myös suorituskyvyn mittaamiseen ongelmia ja haasteita. Nämä on hyvä ottaa huomioon jo mittausjärjestelmää suunniteltaessa ja käyttöönottaessa, jotta voitaisiin varmistaa mittausjärjestelmän onnistunut toteutus. Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 133-136) tuovat esiin myös mittauksen käyttöä mahdollisesti vaikeuttavia tekijöitä. He ryhmittelevät nämä haasteet kuuteen eri ryhmään, jotka ovat: 1) yleiset mittausteoreettiset ongelmat, 2) käytössä olevat mittaristot ja mittarit, 3) mittareiden käyttöperiaatteet, 4) toimintaympäristön ja organisaation toiminnan luonne, 5) tietojärjestelmien toiminta sekä 6) organisaatiokulttuuri. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 133-136)

- 1) Mittaaminen saa aikaan vääränlaista toimintaa
- 2) Mitataan strategian kannalta väärä asioita
- 3) Henkilöihin menevä mittaus saattaa tuhota ihmissuhteita ja polttaa loppuun ylisuoriutajat
- 4) Määrää vai laatua
- 5) Mitataan suorituskykyä, joka tuhoaa motivaation
- 6) Mitataan asioita, joihin ei voi vaikuttaa
- 7) Valvotaan liian tarkasti ja väärä reagointi tuloksiin
- 8) Tunnusluvun tietoa ei osata tulkita
- 9) Huono suorituskyky selitetään pois
- 10) Tavoitteista tulee katto
- 11) Varo numerojohtamista.

Taulukko 5. Suorituskyvyn mittaamisen haasteet (Laamanen, 2005, s. 28-34)

Laamasen (2005, s. 28) mukaan tietoisuus suorituskyvyn mittaamiseen liittyvistä haasteista voi auttaa ennaltaehkäisemään vaikeuksia ja suorituskyvyn mittaamisen epäonnistumisen

mahdollisuutta. Tämän vuoksi haasteita käydäänkin tässä tutkimusraportissa verrattain perusteellisesti läpi seuraavaksi. Laamasen yksitoistakohtainen lista mittaamiseen liittyvistä haasteista on esitetty edellisellä sivulla (Taulukko 5). (Laamanen, 2005, s. 28-34)

Laamasen (2005, s. 28) mukaan suorituskyvyn mittaamisen ilmeisin haaste on se, että mittaaminen saa aikaan vääränlaista toimintaa. Hänen mukaansa mittaamisella on vahva ohjaava vaikutus, ja sen vuoksi mittaamisen kohdistaminen oikein on erittäin tärkeää. Jos mittaaminen kohdistetaan väärin, voi sillä olla vakavia seuraamuksia. Voidaan esimerkiksi tuijottaa liikaa yksinomaan jonkin komponentin kustannuksia, jonka seurauksena komponentin laatu voi heiketä ja mahdollisesti aiheuttaa suuria vaikeuksia prosessin seuraavissa vaiheissa läpi tuotannon ja aina myyntiin saakka. Mittaaminen kannattaakin kohdistaa niin, että käytetään useita mittareita, jotka tasapainottavat toisiaan. Lisäksi organisaation on syytä ymmärtää asioiden syy ja seuraussuhteet, jotta mittareiden aito ohjausvaikutus tiedostetaan ja pystytään sitä kautta minimoimaan yhden mittarin mahdollista virheellistä ohjausvaikutusta. Toinen merkittävä ongelma liittyy strategiaan ja sitä tukevien mittareiden valintaan. Vaarana on, että mitataan asioita, joiden avulla ei kuitenkaan pysytä tuottamaan tietoa strategisten valintojen tueksi. (Laamanen, 2005, s. 28-29)

Organisaation tulos riippuu aina koko organisaation yhteisestä panoksesta. Sen vuoksi mittaaminen tulisi toteuttaa niin, että se edistää organisaation yhteistyötä. Mikäli työntekijöiden välillä vallitsee mittaamisen aiheuttama kilpailutilanne, ei se edistä yhteistyön toteutumista vaan päinvastoin. Tällöin jokainen pyrkii vain varmistamaan oman asemansa, ja pitämään mahdollisimman paljon tietoa omissa käsissään. Suorituskyvyn vertaaminen henkilökohtaisella tasolla on äärimmäisen herkkä asia myös sen vuoksi, että suorituskyyky on suhteellista. Kaikki eivät voi päästä samaan tulokseen vaikka kuinka ponnistelisivat. Onkin suuri vaara, että henkilöihin kohdistuva mittaaminen tuhoaa omanarvontuntoa sekä edelleen vaikeuttaa työntekijän kykyä toimia osana organisaatiota. Toisessa ääripäässä puolestaan ovat ylisuoriutajat, jotka voivat polttaa itsensä loppuun tavoitellessaan aina vain parempia mittaustuloksia. Myös huonon suorituskyvyn selittäminen pois on luonnollinen suojautumiskeino arvostelua vastaan. Tällöin kipeästi tarvittavat organisaation toimintaa korjaavat muutokset voivat jäädä tekemättä, kun huomio kiinnittyy liikaa selittelyyn ja oman selustan turvaamiseen. (Laamanen, 2005, s. 29-30, 33)

Määrään perustuvien mittareiden avulla on helppo mitata joitakin suorituskyykyyn liittyviä asioita, mutta suuri osa tärkeistä suorituskyykytekijöistä on kuitenkin laadullisia, ja niiden mittaaminen on haasteellista. Esimerkiksi asiakkaiden kokema tuotteiden ja palveluiden laatu sekä niiden helppokäyttöisyys ja käyttäjäystävällisyys perustuvat subjektiivisiin näkemyksiin, joka puolestaan aiheuttaa haasteita tiedonkeruulle. Asiakkaat voivat kokea saman tuotteen tai palvelun hyvinkin eri tavoilla. Myös työntekijöiden toiminnan seuranta on haasteellista. Esimerkiksi asiakasyhteydenottoja voidaan mitata määrällisesti kappaleina, mutta yhteydenottojen tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden mittaaminen vievät mittaamisen uudelle tasolle, ja edellyttävät syy ja seuraussuhteiden tarkkaa analysointia, jotta mittaus ei ohjaisi toimintaa väärään suuntaan. Esimerkiksi mittaamalla onnistumissuhdetta (saadut kaupat/soitetut puhelut), voidaan myyjää ohjata ottamaan yhteyttä ainoastaan todennäköisiin asiakkaisiin, ja jättämään vähemmän todennäköiset kokonaan ilman yhteydenottoa. (Laamanen, 2005, s. 30-31)

Suorituskyykyyn mittaamisen kannalta olennainen haaste liittyy työntekijöiden motivaatioon sekä heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa. Mikäli, esimerkiksi asiantuntijatyön kyseessä ollessa, mitataan yksinomaan määrällisesti asioita, joihin kuitenkin olennaisesti liittyy myös korkea laatuvaatimus, voi tämä laskea työntekijän motivaatiota, koska hänen tulisi pyrkiä kasvattamaan määrää laadun kustannuksella palkitsemisen ollessa kytketty yksinomaan määrään perustuviin mittareihin. Mittareiden tavoitteiden tulisi myös olla saavutettavissa, ja työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus itse aidosti vaikuttaa mittareiden tuloksiin. Mikäli mitaustulokset riippuvat liiaksi muista tekijöistä kuin työntekijän omista toimenpiteistä, ei hänellä ole aidosti mahdollisuutta vaikuttaa tulokseen, eikä mittari tällöin tuota arvokasta tietoa sen paremmin itse prosessin suorituskyykyvystä kuin prosessin kehittymispotentiaalistakaan. (Laamanen, 2005, s. 31-33)

Kankkunen et al. (2005, s. 154) kuvaavat tavoitteiden asettamista eräänlaisena jatkumona, jonka toisessa päässä ovat tavoitteet, joihin päästään takuuvarmasti ja toisessa päässä puolestaan tavoitteen, joihin todennäköisesti ei koskaan voida päästä. Mahdottomat tavoitteet voivat aiheuttaa turhautumista, ja liian löysät tavoitteet puolestaan voivat hidastaa toiminnan kehittymistä. Kankkunen et al. (2005, s. 155) kuitenkin korostavat tavoitteiden asettamisen merkitystä. Heidän mukaansa toiminnalla, jolle ei ole asetettu tavoitteita, on vaarana jäädä priorisoinnissa häntäpäähän. (Kankkunen et al., 2005, s. 153-155)

Ongelmia mittaamiseen ja mittaustiedon hyödyntämiseen aiheuttavat myös liian tarkka valvonta, väärin tuloksiin reagoiminen sekä osaamattomuus tulkita tunnusluvun tietoa. Liian lyhytnäköinen yksityiskohtien seuraaminen kokonaisuuden seuraamisen kustannuksella voi johtaa turhan nopeaan reagointiin. Tällöin on vaarana että muutoksia tehdään liian hätiköidysti, ja pahimmillaan voidaan päätyä kokonaan väärään suuntaan. Liian tarkka valvonta voi myös syödä työntekijöiden motivaatiota ja toimintakykyä. Itse tunnusluvun tuottaman tiedon oikea hyväksikäyttö puolestaan edellyttää täyttä ymmärrystä siitä, mihin tunnusluku on suunniteltu eli mitä tarkoitusta varten tunnuslukua käytetään. Laajoja kokonaisuuksia voidaan esimerkiksi koota yhteen yhden tunnusluvun alle, mutta tällöin täytyy pitää mielessä, että indeksi koostuu useista tekijöistä, ja yksittäisten tekijöiden läpinäkyvyys katoaa indeksin alle. Lisäksi indeksin merkitys voi muuttua ajan kuluessa. Tämä voi aiheuttaa mahdollisesti sen riskin, että indeksiä tulkitaan väärin, kun sen alkuperäinen tarkoitus on hämärtynt. (Laamanen, 2005, s. 32)

Mittaamiseen voi liittyä myös virhelähteitä ja vaihteluita. Tämän vuoksi pelkkä numeroihin perustuva johtaminen voi johtaa harhaan. Mittareiden potentiaalisia virhelähteitä onkin syytä pohtia jo mittareiden kehittämisvaiheessa, koska johtamisen kannalta mittarin kertoman ymmärtäminen on yhtä tärkeää kuin sen tosiasian tunnistaminen, mistä kyseinen mittari ei kerro (Kankkunen et al., 2005, s. 240). Lukujen luotettavuuden heikkeneminen voi johtua huolimattomuudesta tai pahimmillaan osaoptimoinnista ja suoranaisestä vääristelystä. Tunnuslukuja voidaan yrittää manipuloida, varsinkin jos tunnusluku on kytketty huomattaviin palkkioihin. Järvenpää et al. (2015, s. 349) muistuttavatkin, että palkitsemisella voidaan tukea johtamista, koska se toteutuessaan kiinnittää saajan huomion asetettuihin tavoitteisiin sekä kannustaa ja motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Järvenpää et al., 2015, s. 349)

Suuri haaste liittyy ihmisiin, heidän ajatusmalleihinsa ja motivaatioonsa sekä strategian viestimiseen. Tämä koskee sekä ylintä johtoja ja esimiehiä kuin myös kaikkia organisaation työntekijöitä. Mikäli ylin johto ja esimiehet eivät ole sitoutuneita mittaamiseen ja toimi sen puolestapuhujina, on mittaamisen vieminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa erittäin vaikeaa, ellei täysin mahdotonta. Muun muassa Järvenpää et al. (2015, s. 332) huomauttavat ettei se, että strategian jalkauttamisessa ja ihmisten sitouttamisessa ei ole onnistuttu, tarkoita automaattisesti sitä, etteikö valittu strategia olisi oikea. Ongelmana on usein juuri

strategian sekä sitä tukevien toimintojen viestimisen puutteellisuus tai suoranainen epäonnistuminen siinä. (Järvenpää et al., 2015, s. 332)

Edellä esitellyt haasteet liittyvät kaikkeen mittaamiseen yleisellä tasolla. Lönnqvist et al. (2010, s. 126) tuovat ”Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä”-kirjassaan esiin palvelutuotannon ominaispiirteitä ja haasteita, joita palvelukonteksti aiheuttaa mittaamiselle. Ensinnäkin palvelutuotteet ovat luonteeltaan aineettomia ja niissä laadullisten tekijöiden merkitys on korostunut. Siksi palvelutuotteiden tuotosta on vaikea määrittellä. Lisäksi haasteen aiheuttaa myös se, että usein palvelut ovat kytköksissä toisiinsa, joten kyetäkseen määrittämään kokonaistuotoksen, tulee ensin ymmärtää mistä komponenteista palvelutuote koostuu. Toinen haaste liittyy palvelusuoritteiden, esimerkiksi asiakaskontaktien keskinäiseen vertailuun, koska niiden sisältö ja laatu vaihtelevat tapausittain. (Lönnqvist et al., 2010, s. 126)

Kolmantena palvelutuotteiden mittaamisen haasteena Lönnqvist et al. (2010, s. 126) mainitsevat palvelusuoritteen sisällön muuttumisen ajan kuluessa. Sisällön muuttumisen huomioon ottavaa mittaria on haastavaa kehittää tällaisessa tilanteessa. Neljäs haaste liittyy asiakkaan rooliin palvelutuotannon panosresurssina. Mikäli itsepalvelu lisääntyy, paranee myös tuottavuus. Tämä tulisi huomioida tuottavuusmittareissa, mutta haasteena onkin keksiä, miten sen toteuttaminen onnistuisi käytännön tasolla. Viidentenä ja viimeisenä kohtana Lönnqvist et al. (2010, s. 126) kiinnittävät huomion asiakkaan palvelulta odottamaan hyödyllisyyteen ja sen mittaamiseen. Palveluun liittyvät itse konkreettinen palvelutapahtuma sekä siitä seuraava vaikutus, joka koetaan usein vasta viiveellä. Kysymys kuuluukin, kuinka viiveellä koettu vaikutus voitaisiin huomioida tuottavuusmittareissa? (Lönnqvist et al., 2010, s. 126)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään aluksi läpi eri tutkimusmenetelmiä, jonka jälkeen kuvataan tämän tutkimuksen tutkimusasetelma sekä tutkimuksen toteuttamiseen valittu tutkimusmenetelmä. Lopuksi esitellään itse tutkimuksen toteutus. Varsinainen tutkimus suoritettiin haastattelu-tutkimuksena, ja tässä luvussa käydään lyhyesti läpi myös taustoja haastattelun kysymyspatteristolle. Varsinaiset tutkimustulokset esitellään tämän tutkimusraportin viidennessä luvussa.

