

Pro gradu -tutkielma

Marianne Pakarinen, 2019

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Business and Management  
Kauppatieteiden koulutusohjelma  
Laskentatoimen maisteriohjelma

PRO GRADU -TUTKIELMA

**SUORITUSKYKYMITTARISTON KEHITTÄMINEN VÄHITTÄISKAUPAN  
ALALLA TOIMIVALLE PK-YRITYKSELLE: TAPAUSTUTKIMUS**

Marianne Pakarinen, 2019

1. tarkastaja: Professori Hannu Rantanen
2. tarkastaja: Professori Satu Pätäri

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Marianne Pakarinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Suorituskykymittariston kehittäminen vähittäiskaupan alalla toimivalle pk-yritykselle: tapaustutkimus
<b>Tiedekunta:</b>	School of Business and Management
<b>Pääaine:</b>	Laskentatoimi
<b>Vuosi:</b>	2019
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 77 sivua, 2 kuviota, 6 taulukkoa, 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Hannu Rantanen Professori Satu Pätäri
<b>Hakusanat:</b>	Suorituskyvyn mittaaminen, suorituskykymittariston kehittäminen, pk-yritykset, vähittäiskauppa

Vähittäiskaupan alalla toimivat yritykset kohtaavat jatkuvasti markkinoiden epävarmuuteen ja nopeisiin muutoksiin liittyviä liiketoiminnallisia haasteita. Näihin haasteisiin on mahdollista vastata hyödyntämällä suorituskyvyn mittaamista toiminnan ja sen tulosten arvioimiseen ja kehittämiseen. Tässä tutkielmassa käsitellään suorituskyvyn mittaamista ja johtamista pk-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella suorituskykymittaristo vähittäiskaupan alalla toimivalle pk-yritykselle suorituskyvyn johtamisen tueksi.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa suorituskykymittariston suunnittelun tueksi selvitettiin kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät sekä niihin pohjautuvat mittauskohteet. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeyrityksen toimitusjohtajaa sekä henkilöstöä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntäen. Haastatteluaineiston perusteella kriittisiksi menestystekijöiksi määriteltiin asiakasarvon tuottaminen, asiakaslähtöiset toimintaprosessit, sitoutunut ja osaava henkilöstö sekä kannattava liiketoiminta, joiden pohjalta suorituskykymittariston suunnittelu toteutettiin. Tutkimuksen tuloksena esitellään kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva suorituskykymittaristo suorituskyvyn johtamisen tueksi.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Marianne Pakarinen
<b>Title:</b>	Performance measurement system design for SME in retail sector: case study
<b>Faculty:</b>	School of Business and Management
<b>Major:</b>	Accounting
<b>Year:</b>	2019
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta-Lahti University of Technology, LUT 77 pages, 2 figures, 6 tables, 1 appendix
<b>Examiners:</b>	Professor Hannu Rantanen Professor Satu Pätäri
<b>Keywords:</b>	Performance measurement, PMS design, Small to medium-sized enterprises, Retail sector

Companies in retail sector are continuously facing business challenges that are involved with rapid changes and uncertainty of markets. It is possible to respond to these challenges by utilizing performance measurement to evaluate and develop performance and its results. This thesis discusses performance measurement and management from a SME perspective. The aim of this study was to design a PMS for a SME in the retail sector to support performance management.

The study was a qualitative case study in which the empirical material was collected by interviewing the CEO and eight employees of the target company to support the designing of the PMS. Based on the analysis of empirical material the critical success factors of the target company was defined as follows: customer value creation, profitable business, customer-oriented operating processes and professional personnel. As a result of the research, a PMS for the target company was created to support performance management.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	6
1.1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.....	6
1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	8
1.3. Tutkimusmetodologia .....	9
1.4. Tutkimuksen rakenne.....	10
2. ORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN .....	13
2.1. Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset .....	14
2.1.1. Yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettaviksi tavoitteiksi .....	15
2.1.2. Tavoitteista viestiminen ja henkilöstön toiminnan ohjaaminen.....	16
2.1.3. Strategian toteutumisen seuraaminen ja toiminnan kehittäminen.....	17
2.2. Suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen.....	18
2.3. Suorituskyvyn johtaminen henkilöstönäkökulmasta .....	19
3. SUORITUSKYKYMITTARISTOT .....	21
3.1. Suorituskykymittaristomallit.....	21
3.1.1. Balanced Scorecard .....	21
3.1.2. Suorituskykypyramidi.....	22
3.1.3. Suorituskykymatriisi .....	23
3.2. Hyvän suorituskykymittariston ominaisuudet pk-yrityksen näkökulmasta ...	24
3.3. Suorituskykymittariston suunnittelun prosessimallit .....	25
3.4 Teoreettiset lähtökohdat empiricalle .....	27
4. VÄHITTÄISKAUPAN ALAN ERITYISPIIRTEET .....	33
4.1. Ulkoisen toimintaympäristön haasteita vähittäiskaupan toiminnalle .....	34
4.2. Perusliiketoiminnot asiakasarvon luojana .....	35
4.3. Kriittiset menestystekijät vähittäiskaupassa .....	37
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	39
5.1. Tutkimuksen toteutuksen lähtökohdat.....	39
5.2. Aineiston hankinta ja haastatteluiden toteutus .....	40
5.3. Aineiston käsittely ja analysointi.....	42
6. SUORITUSKYKYMITTARISTON SUUNNITTELU .....	44
6.1. Yrityksen strategian täsmentäminen ja mittausnäkökulmien määrittely .....	44
6.2. Kriittisten menestystekijöiden ja mittauskohteiden määrittely .....	47
6.2.1. Asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet .....	47
6.2.2. Henkilöstönäkökulman kriittiset menestystekijät ja mittauskohteet .....	49

6.2.3. Prosessinäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet .....	52
6.2.4. Taloudellisen näkökulman kriittiset menestystekijät ja mittauskohteet..	54
6.3. Mittareiden ja käyttöperiaatteiden määrittely.....	55
6.4. Mittaristokokonaisuuden esittely .....	62
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	64
7.1. Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	65
7.2. Yleistettävyyden pohdintaa .....	67
7.3. Tutkimuksen arviointi .....	68
7.4. Jatkotutkimusaiheet .....	69
LÄHTEET .....	71
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelukysymykset	

## 1. JOHDANTO

Yritykset toimivat keskellä jatkuvaa ja nopeaa toimintaympäristön muutosta. Muutoksista johtuva epävarmuuden lisääntyminen aiheuttaa suuria haasteita yritysten toiminnalle ja sen johtamiselle. Monilla toimialoilla esimerkiksi jatkuvasti kehittyvät tietojärjestelmät ja digitalisaatio vaativat yrityksiä muokkaamaan strategioitaan ja toimintaprosessejaan muuttuneiden olosuhteiden seurauksena. (Kennerley & Neely, 2003) Vähittäiskaupan alalla globalisaatio sekä verkkokaupan kasvu ja laajentuminen ovat paitsi kiristäneet kilpailutilannetta, myös muuttaneet asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ja tarpeita sekä lisänneet heidän tietämystään esimerkiksi tuotteiden hinnoittelusta, laadusta sekä saatavuudesta. Yritystoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden varmistamiseksi yritysten on paitsi tarkkailtava ja reagoitava ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin, myös hallittava jatkuvasti paremmin sisäisiä prosessejaan ja resurssejaan. Yritysten on siis analysoitava suorituskykyään kokonaisvaltaisesti suhteessa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön ja kehitettävä toimintaansa toimintaympäristön muutoksiin vastaamiseksi.

### 1.1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Yrityksen toimintaympäristön nopeat muutokset vaativat joustavia ja helposti muokattavia johtamismalleja (Pekkola et al. 2016). Perinteisillä menneisyyteen katsovilla talouden johtamisen keinoilla voidaan vain todeta toteutuneet asiat, mikä ei enää riitä takaamaan yrityksen menestymistä ja suorituskykyä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Suorituskyvyn johtaminen on johtamismalli, jolla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen asettamalla tavoitteita yrityksen toiminnan kannalta olennaisille asioille ja seuraamalla näiden tavoitteiden toteutumista sekä tarvittaessa korjaamalla toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ukko et al. 2007) Suorituskyvyn mittaaminen on osa suorituskyvyn johtamisprosessia, jonka avulla pyritään selvittämään tai määrittämään jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila (Hannula & Lönnqvist, 2002, s. 47). Suorituskyvyn mittauksen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin tuottaa luotettavaa tietoa yrityksen suorituskyvystä päätöksenteon tueksi, ongelmien havaitsemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. (Ukko et al. 2007, s.11-12)

Perinteisesti yrityksen suorituskykyä on mitattu vain taloudellisilla historiaan pohjautuvilla mittareilla liiketoiminnallisen suorituskyvyn kuvaamiseksi. Taloudellisia mittareita on kuitenkin kritisoitu liiasta lyhytnäköisyydestä sekä strategisen fokuksen puutteesta. 1980-luvulla ymmärrettiin, etteivät perinteiset taloudellisiin tunnuslukuihin nojaavat mittarit riitä organisaation johtamisen tueksi nopeasti muuttuvassa ja kilpaillussa toimintaympäristössä, vaan tarvitaan kokonaisvaltaisempaa tietoa yrityksen toiminnasta. (Kennerly & Neely, 2002) Tämän seurauksena taloudellisten tunnuslukujen rinnalle on syntynyt joukko kokonaisvaltaisia suorituskyvyn mittaussjärjestelmiä, joiden avulla on mahdollista mitata kaikkia yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisiä osa-alueita. (Ukko et al. 2007, s.10) Suorituskyvyn mittaussjärjestelmä on tasapainoinen ja dynaaminen joukko mittausskohteen suorituskyvyn kannalta keskeisiä mittareita. Erilaisia mittareita yhdistämällä pyritään muodostamaan monipuolinen kuva organisaation tilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista (Lönngqvist et al. 2006, s.34) Mittaussjärjestelmän avulla voidaan tukea yrityksen päätöksentekoprosessia ja lisätä kilpailukykyä, keräämällä ja analysoimalla tietoa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintojen tehokkuudesta. (Garengo et al. 2005, s. 25) Mittaussjärjestelmä voi olla joko ajan mittaan kehittynyt sekalainen kokoelma, johon on vähitellen lisätty mittareita, tai systemaattisesti mittaristomallin mukaan rakennettu kokonaisuus. (Hannula & Lönngqvist, 2002, s.43; Lönngqvist, 2002, s. 17.)

Monet nykyisistä suorituskykymittaristomalleista on kehitetty suurten yritysten tarpeita silmällä pitäen. Siksi ne eivät välttämättä huomioi pk-yritysten erityispiirteitä ja voivat olla liian monimutkaisia, joustamattomia ja liikaa resursseja vieviä pk-yritysten käyttöön (Hudson et al. 2001). Aiemmissä tutkimuksissa (Hudson et al. 2001; Gaengo et al. 2005; Cocca et al. 2010) on selvitetty millainen suorituskykymittaristo sopii parhaiten pk-yritysten käyttöön. Tutkimusten mukaan hyvin suunniteltu suorituskykymittaristo huomioi paitsi pk-yritysten erityispiirteet myös tunnistaa yrityksen toimintaympäristön ja strategian merkityksen sekä huomioi yrityksen rakenteeseen, prosesseihin, toimintoihin ja sidosryhmiin liittyvät tekijät osana kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittaamista. (Kennerley & Neely, 2003; Brignall et al. 1991; Neely et al. 1996)



Aiempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että suorituskykyä ja sen mittaamista sekä erilaisten suorituskykymittaristojen ominaisuuksia on tutkittu laajasti (Hudson et al. 2001; Gaengo et al. 2005; Cocca et al. 2010) ja niiden perusteella on saatu viitteitä siitä, että monet suorituskykymittaristomallit ovat liian monimutkaisia ja joustamattomia pk-yritysten tarpeisiin. Tutkimusta, jossa olisi selvitetty suorituskyvyn mittaamista ja suorituskykymittaristojen sopivuutta vähittäiskaupan alalla toimiville yrityksille, ei sen sijaan ole juurikaan tehty. Siksi on perusteltua tutkia, millainen suorituskykymittaristo sopii vähittäiskaupan alalla toimivalle pk-yritykselle.

## **1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on suunnitella suorituskykymittaristo vähittäiskaupan alalla toimivalle pk-yritykselle suorituskyvyn johtamisen tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää suorituskykymittariston suunnittelun tueksi kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet, jotka huomioidaan osana mittariston suunnittelua. Suorituskykymittariston suunnittelun lähtökohtana on henkilöstön toiminnan ohjaaminen, tärkeistä tavoitteista viestiminen, asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuraaminen sekä toiminnassa mahdollisesti ilmenevien ongelmien varhainen havaitseminen toiminnan kehittämiseksi.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskykymittariston suunnitteluprosessin ympärille. Tutkimuksessa tarkastellaan suorituskyvyn mittaamista ja johtamista pk-yrityksissä, käydään läpi pk-yritykselle sopivan suorituskykymittariston ominaisuuksia ja suunnittelun eri vaiheita sekä tarkastellaan vähittäiskaupan alan erityispiirteitä. Tutkimuksen empiria osuudessa määritellään ensin mittaamisen käyttötarkoitus sekä täsmennetään kohdeyrityksen strategia ja visio. Tämän jälkeen määritellään yrityksen johtoa ja henkilöstöä haastatteleamalla yrityksen kriittiset menestystekijät ja niistä johdetut mittauskohteet sekä valitaan sopivat mittarit. Tutkimuksen tuloksena esitellään vähittäiskaupan alalla toimivalle pk-yritykselle johtamisen tueksi sopiva suorituskykymittaristo.

**Päätutkimuskysymys on:**

Millainen suorituskykymittaristo tukee vähittäiskaupan alalla toimivan pk-yrityksen suorituskyvyn johtamista?

**Alatutkimuskysymys on:**

Mitkä ovat suorituskykymittariston suunnittelussa huomioon otettavat kriittiset menestystekijät ja niistä johdetut mittauskohteet?

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti suorituskykymittariston suunnittelun eri vaiheissa huomioon otettaviin tekijöihin pk-yrityksen näkökulmasta. Näin ollen suorituskykymittariston implementointi, seuranta, arviointi, ja korjaavat toimenpiteet jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

**1.3. Tutkimusmetodologia**

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. (Koskinen et al. 2005, s.154) Tapaustutkimukselle luonteenomasta on, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa, josta rakennetaan jotain yleisemminkin kiinnostavaa. (Aaltola & Valli, 2007, s. 185). Laadullisen tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on siis ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen, 2000, s.16-17) Tässä tutkimuksessa selvitetään millainen suorituskykymittaristo soveltuu tutkimuksen kohdeyritykselle. Tutkimuksessa pyritään siis löytämään ja ymmärtämään niitä vähittäiskaupan alalla toimivan pk-yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka tulisi huomioida suorituskykymittariston suunnittelussa.