Tässä tutkimusraportissa edellä luvuissa kaksi ja kolme esitelty suorituskyvyn mittaamiseen liittyvä aiempi tutkimustieto sekä tutkimustiedon pohjalta valmistellut julkaisut tukevat tämän tutkimusraportin empiiristä osiota, jossa käsitellään suorituskyvyn mittaamisen järjestämisestä yhden yksittäisen yrityksen näkökulmasta, ja sen saattamista osaksi case-yrityksen arkipäivää. Hirsjärvi et al. (2009, s. 20) nostavat kirjassaan esiin tutkimuksellisen tiedon merkityksen arkipäivien ongelmien kohtaamisessa sekä niiden ratkaisemisessa. Heidän mukaansa olemassa oleva tieteellinen tieto edesauttaa ongelmaan liittyvien kysymysten täsmennyksessä, ja edelleen johdattelee tutkijaa kohdistamaan huomionsa tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin eli varsinaiseen ongelman ytimeen. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 20)

Tutkimuksen avulla saatu tieto voi myöskin vapauttaa tutkijan ajattelun pois kaavamaisista ajattelutottumuksista sekä näin se avaa mahdollisuuden rikastuttaa ja tuoda uusia ideoita arkielämään ja arkitietoon liittyviin toimintoihin sekä niiden kehittämiseen. Tieteellinen tieto voi myös tuoda esiin kokonaan uusia kiinnostuksen kohteita, joista tutkija ei aiemmin ole tiedostanut. Olemassa oleva aiempi tutkimustieto voi myös edesauttaa harkinnan lisääntymistä tutkijan ratkaistessa omaa tutkimusongelmaansa sekä pääsemään systemaattisemmin sinuiksi uusien asioiden kanssa. Tieteellinen tieto voi myöskin luoda uusia käsitteitä, jotka voivat synnyttää kokonaan uusia näkökulmia maailmaan laajemminkin. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 20)

Tapaustutkimus on yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta. Kaksi muuta tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus ja survey-tutkimus. Kokeellinen tutkimus mittaa yhden käsittelyn kohteena olevan muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan kontrolloiduissa olo-

suhteissa. Kokeellisessa tutkimuksessa muunnellaan erilaisin koejärjestelyin määrätystä populaatiosta otetun näytteen olosuhteita. Lisäksi siinä pyritään usein testaamaan hypoteeseja. Survey-tutkimuksella taas kerätään tietoa vakimuodossa valitusta ihmisjoukosta poimitulla otoksella. Tiedonkeruu tapahtuu joko kyselylomakkeen tai strukturoidun haastattelun muodossa. Tavoitteena on kuvailla, vertailla ja selittää ilmiöitä. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 134)

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tuotetaan yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi et al., 2009, s. 134). Tapaustutkimuksen kohteena ovat usein valitun tapauksen, kohteen tai ryhmän prosessit. Aineiston keruu tapahtuu useilla eri menetelmillä, esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla sekä tutkimalla tapaukseen liittyviä dokumentteja. Tyypillinen tapaustutkimuksen tavoite on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 134-135)

Tutkimus voidaan suorittaa joko kvantitatiivisena eli määrällisenä tai kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Hirsjärven et al. (2009, s.136) mukaan näitä kahta tutkimusmenetelmää erotellaan usein kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat 1) käytössä olevat tutkimuskäytänteet eli pragmaattinen painotus sekä 2) periaatteelliset eli epistemologiset kysymykset. He tähdentävät kuitenkin, ettei näitä kahta menetelmää pidä kuitenkaan pitää toistensa vastakohtina. Rajanveto kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välille on todellisuudessa erittäin haastavaa, ja ne voidaankin kokea toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 136-137)

Hirsjärvi et al. (2009, s. 137) sanovat, että usein tutkimusmenetelmiä vertailtaessa kvantitatiivisen tutkimuksen sanotaan käsittelevän numeroita ja kvalitatiivisen tutkimuksen käsittelevän merkityksiä, mutta todellisuudessa numerot ja merkitykset ovat riippuvaisia toisistaan. Numeroille täytyy antaa merkitys käsitteellistämisen kautta, ja käsitteellisiä ilmiöitä voidaan puolestaan havainnollistaa numeroin. ”*Mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen*” (Hirsjärvi et al., 2009, s. 137). He kehottavatkin tutkimusta suunnittelevaa pohtimaan sitä, mikä menetelmä mahdollisesti soveltuisi parhaiten kulloinkin käsitteilyn alla olevan ongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 137)

Kuten edellä käytiin läpi, voivat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus myös tukea toisiaan. Laadullinen tutkimus voidaan suorittaa määrällisen tutkimuksen esitutkimuksena, jolloin pyritään varmistumaan siitä, että varsinaisena lopullisena tutkimuskohteena olevat seikat ovat tarkoituksenmukaisia niin tutkimusongelman kuin tutkimushenkilöidenkin näkökulmasta. Menetelmiä voidaan käyttää myös toisin päin, jolloin kvantitatiivisella tutkimuksella haetaan ensin mielekkäät vertailtavat ryhmät varsinaista haastattelututkimusta varten. Joskus menetelmiä käytetään rinnakkain, esimerkiksi kun pyritään laajentamaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saavutettuja tuloksia koskemaan koko aineistojoukkoa. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 136-137)

4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kehitystehtävä, jonka tavoitteena on luoda case-yritykselle suorituskyky-mittaristo, joka palvelee yrityksen eri sisäisten sidosryhmien tarpeita mahdollisimman hyvin, ja joka on - rajoitetut resurssit huomioiden - toteuttamiskelpoinen myös käytännön tasolla. Jotta tähän tavoitteeseen päästään, tulee tietoa kerätä suoraan yrityksen eri sidosryhmien edustajilta. Näin voidaan varmistua siitä, että juuri heidän tarpeensa tulevat kuulluiksi. Lisäksi on tuotettava konkreettinen toimenpide-ehdotus, joka on mahdollisimman suoraan vietävissä käytännön tasolle.

Graafisella toimialalla tapahtuva muutos painetuista tuotteista digitaalisiin tuotteisiin kiristää kilpailua ja pakottaa analysoimaan yrityksen toimintaa erittäin tarkalla tasolla. Case-yrityksessä ei ole tällä hetkellä käytössä yhtä systemaattista sisäisen raportoinnin prosessia, joka palvelisi kaikkia yrityksen sisäisiä sidosryhmiä niiden tarvitsemassa laajuudessa. Raportteja tuotetaan useiden toimintojen toimesta toisistaan erillisinä sekä ulkoasultaan erilaisina. Tästä johtuen yrityksessä on jo aiemmin aloitettu raportointiprosessin suunnittelu ja kehitystyö. Yrityksellä onkin vahva tarve yhdenmukaistaa mittaamiseen ja raportointiin liittyvät prosessit ja käytännöt.

Koska yrityksen omat resurssit ovat rajalliset, eikä sillä itsellään tällä erää ole mahdollisuutta toteuttaa laajamittaista tutkimusta siitä, millainen mittaristo palvelisi sen tarpeita mahdolli-

simman hyvin, on yritys päättänyt teettää tämän tutkimuksen opinnäytetyönä. Näin se pyrkii varmistamaan raportoinnin kehitysprojektin loppuunsaattamisen. Tutkimukselle saadaan resurssi, joka voi keskittyä asiaan tarkemmalla tasolla sekä myös ulkopuolisesta näkökulmasta.

Työssä tullaan hyödyntämään johdon laskentatoimesta sekä kannattavuudesta ja tuottavuudesta löytyvää lähdekirjallisuutta. Lisäksi työssä tukeudutaan vahvasti jo olemassa olevaan kirjallisuuteen suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä, suorituskyvyn mittaamisesta sekä mittaristoista Jotta mittaristosta saadaan toimiva, tulee kartoittaa sekä sisäisen raportoinnin nykytila että eri sisäisten sidosryhmien vaatimukset raportoinnille. Lisäksi tarvitaan tietoa yrityksen strategiasta sekä liiketoimintaprosesseista.

Tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden asettamisen jälkeen päädyttiin valitsemaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Tätä valintaa tukevat Hirsjärvi et al. (2009, s. 164) kirjassaan ”Tutki ja kirjoita” listaamat kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet. Kvalitatiivisen tutkimuksen todetaan olevan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa luonnollisista ja todellisista tilanteista, ja siinä tiedon keruun välineenä suositaan ihmistä. Laadullisessa tutkimuksessa luotetaan tutkijan omiin havaintoihin sekä tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin. Pyrkimyksenä on hypoteesien testaamisen sijaan tarkkailla aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, ja näin paljastaa odottamattomia seikkoja tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 164)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto hankitaan laadullisten metodien avulla. Näitä metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut sekä olemassa olevien dokumenttien ja tekstien analysointi. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukon valinta tapahtuu tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti, ja tutkimuksen kohteena olevia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Tämä huomioidaan myöskin aineiston tulkinnessa. Lisäksi tutkimus etenee joustavasti, ja tutkimussuunnitelmaa voidaan muokata matkan varrella vastaamaan olosuhteita tarpeen niin vaatiessa. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 164)

Case-yrityksen suorituskyvyn mittaamisen nykytila päätettiin kartoittaa haastattelujen avulla. Haastateltavat valitaan yrityksen eri sidosryhmistä. Haastattelujen avulla sekä yrityk-

sen materiaaleja tutkimalla pyritään selvittämään yrityksen strategia sekä sisäisen raportoinnin kannalta tärkeimmät liiketoimintaprosessit, joiden toteutumista ja toiminnan seuranta uudella mittaristolla pyritään edesauttamaan. Tässä vaiheessa tiedostettiin, että tutkimus voi vielä hakea muotoaan haastattelujen jälkeen, mikäli haastatteluissa nousisi esiin sellaisia seikkoja, joiden tärkeys edellyttää tutkimussuunnan muuttamisen käytännön hyödyn saavuttamiseksi. Lisäksi pyritään antamaan tilaa haastateltaville vaikuttaa lopputulokseen, ja näin sitouttaa sekä motivoida haastateltavia, jotta voitaisiin varmistua tutkimuksen johtavan aitoon kehitykseen case-yrityksen sisällä.

Haastattelututkimus on ollut perinteisesti kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Se voidaan tehdä joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelututkimus valitaan usein koska halutaan korostaa ihmistä merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena, tutkimuskohde on tutkijalle ennestään tuntematon alue, halutaan tutkia arkoja ja vaikeita aiheita tai tiedetään jo etukäteen, että vastaukset ovat monitahoisia ja poikkeavat paljon toisistaan. Haastattelun etuna on, että haastateltavalla on mahdollisuus tuoda vapaasti esiin seikkoja, jotka koskevat häntä itseään, ja hän voi jopa kertoa haastattelussa enemmän kuin etukäteen odotettiin. Haastattelussa tutkijan on helppo havainnoida haastateltavan ilmeitä ja eleitä suhteessa vastauksiin. Haastateltavaa voidaan aina myös pyytää täsmentämään vastauksiaan väärinkäsitysten välttämiseksi. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 204)

Haastattelu voidaan tehdä joko strukturoituna, teemahaastatteluna tai avoimen haastatteluna. Strukturoitu haastattelu tapahtuu haastattelulomakkeen avulla, jossa kysymysten ja väittämien läpikäynti tapahtuu täysin ennalta määrättyssä järjestyksessä. Avoin haastattelu on lähellä keskustelua. Sillä ei ole tarkkaan määriteltyä runkoa. Haastattelijä pyrkii selvittämään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä haastattelun edetessä. Haastattelun aihe voi elää keskustelun edetessä, jopa muuttua. Teemahaastattelu on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat ennalta sovitut, mutta kysymyksiä ei ole ennakolta muotoiltu tarkasti. Myöskään teemahaastattelun järjestystä ei ole ennalta määritetty. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 208-209)

Tutkimus suoritettiin noudattaen Lappeenrannan teknillisen yliopiston ohjeessa sekä Hirsjärvi et al. (2009, s. 65) *Tutki ja kirjoita* -kirjassa kuvattua etenemistapaa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin aihepiiristä löytyvään tieteelliseen lähdeaineistoon, sekä

käytiin alustavaa keskustelua työn rajauksesta työn tilaajan eli case-yrityksen kanssa. Seuraavassa vaiheessa laadittiin tutkimussuunnitelma, jossa määriteltiin tutkimusongelma sekä tutkimusmenetelmä, asetettiin alustavat tutkimuskysymykset sekä rajattiin aihe koskemaan ainoastaan case-yrityksen sisäisiä sidosryhmiä sekä niiden raportointitarpeita.

Kolmannessa vaiheessa suoritettiin haastattelut yrityksen sisäisten sidosryhmien edustajien kanssa ja kerättiin aineisto empiiristä tutkimusta varten. Haastateltavat edustivat yrityksen eri sidosryhmiä, sekä esimiehiä että suorittavan työn tekijöitä, mutta myös konsernin sisäryritykseltä ostettavien hallinnollisten palvelujen edustajia. Tällaisia hallinnollisia ostettavia palveluita case-yrityksessä ovat talous-, henkilöstö- ja IT-hallinto. Myös omistajien näkökulmaa ja toiveita selvitettiin haastattelun avulla.

4.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastattelututkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi Hirsjärvi et al. (2009, s. 205-206) kirjassaan esittämiin haastattelun valintaan vaikuttaviin syihin nojaten. Hirsjärvi et al. mainitsemista syistä tämän kehitystehtävän kannalta merkittävimmät syyt liittyvät yksilöön ja häneltä kerättävien tietojen laatuun. Haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden ilmaista itseään vapaasti. Haastattelussa haastateltava on aktiivinen, merkityksiä luova osapuoli. Haastattelu mahdollistaa myös saatujen vastausten ja tietojen selventämisen tarvittaessa. Näin haastattelijan ei tarvitse itse tulkita, mitä vastaaja on tarkoittanut, kuten kyselytutkimuksen kyseessä ollessa voi käydä. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 205-206)

Hirsjärvi et al. (2009, s. 206) nostavat esiin myös muutaman haastattelututkimukseen liittyvän ongelman. Haastateltava voi kokea olonsa epämukavaksi haastattelun aikana, ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti haastateltavan antamien vastausten laatuun. Haastateltavalla voi myöskin olla taipumus vastata niin kuin hän ajattelee, että hänen toivotaan vastaavan. Lisäksi Hirsjärvi et al. (2009, s. 207) mukaan haastattelu on tilanne ja kontekstisidonnainen. Haastateltava voi antaa haastattelussa aivan toisenlaisen vastauksen kuin mitä hän mahdollisesti antaisi jossakin muussa tilanteessa. (Hirsjärvi et al., 2009, s. 206-207)

Haastattelututkimus toteutettiin kesäkuussa 2017 pääsääntöisesti case-yrityksen tiloissa. Kaiken kaikkiaan tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 18 henkilöä, jotka edustivat yrityksen kaikkia eri sisäisiä sidosryhmiä. Näistä 15 haastattelua tehtiin niin sanotusti täysimittaisina, eli niissä käytiin koko kysymyspatteristo läpi. Yksi näistä täysimittaisista haastatteluista tehtiin puhelinhaastatteluna. Haastatteluista kolme tehtiin tuotannollisista kiireistä johtuen lyhyinä, ja niissä pyrittiin kartoittamaan vain haastateltavan näkemystä yrityksessä tarvittavista tunnusluvuista ja mittareista, joka on koko tutkimuksen perimmäinen fokus. Haastattelukysymykset laadittiin tämän tutkimusprojektin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymyksillä pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman kattava ja kokonaisvaltainen näkemys sekä yrityksessä vallitsevasta suorituskyvynmittaamisen nykytilanteesta että todellisista tarpeista yrityksen eri sisäisten sidosryhmien näkökulmista.

5 SISÄISEN RAPORTOINNIN TARPEET GRAAFISEN ALAN YRITYKSESSÄ

Yrityksen sisäisen raportoinnin nykytilan kartoitus tehtiin haastattelemalla yrityksen eri sidosryhmien edustajia. Seuraavana käydään ensin läpi haastattelukysymykset, ja sen jälkeen esitellään varsinaiset haastatteluissa esiin nousseet tulokset. Tässä luvussa käsiteltävät haastatteluiden tulokset toimivat pohjana case-yrityksen sisäisen raportoinnin vaatimusmäärittelylle, joka esitellään tämän tutkimusraportin seuraavassa, kuudennessa luvussa.

Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan tämän tutkimusraportin lopussa olevasta liitteestä (Liite 1). On hyvä huomioida, että osa tämän tutkimuksen haastatteluissa läpikäydyistä aiheista eivät olisi olleet aivan välttämättömiä tutkimuksen ongelmankuvauksen ja asetettujen tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelu haluttiin kuitenkin tehdä edellytettyä laajempaan, jotta pystyttäisiin paremmin kartoittamaan taustatekijöitä, joilla mahdollisesti olisi vaikutusta varsinaiseen suorituskyky mittariston kehittämiseen case-yrityksessä.

5.1 Haastattelun osa-alueiden esittely

Haastattelukysymykset jakautuivat viiteen eri osa-alueeseen, jotka olivat 1) strategia, 2) raportointi, 3) menestystekijät, 4) suorituskyvyn mittaaminen ja mittaristo sekä 5) mittariston käyttöönotto ja ylläpito. Kuten edellä jo mainittiin, käsitelivät kysymykset laajempaa kokonaisuutta, kuin mitä tutkimuksen kannalta olisi ollut tarpeen. Tämä valinta tehtiin kuitenkin tietoisesti, jotta yrityksen käyttöön saataisiin mahdollisimman hyvä näkemys toisaalta suorituskyvyn mittaamisen vallitsevasta nykytilasta, mutta samalla myös tietoa ja vinkkejä yrityksen edellytyksistä ja haasteista suorituskyvyn mittaamisen tulevaisuuden näkökulmasta. On hyvä huomioida myös, että jäljempänä esitettyjen haastattelun eri osioiden tulosten välillä tulee väkisin jonkin verran toistoa, varsinkin kun kysytään kulloisenkin osa-alueen merkittävyyttä ja hyötyjä. Kaikki haastatteluissa läpikäytyt osa-alueet liittyvät kuitenkin joko suoraan tai välillisesti suorituskyvyn mittaamiseen, joten tautologiaa on täysin mahdollonta välttää kokonaan.

Haastattelun ensimmäisessä osiossa kartoitettiin haastateltavien tietämystä ja käsitystä yrityksen strategiasta, arvoista ja yrityskulttuurista sekä siitä, kuinka tärkeänä haastateltavat

kokivat strategian ja sen tuntemisen oman tehtävänsä kannalta. Toisessa osiossa tarkasteltiin raportointia, nykyisten raporttien tietosisältöä, riittävyttä sekä ymmärrettävyyttä. Lisäksi pyrittiin saamaan selville, millaisia raportteja eri sidosryhmät toivoisivat jatkossa saavansa. Kolmannessa osiossa kysyttiin yrityksen menestystekijöistä sekä pyydettiin nimeämään yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Nämä kolme ensimmäistä osiota toimivat toisaalta hyvänä johdantona haastateltaville suorituskyvyn mittaamiseen johtavista ja vaikuttavista asioista, mutta tarjoavat samalla hyödyllistä tietoa esimerkiksi organisaation sisäisen viestinnän suunnitteluun suorituskykymittariston käyttöönottovaihetta varten.

Haastattelun neljäs osio kohdistui suoraan varsinaiseen tutkimusongelmaan. Siinä haastateltaville esitettiin suorituskyvyn mittaamiseen ja mittaristoon liittyviä kysymyksiä. Kysymykset käsittelivät mittaamisen nykytilaa, mittaamisen merkitystä yrityksen kannalta, mittaamiseen liittyviä haasteita sekä nykyisten tietojärjestelmien kykyä tukea suorituskyvyn mittaamista. Haastateltavia pyydettiin myös määrittelemään mittareita, joita heidän mielestään tarvittaisiin yrityksen toiminnan seuraamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Edelleen heitä pyydettiin määrittämään, mitkä näistä mittareista olisivat kriittisiä mittareita ja mitkä operatiivista toimintaa tukevia mittareita. Haastateltavia pyydettiin myös määrittelemään mittareita, joilla ei ole varsinaisesti välitöntä vaikutusta yrityksen menestyksen kannalta, mutta jotka kiinnostivat heitä itseään joko henkilökohtaisesti tai oman työn tukemisen kannalta.

Viimeisessä osiossa haastateltavien kanssa keskusteltiin mittariston käyttöönottoon ja ylläpitoon liittyvistä kysymyksistä. Kysymysten avulla pyrittiin luomaan käsitys haastateltavien näkemyksestä mittariston merkittävyyden suhteen. Tässä osiossa kartoitettiin haastateltavien näkemystä siitä, keiden tulisi osallistua käyttöönottoprojektiin, sekä millaisen näkyvyyden he haluaisivat mittareille. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin ehdotuksia ja näkemyksiä siitä, kuinka mittariston hyödyntäminen yrityksen toiminnan seurannassa ja kehittämisessä pysyttäisiin varmistamaan käytännön tasolla.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään haastattelujen tulokset osio kerrallaan. Tuloksia analysoidessa on pyritty siihen, ettei vastauksia pystyisi suoraan yksilöimään kehenkään haastateltavaan. Haastateltavien joukossa oli sellaisia henkilöitä, jotka pystyisi tunnistamaan suoraan mikäli viittaus sidosryhmän ja vastauksen välillä tuotaisiin julki. Tämän vuoksi vastauksista

onkin tehty koosteita, eikä eri sidosryhmien vastauksia erotella toisistaan. Tämä on perusteltua myöskin siitä näkökulmasta katsottuna, että tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksi yhteinen suorituskykymittaristo, joka palvelisi yrityksen eri sidosryhmiä mahdollisimman hyvin. Haastateltavia siteerataan tässä luvussa kuitenkin aina silloin, kun vastauksesta ei ole suoraan pääteltävissä kenen sanoma se on ollut.

5.2 Yrityksen strategia

Haastateltavien näkemystä yrityksen strategiaan liittyvistä asioista pyrittiin kartoittamaan haastattelun ensimmäisessä osiossa. Yrityksen strategia nojaa tällä hetkellä hyvin vahvasti asiakkaisiin. Sen strategian kärkenä on erinomainen asiakaspalvelu, jonka toteutumiseksi yritys on määrittänyt kolme edellytystä. Nämä asiakaspalvelua tukevat tekijät ovat 1) nopea reagointikyky, 2) innovatiivisuus ja joustavuus sekä 3) luotettavuus. Yrityksen strategia näyttelee merkittävää osaa suorituskyvyn mittaamisessa, ja siksi on tärkeää tunnistaa, millainen käsitys haastateltavilla on yrityksen strategiasta, jotta voidaan analysoida sitä, onko tietämys riittävällä tasolla, jotta haastateltavat voisivat nimetä mittareita, joilla tuetaan yrityksen strategian toteuttamista.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että vain organisaatiohierarkian ylimmillä tasoilla oli erittäin selkeä käsitys yrityksen strategiasta. Mitä alemmas organisaatiohierarkiassa mentiin, sitä hajanaisempi käsitys vastaajilla yrityksen strategiasta oli. Osa vastaajista tavoitteli asiakaspalvelun merkitystä sekä joustavuutta, mutta yhtä lailla hyvin moni sekoitti vastauksen osia vanhoista strategioista. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että yrityksen strategia on laadittu ylemmillä tasoilla, ja sen viestintä ja jalkauttaminen läpi koko organisaation ei ole onnistunut kovin hyvin.

Strategiaan liittyvien kysymysten analysoinnissa oli merkillepantavaa, että likipitään kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen strategiaa tulisi tuoda enemmän työntekijöiden tietoisuuteen. Suuri osa vastaajista koki strategialla olevan merkitystä myös heidän oman työnsä tekemisen kannalta, ja lisäksi he olivat kiinnostuneita siitä myös henkilökohdallisellakin tasolla. Vastauksista voidaan myös tehdä se tulkinta, että vastaajat toivoivat strategiaa tuotavan lähemmäksi käytäntöä ja operatiivista toimintaa, jotta strategian tukeminen

olisi osa jokaisen työntekijän arkipäivää. Eräs vastaajista kiteytti asian näin: ”(Strategia) kiinnostaa, mutta jos strategia on liian korkealla tasolla omaan työhön nähden, niin sitten sillä ei ole niin suurta merkitystä.” Toinen vastaaja puolestaan muotoili asian seuraavalla tavalla: ”On (strategialla) merkitystä, mutta strategia tulee viedä oikeasti myös käytännön tasolle, eikä jättää pelkiksi korulauseiksi.”

Tämä osoittaa selvästi, että haastateltavat ovat kiinnostuneita yrityksen strategiasta, ja toivovat että strategiaa sekä sen merkitystä arkipäivässä tuotaisiin työntekijöiden tietoisuuteen aiempaa enemmän. Yksi vastaus kuului näin: ”Ihmisille on tärkeää nähdä kokonaisuus ja pyrkimys, ja edelleen se, miten ne konkretisoituvat päivittäisessä työntekemisessä.” Eräs toinen haastatelluista puolestaan nosti esiin esimerkkien voiman: ”Pitäisi pystyä osoittamaan työntekijöille, mitä konkreettisia asioita tehdään, jotta strategia toteutuu”.

Strategian jalkauttamisen hyödyiksi mainittiin muun muassa ymmärrys siitä, kuinka operatiivinen toiminta toteuttaa ja tukee määritettyä strategiaa, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja toiminnan painopisteitä sekä sitouttamaan työntekijöitä yrityksen strategian toteuttamiseen. Etuna nähtiin myös se, että lisäämällä strategian viestintää voitaisiin lisätä tietoisuutta siitä, kuinka jokainen yksittäinen työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa strategian toteutumiseen: ”Jotta jokainen ymmärtäisi, miksi tätä työtä tehdään, ja haluaisi tehdä parhaansa joka päivä.”

Joukossa oli myös vastauksia, joissa nähtiin strategian tuominen työntekijöiden tietoisuuteen toisaalta hyvänä asiana, mutta samalla epäiltiin kiinnostaako se kuitenkaan työntekijöitä, ja onko strategian viestimisestä lopulta kuitenkaan mitään hyötyä. Eräs haastateltavista kiteytti tämän vaihtelevan suhtautumisen strategiaa kohtaan seuraavasti: ”Kyllä sitä (strategian tuomista enemmän työntekijöiden tietoisuuteen) pitäisi olla, vaikka tiedän, että osaa (työntekijöistä) se ei kiinnosta yhtään.” Tämä epäileväinen suhtautuminen voi johtua siitä, ettei strategiaa aikaisemmin ole tuotu riittävästi työntekijöiden tietoisuuteen, ja näin ollen strategian ja operatiivisen toiminnan välinen yhteys on jäänyt työntekijöiltä hämärän peittoon. Tätä olettamusta tukee myös haastateltavien yksimielinen toive strategian viestinnän lisäämisestä.

Nykyisen raportoinnin (yhteenvedoja taulukko- ja graafisessa muodossa) todettiin yleisesti tukevan yrityksen strategiaa ja päätöksentekoprosessia verrattain huonosti. Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että käytössä olevat raportit kyllä tukevat strategiaa, mutta näissä raporteissa päähuomio on taloudellisissa tunnusluvuissa, jotka eivät anna riittävää kuvaa yrityksen toiminnasta kokonaisuutena. Kaivattiin enemmän mittareita sekä linkitystä operatiiviseen toimintaan.

Vastauksia vertaillessa nousi esiin huomio siitä, että usean haastateltavan näkökulma oli hyvin tiiviisti kiinni ainoastaan operatiivisessa toiminnassa. Strategia ja sen toteutumisen seuranta vaikutti olevan liian kaukana ihmisten arkipäivästä. Yksi näkemys strategian parempaan jalkauttamiseen oli ehdotus: ”*Strategian sijaan pitäisi puhua enemmän pyrkimyksistä ja tahtotilasta.*” Strategia käsitteenä koetaan varmasti hieman etäisempänä kuin jos kun puhutaan pyrkimyksistä, tavoitteista ja tahtotilasta, jolloin kuulijalla on heti konkreettinen käsitys siitä, mistä oikeasti puhutaan.

Yrityksen arvoista kysyttäessä valtaosa haastateltavista ei pystynyt vastaamaan, mitkä yrityksen arvot ovat. Vilkkumaa (2005, s. 24) kuvasi arvot tekijöinä, jotka määrittelevät periaatteet toiminnalle ja käyttäytymiselle. Yrityksen arvot on case-yrityksen henkilöstön käsikirjassa kiteytetty kolmeen sanaan: avoin, altis ja arvostava. Näitä kolmea ominaisuutta pyritään toteuttamaan niin sisäisesti kuin myös asiakkaiden suuntaan. Sisäisestä näkökulmasta katsottuna avoimuuteen on kirjattu, että tietoa siirretään sitä tarvitseville. Alttiudessa puolestaan viitataan uudistumiseen ja kehittymiseen. Arvostavan ytimeen on kirjattu toinen toisensa kunnioittaminen sekä niin itsensä kuin työnsä kehittämisen kannustaminen. Näillä kaikilla kolmella tekijällä on merkitystä raportoinnin näkökulmasta. Yrityksen arvoihin kirjattuina avoimuus mahdollistaa seurantatiedon jakamisen yrityksen sisällä. Alttius kehittyä ja kehittymisen arvostaminen puolestaan petaavat pöydän raportoinnille. Seurannan ja raportoinnin avulla voidaan löytää kehityskohteita, jotka muuten olisivat voineen jäädä huomaamatta.

Yrityskulttuurin osalta vastauksissa painopiste keskittyi yrityksen kokoon ja sen mukanaan tuomiin ominaisuuksiin. Yrityskulttuuria pidettiin ihmisläheisenä, yksilöt huomioon otavana. Lisäksi sen kuvattiin olevan henkilösidonainen, eli kaikki tietävät mitä kukin organi-

saatiossa tekee. Nopea päätöksentekokyky sekä avoimuus niin asiakkaiden kuin työntekijöiden suuntaan mainittiin myös tässä yhteydessä. Lisäksi mainittiin pyrkimys löytää uusia keinoja palvella asiakkaita.

Kuten vastauksista voi lukea, mainitsivat vastaajat yrityskulttuuria pohtiessaan yrityksen arvoihin kirjattuja tekijöitä. Voidaankin sanoa, että yrityksen arvot ovat ikään kuin piilossa yrityksen sisällä. Niitä ei osata suoraan nimetä, mutta niitä noudatetaan tai ainakin pyritään noudattamaan tiedostamatta. Yrityskulttuurin vastauksien perusteella voidaan tehdä sama johtopäätös kuin arvojen osalta, että yrityskulttuuri tukee hyvin seurantaa ja raportointia. Kun tiedetään, mitä kukin tekee, on helpompi keskustella siitä, mitä tarpeita seurannan suhteen kenelläkin on, ja toisaalta ollaan valmiita jakamaan tietoa avoimesti eteenpäin muille sisäisille sidosryhmille.

5.3 Raportointi

Raportointiin liittyvien kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan haastateltavien näkemystä raportoinnin merkityksestä sekä luomaan käsitys raportoinnin vallitsevasta nykytilasta. Haastateltavilta kysyttiin, mitä raporteja ja miten he niitä nykyisin saavat, ja millaisia raporteja he puolestaan haluaisivat saada jatkossa.

Raportoinnin merkityksestä yksi haastateltava sanoi näin: ”*Raportoinnilla saadaan katsaus siihen, miten yritys on toiminut, mutta sen avulla visioidaan myös tulevaisuutta.*” Toinen haastateltava kiinnitti huomiota luotettavuuteen ja ajanäkökulmaan: ”*Raportoinnissa keskeistä on luotettavuus ja oikea-aikaisuus.*” Eräs vastaaja puolestaan kiteytti raportoinnin merkityksen seuraavalla tavalla: ”*Raportoinnilla on ohjaava vaikutus kehittämiseen, palautteen antamiseen, strategisen tason päätöksentekoon sekä investointeihin.*” Kaiken kaikkiaan haastattelujen yhteenvetona voidaan vastauksien joukosta löytää seitsemän eri merkitystä raportoinnille: 1) päätöksenteon tukeminen, 2) kehittymisen seuranta ja kehittämisen tukeminen, 3) nykytilan ja tavoitteiden vertaaminen, 4) motivointi, 5) esimiestyön tukeminen, 6) tuloksenteon varmistaminen ja 7) tulevaisuuden suunnittelu ja ennustaminen.

Raportoinnin sanottiin olevan päätöksenteon pohja, jonka perustella voidaan tehdä oikeanlaisia päätöksiä esimerkiksi investointeihin, koulutukseen sekä rekrytointeihin liittyen. Sen avulla voidaan löytää pullonkauloja ja kehityskohteita niin tuotantoprosesseissa kuin yrityksen muissakin prosesseissa. Raportointi visualisoi sen, millainen nykytila on tavoitteisiin nähden, ja voidaan tulkita onko kehityssuunta oikea. Sen avulla voidaan pyrkiä motivoimaan viestimällä onnistumista organisaation eri tasoilla. Lisäksi se tukee esimiestyöskentelyä silmämääräisen seurannan rinnalla. Raportoinnilla voidaan edesauttaa tuloksetekokykyä esimerkiksi seuraamalla konekapasiteettien hyödyntämistä, ja sitä kehittämällä. Raportoinnista voi olla myös merkittävä apu ennakkoinnissa. Yrityksen tulee olla valmistautunut reagoimaan ajoissa tulevaisuuden tapahtumiin. Sen täytyy pystyä ennakoimaan muun muassa kassan- ja rahoituksenhallintaan liittyvissä kysymyksissä sekä muutoksiin markkinatilanteessa.

Haastateltavat kertoivat saavansa nykyisin tulosraportteja ja taloudellisia yhteenvetoja, koneiden käyntiaikaraportteja, henkilöstön poissaoloraportteja, kuormitustilanneraportteja sekä paperijätämääräraportteja. Osa raporteista toimitetaan rajoitetulle ryhmälle sähköpostilla, osa vastaajista sai raportteja palaverissa, ja joitakin raportteja ripustetaan ilmoitustaululle kaikkien nähtäville. Jotkut vastaajista saivat tietoa joko hakemalla sitä itse tietojärjestelmästä tai kysymällä suoraan esimieheltään. Vastauksista kävi myös ilmi, että yrityksellä on myös käytössään erillinen raportointiohjelma, mutta siellä oleva tieto ei ole tällä hetkellä täysin ajantasaista vaan se vaatii analysointia, jotta tiedosta saadaan käyttökelpoista.

Haastatteluissa vastaajia pyydettiin myös kertomaan, saavatko he tällä hetkellä tarpeeksi tietoa yrityksen ja sen eri osa-alueiden toiminnasta kolmesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat olivat: 1) ollakseen tietoinen yrityksen yleisestä tilanteesta, 2) pystyäkseen tekemään työnsä sekä 3) henkilökohtaisen mielenkiinnon vuoksi. Vastaukset puolesta ja vastaan menivät koko lailla tasan näiden kaikkien kolmen näkökulman suhteen. Noin puolet koki saavansa tarpeeksi tietoa ja toinen puoli taas ei kokenut saavansa tarpeeksi tietoa. Muutamalle vastaajalle tiedolla ei ollut merkitystä heidän oman työnsä tai oman henkilökohtaisen mielenkiintonsa kannalta.

Pääsääntöisesti vastaajat pitivät nykyisiä raportteja helppolukuisia. Niitä vain toivottiin nähtäväksi lisää, ja että ne olisivat saatavilla yhdellä foorumilla. Toinen asia, johon jotkut vastaajat kiinnittivät huomiota, oli se seikka, että pelkät prosenttiluvut eivät kuvaa asioita riittävän hyvin. Niistä voidaan nähdä trendi, mihin suuntaan seurattava asia on menossa, mutta prosenttien rinnalla olisi hyvä esittää myös seurattavan asian vaikutus myös rahallisena arvona (tuottona tai kustannuksena). Tulevaisuudessa vastaajat haluaisivat seurata jälkilaskelmia, kuormitustilannetta, kapasiteetin käyttöasteita ja henkilöstön poissaoloprosentteja.

5.4 Menestystekijät

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat yrityksen menestystekijöitä, löytyi niitä varsin paljon. Esiin tulleet menestystekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä liittyy asiakasnäkökulmaan ja toinen yrityksen sisäiseen näkökulmaan. Asiakasnäkökulmaan liittyvinä menestystekijöinä mainittiin asiakaspalvelu, asiakasläheisyys, asiakastyytyväisyys, laatu ja toimitusvarmuus. Lisäksi tähän näkökulmaan liittyvät myöskin lupaus-ten pitäminen asiakkaille, joustavuus, nopea palvelu ja tavoitettavuus sekä uudet tuotteet.