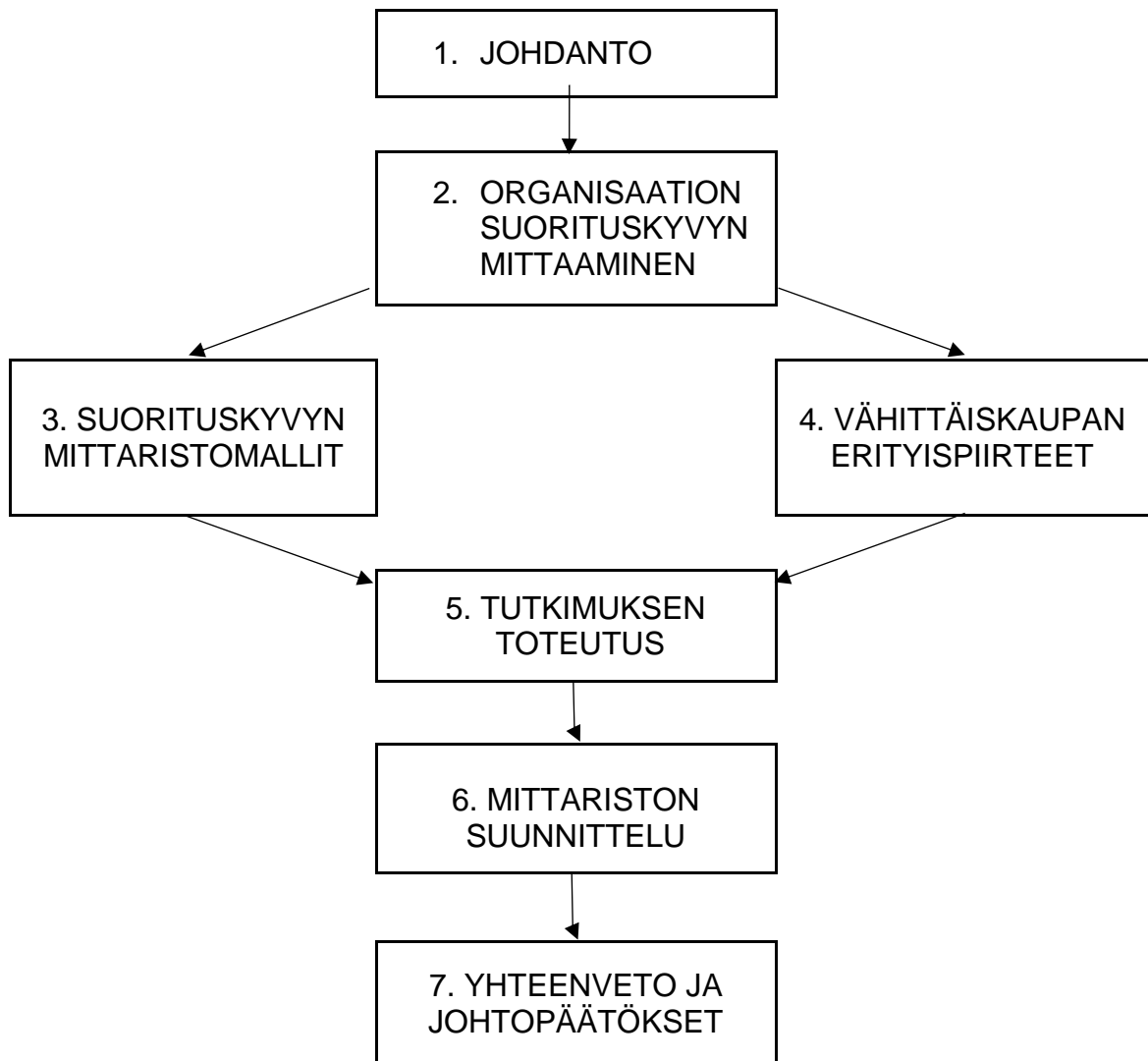
Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaiset dokumentit. Haastattelua käytetään silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. (Tuomi & Sarajarvi, 2009, s.71-72) Haastattelun etuna on aineistonkeruumenetelmän joustavuus, vastausten tulkintamahdollisuus sekä mahdollisuus selventää ja syventää

vastauksia. Haittana voidaan nähdä etenkin se, että haastatteluissa annetaan helposti sosiaalisesti suotavia vastauksia, millä on vaikutus haastattelun luotettavuuteen. (Hirsjärvi et al, 2004, s.194-195.) Haastattelun perusmuodot ovat strukturoitu eli lomakehaastattelu, avoin- eli syvähaastattelu sekä teema- eli puolistrukturoitu haastattelu. Lomakehaastattelu on täysin strukturoitu haastattelumuoto ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Syvähaastattelu on puolestaan täysin strukturoimaton haastattelu, jossa käytetään avoimia kysymyksiä ja vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Näiden haastattelumuotojen väliin jää teemahaastattelu, jossa yhdistellään erilaisia vapausasteita. Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teema-alueet ovat siis tiedossa haastattelutilanteessa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa, vaan ne voivat vaihdella haastattelusta riippuen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.74-75). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimii kohdeyrityksen henkilöstölle ja toimitusjohtajalle tehdyt puolistrukturoidut teemahaastattelut. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa esiin nousseita suorituskykymittariston suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä.

#### **1.4. Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jakaantuu seitsemään päälukuun kuvion 1 mukaisesti. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja teoreettiset lähtökohdat, määritellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset sekä perustellaan tutkimusmetodologian valinta. Tutkimuksen teoriaosuus jakaantuu kolmeen päälukuun, joista muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen toisessa luvussa käydään läpi yrityksen suorituskykyä ja suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen haasteita pk-yrityksen näkökulmasta. Suorituskykymittaristoja käsittelevässä luvussa esitellään lyhyesti yleisimmät mittaristomallit, selvitetään pk-yritykselle sopivan suorituskykymittariston ominaisuuksia ja esitellään suorituskykymittariston suunnitteluprosessin päävaiheet. Teoriaosuuden päättää vähittäiskaupan alan erityispiirteitä käsittelevä luku. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on kartoittaa suorituskykymittariston suunnittelussa huomioon otettavia tekijöitä vähittäiskaupan alalla toimivan pk-yrityksen näkökulmasta. Nämä teoriaosuudessa esiin nousseet tekijät nivoutuvat yhteen

empiriaosuudessa, jossa suunnitellaan kohdeyritykselle sopiva suorituskykymittaristo.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen empiirisen osan alussa esitellään ensin kohdeyritys sekä perustelut suorituskykymittariston suunnittelun käynnistämiseksi, käydään läpi tutkimusmetodologia sekä kuvataan tutkimusaineiston hankinta-, käsittely- ja analyysimenetelmät. Luvussa kuusi syvennytään kohdeyrityksen suorituskykymittariston suunnitteluun vaihe vaiheelta sekä esitellään tutkimuksen tuloksena syntynyt suorituskyky-

mittaristo. Viimeinen luku on johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksesta, jossa kerrotaan lyhyesti tutkimuksen kulku, keskeiset tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan mittariston yleistettävyyttä. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## 2. ORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyky voidaan määritellä monin eri tavoin, koska se on riippuvainen kulloinkin mitattavasta kohteesta. Lönnqvist et al. (2006, s.19) määrittelee suorituskyvyn yrityksen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Laitinen (1998) puolestaan määrittelee yrityksen suorituskyvyn yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Ulottuvuuksilla tarkoitetaan yrityksen kykyä maksimoida omistajiensa hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Laamanen (2005, s.19) määrittelee suorituskyvyn olevan osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Hänen mukaansa suorituskyvyssä on kysymys erityisesti mittaamalla hankitusta tiedosta eli siitä miten organisaatio, prosessi, tuote tai henkilöstö suoriutuu. (Laamanen, 2005, s. 18-19) Tiivistetyksi voidaan sanoa, että suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön menestymistä ja tuloksetekokykyä valitusta näkökulmasta tarkasteltuna. (Lönnqvist et al. 2006, s. 19)

Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata ja analysoida usealla eri tasolla ja useammasta eri näkökulmasta. Karkealla tasolla yrityksen suorituskyky voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Ulkoisen suorituskyvyn analysointi on kyseessä silloin, kun yritystä tarkastellaan ulkoapäin kokonaisuutena ja analysoijina voivat olla useat eri tahot. Perinteisesti yrityksen ulkoista suorituskykyä on analysoitu yrityksen tilinpäätöstietojen pohjalta. Sisäisellä suorituskyvyllä tarkoitetaan suorituskyvyn mittausta ja arviointia, joka tapahtuu pääasiassa yrityksen sisällä. Sisäisen suorituskyvyn analysoinnissa keskitytään yrityksen osien suorituskykyyn ja analysoijana toimii yleensä yritys itse (Rantanen & Holtari, 1999, s.12-13).

Sink (1985, s. 41-46) jakaa suorituskyvyn seitsemään osa-alueeseen: tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu ja innovaatiot. Tuloksellisuus kuvaa sitä, miten hyvin yritys on kyennyt saavuttamaan konkreettiset mitattavissa olevat tavoitteet. Tehokkuus kuvaa suunnitellun ja toteutuneen panoskäytön suhdetta. Laadulla tarkoitetaan yrityksen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Kannattavuus kuvaa tulojen ja menojen suhdetta eli kuinka suuren voiton

yrittäjä kykenee saamaan aikaan. Tuottavuus kuvaa yrityksen suorituskykyä tuotantopanosten muuttamisessa tuotannon tuloksiksi. Työelämän laatu kertoo organisaatiossa olevien henkilöiden tarpeiden tyydyttyneisyydestä ja motivaatiosta. Innovaatiot kuvaavat yrityksen kykyä luoda uudistuksia. Suorituskyvyn jakaminen pienempiin osa-alueisiin auttaa yrityksiä hahmottamaan oman toiminnan kannalta olennaimmat osa-alueet ja helpottaa näin suorituskyvyn tarkastelua ja mittaamista. (Lönnqvist et al. 2006, s. 20) Vaikka yrityksen suorituskykyä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, kaikki suorituskyvyn osa-alueet eivät välttämättä ole kaikille yrityksille tai organisaation eri tasoille yhtä merkityksellisiä ja siksi kunkin osa-alueen mittaamisen tarpeellisuutta on pohdittava tapaus- ja tilannekohtaisesti. (Rantanen & Holtari, 1999, s.8-9) Olennaista on, että yritys on valinnut mitattavat suorituskyvyn osa-alueet omista lähtökohdista käsin niin, että niiden avulla pystytään tehokkaasti ohjaamaan yritystä haluttuun suuntaan ja saavuttamaan valitut tavoitteet. (Lönnqvist et al. 2006, s.20) Tyypillisesti pk-yrityksen mittaristoa varten valitaan tarkasteluun 3-6 suorituskyvyn osa-alueita, jotka toimivat suorituskykymittaristoon valittavien mittareiden pohjana. (Tenhunen, 2001)

## **2.1. Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset**

Menestymisen ja toiminnan kehittämisen kannalta on oleellista, että yritys saa tietoa kaikilta toiminnan kannalta merkityksellisiltä suorituskyvyn osa-alueilta. Oikein valitut suorituskyvyn osa-alueet huomioivat kokonaisvaltaisesti yrityksen suorituskykyä ja antavat näin totuudenmukaisen kuvan koko yrityksen toiminnasta (Hudson et al. 2001, s.1101). Suorituskyvyn mittaamista käytetään johtamisen työkaluna, koska sen avulla voidaan tuottaa informaatiota halutuista suorituskyvyn osa-alueista johtamisen ja päätöksenteon tueksi (Ukko et al. 2007, s.11). Onnistuneella suorituskyvyn mittaamisella ja mittaustietojen analysoimisella yrityksellä on mahdollisuus saada tietoa toiminnan eri osa-alueilta päätöksenteon tueksi ja toiminnan kehittämiseksi. (Rantanen & Holtari, 1999, s. 59)

Mittaaminen voi tapahtua niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Strategisella tasolla suorituskyvyn mittaamisen avulla yritysjohto voi viestiä strategisista ta-

voitteista tehokkaammin ja ohjata näin organisaation toimintaa kohti haluttua päämäärää. (Ukko et al. 2007, s.11) Mittaamisen tarkoituksena on tällöin kiinnittää ihmisten huomio organisaation menestymisen kannalta keskeisiin asioihin ja seurata näiden asioiden kehittymistä (Hannula, 2000, s. 20). Operatiivisen tason mittaus helpottaa ja selkiinnyttää tavoitteiden asettamista ja tavoitteiden toteutumisen seuraamista toiminnan nykytason arvioimiseksi ja kehittämiseksi. ( Ukko et al. 2009)

Yrityksillä voidaan nähdä olevan hyvin erilaisia tarpeita ja käyttötarkoituksia suorituskyvyn mittaamiselle riippuen yrityksen toimialasta, koosta, tavoitteista ja erityispiirteistä. (Ukko et al. 2007, s.11) Seuraavaksi tarkastellaan joitakin mittaamisen käyttötarkoituksia yksityiskohtaisemmin pk-yritysten näkökulmasta.

### **2.1.1. Yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettaviksi tavoitteiksi**

Kaikilla yrityksillä pitäisi olla näkemys siitä, mihin suuntaan yritystä ja sen toimintaa halutaan kehittää. Tätä näkemystä kutsutaan visioksi. Keinoja, jolla visioon pyritään, kutsutaan strategiaksi. Visio voidaan ajatella yrityksen päätavoitteeksi, jonka toteuttamiseen se pyrkii erilaisia strategisia keinoja käyttämällä. Vision pohjalta voidaan määrittellä myös yrityksen kriittiset menestystekijät, jotka kertovat yritystoiminnan kannalta oleelliset osa-alueet, joilla yrityksen tulisi olla erityisen hyvä menestyäkseen (Hannula, 2000, s.8) Lönnqvist et al. (2006, s. 22) määrittelevät menestystekijät liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiksi asioiksi. Strategian ja kriittisten menestystekijöiden määrittäminen on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää, koska muuten varsinkin pk-yrityksissä operatiivisen tason toiminnan fokus voi kadota ja toiminta keskittyä yrityksen menestymisen kannalta epäoleellisiin asioihin. Kriittiset menestystekijät korostavat siis yrityksen strategisten tavoitteiden ja menestymisen kannalta keskeisimpien toimintojen yhteyttä. (Garengo et al. 2005, s.31)

Garengo et al. (2005, s. 27) mukaan pk-yrityksillä on usein puutteita juuri strategisessa suunnittelussa, mikä johtuu pk-yritysten niukoista resursseista. Tämä tarkoittaa sekä osaamisen rajoittuneisuutta että ajallisten-, taloudellisten- ja henkilöstöressurssien niukkuutta.



(Singh et al. 2008) Pk-yrityksissä jokapäiväiset rutiinit voivat viedä kaiken ajan ja resurssit, kun yrityksen johto ja henkilöstö pyrkivät varmistamaan nykyhetken toiminnan sujuvuuden. Tällöin huomio kiinnittyy sisäisiin lyhyen aikavälin toimintoihin ulkoisen toimintaympäristön muutosten tarkkailun ja analysoinnin jäädessä vähäiselle huomiolle, jolloin toiminnan kehittämistä tai strategista suunnittelua ei juuri ehditä tehdä. (Ates et al. 2013) Strategisen suunnittelun puutteista johtuen pk-yritykset eivät täysin ymmärrä omia kriittisiä menestystekijöitään. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen on kuitenkin tärkeää, koska ne auttavat yrityksen johtoa asettamaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä tavoitteita ja päämääriä, jotka puolestaan ohjaavat toimintaa yrityksen kannalta olennaisiin toimintoihin ja antavat yrityksen toiminnalle suunnan.

### **2.1.2. Tavoitteista viestiminen ja henkilöstön toiminnan ohjaaminen**

Jos yrityksen strategiaa ja tavoitteita ei ole määritelty, ei henkilöstö tiedä mitä heiltä odotetaan tai mitä heidän pitäisi toiminnallaan tavoitella. Tämä puolestaan heikentää suorituskkyä. Tavoitteiden asettaminen ja niistä viestiminen on olennainen osa suorituskkyyn mittaamista, koska tavoitteet määrittelevät yritykselle suunnan ja konkretisoivat sitä, mihin pyritään (Ukko et al. 2007, s. 24). Seijts & Latham (2006) toteavat tutkimuksessaan, että lähes kaikki yritysjohtajat ymmärtävät tavoitteiden asettamisen tärkeyden. Useimmissa organisaatioissa ongelmaksi muodostuu kuitenkin henkilöstön johtaminen kohti asetettuja tavoitteita, koska henkilöstölle ei tarjota riittäviä resursseja tavoitteiden toteuttamiseksi tai heillä on puutteellinen tietämys tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Selkeästi määritellyt tavoitteet vähentävät epävarmuutta siitä, mitä työltä odotetaan ja antavat näin toiminnalle suunnan. Siksi yrityksen tavoitteet tulisivat olla selkeästi määritelty ja viestitty koko henkilökunnalle.