Sisäisen näkökulman kannalta menestystekijöinä nostettiin esiin joustava, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö läpi koko prosessin, henkilöstömäärän joustavuus sekä johtaminen. Tuotantotilojen sijainti sekä tiiviit suhteet materiaalitoimittajiin nähtiin myös menestystekijöinä. Lisäksi tärkeinä menestystekijöinä mainittiin tuottavuus ja sen parantaminen, suunnittelu ja suunnitelmallisuus niin tuotannonohjauksen kuin materiaalihankintojenkin suhteen, hukan vähentäminen sekä konekannan ylläpidon ennakoiminen.

Kriittisiksi menestystekijöiksi haastateltavat määrittivät käytännössä samat menestystekijät kuin edellä on lueteltu niin asiakas näkökulman kuin sisäisenkin näkökulman osalta. Eniten mainintoja saivat kuitenkin laatu, asiakaspalvelu, toimitusvarmuus sekä ammattitaito. Tämä on linjassa yrityksen strategian kanssa, joka korostaa asiakaspalvelua ja siinä onnistumista. Se että yleisinä menestystekijöinä mainitut tekijät nousivat esiin myös kriittisinä menestystekijöinä, johtuu varmasti siitä, ettei ole olemassa yhtä ilman toista. Asioilla on aina syy ja seuraussuhteet, jotka vaikuttavat kokonaisuuteen ja viime käden lopputulokseen.

5.5 Suorituskyvyn mittaaminen ja mittaristo

Tässä osiossa pyrittiin selvittämään haastattelijoiden näkemystä varsinaiseen suorituskyvyn mittaamiseen liittyvistä hyödyistä sekä haasteista, tällä hetkellä mittavien asioiden tunte-
musta sekä sitä kuinka tietojärjestelmät tukevat suorituskyvyn mittaamista. Haastatteli-
joita pyydettiin lisäksi nimeämään mittareita, joiden he kokevat olevan merkittäviä yrityksen toi-
minnan seurannassa ja suunnittelussa.

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä hyötyjä ja tavoitteita nousi paljon esiin haastatteluissa.
Ensinnäkin mittaamisen avulla voidaan arvioida strategian mukaisten asioiden toteutumista.
Päätöksenteossa voidaan suorituskyvyn mittaamisen ansiosta keskittyä oikeisiin asioihin
sekä kohdistaa myöskin resurssit tarvittaviin toimintoihin. Toiminnan seuranta ja arviointi
nähtiin myös edellytyksenä kehittymiselle. Sen avulla voidaan nähdä, millä tasolla oma toi-
minta on osasto- ja toimintatasolla asetettuihin tavoitteisiin nähden, missä asioissa yritys
onnistuu ja missä ei. Suorituskyvyn mittaamisen avulla on mahdollista saavuttaa lisäksi var-
muus siitä, miksi onnistutaan. Seuranta luo myös pohjan palautteen antamiselle faktoihin
perustuen, ja sen avulla voidaan toisaalta kontrolloida toimintaa mutta myös motivoida työn-
tekijöitä.

Seuraamalla toteutuneita kustannuksia ja vertaamalla niitä suunniteltuihin kustannuksiin
saadaan tietoa siitä, kuinka hyvin oma kustannusrakenne tunnetaan. Tähän liittyy olennai-
sesti kannattavuus, sekä tuotekannattavuus että asiakaskannattavuus, joiden mittaaminen ko-
ettiin hyödyllisenä yrityksen kannalta. Lisäksi koneiden käyntiasteita seuraamalla saadaan
tietoa niiden hyötykäytöstä, joka edelleen antaa tietoa tuotannon tehokkuudesta. Tehokkuu-
den kehittäminen mittaustulosten seurauksena mahdollistaa tuottavuuden paranemisen, joka
puolestaan voi jollain aikavälillä, lyhyellä tai pitkällä, johtaa tuloksen paranemiseen. Lisäksi
haastatteluissa nousi esiin mittaamisen merkitys kilpailukyvyn säilyttämisen ja parantami-
sen kannalta.

Asiakasseurannan avulla voidaan mitata ja varmistaa onko asiakastyytyväisyys riittävän kor-
kealla tasolla ja kuinka toimitusvarmuudessa on onnistuttu. Seurannan avulla voidaan myös
hakea ohjausvaikutusta myynnille, jotta he voivat hakea kauppaa niille tuotantolinjoille,

joilla kulloinkin on kapasiteettia vapaana. Myös tarjousten kiinnijääntiprosentti tuottaa tärkeää ohjaustietoa myynnille.

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä haasteita vastaajat löysivät niin ikään runsaasti. Onnistuminen mittaamisessa edellyttää haastateltavien mielestä ensinnäkin teknistä kykyä mitata suorituskykyä sekä yhtenäisiä kirjausmenetelmiä, jotta järjestelmästä otettava tieto on luotettavaa. Seurantatiedon luotettavuus riippuu myös siitä onko sitä mahdollista manipuloida tietoisesti. Myös seurannan kohdistaminen mittaamaan oikeita asioita, sekä saada ihmiset ymmärtämään, miksi asioita mitataan, koettiin haasteellisina. Erään vastaajan näkökulma tähän oli seuraava: *”Mittaamisen tarkoitus ymmärretään väärin, (se) koetaan kontrollina kehittämisen sijaan.”*

Suurena haasteena mainittiin ajanpuute, jonka vuoksi mittaaminen ja mittaustiedon analysointi jäävät arjessa operatiivisen toiminnan jalkoihin. Toisaalta haaste liittyy myös mittaus tulosten hyödyntämiseen. Eräs vastaaja kiinnitti huomiota tähän seuraavasti: *”Hyödynnetäänkö tietoa oikeasti, vai kerätäänkö sitä vain keräämisen vuoksi.”* Haasteeksi koettiin myös oikeiden mittauskohteiden valinta: *”Mitataan asioita, joita on helppo mitata, vaikka ne eivät ole merkittäviä.”* Joidenkin toimintojen mittaaminen voi olla haastavaa. Esimerkkinä eräs vastaaja mainitsi myynnin ja asiakaspalvelun onnistumisen mittaamisen: *”Myynnin ja asiakaspalvelun onnistuminen ei ole niin suoraviivaista. Asiakas voi olla tyytyväinen, mutta yrityksen näkökulmasta kauppa ei ollut kannattava.”* Myös sellaiset mittauskohteet, joissa joku voi kokea, että seurataan yhtä yksittäistä henkilöä sekä hänen suoriutumistaan, koettiin haasteellisena inhimillisestä näkökulmasta katsottuna.

Mittaamisen yhteydessä on tärkeää tiedostaa mitä saavutettu arvo kertoo. Erään vastaajan sanoin: *”Mitatun tiedon tulkitsemiseen liittyy haaste siitä, ymmärretäänkö mistä mittaustulos kertoo.”* Haasteena on myöskin jonkin yksittäisen mittauskohteen käsitteleminen irrallaan kokonaisuudesta. Eräs vastaaja tähdensikin, että: *”(Haasteena on) ymmärtää mitattavan asian vaikutus kokonaisuuteen.”*

Kysyttäessä haastateltavilta, tietävätkö he tarkalla tasolla, mitä asioita yrityksessä tällä hetkellä mitataan, vastasi kuusi heistä, ettei tiedä. Kolme henkilöä vastasi, ettei tiedä tarkalla

tasolla, ja kolme henkilöä luuli tietävänsä. Vain kaksi vastasi tähän kysymykseen kyllä. Nykyisten tietojärjestelmien puolestaan todettiin usean haasteltavan taholta tukevan yrityksen suorituskyvyn mittaamista joko huonosti tai vain osittain. Yksi vastaaja mainitsi, että: ”Tieto on hajanaisesti useassa järjestelmässä.” Toinen vastaaja ilmaisi, että: ”Saatavan tiedon laatu on epävarmaa.” Kolmas puolestaan kommentoi, että: ”Kerätyn tiedon hyödyntämisessä on kehitettävää.”

Tässä osiossa haastateltavia pyydettiin myös nimeämään tunnuslukuja ja mittareita, joiden avulla yrityksen toimintaa pitäisi seurata ja ohjata. Haastateltavien vastaukset on koottu seuraavilla sivuilla oleviin taulukoihin. Taulukossa 6 luetellaan ne tunnusluvut ja mittarit, jotka useampi kuin yksi vastaaja nimesi haastattelussa. Näitä tunnuslukuja oli 25 kappaletta. Taulukossa tunnusluvut on lajiteltu ensisijaisesti osumien määrän perusteella. Toissijainen lajittelu on tehty osumamäärien sisällä aakkosjärjestyksessä.

MITTARIN NIMI	OSUMIA
Aika tilauksesta toimitukseen (läpimenoajat)	5
Asiakastyytyväisyysprosenttijakauma	5
Hukkamäärät	4
Myyntikateprosentti (kannattavuus)	4
Poissaoloprocentti	4
Tulosprocentti	4
Asiakaskäyntien lukumäärä	3
Asiakkaiden lukumäärä	3
Kapasiteetin käyttöaste	3
Liiketulosprocentti	3
Tuottavuuden kehitysprocentti	3
Työtyytyväisyys ja sen kehitys	3
Valitusten lukumäärä	3
Henkilöstön motivaation kehittyminen	2
Kehitystoimintaan käytetty työaika/yrityksen kokonaistyömäärä	2
Keskiosasto €/asiakas	2
Käyttökateprocentti	2
Laatukustannusten suhteellinen osuus tuotoista	2
Oman pääoman tuotto-prosentti	2
Sitoutunut pääoma	2
Tavaravaraston kierto-nopeus	2
Tuotematriisi	2
Tuotot €/asiakas	2
Työntekijäkohtainen aloitemäärä	2
Uusien asiakkaiden määrä/kokonaisasiakkaiden määrä	2

Taulukko 6. Mittarit, joita useampi henkilö ehdotti haastatteluissa

MITTARIN NIMI	OSUMIA
Arkinvaihtoajat tuoteryhmittäin	1
Asiakasjakautuma	1
Asiakasmatriisi	1
Asiakaspalveluasenteen kehittyminen	1
Asiakasuskollisuusprosentti	1
Eri toiminta-alojen/-lohkojen/-yksiköiden yhteisvaikutus	1
Hallintokustannusten suhteellinen osuus yrityksen/yksikön kokonaiskustannuksista	1
Henkilöstökustannusten suhteellinen osuus tuotosta	1
Henkilöstön vaihtuvuusprosentti	1
Herkkyys asiakastarpeiden muuttumiselle	1
Hiljaisen tiedon hyödyntämisen taso	1
Investointien tulosrahoitusprosentti	1
Jälkilaskelmat	1
Kapasiteetin käytettävyys	1
Kassavirta	1
Kehityskeskustelujen toteutumisprosentti	1
Kerralla kuntoon prosentti	1
Koneiden korjaamiseen käytetty aika	1
Koneiden vikaantumisaste	1
Laadun valvontakustannukset	1
Levynvaihtoajat	1
Materiaalinkulutus automaattisesti koneilta	1
Miltä tuotteelta mille vaihdetaan	1
Myyntisaatavien kiertonopeus	1
Osaamisen kasvaminen/kehittyminen	1
Palvelun laatukokemukset	1
Tarjouskanta	1
Tietojärjestelmän kustannukset/työntekijä	1
Tiimin jäsenen toiminnan kehittymisen taso	1
Tiimitoiminnan taso ja kehittyminen	1
Tilauskanta/laskutusennuste	1
Toimitusvarmuus	1
Tulos €/työntekijä	1
Tuotannon ympäristövaikutus	1
Tuotto	1
Työssä oppimisen toteutuminen ja kehittyminen	1
Työssäoloaika/virkaikä	1
Uusien tuotteiden ja palveluiden lukumäärä	1
Vuorokohtainen seuranta	1

Taulukko 7. Mittarit, joita vain yksi henkilö ehdotti haastatteluissa

Edellisellä sivulla olevassa taulukossa (Taulukko 7) on listattu tunnusluvut ja mittarit, joita vain yksi vastaaja koko merkittäväksi seurantakohteeksi. Tällaisia tunnuslukuja oli kaiken kaikkiaan 39 kappaletta. Mittareiden ja tunnuslukujen nimeämisen vaikeus voidaan todeta sillä perusteella, että eniten haastatteluissa osumia saaneet tunnusluvut saivat vain viisi osu-
maa. Tämä on vain alle kolmannes vastaajista. Taulukossa tunnusluvut on lajiteltu ainoas-
taan aakkosjärjestykseen, koska kaikkien tunnuslukujen osumamäärä oli yksi.

5.6 Mittariston käyttöönotto ja ylläpito

Haastattelun viimeisessä osiossa haastateltavilta tiedusteltiin mittariston käyttöönottoon liit-
tyviä näkemyksiä sekä vinkkejä mittariston täysimittaisen hyödyntämisen varmistamiseksi.
Heitä pyydettiin määrittämään, kuinka tärkeää mittariston luominen on yrityksen kannalta,
ja keiden tulisi osallistua käyttöönottoprojektiin. Lisäksi heitä pyydettiin pohtimaan myös
sitä, mitä mittareita he haluaisivat nähdä ajantasaisesti ja minkä mittareiden tuloksia puoles-
taan viiveellä. Tässä osiossa vastaajia oli viisitoista. Kolmen haastateltavan kanssa tämä osio
jouduttiin ajanpuutteen vuoksi sivuuttamaan.

Yksitoista vastaajaa viidestätoista piti mittariston luomista erittäin tärkeänä yrityksen kan-
nalta. Yksi haastateltavista tähdensi asian tärkeyttä sanomalla, että: *”Tavoitteena on varmis-
taa yrityksen toimintakyky tulevaisuudessa.”* Eräs vastaaja puolestaan kehotti kiinnittämään
huomiota mittariston saavutettavuuteen: *”Kaikki tärkeä ja olennainen tieto näkyville yhteen
paikkaan.”* Tätä näkemystä tuki toinenkin vastaaja: *”Tärkeää, kunhan siellä on muutama
oleellinen (mittari).”*

Mittariston luomisen tärkeyden yhteydessä nousi esiin myös se tosiasia, että yrityksellä ei
ole raportointia varten rajattomia henkilöresursseja käytössään, joten sen täytyy keskittyä
oleellisiin mittareihin. Yksi vastaajista ei nähnyt mittaristoa lainkaan merkittävänä suhteessa
omaan tehtäväänsä. Tämän voi nähdä tukevan sitä olettamusta, että strategiaa ja yrityksen
tavoitteita ei välttämättä ole viestitty tarpeeksi kaikille organisaation eri tasoille, jotta niillä
olisi merkitystä yksittäisen työntekijän kannalta. Toisaalta kaikkien työntekijöiden ei voida
olettaakaan olevan kiinnostuneita yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Heille riittää se, että

he suorittavat heille kuuluvat tehtävät niin hyvin kuin pystyvät, riippumatta siitä, mikä yrityksen strategia on.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös keiden heidän mielestään tulisi osallistua mittaristoon käyttöönottoon ja ylläpitoon. Yleisesti ottaen heidän näkemyksensä oli, että niiden, joita tämän tutkimuksen tiimoilta on haastateltu, tulisi osallistua myös varsinaiseen mittariston käyttöönottoprojektiin sekä sen ylläpitoon. Käytännössä tämä tarkoittaa siis omistajia, ylintä johtoa, myyntiä, asiakaspalvelua, tuotannonjohtoa, johtoryhmää, tuotannon kymppejä sekä taloushallintoa ja IT-osastoa. Osa muotoili asian niin, että kaikista ryhmistä, joita asia koskee, tulisi olla edustaja mukana projektissa. Tärkeänä pidettiin myös tuotannon henkilöstön osallistumista projektiin: *”Käyttöönnotossa täytyy olla mukana myös tuotannon henkilöitä, jotka tietävät, mistä tieto koostuu ja osaavat selittää sen.”* Tällä viitattiin siihen seikkaan, että tietoja kirjataan tietojärjestelmiin erittäin paljon suoraan tuotantokoneilta. Itse mittariston käyttöönottoon käytettävästä ajallisesta ja rahallisesta panostuksesta ei haastateltavilla ollut näkemystä.

Haastateltavien toiveet siitä, millainen keskustelufoorumi mittareille ja raportoinnille tulisi järjestää, jotta he voisivat tuoda omat huomionsa ja kehitysehdotuksensa esiin, olivat moninaiset. Ehdotusten joukossa oli muun muassa mittaristotyöryhmä, ideointi-workshop, intra sekä sähköposti. Lisäksi ehdotettiin että asioita käsiteltäisiin jo nyt käytäntönä olevien eri palaverien yhteydessä. Eräs vastaajista toivoi myös foorumia, jossa mittaristoon liittyviä asioita voisi kommentoida anonymisti. Mittareiden näkyvyyden osalta tärkeänä pidettiin sitä, että tietoa on saatavilla, oli se sitten ajantasaisesti monitoreilla tai viiveellä tulosteena tai palavereissa läpikäytynä. Myös mittareiden arvojen taustoihin haluttiin selvennystä: *”Olisi hyvä, jos raporteissa olisi avattu toteutuneita lukuja sanallisesti, mistä parantuminen, muutokset tai ongelmat ovat johtuneet.”*

Haastattelussa kysyttiin myös ehdotuksia ja näkemyksiä siitä, kuinka mittariston täysimääräinen hyödyntäminen käytännön tasolla voitaisiin varmistaa. Tähän kysymykseen haastateltavilla oli erittäin paljon näkemyksiä. Erittäin tärkeäksi nousi usean haastateltavan vastauksissa mittariston sisältö ja laatu. Haastateltavien mukaan mittaristoon tulee valita oleelliset mittarit, ja se ei saa olla liian massiivinen, eikä sen ylläpitoon ja kehittämiseen saa jatkossa kulua liikaa aikaa. Tietojen tulee olla luotettavia ja tiedon pitää olla ajantasaista. Erään

vastaajan sanoi kuitenkin, että: ”*Mieluummin hieman epätarkka tieto nopeasti kuin viiveellä tai myöhässä tullut tarkka tieto.*” Eli välttämättä datan liian tarkka analysointikaan ei aina ole tarpeellista tai perusteltua.

Mittareiden tulee olla selkeitä ja niiden esitystavan tulee olla helposti ymmärrettävissä. Lisäksi täytyy dokumentoida, mistä tiedot otetaan, jotta kaikilla on sama käsitys tiedon lähteestä. Varmistamalla nämä seikat etukäteen vältetään tulkintaeroilta eri käyttäjien välillä. Myös se, että valitaan sellaisia mittareita, joita ihmiset itse haluavat nähdä, koettiin tärkeänä asiana: ”*Kun mittaristossa on hyödyllistä tietoa, on se myös käytössä.*” Myös se, että mittarit ovat helposti saavutettavissa niitä tarvitseville ihmisille, nousi haastatteluissa esiin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että raporttien läpikäyntiin kiinnitettäisiin huomioita. Eräs vastaaja kiteytti tämän seuraavasti: ”*Raporttien hyödyntämisen hierarkia on mietittävä; missä muodossa, millä kokoonpanolla ja kuinka usein käydään läpi.*”

Vastaajat kiinnittivät huomioita myös siihen, että mittarit tulee valita huolellisesti sekä niitä tulee vaihtaa säännöllisesti. Eräs vastaajista tähdensi mittareiden huolellisen määrittämisen tarvetta seuraavalla tavalla: ”*Mittarit täytyy miettiä läpikotaisin, jotta ne eivät mahdollista osa-optimointia.*” Toinen vastaaja kiinnitti huomioita mittareiden vaihtuvuuteen: ”*Mittarit täytyy käydä säännöllisesti läpi, arvioida niiden merkitystä, ja niitä tulee vaihtaa aika-ajoin.*” Myös mittareiden hyödyntämiseen kiinnitettiin huomiota: ”*Mittareiden seuraaminen ja aito hyödyntäminen edellyttävät toimintaa korjaavia toimenpiteitä.*”

Mittariston hyödyntämisen varmistamiseksi eräs haastateltava ehdotti kehitysprojektia, johon otetaan mukaan kaikki, jotka käyttävät mittareita. Hänen mukaansa tällä: ”*Varmistettaisiin ihmisten sitoutuminen, vähennettäisiin muutosvastarintaa sekä ihmiset kokisivat, että he voivat vaikuttaa mittareiden tuloksiin.*” Toinen haastateltava nosti esiin johtoryhmän roolin. Hänen mukaansa: ”*(Mittariston käyttöönotto täytyy olla) johtoryhmän päätös, että tämä on tärkeä asia. Näin tunnuslukujen tuottamisesta ei voisi livetä kiireeseen vedoten.*” Myös avoin tiedottaminen asiasta nähtiin tärkeänä mittariston hyödyntämistä edesauttavana tekijänä.

6 SUORITUSKYKYSMITTARISTO GRAAFISEN ALAN YRITYKSELLE

6.1 Haastattelutulosten yhteenvedo

Tässä luvussa vedetään lyhyesti yhteen edellisessä luvussa esitellyt haastattelututkimuksen löydökset. Haastattelun kolmen ensimmäisen osion - strategia, raportointi ja menestystekijät - tulokset puretaan yhteenvedon omaisesti. Nämä osiot tukevat haastattelujen neljättä osiota eli varsinaista suorituskyvyn mittaamiseen sekä mittaristoon liittyvää osiota. Kolmen ensimmäisen osion tuloksia hyödynnetään neljännen osion purussa ja osioiden vastauksia peilataan toisiinsa, ja pyritään löytämään mahdollisia syy ja seurausyhteyksiä tulosten välillä.

Neljännen osio eli suorituskyvyn mittaamiseen liittyvien tulosten analysointi on tutkimustulosten pääosassa, joten sitä käsittelevässä vastauksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin aluvussa 6.2. Tuloksia ei juurikaan tarkastella eri sidosryhmätasolla erikseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa yrityksen käyttöön yksi yhteinen suorituskykymittaristo, joka palvelisi mahdollisimman hyvin eri sisäisten sidosryhmien tarpeita. Luvussa esitellään myös tämän haastattelututkimuksen tulosten perusteella graafisen alan yritykselle soveltuvaksi mittausjärjestelmäksi valittua Balanced Scorecard-mittaristoa case-yrityksen näkökulmasta käytännön tasolla. Luvun loppuun käydään läpi haastattelututkimuksen viidennen osion tuloksia, eli sitä kuinka mittausjärjestelmän käyttöönotto sekä ylläpito tulisi järjestää.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, etteivät yrityksen työntekijät välttämättä tiedosta tuntevansa yrityksen strategiaa. Sama johtopäätös voidaan vetää myös yrityksen arvoista. Mielenkiintoista kuitenkin on, että useimmat haastateltavat mainitsivat haastattelun aikana yrityksen strategisessa fokuksessa olevan, asiakaspalvelussa onnistumisen, olevan erittäin merkittävää yrityksen menestyksen kannalta. He myös toivat ilmi, että se ohjaa yrityksen toimintaa, ja täten näkyy myös operatiivisella tasolla erittäin selvästi. Se, etteivät työntekijät tiedosta yrityksen strategiaa ei välttämättä ole kovin suuri ongelma, kunhan he tiedostamattaan toimivat tämän strategian suuntaisesti ja sen eduksi. Mutta kuten myös haastatteluissa tuotiin ilmi, olisi strategian viestintään syytä kiinnittää enemmän huomioita. Tällä voitaisiin tuoda konkreettisemmalle tasolle sitä, mikä yritykselle on tärkeää, mutta myös paremmin sitoa strategiset tavoitteet operatiiviseen toimintaan, mittaamiseen sekä tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

Myös raportointia toivottiin haastatteluissa kehitettävän avoimempaan suuntaan. Haastattelutavat kokivat nykyisen raportoinnin olevan kyllä sinällään helppolukuista, mutta he toivoivat, että tuloksia visualisoitaisiin enemmän sekä nostettaisiin esiin myöskin mittaustulosten taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä niiden rahallista merkitystä pelkkien prosenttilukujen sijaan. Yrityksen menestystekijöitä haastateltavat nimesivät runsaasti, mutta he eivät useinkaan kyenneet tunnistamaan tai erottelemaan niitä tekijöitä, joiden voidaan katsoa olevan kriittisiä yrityksen menestyksen kannalta. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että menestystekijöistä, suorituskyvyn mittaamisesta sekä yrityksen varsinaisesta strategista ei juuriakaan puhuta arkipäivässä. Näistä asioista viestintää sekä keskustelua tulee ehdottomasti lisätä, jotta jokainen ymmärtää niiden tärkeyden, ja toisaalta myös niiden syy ja seurausyhteiden toisiinsa.

Tällä hetkellä mitattavien asioiden tuntemus oli niin ikään verrattain alhaisella tasolla. Mittauskohteiden tuntemus tunnuslukuja keräävien henkilöiden kohdalla luonnollisestikin on korkealla tasolla, mutta muiden osalta käytössä olevien mittareiden suhteen oli paljon epävarmuutta. Kaikkien ei tietysti tarvitsekaan tietää kaikkia käytössä olevia mittareita, vaan kullekin sidosryhmän edustajalle tulisi kertoa hänen toimintansa kannalta olennaisten mittareiden tuloksista. Sinällään merkille pantavaa haastattelujen tuloksena on, että mittareiden tarvitsemat tiedot ovat nykyisin verrattain hajallaan eri järjestelmissä, ja että haastateltavat saavat tietoa etsimällä sitä itse. Ajankäytöllisesti voidaan kysyä, olisiko näistä yksittäisten henkilöiden etsimistä tiedoista luotavissa tunnuslukuja sekä raporteja, joista myös muut organisaation jäsenet voisivat hyötyä. Säästettäisiinkö aikaa, ja pystyttäisiinkö samalla viestittämään laajemmin tietoa, jolla voisi olla suurta merkitystä muillekin sisäisille sidosryhmille sekä toiminnoille?

6.2 Millaisia tunnuslukuja ja mittareita yrityksen eri sidosryhmät tarvitsevat

Haastattelujen perusteella syntyi oletamus, ettei haastateltavien näkemys yrityksessä tarvittavista tunnusluvuista ja mittareista ollut lainkaan yhtenäinen. Haastatteluissa nostettiin esiin kaiken kaikkiaan 54 eri mittaria tai tunnuslukua. Näistä alle puolet (25 kpl) oli sellaisia, joita ehdotti enemmän kuin yksi vastaajista. Näistä kahdestakymmenestäviidestä puolestaan vain kolmetoista tunnuslukua sai enemmän kuin kaksi osumaa (kannattajaa). Tämän perusteella

voitaneen tehdä se johtopäätös, johon myös edellä kerrottu alhainen nykyisin mitattavien asioiden tuntemuskin viittaa, ettei mittaaminen ja keskustelu mittareista ja niiden tuottamasta tiedosta ole tällä hetkellä riittävällä tasolla.

Vastaajien joukossa oli tokin niitäkin, joille tunnusluvut olivat tuttuja. Eräs vastaajista suhtautui kuitenkin varsin kriittisesti käytössä oleviin tunnuslukuihin ja kärjisti tuntonsa seuraavasti: *”Nyt nähtävillä olevat tunnusluvut eivät kerro mitään strategian ja päätöksenteon näkökulmista.”* Tämä on yrityksen valitseman strategian näkökulmasta perusteltu vastaus. Käytössä olevat taloudelliset tunnusluvut kertovat kyllä toiminnan kannattavuudesta, mutta asiakaspalvelusta se ne eivät tuota eksaktia tietoa.

Asiakaspalvelun mittaamisessa tulee huomioida myös aineettomia näkökulmia kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Sen mittaaminen taloudellisilla tunnusluvuilla on käytännössä mahdotonta. Lisäksi on hyvä seurata yksittäiselle asiakkaalle tehtyjen tarjousten määrää sekä verrata sitä tehtyjen kauppojen määrään. Tästä voidaan vetää suuntaa antava korrelaatio asiakasuskollisuuteen. Mikäli tehtyjen tarjousten ja saatujen tilausten välinen ero on pieni, voidaan asiakkaan kärjistettynä sanoa olevan tyytyväinen yrityksen tarjoamaan laatuun ja toimintaan. Tässä oletuksessa taustalla on ajatus, että asiakas pystyy valitsemaan palveluntarjoajansa vapaasti usean toimijan joukosta, eikä näin ollen ole pakotettu käyttämään vain yhtä palveluntarjoajaa.

Vastauksien perusteella yrityksessä käytössä olevien tunnuslukujen ei koettu tukevan strategiaa kovinkaan hyvin. Toisaalta yrityksen strategian tuntemuskaan ei ollut kovin korkealla tasolla. Voidaanko tästä vetää se johtopäätös, että koska ei tunneta strategiaa, ei pystytä näkemään linkkiä mitattujen tunnuslukujen ja strategian välillä. Tämä on varmasti osatotuus, mutta totuuden nimissä on sanottava, että eiväthän puhtaasti taloudelliset tunnusluvut kerro mitään myöskään uusien tuotteiden lukumäärästä, toimitusvarmuudesta tai joustavuudesta ja nopeudesta asiakkaan toivomusten suhteen. Näiden tekijöiden mittaaminen edellyttää sitoutumista taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös muihin yrityksen menestyksen kannalta merkittäviin näkökulmiin. Taloudelliset tunnusluvut osoittavat vain lopulta sen, kuinka muiden näkökulmien toiminnan kehittämisessä on onnistuttu.

Käytössä olevien tunnuslukujen ei koettu tukevan myöskään operatiivista toimintaa. Tämä kävi ilmi monen vastaajan pohtiessa suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä asioita käytännön kannalta. On aivan luonnollista, että työntekijät ovat kiinnostuneita siitä, mitä arkipäivässä tapahtuu. Sen vuoksi onkin äärimmäisen tärkeää viestiä strategiaa sekä sitä, kuinka arkipäivässä tehdyt ratkaisut vaikuttavat strategian toteutumiseen operatiivisessa toiminnassa onnistumisen kautta. Tämä kytkös on hyvä tuoda esiin säännöllisin väliajoin niin koko henkilöstön yhteisissä palavereissa kuin pienemmissäkin palavereissa. Kun strategiaviesti puretaan konkreettisiksi toimenpiteiksi käytännön tasolle, nostetaan strategian merkitys yrityksen menestyksen kannalta kokonaan uudelle tasolle työntekijöiden näkökulmasta katsottuna.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 17) on esitetty haastattelujen tuloksena löydetty mittarit ja tunnusluvut. Mukaan on otettu ne tunnusluvut, jotka saivat enemmän kuin yhden osuman vastaajien keskuudessa. Haastatteluja purettaessa muotoutui erittäin vahva näkemys, että taloudellisten tunnuslukujen eli taloudellisen näkökulman rinnalla yrityksen on erittäin tärkeää mitata suorituskykyään myös muiden näkökulmien osalta. Mittarit onkin tässä alla olevassa kuvassa jaoteltu Balanced Scorecard-mittariston mukaisiin ulottuvuuksiin; taloudelliseen ulottuvuuteen, asiakasulottuvuuteen, sisäisten prosessien ulottuvuuteen sekä henkilöstön ja kehittymisen ulottuvuuteen.



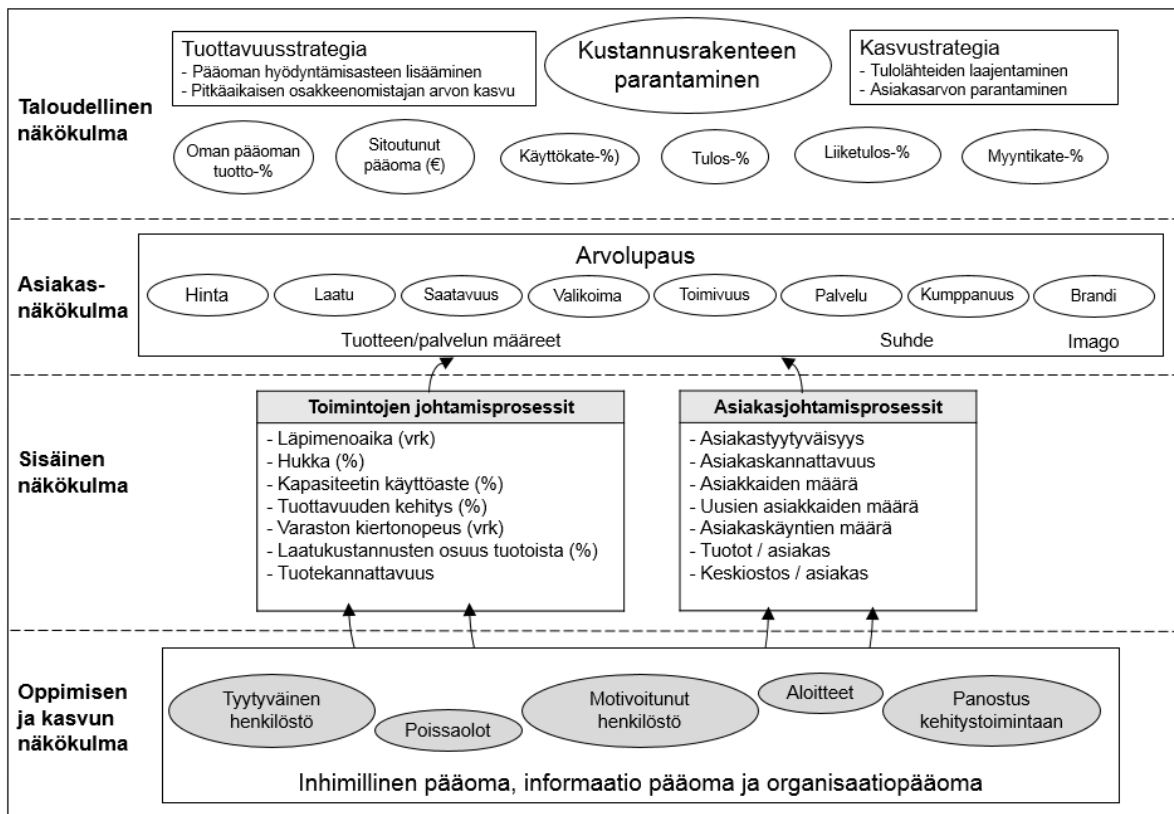
Kuva 17. Mittarit, jotka nousivat esiin useassa haastattelussa, eri näkökulmien mukaan

6.3 Mittausjärjestelmän valinta: Balanced Scorecard

Raportoinnin nykytilaa kartoitettaessa kävi ilmi, että yrityksessä tehdään monenlaisia raportteja, mutta ne ovat toisistaan irrallisia, eikä niiden tuottamista tiedoista ole helppoa tehdä vertailuja ja löytää mahdollisia syy ja seurausyhteyksiä. Tässä tutkimuksessa suositellaan yritykselle Balanced Scorecard-mittariston käyttöönottoa. Tämä tasapainotettu suorituskykymittaristo voi tarjota helpotusta juuri yllä mainittuun ongelmaan. Myöskin Balanced Scorecard-mittariston tapa koota tiedot yhteen ja esittää ne kohdeyleisölle tukee yrityksen tarpeita sisäiselle raportoinnille erittäin hyvin. Tämän voi nähdä myös edellisellä sivulla olevasta kuvasta, johon on koottu haastatteluissa esiin nousseet, yrityksen suorituskyvyn mittaamisen kannalta merkittäviksi koetut mittarit. Ehdotetut mittarit sijoittuvat luontevasti Balanced Scorecard-järjestelmän eri näkökulmien alle, ilman että niiden sijoittumista eri näkökulmien alle tarvitsee juurikaan pohtia saati kyseenalaistaa.