Tärkeiden tavoitteiden viestimiseksi ja henkilöstön toiminnan ohjaamiseksi on mittaaminen vietävä organisaation operatiiviselle tasolle. Tämä tapahtuu käytännössä linkittämällä yksilö- ja tiimitason tavoitteet yrityksen strategiaan. (Kaplan & Norton, 1996) Strategian konkretisointi lähtee siis strategiasta johdettujen tavoitteiden aset-

tamisesta yrityksen eri osa-alueille. Suorituskyvyn mittaamiselle asetetut operatiivisen tason tavoitteet auttavat suuntaamaan henkilöstön huomion oleellisiin asioihin ja ohjaavat näin toimintaa kohti haluttuja päämääriä. (Ukko et al. 2007)

Pk-yritysten strategisen suunnittelun heikkoudet voivat heijastua myös ongelmina toiminnan ohjaamisessa, kun operatiivisen tason tavoitteet eivät ole riittävän selkeästi määriteltyjä ja viestitty henkilökunnalle. Ongelmaksi voi muodostua myös pk-yritysten usein heikosti jäsentynyt viestintäkulttuuri, mikä vaikeuttaa tiedon jakamista eteenpäin. Erityisen ongelmalliseksi tämän tekee se, että pk-yrityksissä tietotaito on yleensä kokemukseen pohjautuvaa hiljaista tietoa, jolloin tiedon siirtäminen eteenpäin on vaikeaa. Täsmällinen, mittaamisesta saatava tieto tekee organisaatiossa olevasta hiljaisesta tiedosta näkyvämpää ja helpommin hyödynnettävää, mikä parantaa yrityksen ja työntekijöiden välistä viestintää ja toiminnan tehokkuutta. (Ates et al. 2013).

### **2.1.3. Strategian toteutumisen seuraaminen ja toiminnan kehittäminen**

Strategian toteutumisen seuraamiseksi tarvitaan suorituskyvyn mittauksen tuottamaa tietoa suorituskyvystä. Mittauksesta saadun tiedon avulla arvioidaan toiminnan nykytilaa ja havaitaan mahdollisia ongelmia. Näin yrityksellä on mahdollisuus saada kuva siitä, miten yritys on onnistunut saavuttamaan halutut tavoitteet sekä tulevaisuuden suunnittelun että päätöksenteon tueksi. (Ates et al. 2013, s. 34) Suorituskyvyn mittaamisen avulla pyritään siis ohjaamaan organisaation toimintaa niin, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja samalla saadaan tietoa kehitettävien tekijöiden tilasta sekä mahdollisista ongelmista (Brignall et al. 1991, s.34). Olennaista on, että mittaaminen kohdistuu sekä itse suoritukseen, että suorituksen tulokseen. Pelkän suorituksen arviointi kertoo vain sen, miten suoritus itsessään on onnistunut onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneiden syiden jäädessä epäselviksi. Suorituksen arvioinnin avulla voidaan toimintaa kehittää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan kehittämisen varmistamiseksi suorituskyvyn mittaaminen ei saa keskittyä vain menneen tilanteen todentamiseen, vaan sen tulee ohjata yritystä entistä parempaan suoritukseen tulevaisuudessa. (Rantanen & Holtari, 1999, s.17)

Vaikka resurssien niukkuus aiheuttaa pk-yrityksille haasteita strategisessa suunnittelussa, on pk-yritysten pienellä koolla ja matalalla organisaatorakenteella positiivinen vaikutus toiminnan joustavuuteen ja mukautuvuuteen. Pk-yritysten prosessit eivät ole kovin jäseneltyjä ja tämä mahdollistaa nopean reagoitavuuden havaittuihin ongelmiin. Sen sijaan toiminnan kehittäminen ongelmien ennaltaehkäisemiseksi jää vähäiselle huomiolle eikä toiminta siksi ole välttämättä linjassa strategian kanssa. (Ates et al. 2013, s.44)

## **2.2. Suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen**

Viimeisen 30 vuoden aikana suorituskyvyn mittaamisesta on siirrytty kohti suorituskyvyn johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että painopiste on siirtynyt siitä, mitä ja miten mitataan, siihen, miten mittaustuloksia voidaan hyödyntää organisaation johtamisessa ja päätöksenteon tukena. (Ates et al. 2013, s.30) Suorituskyvyn johtaminen on kokonaisvaltainen johtamismalli, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään yksilöiden ja organisaation suorituskykyä sekä pyritään kohdistamaan toiminta organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisiin asioihin. (Aguinis, 2009, s.2) Sen avulla voidaan myös viestiä tehokkaasti organisaation tavoitteista, toivotusta käyttäytymisestä sekä odotetuista tuloksista organisaation jäsenille. (Aguinis et al. 2011, s.505) Suorituskyvyn johtaminen on parhaimmillaan koko ajan kehittyvä prosessi, joka muuttuu liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti niin, että se auttaa yritystä sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön kehittämällä yrityksen toimintatapoja kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi. (Ates et al. 2013, s.40-41) Tähän prosessiin liittyy toiminnan suunnittelu tavoitteiden ja strategian avulla, strategian toteuttaminen käytännössä sekä toiminnan analysointi, arviointi ja kehittäminen. Pk-yrityksissä ei kuitenkaan usein ymmärretä näitä suorituskyvyn johtamisen hyötyjä, vaan se nähdään enemmänkin ajan hukkana. (Pekkola et al. 2016) Pk-yritysten suorituskyvyn arviointi perustuukin paljolti vain taloudellisten tunnuslukujen varaan, mikä antaa toiminnasta hyvin yksipuolisen kuvan. (Garengo et al. 2005) Ilman suorituskyvyn johtamista strateginen päätöksenteko pk-yrityksissä perustuu usein johtajan omien kykyjen ja intuition varaan, mikä johtaa lyhytkatseisuuteen ja strategisen suunnittelun puutteisiin. (Hudson et al. 2001)

Suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata säännöllisesti ja johdonmukaisesti niin organisaatio- kuin yksilötasollakin mahdollisten ongelmien havaitsemiseksi ja tarvittavien muutosten tekemiseksi. Suorituskyvyn seurannan ja arvioinnin pohjalta yrityksen johto voi havaita yrityksen toiminnassa ongelmia ja korjata toimintaa tarvittaessa niin, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Toimintaympäristön nopean muutoksen seurauksena myös strategian uudelleen linjaukset ja tavoitteiden uudelleen asettaminen suorituskyvyn arvioinnin pohjalta voi olla tarpeellista. Jotta yrityksen sopeutuminen kulloiseenkin kilpailutilanteeseen on mahdollista, on suorituskyvyn johtamisprosessin oltava koko ajan muuttuva ja kehittyvä prosessi, jossa prosessin vaiheet seuraavat toinen toisiaan toiminnan kehittämiseksi ja yrityksen menestymisen varmistamiseksi myös tulevaisuudessa. (Ates et al. 2013, s. 34-35, 40)

### **2.3. Suorituskyvyn johtaminen henkilöstönäkökulmasta**

Tutkimusten mukaan (Ukko et al. 2007, Ukko et al. 2008) henkilöstön osallistamisella suorituskyvyn mittaus- ja johtamisprosesseihin on monia positiivisia vaikutuksia sekä organisaation että yksilön suorituskykyyn. Erityisesti suorituskyvyn johtamisprosessissa, jossa arvioidaan työntekijöiden työsuoritusta, olisi henkilöstöä osallistava johtamiskäytäntö tärkeää positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi. Tutkimusten mukaan henkilöstön näkökulman huomiointi osana suorituskykymittariston suunnittelua ja tavoitteiden asettamista todettiin parantavan henkilöstön suoritustasoa, motivoivan sekä sitouttavan henkilöstön asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. (Ukko et al. 2007, s.45) Myös viestintä johdon ja työntekijöiden välillä todettiin parantuneen henkilöstön osallistamisen seurauksena (Ukko et al. 2007, s.47). Edellytyksenä näiden positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi on henkilöstön ymmärrys mittaamisen syistä, henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja tavoitteiden suunnitteluun, ymmärrys asetettujen tavoitteiden yhteydestä koko yrityksen toimintaan sekä suorituskyvyn mittaamisen kytkeminen osaksi palkitsemisjärjestelmää. (Ukko et al. 2008, s.93-94)

Pk-yritykset ovat usein omistaja johteisia, jolloin yksi tai muutama ihminen on vastuussa kaikista strategisista ja operatiivisista toimenpiteistä. Monesti ajan sekä johtamistaitojen rajallisuus asettavat suuria haasteita johtamiskäytäntöihin, jotka linkittyvät yksilötaitoihin ja yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Erityisesti henkilöstön johtamiskäytänteissä voi pk-yrityksissä olla puutteita, mikä voi näkyä esimerkiksi kontrolloivana ja käskyttävänä johtamistyylinä. Henkilöstön johtamiskäytäntöihin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Oikein toteutettuna yksilön suorituksen mittaaminen ja kehittäminen on avain koko organisaation kilpailuedun luomiselle ja menestymiselle. (Aguinis et al. 2011)

### 3. SUORITUSKYKYMITTARISTOT

Perinteisesti yrityksen suorituskykyä on mitattu vain taloudellisilla mittareilla liiketoiminnallisen suorituskyvyn kuvaamiseksi. Vain taloudellisia mittareita seuraamalla toiminnasta saadaan kuitenkin liian yksipuolinen kuva. Siksi taloudellisten mittareiden rinnalle on syntynyt joukko kokonaisvaltaisia ja moniulotteisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä, joiden avulla on mahdollista saada kokonaisvaltaisempi kuva kaikilta yrityksen toiminnan kannalta olennaisilta suorituskyvyn osa-alueilta. (Ukko et al. 2007, s.10 Onnistuneen suorituskyvyn mittauksen edellytyksenä on oikein toteutettu mittariston suunnitteluprosessi, jossa mittaristolle on valittu yrityksen tarpeita vastaavat mittausnäkökulmat sekä kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvat mittarit, joita yhdistämällä voidaan muodostaa monipuolinen kuva organisaation tilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. (Hudson et al. 2001, s.1100) Hyvin suunnitellulla suorituskykymittaristolla voidaan paitsi ohjata yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan, mutta myös haastaa strategisia olettamuksia ja tätä kautta kehittää yrityksen toimintaa. (Bourne et al. 2000, s.758).

#### 3.1. Suorituskykymittaristomallit

Suorituskyvyn kokonaisvaltaisen arvioimisen tueksi on kehitetty joukko erilaisia mittaristomalleja. Tunnetuimpia mittaristomalleja ovat Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard), Lynchin ja Crossin suorituskyky-pyramidi (Performance Pyramid) sekä Sinkin esittelemä suorituskykymatriisi. (Rantanen & Holtari, 1999, s.44) Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näiden kolmen suorituskykymittaristomallin ominaisuuksia.

##### 3.1.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Tasapainotetun mittariston tarkoitus on tarjota yritykselle mahdollisuus saavuttaa strategiset tavoitteensa suorituskyvyn eri osa-alueilta valittujen mittareiden avulla. Nämä suorituskyvyn osa-alueet ovat taloudelliset tekijät, asiakkaan tarpeet, sisäiset prosessit sekä organisaation

innovatiivisuus ja oppiminen. Osa-alueet antavat kattavan yleiskuvan yrityksen suorituskyvystä, kun mittariston mittarit on valittu tasapainoisesti jokaiselta neljältä osa-alueelta. Asiakasmittareiden tarkoituksena on kiinnittää huomio asiakkaiden tarpeisiin, kun taas prosessinäkökulma kuvaa niiden sisäisten prosessien suorituskykyä, joilla asiakastarpeet tyydytetään. Innovaatioiden ja oppimisen mittarit mittaavat yrityksen kykyä oppia ja kehittää menetelmiä, joilla asiakasarvoa tuottavia prosesseja voidaan parantaa. Taloudellisissa mittareissa näkyvät yrityksen toiminnan tulokset kaikkien edellä mainittujen näkökulmien osalta. Nämä neljä mittausnäkökulmaa kattavat hyvin kaikki suorituskyvyn osa-alueet. Tasapainoisen mittariston aikaan saamiseksi mittareita on tarkoitus valita kaikilta osa-alueilta niin, että mukaan otetaan taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, lyhyen ja pitkän tähtäimen mittareita, syy- ja seuraus mittareita sekä ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn mittareita. (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 45) Mittaristoa rakentaessa mittarit johdetaan yrityksen strategiasta, jolloin mittariston avulla henkilöstön toimintaa voidaan ohjata strategian toteuttamista tukevaan toimintaan. (Ukko et al. 2007, s.53) Balanced Scorecardia on kritisoitu liiasta jäykkyydestä, koska mallin sisältämät neljä näkökulmaa saattavat rajoittaa liiaksi esimerkiksi yritysten menestystekijöiden valintaa. Malli ei myöskään tarjoa keinoja merkityksellisten mittareiden valintaan eikä huomioi henkilöstönäkökulmaa tarpeeksi. (Lönqvist et al. 2006, s. 36)

### **3.1.2. Suorituskykypyramidi**

1990-luvun alussa kehitetty suorituskykypyramidi yhdistää yrityksen strategian, toimintayksiköt ja toiminnot. Yhdistäminen tapahtuu asettamalla asiakkaiden tarpeisiin perustuvat tavoitteet hierarkkisesti ylhäältä alas eli strategiselta tasolta kohti operatiivista tasoa. Suorituskykymittarit puolestaan johdetaan operatiiviselta tasolta kohti strategista tasoa. Suorituskykypyramidi on jaettu neljään tasoon ja kukin taso on jaettu edelleen yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen. Jokaisella tavoitetasolla on omat mittarinsa kummallekin ulottuvuudelle. (Rantanen & Holtari, 1999, s.47) Suorituskykypyramidin suunnitteluprosessi alkaa yrityksen vision ja strategian määrittämisellä sekä tavoitteiden asettamisella eri hierarkiatasolle. Määrittelemällä mittarit markkinoiden ja talouden tasolle, voidaan seurata yrityksen vision toteuttamista. Markkinoiden ja talouden tason tavoitteet voidaan saavuttaa toteuttamalla

prosessitason tavoitteet, jonka osa-tekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tuottavuus. Kun prosessitason osa-alueille määritellään mittarit, voidaan seurata yksikötason tavoitteiden toteutumista. Prosessitason tavoitteet voidaan saavuttaa toteuttamalla ryhmätason tavoitteet. Ryhmätaso jakaantuu laatuun, toimituskykyyn, nopeuteen ja hukkaan. Näille tekijöille määriteltyjen mittareiden avulla voidaan seurata prosessitason tavoitteiden saavuttamista. (Lynch & Cross, 1995) Mallia voidaan hyödyntää kuvattaessa yrityksen tavoitteiden asettamista ylhäältä strategiselta tasolta alaspäin operatiiviselle tasolle ja vastaavasti kuvaamaan mittareiden johtamista operatiiviselta tasolta kohti strategista tasoa. (Rantanen & Holtari, 1999, s.49)

### **3.1.3. Suorituskykymatriisi**

Suorituskykymatriisin viitekehyksen on ensimmäisenä esitelty Sink (1985). Mallin idea on, että käyttäjä voi itse määrittellä haluamansa suorituskykymittarit sekä mittareiden tärkeysjärjestyksen. Mittarit räätälöidään yrityksen strategian pohjalta kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi, jolloin se toimii merkittävänä toimintaa ohjaavana tekijänä. Suorituskykymatriisin suunnitteluvaiheen alussa yritys määrittelee strategiset tavoitteensa sekä niistä johdetut operatiivisen tason tavoitteet. Suunnitteluun olisi hyvä myös osallistaa kaikki ne henkilöt, joiden, joiden toiminnan tehokkuutta matriisin avulla seurataan. Tavoitteiden pohjalta valitaan kolmesta seitsemään yrityksen toiminnan kannalta kriittistä suorituskyvyn osa-alueita ja niille mittarit. Mittareiden tuottamien tunnuslukujen pohjalta lasketaan pistearvo välille 0-10, joka painotetaan suhteessa kunkin suorituskyvyn osa-alueen merkitykseen kokonaisuuden kannalta niin, että painoarvojen summa on 100. Lopputuloksena saadaan suorituskykyindeksi, jonka pohjalta kokonaissuorituskykyä voidaan arvioida. Saatua indeksia pyritään parantamaan koko ajan vertaamalla sitä asetettuun tavoitearvoon tai aiempiin tuloksiin. Tavoitematriisi on siis taulukko, johon on kerätty keskeiset menestystekijät, niiden mittarit sekä mittareiden tunnuslukuja, joille kullekin on määritelty oma asteikko. (Hannula, 2000) Matriisin etuna voidaan pitää melko yksinkertaista suunnitteluprosessia sekä joustavuutta ja helppokäyttöisyyttä. Joustavuutensa ansiosta se sopii moniin eri tilanteisiin. Rehnströmin (1997, s.169 -170) mukaan matriisi sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, tulosten sisäiseen viestimiseen sekä tulospalkkauksen pohjaksi.