Case-yrityksen resurssit ovat rajalliset, ja raportointi täytyy pääasiallisesti hoitaa omien tehtävien ohessa. Tämä aiheuttaa luonnollisesti painetta raporttien tuottamiseen, koska operatiivinen toiminta sekä sen tarpeet pääsääntöisesti ohittavat kaiken muun. Sen vuoksi raportoinnista tulisi tehdä mahdollisimman automaattista, jotta tiedonkeruu ei veisi kovin paljon aikaa varsinaiselta operatiiviselta toiminnalta, joka aidosti tuottaa asiakkaalle lisäarvoa palvelun ja lopputuotteen muodossa. Raportointi on kuitenkin tukitoiminto - toki tärkeä sellainen - ja se täytyy pyrkiä järjestämään niin, että raportit saadaan ajallaan, eivätkä ne kuormita tekijäänsä suhteettoman paljon. Yrityksellä on lisäksi käytettävissään erillinen raportointiohjelmisto, jonka avulla mittareiden keräämän tiedon analysointi sekä visualisointi voidaan pyrkiä automatisoimaan mahdollisimman pitkälle, jotta aikaa jää enemmän varsinaiseen tulosten tarkasteluun sekä syy ja seuraussuhteiden analysointiin.

Kuten jo edellä on useaan kertaan mainittu, on Balanced Scorecard-mittariston etu siinä, että se kokoaa yhteen yrityksen toiminnan kannalta merkittävät ulottuvuudet: taloudellisen ulottuvuuden, asiakasulottuvuuden, sisäisten prosessien ulottuvuuden sekä kehittymisen – ja henkilöstön ulottuvuudet. Näihin eri näkökulmiin liittyvät, haastatteluissa esiin nousseet mittarit ja tunnusluvut esitettiin aiemmin Kuvassa 17. Nämä tunnusluvut ja mittarit on sijoitettu seuraavalla sivulla olevaan kuvaan (Kuva 18), joka on kuvaus case-yrityksen strategia-



Kuva 18. Case-yrityksen strategiakartta

Strategiakartta auttaa edelleen havainnollistamaan eri asioiden syy ja seuraussuhteita, sitä kuinka onnistuminen sisäisessä näkökulmassa edellyttää onnistumista oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Onnistuminen sisäisessä näkökulmassa taas mahdollistaa onnistumisen asiakasnäkökulmassa ja edelleen taloudellisessa näkökulmassa. Taloudellinen menestys on näin ollen todennäköisemmin useamman osatekijän summa, ei yksin yhdestä osatekijästä riippuvainen tulos. Tämä on toki kärjistetty kuvaus tilanteesta, mutta kuvaa kuitenkin hyvin sitä tosiasiaa, että menestymisen edellytykset ovat paremmat silloin, kun tiedostetaan syy ja seuraussuhteet ja pyritään parantamaan toimintaa kaikilla osa-alueilla.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (Taulukko 8) puolestaan on koottu yhteen haastatte- luissa esiin nousseet mittarit ja tunnusluvut, ja sijoitettu ne Balanced Scorecard-mittariston muotoon. Taulukkoon määritellään tunnusluvut, niiden vastuuhenkilöt, tarkastelukaudet, ta- voitteen, toteumat sekä edellisen kauden tulos ja muutos edelliseen kauteen nähden. Tauluk- koon merkitään myös toimenpiteet, joita kunkin kauden tulos edellyttää organisaatiolta.

	Yksikkö / asteikko	Vastuu- osasto	Kausi (vko, kk, v)	Tavoite	Toteuma	Edellinen kausi	Muutos +/-	Toimen- piteet
TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA								
Myyntikate	%	Ha						
Käyttökate	%	Ha						
Liiketulos	%	Ha						
Tulos	%	Ha						
Oman pääoman tuotto	%	Ha						
Sitoutunut pääoma	€	Ha						
ASIAKASNÄKÖKULMA								
Asiakaskannattavuus (kate-%)		Ha						
Asiakastytyväisyys (keskiarvo)	1 - 5	As						
Asiakkaiden lukumäärä	kpl	As						
Uusien asiakkaiden määrä / kokonaisasiakkaiden määrä	%	As						
Tuotot (€ / asiakas)	€	As						
Keskiosios € / asiakas	€	As						
Asiakaskäyntien lukumäärä	kpl	My						
Valitusten lukumäärä	kpl	My						
SISÄISTEN PROSESSIEN NÄKÖKULMA								
Tuotekannattavuus (kate-%)		Ha						
Läpimenoaika	pv	As						
Hukka	%	Tu						
Tuottavuuden kehitys	%	Tu						
Kapasiteetin käyttöaste	%	Tu						
Tavaravaraston kiertonopeus	pv	Tu						
Laatukustannusten suhteellinen osuus tuotoista	%	Tu						
KEHITTÄMISEN- JA HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMAT								
Kehitystoimintaan käytetty työaika/yrityksen kokonaistyömäärä	%	Ha						
Työntekijäkohtainen aloitemäärä (keskiarvo)	kpl	Ha						
Poissaoloprosentti	%	Ha						
Työtyytyväisyys ja sen kehitys	1 - 5	Ha						
Henkilöstön motivaation kehittyminen	1 - 5	Ha						

Taulukko 8. Case-yrityksen Balanced Scorecard-mittaristo

6.4 Mittariston käyttöönotto

Haastattelun viimeisessä osiossa kartoitettiin haastateltavien näkemystä mittariston käyttöönottoon liittyen. Varsin yhtenäinen näkemys oli, että mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprojekti täytyy toteuttaa vaiheittain ja että siihen täytyy ottaa mukaan mahdollisimman suuri joukko ihmisiä. Tämän koettiin edistävän sitä, että ihmiset onnistuttaisiin paremmin sitouttamaan valittuihin mittareihin sekä niiden seurantaan ja hyödyntämiseen niin päätöksenteossa kuin myös päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa. Mittaristoprojekti ei saa jäädä liian pienen ryhmän, tai pahimmillaan ainoastaan yhden ihmisen vastuulle. Mitä suurempi joukko käyttöönotossa on mukana, sitä suurempi on myös mahdollisuus jalkauttaa mittaristo aidosti osaksi yrityksen sekä sen kaikkien työntekijöiden arkipäivää.

Erittäin tärkeä huomio, joka haastatteluissa nousi esiin, oli tuotantohenkilöstön osallistaminen mittariston suunnitteluun ja käyttöönottoon. Useampi vastaaja viittasi tähän sen vuoksi, että suuri osa lähtötiedoista, joiden pohjalta toimintaa mitataan ja analysoidaan, syötetään toiminnanohjausjärjestelmään suoraan tuotantokoneilta. Tiedon alkulähteillä täytyykin olla

erittäin hyvä ymmärrys sekä syötettävän tiedon laatuvaatimuksesta että sen lopullisesta käytötarkoituksesta.

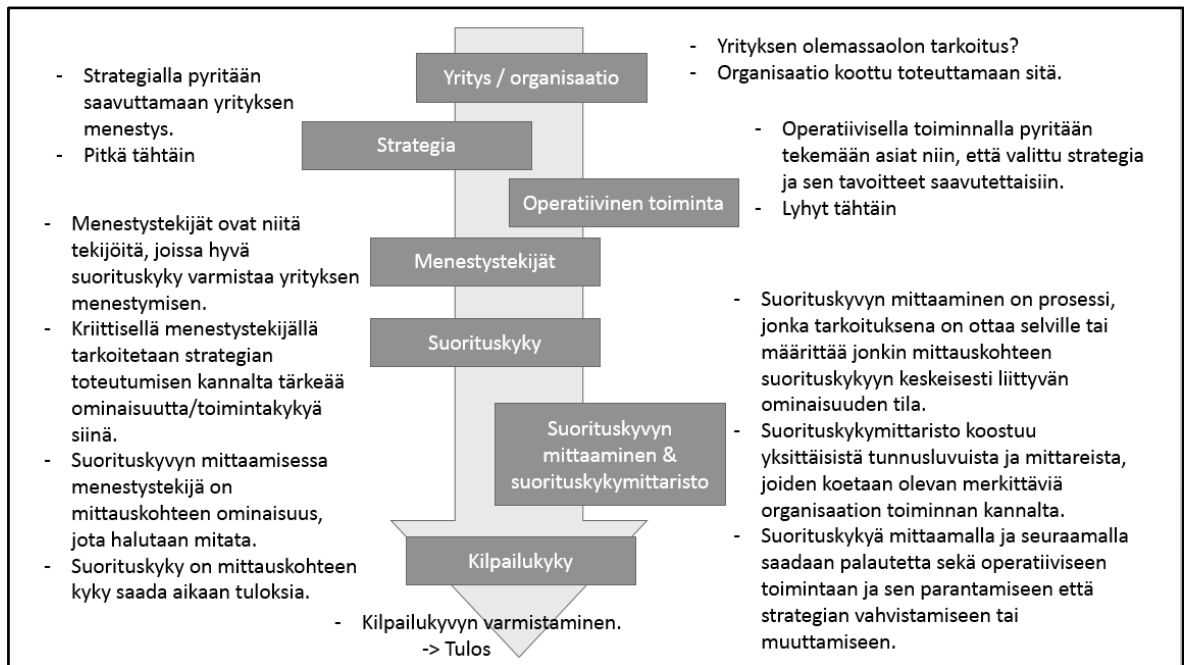
Varsinaisten mittaristonäkymien osalta haastatteluissa korostettiin mittareiden ymmärrettävyyttä sekä selkeyttä. Mittaristonäkymillä tarkoitetaan sekä tulosteita, joihin on koottu yhteenveto eri mittareista että varsinaisen raportointiohjelman kautta tuotettavia sähköisiä näkymiä ja raportteja. Mittaristosta on pyrittävä tekemään mahdollisimman helposti lähestyttävä, helppokäyttöinen sekä helposti ymmärrettävä. Mittaristonäkymien oheen olisi hyvä liittää lyhyt sanallinen yhteenveto eri mittareista. Tässä yhteenvedossa olisi hyvä kertoa, mistä luvut tulevat, mistä arvot kertovat, mitkä ovat tavoite arvot sekä millä keinoin näihin tavoitearvoihin voitaisiin päästä. Tämä edesauttaisi mittariston käyttäjien näkemysten kehittymistä ajan mittaan. Tätä kautta mahdollisuus edelleen kehittää uusia, paremmin toimintaa kuvaavia ja ennakoivia mittareita voi kasvaa merkittävästi.

Mittariston näkymät täytyy mitoittaa kohdeyleisön eli niitä lukevien ihmisten mukaan. Eri ryhmillä on toisistaan poikkeavia intressejä sekä mielenkiinnon kohteita. Lisäksi liian suuri mittareiden määrä voi kääntyä itseään vastaan. Liika informaatio voi aiheuttaa käyttäjissä turhautumista, varsinkin mikäli mittareiden ja käyttäjän oman toiminnan ja vaikutuspotentiaalilla välillä ei ole mitään selkeää yhteyttä. Karkeasti voidaan sanoa, että omistajat ja hallitus ovat erityisen kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilanteesta, yritykseen sijoitettujen pääomien hyvästä huolenpidosta sekä yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmista ja kannattavuuden varmistamisesta. Luonnollisesti myös työntekijät ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilanteesta, koska sillä on suuri merkitys yrityksen toimintaedellytyksien ja jatkuvuuden sekä työpaikkojen säilymisen kannalta. Tämän rinnalla työntekijöiden (sekä toimihenkilöt että tuotantotyöntekijät) mielenkiinto on päivittäisessä työnteossa, eli siinä kuinka hyvin asiakastöissä onnistutaan. Asiakastöissä onnistuminen puolestaan edellyttää työn jokaisen yksittäisen työvaiheen seuranta, mutta myös onnistumista jo tuotannosuunnittelussa, eli niissä toimenpiteissä, jotka suoritetaan ennen varsinaista tuotantovaiheen aloitusta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tämän tutkimusraportin toisessa luvussa käsiteltiin suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä tekijöitä olemassa olevan tieteellisen teorian näkökulmasta. Teoria on hyvä palauttaa mieleen ennen kuin siirrytään pohtimaan varsinaisia tutkimuksen löydöksiä sekä esittelemään toimenpide-ehdotuksia.

Suorituskyvyn mittaamisella pyritään seuraamaan yrityksen onnistumista sen menestymisen kannalta merkittävien menestystekijöiden osalta. Toki muitakin asioita mitataan, mutta pitkässä juoksussa onnistuminen kriittisissä menestystekijöissä varmistaa tuloksen. Suorituskyvyn mittaamisella pyritään myöskin varmistamaan, että operatiiviset toiminnot tukevat asetettua strategiaa ja sen tavoitteita. Viimekädessä suorituskyvyn mittaamisella voidaan sanoa varmistettavan yrityksen kilpailukyky markkinoilla. Alle on hahmoteltu kaavio (Kuva 19), jonka avulla voidaan lyhyesti kuvata suorituskyvyn mittaamiseen liittyvien asioiden ja toimintojen ketjua.



Kuva 19. Suorituskyvyn mittaaminen sekä siihen liittyvät tekijät

Laitinen (2003, s. 27) havainnollistaa suorituskyvyn jatkuvan kehittämisen periaatetta prosessina, jonka ensimmäisessä vaiheessa selvitetään yrityksen omistajien ja muiden sidosryh-

mien tarpeet. Toisessa vaiheessa kehitetään suoritteita (tuotteita ja palveluja), jotka tyydyttävät parhaiten omistajien tarpeet sekä riittävässä määrin muiden sidosryhmien tarpeet. Kolmantena vaiheena on suoritteiden tuottamiseen liittyvien kriittisten menestystekijöiden selvittäminen. Neljännessä vaiheessa näille kriittisille menestystekijöille kehitetään suorituskykykymittarit. Viides vaihe koostuu kriittisten menestystekijöiden suorituskyvyn mittaamisesta sekä kehittämisestä. Viimeisessä vaiheessa verrataan kriittisten tekijöiden suorituskykyä muiden, tehokkaammin toimivien yritysten suorituskykyyn (benchmarking), ja pyritään ottamaan niistä opiksi. Kun tämä kaikki on tehty, tulee yrityksen suorituskyvyn jatkuvaksi kehittämiseksi toistaa prosessi yhä uudelleen ja uudelleen alusta loppuun sidosryhmien alati muuttuvien tarpeiden vuoksi. (Laitinen, 2003, s. 27)

7.1 Tutkimuksen löydökset

Valtaosa haastateltavista piti mittariston luomista erittäin tärkeänä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Haasteelliseksi muodostui kuitenkin yleisesti se, etteivät haastateltavat oikein osanneet määrittää, mitä konkreettisia mittareita ja tunnuslukuja tulisi kehittää ja seurata. Tästä voitaneen mielestäni vetää se johtopäätös, että ihmiset tarvitsevat ensin kokemusta erilaisista mittareista, niiden tuottamista tuloksista sekä konkreettisia esimerkkejä vallitsevista, mittareiden paljastamista syy ja seuraussuhteista. Vasta sen jälkeen he pystyvät hahmottamaan paremmin toisaalta mittareiden hyödyllisyyttä yrityksen toimintaa ohjaavina tekijöinä, mutta myös tuomaan esiin omia kehitysehdotuksiaan uusista mahdollisista mittareista.

Yrityksen raportointi on tähän saakka rajautunut sekä raporttien tuottamiseen että raporttien hyödyntämisen osalta varsin pienen ryhmän sisälle. Monissa tapauksissa raportin tuottajan lisäksi raporttia hyödyntää vain muutama muu työntekijä. Tästä herää kysymys, onko raporttien tuottamiseen käytetty aika tarkoituksenmukaista suhteessa raportista saavutettavaan hyötyyn. Toki asiaa ei voida katsoa näin yksioikoisesti. Esimerkiksi tulosraportit ovat erittäin tärkeitä yrityksen johtamisen kannalta, vaikka niitä hyödyntäisikin vain kourallinen ihmisiä. Pelkkä yrityksen pankkitilin saldon seuraaminen ei kuitenkaan riitä edes pienissä yrityksissä saati keskisuurissa yrityksissä, joita case-yrityskin edustaa. Yrityksessä olisikin

hyvä käydä keskustelua siitä, miten mittareiden tuottama tieto saataisiin soveltuvin osin kaikkien yrityksen sidosryhmien aktiiviseen käyttöön.

Myös työntekijöiden täytyy ymmärtää mittaamisen tärkeys. Heillä täytyy olla tunne, että mittaamisella pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä, ja sitä kautta mahdollistamaan yrityksen kilpailukyvn ja menestymisen, ja edelleen toiminnan ja työpaikkojen säilymisen myös tulevaisuudessa. Työntekijöillä ei saa olla tunne, että mittaamisella pyritään yksinomaan ”ulosmittaamaan” kaikki hyöty työntekijöistä, ilman että he saavat itse siitä mitään hyötyä kun organisaation toiminta paranee ja tehostuu.

Merkittävin tekijä mittaamisen onnistumisessa on varmastikin osallistaminen. Mikäli mittariston suunnitteluun ja käyttöönottoon saadaan osallistujia eri sidosryhmistä, voidaan mittariston hyödyntämistason mahdollisuutta parantaa. Kun on ollut mukana projektissa, on helpompi luoda ymmärrys asiasta sekä myös jakaa tietoa eteenpäin omassa sidosryhmässään, mutta toisaalta myös tuoda palautetta takaisin kaikilta raporttien loppukäyttäjiltä. Raportit eivät näin tule vain annettuina organisaation ylemmiltä tahoilta, vaan jokaisella täytyy olla aito mahdollisuus vaikuttaa raporttien sisältöön. Tämä madaltaa keskustelun kynnystä olennaisesti sekä mahdollistaa kaikille keskusteluun osallistujille laajemman katsantokannan yritykseen sekä sen toimintaan kokonaisuutena.

Myöskin mittareiden ja tunnuslukujen merkityksen avaaminen mittareiden tuloksia seuraaville ja hyödyntäville henkilöille on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli mittarin arvoa lukiessa ei tiedä, mistä mittarin arvo kertoo eikä myöskään sitä, mistä mittarin arvot juontavat juurensa, voidaan mittarin tuottaman arvon perusteella tehdä vääriä johtopäätöksiä. Mittarin hyödyntäjällä täytyykin olla tarkka tieto siitä, mitä mittarilla mitataan, mistä mittarin arvot tulevat sekä miten niiden arvoon voidaan vaikuttaa. Tämä ymmärrys edesauttaa mittarin arvoon vaikuttavien tekijöiden kehittämistä ja parantamista käytännön toimenpiteillä. Ymmärryksen saavuttamista edesauttaa myös yhdessä sovitut termit, joita eri mittareista käytetään. Kun kaikissa yrityksen dokumenteissa ja raporteissa sekä jokapäiväisessä kommunikoinnissa käytetään mittareista ja tunnusluvuista samoja termejä, tulevat ne ihmisille tutuiksi. Tämä madaltaa kynnystä keskustella asioista, koska jokainen tietää aina tarkalleen, mistä kulloinkin on kyse.

Näin pystytään saamaan erittäin vahva ja yhteinen kokonaiskuva yrityksen toiminnasta sekä sen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tästä lähtökohdasta on helpompi tehdä päätöksiä sekä kehittää toimintaa. Päätöksen eivät perustu yhteen näkökulmaan ja arvioihin, vaan mahdollisimman eksaktiin tietoon ja käsitykseen vallitsevasta olotilasta sekä tulevaisuuden kehitysnäkymistä. Tätä ajatusta tukee vahvasti Evansin & Jackin (2003, s. 18-19) tutkimus, jossa he tutkivat eri menestystekijöiden korrelaatiota toisiinsa. He muun muassa totesivat, että sisäisten johtamistapojen kehittämällä oli suora vaikutus ulkoisten tulosten paranemiseen. Ulkoisilla tuloksilla viitataan tässä esimerkiksi asiakastyytyvääisyyteen, markkinaosuuteen sekä taloudelliseen tulokseen. (Evans & Jack, 2003, s. 18-19)

Aiemmin mainittu osallistaminen voi myöskin toimia työntekijöitä motivoivana tekijänä. Kun tuntee voivansa aidosti vaikuttaa, on ihminen valmiimpi tekemään oman osuutensa asioiden parantamiseksi. Osallistaminen voi myös edesauttaa kerättävän datan laadun parantamista. Työntekijät eivät ainoastaan tuota fyysisiä lopputuotteita vaan he tuottavat myös valtavan määrän dataa tuotannonseurantajärjestelmän kautta. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää saada jokainen työntekijä osalliseksi raportoinnista. Kun kaikki näkevät, mistä luvut tulevat, ja mihin ne vaikuttavat, on sitä kautta mahdollista luoda merkitys tuotannonohjausjärjestelmään suoraan tuotantokoneilta syötettävän tiedon laadulle.

Myös tietojärjestelmien kyky tuottaa laadukasta dataa on pyrittävä varmistamaan ennakoita. Case-yrityksen on syytä selvittää, pystyykö tämän tutkimuksen tuloksena ehdotettujen mittareiden arvot saamaan luotettavasti ulos tietojärjestelmästä, vai onko olemassa tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa dataan ja sen laatuun. Mikäli eroavaisuuksia löytyy, täytyy miettiä onko ongelmaa mahdollista korjata, vai onko se mahdotonta. Toisekseen täytyy miettiä myös sitä, miten tärkeästä mittarista on kyse, ja voidaanko sille sallia lievä epäluotettavuus. Lisäksi tulee huomioida, että mittareita täytyy koekäyttää ennen varsinaista käyttöönottoa esimerkiksi muutaman kuukauden ajan mahdollisimman stabiilissa toimintatasossa, jossa ei ole mitään yksittäistä hanketta tai projektia käynnissä, joka voisi vaikuttaa mittareiden tuloksiin tilapäisesti. Näin voidaan varmistua mittarin kyvystä tuottaa oikeaa ja ajantasaista tietoa.

Mittareiden tavoitearvoja tulee myös pohtia huolellisesti, jotta ne ovat toisaalta riittävän haastavia kannustaakseen parempaan suoritukseen, mutta myös realistisia saavuttaa. Mikäli

tavoitteen saavuttaminen koetaan täysin mahdottomaksi, voi siitä aiheutua motivaation laskua. Huolellinen mittareiden ja niiden saavutettavissa olevien tavoitetasojen asettaminen on erittäin tärkeää myös siksi, että voitaisiin välttyä osaoptimoinnilta, eli ilmiöltä, jossa työntekijät pyrkivät kasvattamaan jonkin mittarin tulostasoa toisen mittarin kustannuksella. Osaoptimointi voi pahimmillaan tapahtua jopa yrityksen kannattavuuden kustannuksella.

Tässä kehitystehtävässä laaditun mittariston eri mittareiden käyttämistä palkitsemisen perusteena tuleekin pohtia huolellisesti. Mittareita täytyy testata, ja niiden tuloksia analysoida huolella, ennen kuin niitä voidaan kytkeä palkitsemiseen. Muun muassa Kankkunen et al. (2005, s. 97) tähdentävät, ettei mittausjärjestelmää ja siihen liitettyjä tavoitteita tule yhdistää palkitsemiseen liian hätäisesti, vaan on parempi odottaa kunnes järjestelmä toimii luotettavasti. He kehottavat pitämään mielessä palkitsemisen luonteen voimakkaana toimintaa ohjaavana järjestelmänä, joka voi johtaa vääränlaiseen käyttäytymiseen, mikäli järjestelmä on toteutettu väärin ja antaa mahdollisuuden tällaisille väärinkäytöksille. (Kankkunen et al., 2005, s. 97)

7.2 Toimenpide-ehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yrityksen käyttöön suorituskykymittaristo, joka palvelisi mahdollisimman hyvin kaikkia yrityksen sisäisiä eri sidosryhmiä. Haastattelujen sekä eri teorioiden perusteella tässä tutkimusraportissa on päädytty suosittelemaan Balanced Scorecard-mittariston käyttöönottoa yrityksessä. Sen todettiin tukevan hyvin kaikkien eri sidosryhmien tarpeita, koska se ottaa huomioon niin taloudelliset tunnusluvut kuin asiakkaaseen liittyvä seurantatiedon sekä näiden lisäksi yrityksen sisäiset prosessit sekä sisäisen kehittymisen/henkilöstön ulottuvuudet. Sen avulla on helppo koota kaikki nämä ulottuvuudet yhteen matriisiin, ja edelleen havainnollistaa yhdellä silmäyksellä kokonaisuus, kuinka toiminta on kehittynyt toisaalta suhteessa vertailukauteen, mutta myös suhteessa asetettuihin tavoitteisiin nähden.

On kuitenkin todettava, että jo tämän tutkimuksen tuloksena määritetty mittaripaketti on varsin laaja, eikä sen esittäminen kaikille eri sidosryhmille ole tarkoituksenmukaista. Liian laa-

jan mittaripaketin läpikäyminen vie aikaa, varsinkin mikäli eri tunnuslukujen sisältöä ja tarkoitusta joudutaan avaamaan tai kertaamaan kohderyhmän kanssa, jotta he todella ymmärtävät, mistä tunnusluku kertoo. Toisaalta osaamattomuus tunnuslukujen analysoinnissa voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin, ja pahimmillaan aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden toimintaan ja asenteisiin.

Tutkimuksessa ei ollut tavoitteena määrittää, mitä mittareita eri sidosryhmille tulisi näyttää. Tämä jää yrityksen sisäiseksi päätökseksi. Ainakin aluksi on kuitenkin parempi tuottaa eri sidosryhmille pienempiä osanäkymiä esimerkiksi yrityksen käytössä olevan sähköisen raportointityökalun avulla. Näissä osanäkymissä voidaan kiinnittää huomiota toisaalta kunkin kohderyhmän omiin intresseihin ja mielenkiinnon kohteisiin, mutta myös niihin mittareihin, joiden arvoihin kohderyhmä suoraan voi vaikuttaa. Näin voidaan luoda aito merkitys mitaamisen ja toiminnan välille.

Järvenpää et al. (2015, s. 346) listaavat kirjassaan seikkoja, jotka on hyvä huomioida ja määritellä tulokortin ja sen sisältämien mittareiden tehokkaan hyödyntämisen varmistamiseksi. Ensinnäkin mittari tulee määritellä hyvin konkreettisesti esimerkiksi kaavan avulla, eli miten sillä mitataan. Lisäksi mittarille on määriteltävä tavoitearvo. Mittarin tuloksesta eri tavoitteen saavuttamisesta vastaava henkilö tulee nimetä. Lisäksi on kirjattava ylös, kuka raportoi ja kenelle raportoidaan sekä se, mikä on virallinen taho, joka käsittelee mittaritietoja, esimerkiksi hallitus, johtoryhmä tai viikkopalaveri. Myös tieto tiedonkeruulähteestä ja raportointifrekvenssistä täytyy määrittää. Sitä miten ja millä keinoilla tavoitteisiin päästään on olennainen määritettävä tieto. Lisäksi tulee pohtia sitä, onko mittarin arvoa mahdollista manipuloida. (Järvenpää et al., 2015, s. 346)

Yrityksen mahdollisuus hyötyä suorituskykymittaristosta voi kasvaa merkittävästi, kun se ottaa edellä tässä alaluvussa mainitut seikat huomioon. Aivan ensimmäiseksi yrityksen on hyvä koota projektiryhmä, jossa on mahdollisimman kattava edustus kaikista yrityksen eri sisäisistä sidosryhmistä. Tässä tutkimusraportissa esiin tuodut tunnusluvut ja mittarit on syytä käydä läpi yhdessä projektiryhmässä, ja pyrkiä siten varmistamaan, että kaikki ymmärtävät ehdotettujen mittareiden merkityksen ja vaikutuksen yrityksen kannalta samalla tavalla. Projektiryhmän on syytä myös analysoida kriittisesti valittujen tunnuslukujen ja mit-

tareiden kyky tuottaa yritykselle merkittävää ohjaustietoa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Ryhmässä on hyvä myös pohtia tavoitteiden asettamista yhdessä, jotta tavoitteita ei aseteta eri toiminnoille niin, että ne mahdollistavat osaoptimoinnin tai ovat muuten ristiriidassa keskenään. Mittaustulosten käsittelystä sekä viestintätavasta on myös luotava selkeä toteutettavissa oleva suunnitelma, jotta mittaamisesta onnistutaan luomaan koko yrityksen yhteinen toiminto, joka ei kuormita ketään liikaa ja liian usein. Pyrkimyksenä on saavuttaa tilanne, jossa yrityksen käytettävissä on säännöllisesti sopiva määrä yrityksen menestyksen kannalta merkittäviä mittaustuloksia.

7.3 Tutkimuksen merkittävyys yrityksen toimintaedellytyksille

Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään mittaristo, jonka avulla case-yritys kykenisi seuraamaan toimintaansa sekä tuottamaan tarpeellista tietoa päätöksenteon tueksi. Sitä, millaista merkitystä tutkimuksella on toimintaedellytyksille, on liian aikaista sanoa. Tässä vaiheessa on vasta annettu suositus käyttöön otettavasta mittaristosta sekä siihen liittyvistä tunnusluvuista ja mittareista. Jo pelkkä mittareiden määrittäminen voidaan nähdä merkittävänä yrityksen toimintaedellytysten kannalta, mutta seuraava erittäin vaativa työvaihe on mittareiden tavoitteiden asettaminen sekä mittareiden testaaminen. Mittareiden tavoitteiden asettaminen tulee tehdä niin, että tavoitteet ovat haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa. Vain tätä kautta voidaan parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Liian korkealle asetetut, mahdottomat tavoitteet puolestaan voivat helposti kääntyä itseään vastaan.

Tutkimuksen avulla on tavoitteen mukaisesti onnistuttu selvittämään myös yrityksen eri sisäisten sidosryhmien tarpeita yrityksen sisäiselle raportoinnille. Tämä varmistettiin haastatteleamalla edustajia yrityksen kaikista eri sisäisistä sidosryhmistä. Jotta nämä tarpeet varmasti tulevat kuulluiksi myös jatkossa, täytyy mittaajajärjestelmäprojektin edetessä ottaa osalliseksi mahdollisimman suuri joukko ihmisiä eri sisäisistä sidosryhmistä. Tämä edesauttaa ihmisten sitoutumista mittareille asetettaviin tavoitteisiin, ja edelleen luo mahdollisuuksia mittariston käyttöönoton vaikuttavuudelle yrityksen toimintaedellytysten kannalta tulevaisuudessa. Mikäli henkilöstöä ei saada mukaan mittaamiseen, jää mittaristolta odotettava hyöty alemmalle tasolle kuin mitä se koko organisaation yhteisenä kehitysprojektina voisi olla.

Suorituskykymittariston ansiosta yrityksen valmiuden reagoida ja tehdä päätöksiä eri tilanteissa voidaan arvioida paranevan merkittävästi, kun saatavilla on säännöllisesti luotettava ja reaaliaikainen tieto sen eri osa-alueiden toiminnasta ja onnistumisesta. Näin päätökset voidaan tehdä intuition sijaa harkitusti perusteltuihin faktoihin pohjautuen.