Yllämainittujen mittaristomallien vahvuutena on selkeän kokonaiskuvan antaminen yrityksen suorituskyvyn osa-alueista. Kaikki mallit perustuvat yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja ne pyrkivät mittaamaan suorituskyvyn kaikkia ulottuvuuksia sekä selvittämään näiden välisiä syy-seuraussuhteita. Suurimmat erot mittaristojen välillä syntyvät näiden suorituskyvyn ulottuvuuksien luokittelun ja nimeämisen sekä tapahtumien syy-seuraussuhteiden selittämisessä (Rantanen & Holtari, 1999, s.44-45)

### **3.2. Hyvän suorituskykymittariston ominaisuudet pk-yrityksen näkökulmasta**

Aiemmissä tutkimuksissa (Hudson et al. 2001; Garengo et al. 2005; Cocca et al. 2010) on osoitettu joitakin pk-yrityksiin ja suorituskykymittariston käyttöön liittyviä ominaisuuksia, jotka tulisi huomioida osana suorituskykymittariston suunnittelua. Cocca et al. (2010) toteavat tutkimuksessaan pk-yritysten poikkeavan tarpeiltaan ja ominaisuuksiltaan suurista yrityksistä ja siksi tunnetut suorituskykymittaristomallit eivät välttämättä ainakaan sellaisenaan ole sopivia pk-yritysten käyttöön. Tasapainotetut mittaristomallit ovat harvoin käytettyjä pk-yrityksissä, koska Pk-yritysten suorituskyvyn mittaaminen keskittyy usein vain operatiiviselle ja taloudelliselle tasolle muiden osa-alueiden jäädessä vähemmälle huomiolle, jolloin vaarana on liian yksi-puolinen mittaustieto. (Garengo et al. 2005, s.28) Tämä voi johtua siitä, että pk-yrityksillä on havaittu olevan puutteita strategisessa suunnittelussa. Tällöin myös operatiivisen tason toiminta ja strategisten tavoitteiden yhteensovittaminen voi olla puutteellista. Kun mittaustietoa saadaan kokonaisvaltaisesti kaikilta yrityksen toiminnan kannalta oleellisilta osa-alueilta, on toiminnan puutteiden havaitseminen ja kehittäminen mahdollista. (Garengo et al. 2005, s.31) Tämä on erityisen tärkeää siksi, että pk-yritysten toiminta osana nopeasti muuttuvaa ja dynaamista ulkoista toimintaympäristöä vaatii pk-yrityksiä jatkuvasti sopeuttamaan omaa toimintaansa markkinoiden muutoksiin reagoimiseksi. Markkinoiden muutokset on siis nopeasti saatava heijastettua suorituskykymittaristoon ja mittareihin. Tämän vuoksi mittariston on oltava joustava, helposti muokattava ja ylläpidettävä. (Cocca et al. 2013, s.193) Nämä mittariston ominaisuudet tukevat pk-yritysten selviämistä epävarmassa toimintaympäristössä sekä pitävät yllä tarvittavia kehitys- ja muutosprosesseja. (Garengo et al. 2005, s.26)

Pk-yritysten käytössä olevien resurssien rajallisuudesta johtuen mittaustiedon hyödyntäminen ja analysointi on usein puutteellista. Mittauskohteet keskittyvät menneisiin tapahtumiin tiedon keräämiseksi ja toiminnan kontrolloimiseksi eikä niinkään prosessien kehittämiseksi. Tämä voi johtaa toiminnan lyhytnäköiseen ja reaktiiviseen johtamiseen, vaikka suorituskykymittariston avulla pitäisi pystyä sekä arvioimaan yrityksen suorituskykyä että kehittämään toimintaa mittaamisesta saatavaa tietoa hyödyntämällä. (Garengo et al. 2005, s.28) Pk-yritysten käytössä on usein staattisia mittareita, jotka antavat tilannekuvan tietyn hetken vallitsevasta tasosta. Tärkeää kuitenkin olisi, ettei mittaristo tuota tietoa vain toiminnan tuloksista vaan selittää myös tuloksiin johtaneiden tekijöiden ja tulosten välistä yhteyttä eli toiminnan syy-seuraus suhteita, jolloin toiminnan arvioiminen ja kehittäminen olisi mahdollista. (Garengo et al. 2005, s.32-33).

Niukoista käytettävissä olevista resursseista johtuen pk-yritykset tarvitsevat ennen kaikkea selkeän ja yksinkertaisen mittariston, josta saadaan juuri yrityksen tarpeita vastaavaa helposti ymmärrettävää ja hyödynnettävää tietoa. Mittaristo pysyy selkeänä ja helposti ymmärrettävänä, kun siihen valitaan muutamia tärkeitä suorituskyvyn kannalta oleellisia mittareita, jolloin mittaustietoa pystytään hyödyntämään tehokkaammin. (Cocca et al. 2013, s.193) Yksinkertaisuus ei saisi kuitenkaan tulla mittariston tarjoaman kokonaiskuvan kustannuksella. Huolellisella suunnittelulla mittaristosta saadaan riittävän yksinkertainen ja helppokäyttöinen kokonaisuus, joka kuvaa kaikkia yrityksen kannalta olennaisia suorituskyvyn osa-alueita. (Garengo et al. 2005, s. 36)

### **3.3. Suorituskykymittariston suunnittelun prosessimallit**

Ei ole olemassa yleispäteviä mittareita tai mittaristoja, jotka sopisivat kaikille yrityksille koosta, toimialasta tai toimintaympäristöstä riippumatta. Siksi jokaisen yrityksen on suunniteltava juuri omiin käyttötarkoituksiinsa ja tarpeisiinsa sopiva mittaristo parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Suorituskykymittariston rakentamisen tueksi on olemassa prosessimalleja, joiden mukaan mittariston suunnittelu ja käyttöönotto voidaan toteuttaa (Thorpe & Holloway, 2008, s.37-38). Suorituskykymitta-

riston kehittäminen voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: mittariston suunnitteluun, käyttöönottoon ja käyttöön. Mittariston suunnitteluvaiheessa määritellään keskeiset mittauskohteet sekä strategiasta johdetut mittarit. Toteutusvaiheessa otetaan käyttöön sellaiset järjestelmät ja toimintatavat, jotka mahdollistavat mittaustietojen keräämisen ja käsittelyn. Käyttö vaiheessa mittauksessa saatavaa tietoa hyödynnetään suorituskyvyn johtamisessa. (Bourne et al. 2000, s.757-758)

Neely et al. (2000) jakavat suorituskykymittariston kehittämisen päävaiheet suunnitteluun, käyttöönottoon, käyttöön ja ylläpitoon. Prosessimallin suunnitteluvaiheessa päätetään mittauskohteet sekä määritellään mittarit mittauskohteille. Mittariston käyttöönottovaiheessa koulutetaan henkilökunta sekä päivitetään tietojärjestelmät. Kolmannessa vaiheessa mittaristoa käytetään johtamisen tukena toiminnan kehittämisessä. Mittariston ylläpitovaiheessa mittaristoa arvioidaan ja tehdään tarvittavat muutokset mittareihin. Näin mittaaminen on jatkuva, dynaaminen prosessi.

Jääskeläinen et al. (2013) jakavat suorituskykymittariston kehittämissuunnitelman viiteen päävaiheeseen. Näistä kolme ensimmäistä vaihetta kohdistuvat mittausjärjestelmän suunnitteluun ja kaksi viimeistä sen käyttöönottoon. Suunnittelun vaiheet muodostuvat mittausprojektin käynnistämisestä, mitattavien menestystekijöiden valinnasta sekä mittareiden määrittelystä. Käyttöönottovaiheeseen kuuluu puolestaan mittariston käyttöönotto ja arviointi sekä mittariston käyttö osana johtamista. (Jääskeläinen et al. 2013, s.25).

Tenhunen (2001) on luonut kahdeksanvaiheisen mallin, jonka mukaan suorituskykymittariston suunnittelu ja käyttöönotto voidaan toteuttaa:

1. Heräte suorituskyvyn analysointijärjestelmän tarpeellisuudesta
2. Järjestelmän pääkäyttötarkoituksen määrittely ja suunnittelutiimin valinta
3. Yrityksen, sen toiminnan ja taustatekijöiden määrittely
4. Seurattavien suorituskyvyn osa-alueiden määrittely
5. Osa-alueiden tarkentaminen ja mittareiden analysointi
6. Mittariston viimeistely
7. Koekäyttö ja arviointi

## 8. Mittariston käyttö

Kuten edellä esitetyistä prosessimalleista voidaan huomata, malleissa on paljon samankaltaisuuksia. Monet mallit etenevät strategisista tavoitteista kriittisten menestystekijöiden tunnistamisen kautta mittareiden määrittämiseen. Eri mallien vaiheiden määrä ja nimet, tehtäväkokonaisuudet sekä työmenetelmät kuitenkin vaihtelevat. (Lönqvist et al. 2006, s.102) Yksikään malli ei kuitenkaan ole kaiken kattava ja siksi yrityksen tulee miettiä ja muokata prosessin vaihejakoa omien tarpeiden mukaisesti. Järjestelmällisen prosessimallin noudattaminen lisää kuitenkin projektin onnistumisen todennäköisyyttä ja toimii siksi hyvänä apuvälineenä mittausprojektin suunnitteluun ja läpiviemiseen. (Jääskeläinen et al. 2013, s.25)

### 3.4 Teoreettiset lähtökohdat empirialle

Tässä tutkimuksessa suorituskykymittariston suunnittelu toteutetaan kuvion 2 mukaisesti neljän suunnitteluvaiheen avulla. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään mittaamisen käyttötarkoitus. Toisessa vaiheessa täsmennetään kohdeyrityksen visio ja strategia sekä määritellään näiden pohjalta mittausnäkökulmat yhdessä toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Kolmannessa vaiheessa määritellään yrityksen kriittisten menestystekijät ja niistä johdetut mittauskohteet henkilöstölle ja toimitusjohtajalle tehdyissä haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta. Neljännessä vaiheessa valitaan kohdeyrityksen tarpeisiin ja mittauskohteisiin sopivat mittarit sekä määritellään niiden käyttöperiaatteet, minkä seurauksena muodostuu kohdeyritykselle soveltuva suorituskykymittaristo.



Kuvio 2. Suorituskykymittariston suunnittelun vaiheet

Hudson et al. (2001) mukaan onnistuneen suorituskyvyn suunnitteluprosessin edellytyksenä on mittaamisen käyttötarkoituksen määrittely, kaikkien mittariston käyttöön osallistuvien henkilöiden osallistaminen suunnitteluprosessiin sekä strategian ja tavoitteiden täsmentäminen ennen varsinaisen mittariston suunnittelun aloittamista. Mittariston käyttötarkoitukset voivat vaihdella suuresti mm. yrityksen koosta, toimialasta ja tavoitteista riippuen. (Jääskeläinen et al. 2013, s.26) Käyttötarkoituksella on vaikutusta koko suunnitteluprosessiin ja siihen, ketkä suunnitteluun osallistuvat, joten sen on hyvä olla selkeästi määritelty ennen varsinaisen suunnitteluprosessin aloittamista. (Tenhunen, 2001)

Mittariston käyttötarkoituksen määrittelyn jälkeen täsmennetään yrityksen visio ja strategia eli tila, jossa yritys haluaa tulevaisuudessa olla sekä keinot, joilla tämä tila saavutetaan. (Tenhunen, 2001) Strategian täsmentäminen on tärkeää, koska stra-

tegia toimii koko mittariston perustana, linjaa yrityksen toiminnan suuntaa ja laajuutta sekä toimii niin strategisen kuin operatiivisenkin johtamisen perustana. (Kautto et al. 2008, s.83) Strategian täsmentämisen jälkeen valitaan mittariston mittausnäkökulmat, joiden avulla voidaan varmistaa mittariston tasapainoinen kokonaisuus. Selkeästi määritelty strategia ja mittausnäkökulmat auttavat strategian kytkemisessä käytännön toimintaan ja helpottavat suorituskykyymittariston suunnittelun seuraavia vaiheita eli kriittisten menestystekijöiden ja mittauskohteiden määrittelyä sekä mittareiden valintaa. (Lönqvist et al. 2006, s.106)

Kriittiset menestystekijät, jotka kertovat yritystoiminnan kannalta oleelliset osa-alueet, joilla yrityksen tulisi olla erityisen hyvä menestyäkseen. (Ukko et al. 2007, s. 16-17). Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää, koska muuten varsinkin pk-yrityksissä operatiivisen tason toiminnan fokus voi kadota ja toiminta keskittyä yrityksen menestymisen kannalta epäoleellisiin asioihin. (Garengo et al. 2005, s.31) Kriittiset menestystekijät pohjautuvat yrityksen strategiaan, mutta niihin vaikuttaa myös yrityksen toimintaympäristö. Erilaisissa toimintaympäristöissä menestystekijät ovat erilaiset ja varsinkin palveluorganisaatiossa kriittisiä menestystekijöitä määriteltäessä olisi hyvä tarkastella strategian lisäksi yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta ja miettiä mitkä asiat tuottavat asiakasarvoa. (Jääskeläinen et al. 2013, s.29) Kriittiset menestystekijöiden tunnistaminen muodostavat koko mittariston suunnittelun ytimen, koska mittauskohteet ja mittarit voidaan johtaa kriittisiin menestystekijöiden pohjalta. (Laamanen, 2008, s.87)

Mittauskohteita valittaessa yritysten on tärkeää tunnistaa juuri oman toimintansa kannalta tärkeimmät ydintoiminnot, joita mittaamalla yritys saa kattavan ja kokonaisvaltaisen kuvan omasta suorituskyvystään ja toiminnastaan. Kun suorituskykyä voidaan seurata kokonaisvaltaisesti kaikilla yrityksen toiminnan kannalta tärkeillä osa-alueilla, kokonaisuuksien hallinta paranee. Osa-alueiden on kuitenkin oltava tasapainossa keskenään, sillä liiallinen keskittyminen yhden osa-alueen toimivuuteen ja seurantaan, voi heikentää muiden osa-alueiden laatu, jolloin kokonaisuus kärsii. (Harrauer et al. 2016, s. 321) Mittaristo tulisi rakentaa yrityksen omista lähtökohdista eikä mittariston suunnittelussa pitäisi tyytyä valmiiden mittaristoalustojen osa-

alue jaotteluihin, jos yrityksen määrittelemät mittauskohteet eivät siihen sovellu. (Ukko, 2007, s.59) Mittauskohteita valittaessa on siis tärkeää miettiä, miltä kaikilta suorituskyvyn osa-alueilta yritys haluaa saada mittaustietoa toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi, koska suorituskyvyn osa-alueiden tasainen menestyminen on tärkeää koko yrityksen menestymisen kannalta.

Suorituskyvyn osa-alueiden valinnan jälkeen määritellään mittauskohteille sopivat mittarit. Mittareiden käyttötarkoitukset vaihtelevat ja siksi on olemassa useita erilaisia mittareita ja mittareiden jaottelu periaatteita. Suorituskyvyn mittarit voidaan jakaa esimerkiksi syy-ja seurausmittareihin sekä taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Seurausmittarit ovat perinteisiä tilinpäätöstiedoista saatavia tunnuslukuja, jotka ovat seurausta yrityksen aiemmasta toiminnasta eli ne pohjautuvat historiaan. Mittareita, joilla mitataan yrityksen toiminnan kannalta oleellisia asioita, kutsutaan syy-mittareiksi. Seurausmittareita voidaan käyttää, kun halutaan saada tietoa yrityksen aiemmasta toiminnasta, kun taas syy-mittarit kertovat, miten yritys on onnistunut toiminnan eri osa-alueilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Ukko et al. 2007, s. 14-15).