7.4 Ehdotukset raportoinnin jatkokehitykselle

Kankkunen et al. (2005, s. 96-97) kehottavat organisaatioita ottamaan työntekijät mukaan keskusteluun yrityksen pitkän tähtäimen visioista ja strategioista, ja kannustamaan heitä tuomaan esiin omia kehitysehdotuksiaan siitä, kuinka käytännössä strategian ja vision toteuttamista voitaisiin parantaa. Heidän mukaansa mittausjärjestelmä ja sen aktiivinen käyttö edesauttavat näissä pyrkimyksessä ja viestittävät työntekijöille yrityksen päämääristä ja arvoista. Heidän mukaansa koko organisaation integrointi yhteiseen tavoitteeseen, ja sitoutuminen strategian toteutumista mittaaviin mittareihin ja niiden tavoitteisiin edellyttää kuitenkin erilaisia mekanismeja. (Kankkunen et al., 2005, s. 96-97)

Näitä edellä mainittuja mekanismeja ovat kommunikaatio- ja koulutusohjelmat, tavoitteiden asettaminen sekä yhdistäminen palkitsemiseen. Ensinnäkin kaikkien työntekijöiden täytyy sisäistää strategia sekä millaista toimintaa valitun strategian toteuttaminen edellyttää. Toiseksi korkeamman tason strategiset tavoitteet täytyy muuntaa tiimien ja yksilöiden omiksi tavoitteiksi. Näin tavoitteet muuttuvat konkreettisimmiksi jokaiselle työntekijälle. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä mekanismina on strategisten tavoitteiden saavuttamisen yhdistäminen palkitsemisjärjestelmiin, joiden avulla työntekijöitä pyritään sekä motivoimaan että sitouttamaan strategioiden toteuttamiseen. (Kankkunen et al., 2005, s. 96-97)

Myös Jääskeläinen et al. (2013, s. 11) mukaan mittareiden vieminen lähemmäksi henkilöstöä voi lisätä mittaamisen ohjausvaikutusta ja henkilöstön motivaatiota. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä operatiivisten mittareiden ja kannattavuuden kasvun välistä yhteyttä, on heidän vaikea sitoutua operatiivisiin mittareihin. Henkilöstön tulee ymmärtää konkreettisella tasolla, mikä on heidän vaikutuksensa koko organisaation kannattavuuteen. Viemällä mittarit lähemmäksi työntekijöitä, ja tuomalla esiin mittaamisen kokonaiskuva organisaation kannalta sen sijaan, että mittaustuloksia hyödynnettäisiin ainoastaan tilastoissa ja organisaation

ylemmän tason päätöksenteossa, voidaan luoda mittaamiselle merkitys työntekijöiden silmissä. (Jääskeläinen et al., 2013, s. 11)

Jatkossa yrityksessä on syytä kiinnittää huomiota myös suoritusjohtamiseen. Suoritusjohtamisessa panostetaan tavoitteiden saavuttamisen valmentamiseen, palautteen antamiseen sekä kehittämiseen. Yksi suorituksen johtamisen merkittävä tekijä on yksilön, ympäristön ja organisaation tavoitteiden asettaminen ja yhdenmukaistaminen. Kaikkien organisaatiotasojen tulee sisäistää toiminnan tarkoitus, tärkeimmät tavoitteet sekä kriittisen osaamisen merkitys, jotta yritys voi saavuttaa tuloksellisen toiminnan kaikilla organisaatiotasolla. (Järvenpää et al., 2015, s. 17-18)

Yhteenveto suorituskyvyn mittaamisen merkityksestä voidaan johtaa Harisalon (2010, s. 14) seuraavasta lausumasta: *”Henkilöstön potentiaali on riippuvainen työnjaosta, motivoinnista, palkitsemisesta, koordinoinnista ja valvonnasta.”* Tätä henkilöstön potentiaalia voidaan pyrkiä kokonaisuudessaan kasvattamaan onnistuneen mittausjärjestelmän avulla. Onnistuneessa mittausjärjestelmässä ihmiset osallistuvat aktiivisesti mittareiden kehittämiseen sekä tulosten analysoimiseen. Osallistuminen puolestaan auttaa parantamaan työntekijöiden motivaatiota. Sitä edesauttaa myös palkitseminen, jota voidaan tukea hyvällä, oikeellista tietoa tuottavalla mittausjärjestelmällä. Mittausjärjestelmän avulla luodaan myös edellytyksiä toiminnan paremmalle koordinoinnille sekä valvonnalle, jotka puolestaan luovat edellytykset organisaation kehittymiselle pitkälle tulevaisuuteen. (Harisalo, 2010, s. 14)

8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen suorituskykymittaristo parhaiten tukisi graafisella alalla toimivan yrityksen eri sisäisten sidosryhmien mittaustarpeita. Näihin tarpeisiin pyrittiin pääsemään kiinni haastattelemalla eri sisäisten sidosryhmien edustajia. Haastattelujen avulla pyrittiin kartoittamaan sekä yrityksen sisäisen raportoinnin nykytila sekä saamaan selville yrityksen eri sisäisten sidosryhmien toiveet ja lisätarpeet tulevaisuuden sisäiselle raportoinnille. Tavoitteena oli varsinaisen suorituskykymittaristosuosituksen lisäksi tuoda esiin seikkoja, joita suorituskyvyn mittaamisen suunnittelun ja toteuttamisen yhteydessä tulisi yrityksessä ottaa huomioon.

Oletusarvona jo varsinaisessa case-yrityksen toimeksiantovaiheessa todettiin, ettei yrityksen nykyinen sisäinen raportointi vastaa niitä odotuksia, joita sille on asetettu yrityksen eri sisäisten sidosryhmien taholta. Tämä tutkimus vahvistaa tätä jo olemassa ollutta näkemystä nykytilanteesta. Haastattelujen perusteella todettiin, että mittareita ja tunnuslukuja tuotetaan kyllä säännöllisesti, mutta niiden tuottama lisäarvo ja päätöksentekoa ohjaava merkitys eivät vastaa niille asetettuja tavoitteita. Mittareiden tuottamaan tietoa ja tunnuslukuja halutaan pystyä hyödyntämään niin johtamisessa ja päätöksenteossa kuin myös operatiivisen toiminnan tukena ja ohjaajana.

Tutkimuksessa päädyttiin suosittelemaan yritykselle Balanced Scorecard-mittariston käyttöönottoa yrityksen koon huomioon ottavassa kevyessä mittakaavassa. Keskisuurella yrityksellä, joita tämän tutkimuksen kohteena ollut case-yrityskin edustaa, on käytettävissään vain rajalliset resurssit. Mittaaminen ja tulosten raportointi tullaan joka tapauksessa suorittamaan operatiivisten toimintojen ohella, joten suorituskyvyn mittaaminen ja tulosten raportointi eivät saa viedä kohtuuttoman paljon aikaa mittaamisesta vastaavilta resursseilta.

Balanced Scorecard-mittariston etuna on sen kokonaisvaltainen näkemys yrityksen toiminnan ja päätöksenteon ohjaamisesta. Se huomioi myös muita yrityksen näkökulmia perinteisen taloudellisen näkökulman rinnalla. Muita näkökulmia edustavat asiakkaat, sisäiset prosessit sekä ihmiset (työntekijät) ja kehittymisen näkökulma. Varsinkin asiakkaita, työntekijöitä sekä kehittymistä mittaavat tunnusluvut katsovat vahvasti tulevaisuuteen tuomalla esiin

sen, mihin suuntaan mittauksen kohden näyttäisi olevan matkalla. Näin talouslukujen tuottama historiatieto yhdistyy muiden näkökulmien tulevaisuutta ennakoiviin trendikäyriin, ja yrityksen on mahdollista aidosti ohjata päätöksentekoaan etupainotteisesti. Tämä on yrityksen kannalta merkittävästi parempi vaihtoehto kuin se, että se joutuisi reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen vasta kun muutoksen vaikutus on jo kenties ehtinyt ajaa yrityksen umpikujaan, ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen on jo myöhäistä.

Onnistuakseen mittariston toteutuksessa yrityksen on hyvä aloittaa mieluummin liian pienellä mittarimäärällä kuin pyrkiä tuottamaan täydellinen mittaristo heti aluksi. Täytyy myös muistaa, ettei täydellisesti ja aukottomasti yrityksen päätöksentekoa ohjaavaa mittaristoa ole. Sekä yrityksen oma sisäinen kehittyminen että organisaation ympäristössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat väistämättä tarvetta säätää mittareita ajan kuluessa. Myös mittauksen ansiosta tapahtuva oppiminen yrityksen sisällä ohjaa tunnuslukujen ja mittareiden valintaa kulloinkin vallalla olevien toiminnallisten painopisteiden suuntaan.

Tässä tutkimusraportissa suositeltu suorituskykymittaristo sekä valitut mittarit ovatkin vain ensimmäinen vaihe mittauksen kehittämisessä yrityksen sisällä. Kun nämä mittarit on saatu käyttöön ja ymmärretään sekä mistä ne kertovat että mistä ne eivät kerro, voidaan mittamista kehittää edelleen. Mittauksen kohteita voidaan tarkentaa, muuttaa tai ottaa mukaan lisää mittauskohteita tarpeen niin vaatiessa. Tärkeintä kuitenkin on, että mittausta kehitetään koko organisaation yhteisenä ponnistuksena, ja että mittauksen vaikutuksista sekä mahdollisista muutoksista keskustellaan avoimesti. Mittaamisen avulla saavutettu tieto esimerkiksi toiminnan tai prosessien parannuskohteista ei ole keneltäkään pois. Päinvastoin se hyödyttää pitkällä tähtäimellä koko organisaatiota.

LÄHDELUETTELO

Davenport, T.H. & Harris, J.G. 2007. Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede. Suomentanut Mari Paalosalo. Helsinki: Talentum Media Oy. Englanninkielinen alkuteos: *Competing on analytics: the new science of winning* 2007.

Evans, James R. & Jack, Eric P. 2003. Validating Key Results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model. *The Quality Management Journal*, vol. 10, iss. 2, pp. 7-24.

Fogelholm, J. & Karjalainen, J. 2001. Tuotantotoiminnan mittaaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Graafinen Teollisuus ry [verkkosivut]. [Viitattu 21.10.2017]. Saatavilla: <https://www.graafinteollisuus.fi/index.phtml?s=2>

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Suomentanut Maria Mikkonen. Helsinki: Talentum Media Oy. Alkuperäisteos: *Competing for the Future*. 1994.

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

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Concepts of performance measurement. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. 3. painos. Tampere: Tampere University Press

Haverila, M. J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6. painos. Helsinki: Infacts Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Intergraf, Uni Europa Graphica, Assografici, bvdm, KVGGO, Ver.di, Unite & FISTE-CISL, 2010. The Future of the European print industry – in our own hands - What the industry says. Euroopan Unionin PROGRESS (2007-2013)-ohjelman tukema julkaisu [verkojulkaisu]. [Viitattu 21.10.2017]. Saatavilla: <http://www.intergraf.eu/projects/the-future-of-the-european-print-industry-in-our-own-hands>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jääskeläinen A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Suomentanut Talentum Media Oy. Asiantarkistus Jukka Peltola. Helsinki: Talentum Media Oy. Englanninkielinen alkuperäisteos: Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes 2003.

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

Karlöf, B, 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ruotsinkielinen alkuperäisteos: Strategins processer och verktyg 2002.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla - Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Laitinen, E.K. 2002. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uud. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Linden, J.. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. 2. painos. Lempäälä: Netera Consulting.

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

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Rehnström, P. 1997. Tavoitematriisi tuottavuuden mittauksessa. Julkaisussa: Uusi-Rauva, E. (toim.) Tuottavuus – mittaa ja menesty. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Uusi-Rauva, E. 1997. Tuottavuus – mittaa ja menesty. Julkaisussa: Uusi-Rauva, E. (toim.) Tuottavuus – mittaa ja menesty. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Åkerberg, Pertti. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1 - Haastattelukysymykset

STRATEGIA

- Mitkä ovat yrityksen missio, visio, strategia ja strategiset tavoitteet?
- Millaisia ovat yrityksen arvot? Entä yrityskulttuuri?
- Kuinka nykyinen raportointi ja käytössä olevat tunnusluvut ja mittarit mielestäsi tukevat yrityksen strategiaa ja päätöksentekoprosessia?
- Onko strategialla merkitystä sinun tehtävässäsi ja/tai kiinnostaako se sinua henkilökohtaisesti?
- Toivoisitko, että yrityksen strategiaa tuotaisiin enemmän työntekijöiden tietoisuuteen?

RAPORTOINTI

- Mikä on mielestäsi raportoinnin merkitys? Mihin raportointia tarvitaan case-yrityksessä?
- Millaisia raportteja/tietoja saat tällä hetkellä ja mistä saat nämä tiedot?
- Onko näiden tietojen esitystapa oikeanlainen ja helposti luettavissa?
- Saatko tällä hetkellä riittävästi tietoa yrityksen ja sen eri osa-alueiden toiminnasta?
 - a) Ollaksesi tietoinen yrityksen yleisestä tilanteesta?
 - b) Kyetäksesi suorittamaan oman työsi toimenkuvasi edellyttämällä tavalla?
 - c) Entä henkilökohtaisesti?
- Millaista tietoa ja missä muodossa haluaisit saada jatkossa yrityksen toiminnasta?

MENESTYSTEKIJÄT

- Mitkä ovat mielestäsi case-yrityksen menestystekijöitä?
- Mitkä näistä ovat kriittisiä menestystekijöitä, jotka määrittävät yrityksen menestymisen?

SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN JA MITTARISTO

- Tiedätkö tarkalla tasolla, mitä asioita yrityksessä tällä hetkellä seurataan?
- Mitä hyötyjä suorituskyvyn mittaamisella on yritykselle? Mitä suorituskyvyn mittaamisella tavoitellaan?
- Mitä haasteita suorituskyvyn mittaamiseen mielestäsi liittyy?
- Miten nykyiset tietojärjestelmät mielestäsi tukevat suorituskyvyn mittaamista?
- Millaisia strategisia ja operatiivisia mittareita tarvitaan case-yrityksen toiminnan seurannassa ja suunnittelussa?

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

- Mitkä näistä mittareista kuuluvat:
 - a) Kriittisiin eli yrityksen toiminnan kannalta elintärkeisiin strategisiin mittareihin?
 - b) Tukimittareihin eli yrityksen operatiivista toimintaa ja päivittäistä työntekoa tukeviin mittareihin?
 - c) Nice to have –mittareihin, eli mittareihin, joiden seurannalla ei ole välitöntä merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta, mutta ovat mielenkiintoisia seurantakohteita?
 - d) Oman mielenkiintosi/työmotivaatiosi kannalta merkittäviä mittareita?

MITTARISTON KÄYTTÖÖNOTTO JA YLLÄPITO

- Kuinka tärkeänä pidät mittariston luomista case-yrityksen kannalta?
- Millaisen näkyvyyden haluaisit mittareille?
 - a) Mitä mittareita haluaisit nähdä koko ajan ajantasaisesti monitorilta?
 - b) Mitä mittareita haluaisit nähdä tulosteena?
- Millä mittariston täysimääräinen hyödyntäminen käytännön tasolla mielestäsi varmistettaisiin?
- Millaisen ajallisen ja/tai rahallisen panostuksen näkisit olevan asianmukainen mittariston käyttöönotolle?
- Keiden mielestäsi tulisi osallistua mittariston käyttöönottoon?
- Millaista keskustelufoorumia toivoisit mittareille / raportoinnille, jotta voisit tuoda omat huomiosi ja kehitysehdotuksesi esiin?

Liite 2 - Haastatteluissa ehdotetut mittarit ja tunnusluvut

ULOTTUVUUS / MITTARIN NIMI	OSUMIA
Taloudellinen ulottuvuus	
Tulosprosentti	4
Myyntikateprosentti (kannattavuus)	4
Liiketulosprosentti	3
Oman pääoman tuottoprosentti	2
Käyttökateprosentti	2
Sitoutunut pääoma	2
Tulos €/työntekijä	1
Investointien tulosrahoitusprosentti	1
Henkilöstökustannusten suhteellinen osuus tuotosta	1
Tuotto	1
Kassavirta	1
Asiakasulottuvuus	
Asiakastyytyväisyysprosenttijakauma	5
Asiakkaiden lukumäärä	3
Asiakaskäyntien lukumäärä	3
Valitusten lukumäärä	3
Tuotot €/asiakas	2
Keskioskos €/asiakas	2
Uusien asiakkaiden määrä/kokonaisasiakkaiden määrä	2
Asiakasuskollisuusprosentti	1
Palvelun laatukokemukset	1
Asiakasjakautuma	1
Asiakasmatriisi	1
Sisäisen toiminnan ulottuvuus	
Aika tilauksesta toimitukseen (läpimenoajat)	5
Hukkamäärät	4
Tuottavuuden kehitysprosentti	3
Kapasiteetin käyttöaste	3
Tavaravaraston kiertonopeus	2
Laatukustannusten suhteellinen osuus tuotoista	2
Tuotematriisi	2
Hallintokustannusten suhteellinen osuus yrityksen/yksikön kokonaiskustannuksista	1
Toimitusvarmuus	1

(jatkuu)

(liite 2 jatkoa)

Myyntisaatavien kierto nopeus	1
Tietojärjestelmän kustannukset/työntekijä	1
Tuotannon ympäristövaikutus	1
Kerralla kuntoon prosentti	1
Sisäisen toiminnan ulottuvuus (jatkuu)	
Eri toiminta-alojen –lohkojen/-yksiköiden yhteisvaikutus	1
Kapasiteetin käytettävyys	1
Jälkilaskelmat	1
Koneiden vikaantumisaste	1
Koneiden korjaamiseen käytetty aika	1
Tilaukanta/laskutusennuste	1
Tarjouskanta	1
Laadun valvontakustannukset	1
Materiaalinkulutus automaattisesti koneilta	1
Arkinvaihtoajat tuoteryhmittäin	1
Miltä tuotteelta mille vaihdetaan	1
Vuorokohtainen seuranta	1
Levynvaihtoajat	1