Mittarit voidaan jaotella myös taloudellisiin ja ei taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden tuottama tieto perustuu yleensä joko kirjanpidon tai johdon laskentatoimen tuottamaan informaatioon ja on rahamääräistä tietoa. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto ja käyttökate. Taloudellisten mittareiden katsontakanta on historiallinen eli ne perustuvat jo menneisiin tapahtumiin. (Rantanen & Holtari, 1999, s. 26-27). Ei-taloudelliset mittarit mittaavat organisaation toiminnan eri osa-alueita eivätkä perustu rahamääräiseen tietoon. Usein juuri operatiivisen tason mittarit, jotka ovat lähellä työntekijöitä, ovat ei-taloudellisia. Ei- taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi varaston kiertonopeus, myynnin tehokkuus sekä asiakastytyväisyys. (Lönnqvist et al. 2006, 30) Jotta mittaaminen olisi mahdollisimman luotettavaa, valittujen mittareiden tulisi kattaa yrityksen toiminnan kannalta kaikki olennaiset osa-alueet mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavallisesti organisaation ylimmillä hierarkiatasoilla mittareita on määrällisesti vähemmän, mutta ne mittaavat suorituskykyä laaja-alaisesti ja ovat luonteeltaan taloudellisia. Alemmille organisaatiotasolle

tultaessa mittareiden määrä kasvaa ja niiden tuottama tieto muuttuu yksityiskohtaisemmaksi ja ei-taloudelliseksi. (Rantanen & Holtari, 1999, s.24)

Mittareiden jaotteluperiaatteiden lisäksi yksittäisten mittareiden ominaisuuksilla on vaikutusta mittaamisen onnistumisen kannalta. Hudson et al. (2001) ovat tutkimuksessaan tehneet yhteenvedon aiempien tutkimusten perusteella siitä, minkälaisia ominaisuuksia on hyvin valituilla mittareilla. Mittareiden valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että ne ovat johdettu yrityksen strategiasta ja niiden käyttötarkoitus on selkeästi määritelty, jotta ne linkittävät yrityksen toiminnot strategisiin tavoitteisiin. Strategiasta johdetut mittarit kuvaavat asetettuja tavoitteita ja päämääriä sekä kertovat, onko yritys kyennyt toteuttamaan strategiaansa halutulla tavalla. Mittarin selkeä käyttötarkoituksen määrittely puolestaan ohjaa toimintaa kohti haluttuja päämääriä ja tavoitteita. (Ukko et al. 2007, s.61) Lisäksi mittareiden tulee tuottaa luotettavaa ja käyttökelpoista tietoa, jotta toiminnan jatkuva kehittäminen olisi mahdollista (Hudson et al. 2001, s.1101). Hyvin valittu mittari tuottaa luotettavaa, helposti ymmärrettävää ja hyödynnettävää tietoa juuri siitä mittaushetkestä, jota sen on tarkoituskin mitata. (Rantanen & Holtari, 1999, s.44) Myös mittareiden itsessään tulee olla helposti ymmärrettäviä ja käytettäviä ja niiden ylläpitäminen tulee olla yksinkertaista. (Hudson et al. 2001, s.1101) Mittarin kustannus-hyöty-suhde kuvaa sitä, kuinka hyvin mittarin käyttämiseen nähty vaiva vastaa siitä saatua hyötyä. Jos tiedon hankkimiseen joudutaan käyttämään kohtuuttomasti vaivaa, ei mittarista saatava hyöty välttämättä korvaa menetettyä aikaa. (Lönnqvist et al. 2006, s. 34) Hyvä mittari on siksi selkeä, yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Suorituskykymittaristossa ei saisi myöskään olla liikaa mittareita. Kauton et al. (2008) mukaan vähemmän kuin kymmenen mittaria on riittävä määrä olennaisten asioiden selvittämiseksi.

Yksittäinen mittari kuvaa yleensä jotain tiettyä näkökulmaa ja tuottaa tietoa jostain yksittäisestä tapahtumasta. Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi yrityksen suorituskyvystä tarvitaan useampia mittareita suorituskyvyn eri osa-alueilta. Siksi yksittäisten mittareiden ominaisuuksien lisäksi on mittaristoa tarkasteltava kokonaisuutena ja muistettava mihin mittaristolla pyritään. (Rantanen & Holtari, 1999, s.43) Mittaristo ei saa olla liian yksipuolinen, koska silloin on vaarana että toiminnan kehittäminen



keskittyy vain yhteen asiaan kokonaisuuden kustannuksella tai toiminnan fokus katoaa toiminnan keskittyttyä yrityksen menestymisen kannalta epäoleellisiin asioihin. (Hannula, 2000, s.12) Lönnqvist et al. (2006, s.113) mukaan ” Hyvässä suorituskykymittaristossa on tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kesken, ulkoista ja sisäistä tehokkuutta kuvaavien mittareiden kesken sekä ennakoivien mittareiden ja tulosmittareiden välillä.”

Mittareiden valinnan jälkeen mittareille määritellään käyttöperiaatteet kuten esimerkiksi tavoitearvot, mittauksiin osallistujat, mittauksen vastuuhenkilöt sekä se, mistä mittaus-tieto saadaan. Mittareille asetettavat tavoitearvot ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan, koska niiden perusteella henkilöstö osaa arvioida, kuinka paljon kunkin tavoitteen saavuttamiseksi on ponnistettava. Tällöin on tärkeää, että mittareihin liittyvät tavoitearvot on asetettu selkeästi ja realistisesti. Mittareille asetetut tavoitearvot ovat siis niitä tavoitteita, joita toiminnalla pyritään saavuttamaan ja joihin toteutuneita tuloksia verrataan. Mittaustiheys kertoo sen, kuinka usein mittarin arvo eli mittaus-tulos kerätään. Tärkeää on määritellä myös se, mistä lähteestä mittaus-tulos kerätään. Vastuuhenkilöitä valittaessa on määriteltävä ketkä toimittavat mittariston yllä-pitäjälle tarvittavat tiedot mittarin arvon laskemiseksi kullakin mittausperiodilla ja millä tavoin vastuuhenkilöt raportoivat omien mittareidensa tuloksista. (Ukko et al. 2007, s. 61).

Suorituskyvyn johtamista helpottaa ymmärrys yrityksen toimialan luonteesta ja erityispiirteistä sekä sen luomista haasteista yritystoiminnalle. Yritysten on tärkeää ymmärtää miten ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa niiden toimintaan sekä kyettävä huomioimaan ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset omassa toiminnassaan. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin vähittäiskaupan alan erityispiirteitä sekä käydään läpi vähittäiskaupan alalla toimivien yritysten kohtaamia ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristön liittyviä haasteita.

#### 4. VÄHITTÄISKAUPAN ALAN ERITYISPIIRTEET

Yritysten toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Ulkoiselle toimintaympäristölle on tyypillistä, että yritys operoi osana sitä, mutta yrityksen jäsenillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa toiminnallaan ulkoisen toimintaympäristön tapahtumiin. Ulkoinen toimintaympäristö voidaan jakaa markkinoihin ja ulkoisiin sidosryhmiin kuten asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. (Cocca et al, 2010, s.191) Suuria haasteita tänä päivänä vähittäiskaupan alalla toimiville yrityksille luo ulkoisen toimintaympäristön epävakaus sekä vaikeudet ennakoida markkinoiden ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksia. Globalisaatio on kiristänyt kilpailutilannetta ja lisännyt hintakilpailua, mikä aiheuttaa haasteita toiminnan kannattavuudelle. Lisäksi asiakaskäyttäytymisen pirstaloituminen luo epävarmuutta ja uusia kulutustottumuksia, joiden ennustaminen on vaikeaa. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.16-19) Muita vähittäiskaupan toiminnassa huomioon otettavia ulkoisen toimintaympäristön luomia muutostekijöitä ovat markkinoiden alueellinen keskittyminen ja liikkuvuuden lisääntyminen, teknologian ja tiedon hyödyntäminen, yritysten liittoutuminen ja verkostoituminen sekä yritysten yhteiskuntavastuun merkityksen kasvu. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.17)

Sisäinen toimintaympäristö käsittää yrityksen sisäisiä tekijöitä, joihin yrityksen johdolla on mahdollisuus vaikuttaa. Sisäinen toimintaympäristö voidaan jakaa yrityksen aineellisiin ja aineettomiin resursseihin ja toisaalta sisäisiin prosesseihin. (Cocca et al, 2010, s.191) Sisäisen toiminnan haasteita ovat kaupan pitkien toimintaprosessien hallinta aina tuotteen hankinnasta ja logistiikasta varastointiin sekä siitä edelleen myymälään ja asiakkaalle. Lisäksi haasteita tuottaa kaupan osaamisen ja ydinresurssien yhdistäminen sekä niiden oikea-aikainen ja tehokas hyödyntäminen kaupan perustoimintojen sujuvuuden varmistamiseksi. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.19) Näihin haasteisiin kaupan on kyettävä vastaamaan asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti, koska ne ovat osa strategisesti hyvin johdettua kauppaa. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.24)

Koska yritykset toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, epävarmoilla ja erittäin kilpailluilla markkinoilla, menestyksekkäs liiketoiminta edellyttää, että yrityksen toiminta mukautuu markkinoiden muutosten mukana. (Hudson et al. 2001) Haasteena on ulkoisen toimintaympäristön ymmärtäminen, tunteminen ja ennustaminen sekä omien ydinresurssien ja toimintaprosessien sopeuttaminen näihin toimintaympäristön luomiin haasteisiin omia vahvuuksia hyödyntäen ja kilpailuetua luoden. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.24)

#### **4.1. Ulkoisen toimintaympäristön haasteita vähittäiskaupan toiminnalle**

Markkinoiden dynaamisuus ja nopeat muutokset luovat epävarmuutta, mikä lisää myös kuluttajakäyttäytymisen ja trendien vaikeaa ennustettavuutta. Edellä mainitut tekijät yhdistettynä vähittäiskaupan sesonkiluonteisuuteen luovat suuria haasteita valikoiman muodostamiselle, joka on tehtävä hyvissä ajoin ennen sesongin alkua pohjautuen yleensä aiempaan myyntidataan tai aiempien tietojen puuttuessa lähinnä intuitioon. Siksi valikoiman osuvuutta ei voi koskaan varmuudella tietää. (Harrauer et al. 2016, s.322) Jos tuotteita ostetaan liikaa, tulee varastopainetta ja tuotteet on myytävä huonolla katteella. Jos tavaraa ostetaan liian vähän, ajankohtaista tavaraa ei ole myymälässä saatavilla ja myyntiä jää tekemättä. Tästä johtuen kauppojen olisi kyettävä saamaan tarkkaa ja ajankohtaista tietoa toiminnastaan ongelmien havaitsemiseksi ja toiminnan korjaamiseksi vielä sesongin ollessa käynnissä. Esimerkiksi myynnin tai varaston kiertonopeuden seurannalla voidaan pyrkiä optimoimaan varaston riittävyys koko sesongin ajaksi ja toisaalta myös ylivarastoon voidaan reagoida hyvissä ajoin ennen seuraavan sesongin alkua.

Globaalisti kiristynyt kilpailutilanne ja siitä seuraava kova hintakilpailu kiristävät yritysten kannattavuutta ja siksi toiminnan tehostaminen on tärkeää. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.18) Asiakkaan näkökulmasta valinnan varaa on entistä enemmän, jolloin asiakas optimoi omia tarpeitaan: aikaa, vaivaa ja rahaa. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.27) Tämä vähentää asiakasuskollisuutta ja tekee asiakaskäyttäytymisestä pirstaleista ja vaikeasti ennustettavaa. Valikoimalla, asioinnin helppoudella ja hintalaatusuhteella on ratkaiseva merkitys asiakkaan kulutuskäyttäytymiselle ja siten asiakasarvon tuottamiselle vähittäiskaupassa. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.53-56)

Kaupan haasteena onkin muodostaa asiakaskunnan tarpeet huomioiva ajankohtainen valikoima ja varmistaa tuotteiden hyvä saatavuus asiakkaan asiointiajankohdasta huolimatta. Ostotoiminnalla ja tilaus-toimitusprosesseilla on näin keskeinen merkitys sisäisen toiminnan tehokkuuteen ja asiakastyytyvyyteen.

Kaupoilla on lukuisia erilaisia ulkoisia sidosryhmiä, joiden kanssa toimiminen tulisi olla mahdollisimman sujuvaa. Yksi merkittävimmistä yhteistyökumppaneista ovat tavarantoimittajat, joilla on suuri vaikutus kaupan tuotevalikoimaan sekä tuotteiden hinta-laatu-suhteen muodostumiseen. Lisäksi tuotteiden oikea-aikainen ja sujuva jakelu varmistavat tuotteiden ajankohtaisuuden ja hyvän saatavuuden myymälässä. Kaupalla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta vaikuttaa tavarantoimittajien toimintaan, mikä on suuri riski kaupan omalle toiminnalle. Tavarantoimituksiin liittyvillä viivästyksillä tai virheillä voi olla merkittäviä vaikutuksia kaupan päivittäisiin toimintoihin ja pahimmillaan ne näkyvät asiakkaille asti esimerkiksi tavarapuutteina, mikä voi romuttaa asiakkaan luottamusta kauppaan kohtaan. Kaupan menestys on siten riippuvainen myös sidosryhmien menestyksestä ja toiminnan onnistumisesta. (Kautto et al. 2008, s.62) Tällaisiin ulkoisten sidosryhmien luomiin haasteisiin kaupan on pyrittävä reagoimaan tiedostamalla olemassa olevat riskit oman toiminnan suunnittelussa joustavuutena ja mahdollisuutena oman toiminnan sopeuttamiseen kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

#### **4.2. Perusliiketoiminnot asiakasarvon luoja**

Kaikkein ratkaisevimpia toimintoja kaupan menestymisen kannalta ovat asiakkaalle näkyvän toiminnan osa-alueet, jotka luovat asiakasarvoa. Jos kauppa ei onnistu tuottamaan asiakasarvoa, ei asiakkaalla ole syytä asioida kyseisessä kaupassa. (Kautto et al. 2008, s.139) Kauppa voi omalla strategisella suunnittelullaan sekä tehokkaalla ja laadukkaalla toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan asiakaskäyttäytymiseen tuottamalla asiakkaalle ylivoimaista asiakasarvoa ja kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Asiakasarvo voidaan määritellä arvoksi, jota asiakas kokee saavansa asioidessaan kaupassa ja kuluttaessaan tai käyttäessään kaupasta hankkimiaan tavaroita tai palveluita. (Kautto et al. 2008, s.29) Asiakasarvon luominen edellyttää, että kauppajien asiakkaiden kannalta tärkeä perustoiminta on kunnossa. Tämä tarkoittaa

esimerkiksi tuotteiden hyvää saatavuutta ja valikoimaa, luotettavaa hintatasoa, hintojen ja hintamerkintöjen virheettömyyttä, sujuvia kassatoimintoja, myymälän siisteyttä ja selkeyttä sekä asiakaslähtöistä ja ammattitaitoista asiakaspalvelua. Jos jokin perustekijöistä pettää, syntyy negatiivisia ostokokemuksia, jotka voivat merkitä asiakkuuden loppumista. (Kautto et al. 2008, s.30) Siksi kaupan varsinainen toiminta ja sen johtaminen ratkaisevat viimekädessä kaupan menestyksen. Perustoitumisen laadun heikkoudet ovat kuitenkin erittäin yleisiä (Kautto et al. 2008, s.35). Toiminnan laadun varmistamiseksi kaupan strategisten valintojen tulisi tähdätä asiakkaan kokeman arvon kasvattamiseen, mikä pitäisi näkyä käytännössä asiakaslähtöisenä toimintana ja pyrkimyksenä asiakkaiden odotusten täyttämiseen kaikissa eri tehtävissä. (Kautto et al. 2008, s.81) Se, mitä asiakaslähtöinen toiminta käytännössä tarkoittaa, jää kuitenkin jokaisen kaupan itsensä määriteltäväksi. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että huomio pitää kiinnittää kaupan jokapäiväisten toimintojen sujuvuuteen, osaavaan henkilökuntaan, asiakaslähtöiseen valikoimaan sekä kauppakunnosta huolehtimiseen, jotka ovat asiakaslähtöisen toiminnan kulmakivet.

Oman haasteensa toimintaprosessien hallintaan luovat kaupan niukat resurssit, joiden on oltava mitoitettu oikein ja oltava käytössä oikea-aikaisesti, jotta niiden käyttö olisi mahdollisimman tehokasta. Tämä edellyttää hyvin organisoitua päivittäistä toimintaa. Kaupan tärkein resurssi on osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta. Väärin mitoitettut tai tehottomasti toimivat henkilöstöresurssit voivat olla syynä perusliiketoimintojen heikkoon laatuun ja sujumattomuuteen, joka voi näkyä asiakkaalle huonona asiakaspalveluna, epäsiistinä myymälänä, tavarapuutteina tai kaupan huonona ilmapiirinä. Pidemmän päälle liian vähäiset henkilöstöresurssit voivat ajaa henkilöstön uupumukseen ja se voi heijastua koko työilmapiiriin aina asiakkaille asti. Riittävästä ja tehokkaasti toimivista henkilöstöresursseista huolehtiminen on siksi tärkeää kaupan jokapäiväisten toimintojen ja asiakaspalvelun sujuvuuden takaamiseksi sekä hyvän työilmapiirin ylläpitämiseksi. (Harrauer et al. 2016) Koska käytettävissä olevat resurssit ovat niukkoja, toiminnan tehokkuuden seuranta eri osalueilla on tärkeää. Seurannan avulla saadaan arvokasta tietoa toiminnan sujuvuudesta, tehokkuudesta sekä resurssien oikeasta kohdentamisesta ja riittävydestä.

Kaikki edellä mainitut perusliiketoiminnan osa-alueet konkretisoituvat asiakaskohtaamisissa kaupoissa ja ne ratkaisevat asiakastyytyväisyyden kaupan toimintaan. Vaikka kaikki yllämainitut prosessit olisivat hyvin suunniteltuja, ne eivät auta jos toteutus eli asiakkaan kohtaaminen myymälässä ei ole kunnossa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää, jotta kaupan perusliiketoiminnot ovat sujuvia ja palvelu ystävällistä ja ammattitaitoista. Vain osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta kykenee ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, ylittämään heidän odotuksensa ja luomaan näin asiakasarvoa omalla toiminnallaan. Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua asiakaspalveluun, on organisaatorakenteen sekä toimintailmapiiirin- ja kulttuurin korostettava ja tuettava asiakaspalvelun tärkeyttä ja yhteistoiminnan merkitystä. (Kuusela & Neilimo, 2010, s.56) Henkilöstön osaamisella on suuri merkitys yrityksen menestykselle tulevaisuudessa ja siksi ammattitaidon ja tuotetietouden ylläpitämiseksi esimerkiksi erilaiset myynti- ja tuotekoulutukset ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen välineitä. (Kautto et al. 2008, s.17)

### **4.3. Kriittiset menestystekijät vähittäiskaupassa**

Edellä esitettyjen toimintaympäristön luomien haasteiden ja kaupan perusliiketoimintojen pohjalta voidaan johtaa vähittäiskaupanalan kriittiset menestystekijät yleisellä tasolla. On kuitenkin muistettava, että kunkin yrityksen omat strategiset tavoitteet on otettava huomioon kriittisiä menestystekijöitä määriteltäessä. Siksi yrityksen johdolla tulisi olla selkeä kuva siitä, mitä asiakkaat yritykseltä haluavat ja saavat sekä käsitys yrityksen sisäisistä voimavaroista. Nämä asiat tunnistamalla kaupalle voidaan määritellä kriittiset menestystekijät, jotka ovat pohjana myös yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa. Kautto et al. (2008, s.84) mukaan vähittäiskaupan keskeiset tavoitteet ja samalla kriittiset menestystekijät ovat:

- Hyvä asiakastyytyväisyys
- Korkea sisäisen toiminnan tehokkuus
- Toiminnan sujuvuus ja luotettavuus
- Innostunut, motivoitunut ja osaava henkilöstö
- Hyvä työilmapiiri
- Hyvä liiketaloudellinen tulos

Strategian toteuttamisen seuraamiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi kauppa tarvitsee tietoa kaikista näistä kriittisistä menestystekijöistä, jotta toimintaa voidaan kehittää asiakasarvon ylläpitämiseksi, strategian ja tavoitteiden päivittämiseksi markkinoiden muutosten seurauksena sekä taloudellisesti kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Kontekstissa, jossa kaupan on oltava suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön joustava ja mukautuva, mutta suhteessa sisäiseen toimintaympäristöön tehokas ja täsmällisesti toimiva, on suorituskyvyn mittausjärjestelmä hyvä johtamisen työkalu, kunhan mitattavat osa-alueet on valittu oikein. Se, minkälaisia mittareita kukin yritys tarvitsee suorituskyvyn mittaamisen tueksi, riippuu paljon yrityksen strategiasta ja tavoitteista. (Harrauer et al. 2016, s.321)

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa suunnitellaan suorituskykymittaristo vähittäiskaupan alalla toimivalle yritykselle. Kohdeyritys on suomalainen vuonna 2013 perustettu urheiluvälineiden kuluttajamyyntiä harjoittava pk-yritys. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2018 4M€ ja yritys työllistää tällä hetkellä 13 henkilöä.

### 5.1. Tutkimuksen toteutuksen lähtökohdat

Ajatus suorituskykymittariston suunnittelutarpeesta lähti yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja kilpailutilanteen nopeista muutoksista kasvavan verkkokaupan ja uusien kilpailijoiden tultua markkinoille. Näiden lisäksi suurta epävarmuutta toiminnalle aiheuttavat sääolosuhteiden vaihtelevuus ja urheiluvälinekaupan sesonkiluonteisuus. Kaikilla näillä ulkoisen toimintaympäristön muutoksilla on suora vaikutus myös asiakaskäyttäytymiseen ja siksi näihin ulkoisen toimintaympäristön luomiin haasteisiin olisi tärkeää pystyä reagoimaan nopeasti mukauttamalla yrityksen toimintaa muutosten edellyttämällä tavalla. Ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia pystytään parhaiten huomioimaan yrityksen sisäisen toiminnan suunnittelussa. Tärkeää suunnittelussa on keskittyä yrityksen perusliiketoimintojen sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Parhaiten tämä onnistuu asettamalla työntekijöille toimintaa ohjaavia tavoitteita ja näiden tavoitteiden toteutumista seuraamalla voidaan toimintaa ohjata ja kehittää haluttuun suuntaan.

Yrityksessä on aiemmin seurattu tavoitteellisesti joitakin taloudellisia tunnuslukuja kuten myyntiä, kannattavuutta sekä keskiostoksen suuruutta ja näiden lukujen pohjalta on asetettu kuukausittaisia tavoitteita organisaatiotasolla, mutta seuranta on ollut enemmänkin toteavaa, kuin toimintaa kehittävää. Siksi yritykselle halutaan nyt suunnitella suorituskykymittaristo, joka huomioi kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa, toiminnan kehittämisen ja tehostamisen varmistamiseksi. Mittariston tarkoitus on helpottaa käytännön johtamista eli henkilöstön toiminnan ohjaamista, seuranta ja kehittämistä ja tätä kautta sopeuttaa koko yrityksen toimintaa vastaamaan paremmin ulkoisen toimintaympäristön luomiin haasteisiin.



Jotta mittaristosta saadaan mahdollisimman käytännönläheinen ja yrityksen toiminnan kannalta olennaisia asioita mittaava, suunnitellaan mittaristo yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Suorituskykymittariston suunnittelun tueksi haastatellaan sekä yrityksen toimitusjohtajaa että henkilökuntaa mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi yrityksen toiminnasta. Haastattelujen avulla määritellään yrityksen kriittiset menestystekijät sekä mittaushaasteet ja valitaan sopivat mittarit. Näiden vaiheiden jälkeen muodostetaan kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva suorituskykymittaristo. Seuraavaksi käydään lävitse yksityiskohtaisemmin tutkimusaineiston hankinta ja analyysi.

## **5.2. Aineiston hankinta ja haastatteluiden toteutus**

Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua henkilökohtaista teemahaastattelua kohdeyrityksen henkilöstölle ja toimitusjohtajalle. Haastattelu valittiin aineistonhankinta menetelmäksi, koska se on joustava tutkimustapa, jossa tutkijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.73) Haastattelun joustavuus mahdollistaa näin syvällisen ja kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan kohdeyrityksen toiminnasta, mikä on tärkeää kohdeyritykselle soveltuvan mittariston suunnittelun kannalta.

Tutkimusta varten haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa sekä kaikkiaan kahdeksaa vakituista työntekijää, joiden työkokemus kohdeyrityksessä vaihtelee kuudesta kuukaudesta yli neljään vuoteen. Henkilökunta haluttiin ottaa mukaan haastatteluihin, koska heillä on paljon kokemusta yrityksen operatiivisen tason toiminnasta. Näin ollen heillä voi olla sellaista yrityksen käytännön toimintaan liittyvää tietoa, jota toimitusjohtajalla ei välttämättä ole enemmän strategiselle tasolle pohjautuvien näkökulmien vuoksi. Haastatteluiden lisäksi yrityksen toimitusjohtajan kanssa käytiin keskusteluja mittariston suunnitteluprosessin eri vaiheissa. Keskustelujen tarkoituksena oli varmistaa, että suunniteltu mittaristo soveltuu mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen käyttötarpeisiin.

Ennen varsinaista mittariston suunnitteluprosessin käynnistämistä toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa määriteltiin mittaamisen käyttötarkoitukset sekä täsmennettiin yrityksen strategia ja visio. Tämän jälkeen sekä henkilöstöä että toimitusjohtajaa haastateltiin liitteessä 1 esitetyn haastattelurungon mukaisesti. Alla olevaan taulukkoon 1 on kerätty tiedot haastatteluista sekä niiden ajankohdasta ja kestosta.

Taulukko 1. Haastatteluaiakataulut ja kestot

<b>Haastateltava</b>	<b>kesto</b>	<b>pvm</b>
Työntekijä 1	35 min	18.2.2019
Työntekijä2	55 min	18.2.2019
Työntekijä 3	60 min	19.2.2019
Työntekijä 4	30 min	20.2.2019
Työntekijä 5	70 min	4.3.2019
Työntekijä 6	20 min	5.3.2019
Työntekijä 7	25 min	7.3.2019
Työntekijä 8	30 min	8.3.2019
Yrityksen toimitusjohtaja	80 min	11.3.2019

Teemahaastattelulle ominaista on tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa eteneminen, jolloin haastattelussa korostuu ihmisten tulkinta sekä heidän antamansa merkitykset tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s.48) Haastatteluissa käsiteltävät teemat sekä haastattelukykykykset on valittu tutkimuksen viitekehuksesta esiin nousseiden asioiden perusteella niin, että haastatteluista saatujen vastausten avulla on mahdollista saada tutkimuskysymysten kannalta merkityksellistä tietoa suorituskykykymittariston suunnittelun tueksi. Haastatteluissa selvitettiin henkilöstön ja toimitusjohtajan näkemyksiä yrityksen kriittisistä menestystekijöistä sekä tärkeistä suorituskyvyn osa-alueista mitauskohteiden ja sopivien mittareiden valitsemiseksi.

Etukäteen valitut haastatteluteemat sekä haastattelukysymykset annettiin haastateltaville noin viikkoa ennen haastatteluja, jotta haastateltavien oli mahdollista valmistautua haastatteluun etukäteen. Hyvä ennakkovalmistautuminen mahdollistaa aiheen laajan ja kokonaisvaltaisen käsittelyn haastattelun aikana ja edesauttaa yksityiskohtaisen ja monipuolisen haastatteluaineiston hankintaa (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s.73).

Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa etukäteen sovittuina ajankohtana helmi-maaliskuussa 2019. Tutkija esitti haastattelukysymykset suullisesti haastattelurunkoa apuna käyttäen kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä teemoittain. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin tarpeen mukaan esille nousseiden asioiden tiimoilta kuitenkin niin, ettei samoja tarkentavia kysymyksiä esitetty kaikille haastateltaville. Haastateltavat vaikuttivat olevan kiinnostuneita aiheesta ja kokivat käsiteltävät asiat tärkeiksi, mikä näkyi muun muassa hyvänä ennakkovalmistautumisena haastatteluihin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja tärkeimmistä ja esiin nousseista asioista haastatteluaineiston analyysivaiheen helpottamiseksi. Heti haastattelujen jälkeen haastattelut kuunneltiin ja vastaukset purettiin teemoittain taulukkolaskentaohjelmaan odottamaan tarkempaa analyysiä.

### **5.3. Aineiston käsittely ja analysointi**

Tutkimuksen ensisijaiseksi analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan ja aineistosta etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.93). Teemoittelu oli luonnollinen valinta analyysimenetelmäksi, koska teemahaastattelun teemat itsessään muodostivat jo alustavan jäsenyyksen aineistoon.

Haastattelujen jälkeen tutkimusaineisto käytiin läpi haastattelu kerrallaan. Lähtökohdana oli, että haastatteluaineisto jäsenellään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin teemoihin. Haastatteluaineistosta kerättiin siis kaikki tutkimuskysymysten kannalta oleelliset vastaukset, jotka teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Kullekkin teemalle muodostettiin taulukko, johon kerättiin teemaa koskevat vastaukset.

Teemahaastattelujen ensimmäinen teema käsitteli kohdeyrityksen kriittisiä menestystekijöitä eli niitä asioita, missä yrityksen on onnistuttava menestyäkseen. Osion tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen strategista ja operatiivista toimintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta yrityksen toiminnan kannalta oleelliset osa-alueet osataan ottaa huomioon suorituskykykymittariston suunnittelussa.

Toinen teema käsitteli yrityksen mitattavia suorituskyvyn osa-alueita. Tämän teeman osalta haastateltavia pyydettiin nimeämään konkreettisia asioita, joille pitäisi asettaa tavoitteet organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Haastattelun avulla selvitettiin niitä yrityksen suorituskyvyn kannalta oleellisia osa-alueita, joita pitäisi mitata organisaation suorituskyvyn parantamiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi haluttuun suuntaan. Tämä on tärkeää, koska yrityksen on tunnistettava juuri oman toimintansa kannalta tärkeimmät suorituskyvyn osa-alueet ja kyettävä mittaamaan niitä kattavasti. Lisäksi kartoitettiin niitä päivittäisen toiminnan haasteita, jotka voivat estää tavoitteiden saavuttamisen eli estävät tehokasta suorituskykyä.

Kolmannessa teemassa käsiteltiin tavoitteita sekä tavoitteiden toteutumista mittavien mittareiden valintaa. Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään tavoitteiden asettamisen vaikutuksista työsuoritukseen sekä kartoitettiin sitä, millaisia tavoitteita kohdeyritykselle pitäisi asettaa. Lopuksi pohdittiin, minkälaisilla mittareilla tavoitteiden toteutumista tulisi mitata.

Teemahaastatteluista saatujen vastausten pohjalta jatkettiin suorituskykykymittariston suunnittelua yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Haastatteluaineiston ja toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta määriteltiin yrityksen kriittiset menestystekijät sekä valittiin mittauskohteet ja niille sopivat mittarit. Lopuksi valittujen mittauskohteiden ja mittareiden pohjalta muodostettiin kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva mittaristo. Tarkempi analyysi tuloksista esitellään seuraavassa luvussa.

## 6. SUORITUSKYKYMITTARISTON SUUNNITTELU

Mittausprojektin käynnistämisvaiheessa kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyssä aloituskeskustelussa käytiin läpi syitä mittaamisen aloittamiselle sekä määriteltiin mittaamisen pääkäyttötarkoitukset. Toimitusjohtaja on kokenut, että henkilöstöä ei ole sitoutettu riittävän hyvin nykyisin käytössä olevaan systeemiin, jossa on määritelty kuukausikohtaiset tavoitteet myynnille, kate-euroille, keskiostokselle ja Hit rate -luvulle eli myynnin konversiolle. Ongelmaksi koettiin myös se, että nykyisellään tavoitteet eivät ohjaa henkilöstöä toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Tavoitteiden tulisi olla aiempaa konkreettisempia ja operatiiviselle tasolle vietyjä, jotta ne ohjaisivat paremmin henkilökunnan päivittäistä toimintaa, mikä edellyttää asetettujen tavoitteiden selkeää ja johdonmukaista viestintää. Myös tavoitteiden toteutumisen seurannassa koettiin olevan puutteita. Henkilöstö tietää, että kyseisiä tunnuslukuja seurataan, mutta seurannalla ei tunnu olevan vaikutusta käytännön toimintaan vaan tavoitteet joko toteutuvat tai eivät. Siksi henkilökuntaa halutaan sitouttaa enemmän tavoitteisiin ja niiden seuraamiseen.

Nykyiset tavoitteet koettiin kuitenkin tärkeiksi ja merkittäviksi ja siksi ne halutaan sisällyttää osaksi uutta mittaristoa. Mittaristosta halutaan kuitenkin tehdä laajempi ja kokonaisvaltaisempi niin, että yrityksen toiminnan kannalta kaikkia kriittisiä tekijöitä seurattaisiin, niille asetettaisiin tavoitteet ja myös henkilöstö ymmärtäisi paremmin näiden toimintojen yhteyden. Tällä tavalla henkilöstön toimintaa voidaan ohjata paremmin haluttuun suuntaan. Lisäksi yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti mittaavan mittariston tuottamaa tietoa hyödyntämällä yrityksen toiminnoista on mahdollista havaita puutteita ja kehityskohteita ja niihin voidaan reagoida nopeammin. Näiden aloituskeskustelussa esiin nousseiden ongelmien korjaamiseksi määriteltiin suorituskykymittariston pääkäyttötarkoituksiksi henkilöstön toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen sekä tavoitteiden selkeä viestiminen ja seuraaminen.

### 6.1. Yrityksen strategian täsmentäminen ja mittausnäkökulmien määrittely

Yrityksen johdolla tulee olla yhtenäinen ja selkeä näkemys siitä, miten yrityksen toimintaympäristö kehittyy, jotta tuloksellisen strategian luonti ja toteuttaminen sekä

tavoitteiden asettaminen on mahdollista. (Kuusela & Neilimo, 2010, s. 16) Mittaristo-  
hankkeen suunnittelussa ensimmäinen tehtävä onkin täsmentää yrityksen strate-  
gia ja visio eli varmentaa että kaikilla mittariston suunnitteluprosessiin osallistuvilla  
on yhtenäinen näkemys siitä, minkälainen yrityksen halutaan olevan tulevaisuu-  
dessa ja keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Kohdeyrityksen visio ja strategia täs-  
mennettiin yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskuste-  
lussa. Toimitusjohtajan mukaan yritykselle on laadittu yritystoiminnan alkaessa stra-  
tegia ja visio, jota on päivitetty kerran toimipaikan vaihdoksen yhteydessä noin neljä  
vuotta sitten. Vision todettiin olevan edelleen ajankohtainen, joten muutoksia ei tar-  
vinnut tehdä. Vision toteuttamiseksi yritykselle on määritelty strategia. Kuuselan ja  
Neilimon (2010, s.11) mukaan strategian lähtökohtana tulisi olla yrityksen vahvuus-  
det sekä markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet, joiden varassa yritystoimintaa ke-  
hitetään. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan yrityksen vahvuudet ovat ammat-  
titaiteinen asiakaspalvelu sekä laaja ja laadukas tuotevalikoima, jotka ovat myös  
kohdeyrityksen strategian kulmakivet. Yrityksen strategia kokonaisuudessaan täs-  
mentyi seuraavasti:

- Kannattava liiketoiminta: Toimintamme lähtökohtana ovat sujuvat, tehokkaat ja asiakaslähtöiset toimintaprosessit, jotka takaavat kannattavan liiketoimin-  
nan
- Asiakaslähtöinen valikoima: Valikoimamme koostuu ajankohtaisista ja laa-  
dukkaista tuotteista kilpailukykyiseen hintaan
- Osaaminen ja asiantuntemus: Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja odo-  
tusten ylittäminen ammattitaitoisella asiakaspalvelulla on tärkein prioriteet-  
timme
- Kannustava työilmapiiri: Koko työyhteisössämme vallitsee avoin ja toisia kun-  
nioittava ilmapiiri ja olemme aina valmiita auttamaan toinen toisiamme

Selkeästi määritellyn strategian pohjalta on mahdollista johtaa suorituskyvyn mit-  
tausnäkökulmat. Mittausnäkökulmilla voidaan varmistaa muodostuvan mittariston  
tasapainoinen kokonaisuus (Lönqvist et al. 2006, s.108). Koska kohdeyritykselle  
suunniteltavan mittariston halutaan tuottavan kokonaisvaltaista tietoa kaikilta stra-

tegian kannalta oleellisilta osa-alueilta, jaettiin strategian osa-alueet mittausnäkökulmiin mittaamisen selkeyttämiseksi ja helpottamiseksi. Mittausnäkökulmat voidaan määritellä monella eri tavalla. Mittausnäkökulmat voidaan ottaa esimerkiksi suoraan jostain valmiista mittaristomallista, jolloin on kuitenkin vaarana, että yrityksen erityispiirteet saattavat unohtua. Toinen tapa määritellä mittausnäkökulmat on valita näkökulmaksi yrityksen tärkeimmät sidosryhmät, koska sidosryhmillä on usein tärkeä rooli yrityksen toiminnassa. (Lönnqvist et al. 2006, s.106-108). Hudson et al. (2001) esittelivät tutkimuksessaan yrityksen suorituskykyä kokonaisvaltaisesti kuvaavat mittausnäkökulmat: taloudelliset tulokset, ulkoinen suorituskyky, operatiivinen suorituskyky sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Näitä ulottuvuuksia mittariston suunnittelussa hyödyntämällä, yrityksen on mahdollista muodostaa kokonaisvaltainen kuva kaikista liiketoiminnan kannalta oleellisilta osa-alueista, jolloin mittaristosta tulee tasapainoinen kokonaisuus. (Hudson et al. 2001, s.1101) Hyvin lähellä tätä mittausnäkökulmien jaottelua on myös Balanced Scorecardin mukainen suorituskyvyn jaottelu taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, prosessinäkökulmaan sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmaan.(Lönnqvist et al. 2006, s.35) Kohdeyritykselle valitut suorituskyvyn mittausnäkökulmat mukailevat edellä esitetyjä kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausnäkökulmia niin, että mittausnäkökulmia valittaessa on huomioitu myös yrityksen yllä mainitut strategiset tavoitteet.

Koska kaiken yritystoiminnan lähtökohtana ja päämääränä voidaan pitää kannattavaa ja menestyksellistä liiketoimintaa, valittiin ensimmäiseksi mittausnäkökulmaksi taloudellinen näkökulma. Taloudellinen näkökulma kuvaa siis kohdeyrityksen tavoitetta kannattavasta liiketoiminnasta. Kaupan toiminta perustuu asiakaslähtöiseen toimintaan. Siksi toiseksi mittausnäkökulmaksi valittiin asiakasnäkökulma, joka kuvaa sitä, miten hyvin yritys on onnistunut tunnistamaan, ymmärtämään ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin eli synnyttämään asiakasarvoa ja tätä kautta asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi tuotevalikoimallaan ja asiakaspalvelullaan. Osaava, sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta on kaupan tärkein voimavara, jonka avulla yrityksen on mahdollista toteuttaa strategiaansa. (Kautto et al. 2008, s.196) Henkilöstön hyvinvointi heijastuu herkästi yrityksen kaikille toiminnan osa-alueille ja siksi kolmanneksi mittausnäkökulmaksi valittiin henkilöstönäkökulma kuvaamaan työyhteisöön,

henkilöstön osaamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita. Kaupan liike-toiminnalle oleellista on pitkien toimintaprosessien oikea-aikainen ja sujuva hallinta. (Kautto et al. 2008, s. 195) Näitä toimintaprosesseja kuvaamaan valittiin prosessinäkökulma, joka kuvaa kaupan tilojen ja resurssien käyttöä sekä tuotteisiin ja valikoimaan sekä varastoon ja logistiikkaan liittyviä toimintoja.

## **6.2. Kriittisten menestystekijöiden ja mittauskohteiden määrittely**

Kohdeyrityksen strategian täsmentämisen ja mittausnäkökulmien valinnan jälkeen kullekin valitulle mittausnäkökulmalle määriteltiin haastattelujen perusteella kriittiset menestystekijät sekä kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvat mittauskohteet. Valituilla suorituskyvyn mittausnäkökulmilla on keskityttävä yrityksen menestymisen kannalta keskeisiin asioihin, joilla on saavutettava jatkuva korkea suoritustaso. Yrityksen on siis tunnistettava oman toiminnan ja strategian kannalta keskeiset kriittiset menestystekijät kaikilla suorituskyvyn ulottuvuuksilla. Garengo et al. (2005, s. 27) mukaan pk-yrityksillä on usein puutteita strategisessa suunnittelussa ja siksi kriittisten menestystekijöiden määrittelemisen voi olla vaikeaa. Kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden ja mittauskohteiden määrittämiseksi haastateltiin yhteensä kahdeksaa työntekijää sekä yrityksen toimitusjohtajaa mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja monipuolisen kuvan saamiseksi. Seuraavaksi esitellään haastatteluissa esiin nousseita kriittisiä menestystekijöitä sekä niihin pohjautuvia mittauskohteita mittausnäkökulmittain.

### **6.2.1. Asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet**

Haastattelujen perusteella asiakkaiden ajateltiin arvostavan kaupan toiminnassa ja palvelussa muun muassa myymälän yleisilmettä, toimintojen sujuvuutta, palvelun laatua, asiakaslähtöistä valikoimaa sekä tuotteiden ajankohtaisuutta.

*”...sanotaan et se yleinen niinku ensivaikutelma myymälästä ja sit se osaaminen, tuotetuntemus...ja liikkeen valikoima...ja se kaupan päätös niinku se kassatyöskentely, et sekin toimii ja et se yleis fiilis siitä myymälästä on niinku positiivinen ja iloinen, et kun sä tuut myymälään eli se ensivaikutelma...” (haastateltava 2)*



*”No kyllä mun mielestä asiakkaiden palvelemisessa on pakko onnistua ihan eka, et se asiakas tulee palveluksesi.” (Haastateltava 5)*

*”No just se asiakaspalvelu, asiakkaan huomioiminen tietysti ykkösenä ja sit varmasti semmonen siisteys ja yleinen ilme, ne tekee paljon ja tällaisessa kaupassa kaikki tommonen tuotetietous kyl tollanen varmasti vaikuttaa, et asiakalle tulee semmonen varma olo, et saa oikeesti just sitä, mitä tulee hakeen.” (Haastateltava 4)*

*”Tietenkin palvelun laatu on kaupanalalla se isoin juttu. Jos on hyvä asiakaspalvelu, se asiakas palaa ja kertoo tuttavillekin siitä. Se on iso tekijä. Palvelulla saadaan myyntiä ja myynnillä tulosta.” (Haastateltava 6)*

*”..mut kyl mä koen sit myös niin ku sen, et meillä olis just kaikki tuotteet ajoissa esillä, kaikki niin ku kamppis jutut ja tämmöset, et kyl mä koen sen myös tosi tärkeeks, et tietty tuote olis tiettyyn aikaan siellä myymälässä, jos sille on joku kuvasto juttu tai semmonen...” (Haastateltava 1)*

Kaikilla näillä tekijöillä voidaan luoda asiakasarvoa ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä. Kaupan on onnistuttava toimimaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti, jotta asiakastyytyväisyys pysyy korkeana. Kautto et al. (2008) mukaan vähittäiskaupan alalla toimivan yrityksen toiminnan lähtökohta on asiakasarvon tuottaminen ja ylläpitäminen. Jos asiakas ei koe saavansa asiakashyötyä tai -arvoa yrityksen tarjoamista tuotteista tai palvelusta, ei asiakkaalla ole syytä asioida kaupassa eikä yrityksen toiminnalla siten ole edellytyksiä jatkua. Vähittäiskaupan alalla ei ole kuitenkaan olemassa yhtä tai muutamaa tekijää joiden avulla voidaan varmistaa asiakastyytyväisyys vaan kaupan toiminnan kokonaisuus ratkaisee sen, miten hyvin asiakasarvoa kullakin hetkellä onnistutaan tuottamaan. Mikään yksittäinen toiminta ei saisi korostua yli muiden vaan koko kaupan toiminnan on oltava tasapainoinen ja saumattomasti toimiva kokonaisuus. Tämä perusteella asiakasnäkökulman tavoitteeksi määriteltiin tyytyväiset asiakkaat, kriittiseksi menestystekijäksi asiakasarvon tuottaminen ja mittauskohteeksi asiakastyytyväisyys taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet

<b>ASIAKASNÄKÖKULMA</b>
<p><b>Tavoite:</b> Tyytyväiset asiakkaat</p> <p><b>Kriittinen menestystekijä:</b> Asiakasarvon tuottaminen</p> <p><b>Mittauskohde:</b> Asiakastyytyväisyys</p>

Asiakastyytyväisyys on kohdeyritykselle erittäin tärkeä mittauskohde, joka kertoo osaltaan siitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut luomaan asiakasarvoa asiakkailleen. Asiakastyytyväisyyden aikaansaaminen ja asiakasarvon luominen ovatkin tärkeimpiä yrityksen menestymisen syytekijöitä. Jos asiakasarvon tuottamisessa epäonnistutaan, asiakastyytyväisyys laskee ja seurauksena voi olla esimerkiksi markkinaosuuden pieneneminen ja tästä seuraava koko toiminnan heikkeneminen (Kautto et al. 2008, s.196). Kohdeyrityksen asiakastyytyväisyys koostuu niistä tekijöistä, joiden avulla kauppa pyrkii tuottamaan asiakasarvoa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi haastatteluissakin esiin nousseet tekijät kuten valikoiman asiakaslähtöisyys, toimintojen sujuvuus, myymälän yleisilme, asiakaspalvelun laatu ja saatavuus riippuen tietenkin siitä, mitä kukin asiakas kaupan toiminnassa arvostaa. Asiakastyytyväisyyden moniulotteisuudesta johtuen, kaupan on kyettävä pitämään kaikki perusliiketoimintoihin liittyvät toiminnot jatkuvasti hyvällä tasolla, mahdollisimman korkean asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseksi. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tarkoituksena on seurata asiakastyytyväisyyden tasoa ja estää asiakastyytyväisyyden laskeminen.

### 6.2.2. Henkilöstönäkökulman kriittiset menestystekijät ja mittauskohteet

Henkilöstönäkökulman osalta haastatteluissa korostuivat työyhteisön sekä ammattitaidon merkitys jokapäiväisten toiminnan sujuvuuteen. Tärkeinä asioina pidettiin

koko työyhteisön hyvää tiimihenkeä, avointa ja positiivista työilmapiiriä sekä työka-  
vereiden auttamista.

*”Semmonen yhteisöllisyys, se työyhteisön yhtenäisyys ja sit sem-  
monen keskinäinen luottamus työntekijöitten kesken on tosi tär-  
keää.” (Haastateltava 1)*

*”...kyllä se työyhteisön merkitys tässä työssä on tosi iso, kun aika  
paljon tehdään kuitenkin yhteistyötä tässäkin työyhteisössä...”  
(Haastateltava 6)*

*”No semmosta yhteen hiileen puhaltamista niin ku energisyys li-  
sääntyy, semmonen tiimihenki on tosi tärkeää.” (Haastateltava 7)*

*”No toi hyvä yhteishenki ja työilmapiiri, kyl se yleensä aina näkyy  
asiakkaallekin.” (Haastateltava 8)*

*”...ja just se, et sä voit pyytää apua toisilta tai esimieheltä tai täällä  
se on kyllä aina ollutkin niin...” (Haastateltava 2)*

Toisena tärkeänä osa-alueena pidettiin henkilöstön osaamista ja erityisesti tuotetie-  
touden merkitys korostui. Varsinkin sesonginvaihdosten yhteydessä, kun myymä-  
lään tulee uusia tuotteita, on henkilöstön tärkeää tuntea myynnissä olevat tuotteet  
ja niiden ominaisuudet ammattitaitoisen asiakaspalvelun varmistamiseksi.

*”Tuotetietouteen pitäis panostaa aina, että tietäis niin ku uutuuk-  
sista ja perusjutuista.” (Haastateltava 2)*

*”...vaik just ku vaihtuu joku kausi, niin tulis jotain pientä opastusta,  
et edes suurinpiirtein tietäis, ku se on niin noloa ruveta asiakkaan  
kanssa pyörittelemään päätään, jos ei tiedä mistään mitään.”  
(Haastateltava 1)*

*”Semmonen yleistietous kaikista myymälässä olevista tuotteista on  
tosin tärkeää.” (Haastateltava 6)*

Haastatteluista saatujen vastausten pohjalta henkilöstönäkökulman tavoitteeksi asetettiin toimiva ja ammattitaitoinen työyhteisö, kriittiseksi menestystekijäksi sitoutunut ja osaava henkilöstö ja mittauskohteiksi esimiestyöskentely sekä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3. Henkilöstönäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet

<b>HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA</b>
<p><b>Tavoite:</b> Toimiva ja ammattitaitoinen työyhteisö</p> <p><b>Kriittinen menestystekijä:</b> Sitoutunut ja osaava henkilöstö</p> <p><b>Mittauskohde:</b> Esimiestyöskentely Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>

Esimiestyöskentely valittiin mittauskohteeksi, koska sen ajateltiin olevan avainasemassa niin toimivan työyhteisön, henkilöstön motivoinnin kuin hyvän työilmapiirinkin luonnissa. Esimiestyöskentelyn merkityksen nähtiin korostuvan yhtenäisen ja saumattomasti toimivan työyhteisön luonnissa, jonka tärkeimmät kulmakivet ovat hyvin organisoidut ja selkeät toimintatavat ja tavoitteet, riittävät resurssit työn tekemiseen sekä palautteen antaminen. Kun henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan ja heillä on mahdollisuus saada palautetta suorituksestaan, nähtiin sen vaikuttavan positiivisesti työsuoritukseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu suorituskyvyn olevan korkeampi silloin, kun selkeät tavoitteet on asetettu ja suorituksesta saa palautetta. (Locke and Latham, 2002).

*”...Kun on tavoitteita mitä kohti kaikki ponnistelis niin sitä kautta tullis kenties parempaa tulosta myynnillisesti ja paremmat asiakkaat palautteekin kenties ja sitä kautta positiivisuus luo positiivisuutta, tuleeahan siitä sit semmonen hyvä buugi koko työyhteisölle, jos niin ku onnistuu ja pääsee tavoitteisiin...” (Haastateltava 1)*

*”Esimieheltä olis kiva saada palautetta, se aina tekee hyvää ja sit just selkeät ohjeet eri tilanteisiin, et tietää miten pitää toimia.” (Haastateltava 4)*

*”Kyl mä koen tavoitteet tärkeiksi, jos ei niin ku oo mitään mitä niin ku odotetaan tai ei olis mitään mitä tavoitella niin sit siitä tulee helposti semmonen nuupahtanut olo, et tässä mä nyt päivästä toiseen hengailen tai vaikka teenki jotain työtä niin tuntuu, ettei sillä ole mitään niin ku päämäärää.” (Haastateltava 5)*

*”...motivointi ja just semmonen positiivinen kannustaminen, niin ku semmonen kannustamisen ilmapiiri...” (Haastateltava 3)*

Toiseksi mittauskohteeksi valittiin osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, mikä nähtiin tärkeänä osana koko kaupan toiminnan ja erityisesti hyvän asiakaspalvelun kannalta. Osaamisella ja ammattitaidolla tarkoitettiin sekä tuotetuntemusta että myyntiosaamista, mikä mahdollistaa osaltaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja ymmärtämisen sekä parhaimmillaan asiakkaiden odotusten ylittämisen asiakasarvon luomiseksi.

### **6.2.3. Prosessinäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet**

Kaupan sisäisen toiminnan prosessit ovat niitä tekijöitä, jotka eniten vaikuttavat asiakasarvon muodostumiseen. Näitä prosesseja seuraamalla on mahdollista saada tietoa prosessien tehokkuudesta ja sujuvuudesta sekä havaita puutteita toiminnan kehittämiseksi. (Kautto et al. 2008, s.196) Myös prosessinäkökulman osalta haastatteluissa korostui vahvasti aktiivisen ja ammattitaitoisen asiakaspalvelun merkitys.

*”Lähinnä se, että olis siellä myymälässä koko ajan hereillä, että osais niin ku huomioda kaikki mahdolliset asiakkaat, ettei sieltä jäis sitten huomioimatta joku, joka ei saiskaan palvelua.” (Haastateltava 1)*

*”...asiakas saa palvelua halutessaan, niinku osaavaa palvelua ja et tänne olis kiva niinku palata uudelleenkin...” (Haastateltava 2)*

*”Asiakaspalvelua ja myyntityä, ne on ne kaksi isointa, et jokainen asiakas tulee niin ku palvelukseksi ja huomioiduksi.” (Haastateltava 4)*

Kauppan toimivuuden kannalta haastatteluissa korostui myymälän siisteys ja selkeys, jotta asiakkaat kykenisivät löytämään tarvitsemansa tuotteet helposti ja nopeasti. Myymälän yleisilmettä pidettiin merkittävänä tekijänä asiakkaan ostopaikan valinnassa. Lisäksi varaston epäjärjestys koettiin merkittäväksi esteeksi kaupan sujuvien toimintojen kannalta.

*”...järjestyksen puute, et jos ei löydä heti jotain tuotetta tai kun on vaik kiire päivä, just se varaston selkeys, et löytää sen tuotteen mitä etsii ja just et asiakkaalla on mahdollisuus myymälässä löytää se tuote itse, mitä se tuli hakemaan, et se myymälä on niin ku selkeä.” (Haastateltava 1)*

*”...siellä (varastossa) on tosi paljon epäkohtia, mihin vois puuttua, ruuhka-aikoina sen huomaa, jos se ei ole niin ku kondiksessa se vie turhaa aikaa ja lisää turhautumista.” (Haastateltava 5)*

Myymälän ja varaston siisteys ja selkeys koettiin sujuvan toiminnan kannalta erittäin merkitykselliseksi. Toimitusjohtaja koki kuitenkin siisteyden mittaamisen, joka tapahtuisi vain tiettyinä hetkinä, turhaksi, koska siisteydestä huolehtimisen pitäisi hänen mukaansa olla kokonaisvaltainen prosessiksi eikä vain tiettyinä hetkinä tapahtuvaa toimintaa. Hän myös koki seurannan liian työlääksi siitä saatavaan hyötyyn nähden. Toimitusjohtajan kommentteissa korostui lisäksi prosessinäkökulman osalta tilaus-toimitusprosessien ja varastonhallinnan merkitys olennaisena osana kaupan valikoiman muodostusta ja tuotteiden saatavuutta, mutta myös nämä tekijät päätettiin jättää mittariston ulkopuolelle, koska henkilöstöllä ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan.

Näin ollen prosessinäkökulman tavoitteeksi määriteltiin sujuvat toimintaprosessit, kriittiseksi menestystekijäksi asiakaslähtöinen toiminta, jonka mittauskohteeksi valittiin asiakaspalvelun laatu ja saatavuus taulukon 4 mukaisesti.

Taulukko 4. Prosessinäkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet

<b>PROSESSINÄKÖKULMA</b>
<p><b>Tavoite:</b> Sujuvat toimintaprosessit</p> <p><b>Menestystekijät:</b> Asiakaslähtöinen toiminta</p> <p><b>Mittauskohteet:</b> Asiakaspalvelun laatu ja saatavuus</p>

#### **6.2.4. Taloudellisen näkökulman kriittiset menestystekijät ja mittauskohteet**

Kaikkien kolmen edellä mainitun näkökulman toiminnan taso heijastuu taloudelliseen näkökulmaan. Taloudellisen näkökulman avulla yrityksen toimintaa voidaan tarkastella kokonaisuutena. Jonkun tai joidenkin näkökulmien toiminnan tason heikentyminen näkyy yrityksen taloudellisissa tuloksissa ennemmin tai myöhemmin. (Kautto et al. 2008, s.196-197) Taloudelliseen näkökulmaan liittyy olennaisesti yrityksen toiminnan kannattavuuden seuranta ja arviointi. Haastatteluissa taloudellisen näkökulman osa-alueelta esiin nousivat lähinnä myynnin määrän ja riittävän kateuoton aikaan saamisen tärkeys. Myynnin määrä kertoo toiminnan laajuudesta, kun taas katetuotto toiminnan kannattavuudesta.

*”...no toi kannattavuus, et täytyy myydä semmosella katteella et toiminta on kannattavaa ja pystytään pitämään niin ku palvelun taso et pystyy oleen riittävä määrä työntekijöitä, jotta palvelun taso säilyy.” (Haastateltava 3)*

*”Tietysti hyvä myynti on niin ku rahallisesti tärkeää ja tuloksen tekeminen, että tulis niitä kate-euroja, että sais sitä voittoa.” (Haastateltava 1)*

Yrityksen taloudellisen näkökulman tavoitteeksi määriteltiin taloudellinen menestyminen ja kriittiseksi menestystekijäksi kannattava liiketoiminta. Tällöin luontevat mittauskohteet ovat toiminnan kannattavuus sekä toiminnan laajuus. Taulukossa 5 on yhteenveto taloudellisen näkökulman keskeisistä tekijöistä.

Taulukko 5. Taloudellisen näkökulman kriittiset menestystekijät sekä mittauskohteet

<b>TALOUELLINEN NÄKÖKULMA</b>
<p><b>Tavoite:</b> Taloudellinen menestyminen</p> <p><b>Menestystekijä:</b> Kannattava liiketoiminta</p> <p><b>Mittauskohteet:</b> Toiminnan kannattavuus Toiminnan laajuus</p>

### 6.3. Mittareiden ja käyttöperiaatteiden määrittely

Viimeisessä haastatteluosiossa kartoitettiin kohdeyrityksen käyttöön sopivia mittarivaihtoehtoja haastatteluissa esiin nousseiden kriittisten menestystekijöiden ja mittauskohteiden pohjalta. Mittareiden valinnassa tärkeänä pidettiin mittareiden maltillista määrää sekä sitä, että mittareita valittiin kaikista mittausnäkökulmista, jotta mittaristo pysyisi mahdollisimman selkeänä ja helppokäyttöisenä, mutta antaisi kuitenkin mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen tärkeiksi koetuilta suorituskyvyn osa-alueilta. Mittareiden valintaan vaikuttivat arvio mittareiden käyttökelpoisuudesta, helppokäyttöisyydestä sekä kustannus-hyötysuhteesta. Mittareita valittaessa arvioitiin sitä, kuinka hyvin mittarista saatava tieto on hyödynnettävissä mittaristolle asetettuja tavoitteita toteutettaessa. Lisäksi arvioitiin mittareiden helppokäyttöisyyttä ja tiedon hankkimisen yksinkertaisuutta, jotta mittarin kustannus-hyötysuhde olisi mahdollisimman hyvä. Seuraavaksi käydään lävitse kullekin mittauskohteelle valitut mittarit.



Asiakasnäkökulman mittauskohteeksi valittiin asiakastyytyväisyys. Haastatteluissa asiakasnäkökulman mittarivaihtoehtoiksi esiin nousivat asiakaspalautteet, asiakastyytyväisyyskyselyt sekä kävijämäärät.

*”...se mitä asiakkaat on kokenut, ne on kauhean mielenkiintosa, se asiakaspalaute on, se on tosi opettavaista, sieltä saa tosi paljon omaan työhön.” (Haastateltava 2)*

*”Asiakaspalautteet, kaikki noi tyytyväisyys jutut, niistä saa paljon arvokasta tietoa. Ne niin ku herättelee, jos tulee huonoa palautetta ja kyllähän se positiivinen palaute asiakkaalta kans tuntuu tosi hyvältä.” (Haastateltava 4)*

*”...ehkä myös kävijämääriä vois seurata, varsinki se markkinointi puoli, jos siihen panostetaan, niin sillä voidaan saada lisää asiakkaita ja sillon niitä olis mielenkiintosta seurata.” (Haastateltava 3)*

Asiakastyytyväisyyttä mittaamaan valittiin kuukausittainen asiakkaiden suositteluhalukkuus indeksi eli NPS-luku sekä asiakasmäärät, joita seurataan kuukausitasolla kävijälaskurista saatavilla kävijämäärillä.

Kohdeyrityksessä asiakastyytyväisyyttä päätettiin mitata NPS- tutkimuksen avulla. NPS-tutkimuksella (Net Promoter Score) selvitetään asiakkaiden suositteluhalukkuutta eli indeksi kuvaa sitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet asiointikokemuksensa. Tutkimus toteutetaan sähköpostikyselyllä, jossa asiakkaalta tiedustellaan asioinnin jälkeen suositteluhalukkuutta kaupassa käynnin jälkeen asteikolla 0-10. Arvosanat 0-6 tarkoittavat negatiivisesti suhtautumista ja arvosanat 7-10 positiivista suhtautumista. Arvosanan antamisen jälkeen asiakas saa jatkokysymyksen, johon on mahdollista antaa avoin palaute kaupan toiminnasta. Kysely lähetetään automaattisesti ostojen jälkeisenä päivänä niille kuluttajakotitalouksille, joiden ostosten summa on ylittänyt 60 €, ovat käyttäneet maksun yhteydessä kaupan kanta-asiakaskorttia ja joiden sähköpostiosoite löytyy asiakasrekisteristä. Samaan talouteen kysely lähetetään vain kerran kolmessa kuukaudessa. NPS- indeksi saadaan, kun suosittelijoiden % -osuudesta (arvosanat 9-10) vähennetään arvostelijoiden % -osuus (arvosanat 0-6). Tuloksista tehdään yhteenvetoraportti kerran kuukaudessa,

jossa seurataan avoimia palautteita sekä NPS- indeksiä kauppatasolla. ( Lähde: kohdeyrityksen Intranet) NPS-tutkimus järjestelmä on jo olemassa, joten sen seuranta on helppo liittää osaksi suorituskykymittaristoa. Mittarin heikkoutena voidaan pitää sitä, että NPS-tutkimuksella tavoitetaan ainoastaan ostotapahtuman tehneitä ihmisiä, jolloin NPS-tutkimuksen ulkopuolelle jäävät alle 60 euron ostoksen tehneiden lisäksi kaikki ne asiakkaat, jotka eivät ole tehneet ostotapahtumia.

Kävijämäärät kertovat kauppaan sisään tulleiden asiakkaiden määrän. Kävijämäärillä on suora vaikutus moniin suorituskykyä mittaaviin mittareihin kuten liikevaihtoon ja myynnin konversioon ja ne voivat osaltaan selittää tiettyjä syy-seuraussuhteita. Kävijämääriä seuraamalla voidaan tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi markkinointikampanjoiden onnistumisesta. Positiivinen kehitys asiakasmäärissä kertoo kaupan vetovoimasta ja siitä, että kauppa on onnistunut asiakasarvon luomisessa. Negatiivinen kehitys puolestaan voi kertoa esimerkiksi kaupan huonoista toimintaprosesseista, epäonnistuneesta valikoiman muodostuksesta tai uusista markkinaosuusuuksista uudestaan jakavista kilpailijoista markkinoilla. Kaupan toiminnan kehittämisen kannalta olisi tärkeää löytää syyt asiakasmäärien muutoksiin. Kävijämäärätietojen yhdistäminen muuhun saatavilla olevaan mittaustietoon mahdollistaa kävijämäärien muutosten syiden analysoinnin. Asiakasmäärien seuranta lyhyellä aikavälillä ei mahdollista syiden kovinkaan luotettavaa analyysia, mutta jo kuukausitasolla se antaa hyödyllistä tietoa kaupan vetovoimaisuudesta vertailtaessa kävijämääriä ja muita mittaustietoja esimerkiksi viime vuoden vastaavaan ajankohtaan. Kävijämäärät ovat dynaaminen mittari, joka on herkkä muutoksille eli se antaa helposti ja nopeasti tietoa muutoksista, mutta ei itsessään kerro muutosten syistä. Asiakasmäärien seuranta on helppokäyttöinen ja edullinen mittari, jonka tietolähteenä toimii jo käytössä oleva kävijälaskuri. Näin ollen kävijämäärien seuranta on helppo liittää osaksi mittaristoa.

Henkilöstönäkökulman mittauskohteeksi valittiin esimiestyöskentely sekä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Haastateltavat korostivat esimieheltä kasvokkain saadun henkilökohtaisen ja säännöllisesti saadun palautteen merkitystä niin työssä suoriutumiseen kuin työssä jaksamiseenkin. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että palautteen annolla on yhteys korkeampaan suorituskykyyn (Latham &

Pinder, 2005, s.499) Myös se, miten tuloksista kerrotaan ja palautetta annetaan henkilöstölle, koettiin tärkeäksi.

*”Sit mä tykkäisin paljon palautetta saada sekä negatiivista että positiivista tai kehittävää, että tuntuu että koskaan ei ole liikaa mikään palaute ja varsinkin jos joskus on tarve sille kehittäväälle palautteelle ja siellä on alla paljon positiivista palautetta niin sen negatiivisenkin ottaa paremmin vastaan...” (Haastateltava 1)*

Esimiestyöskentelyä päätettiin mitata palautekeskustelun avulla. Palautekeskustelun tarkoituksena on olla vuorovaikutteinen niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus saada palautetta esimieheltään kuluneen mittauskauden toiminnasta ja tuloksista. Myös työntekijät antavat oman arvionsa toiminnastaan, esimiestyöskentelystä sekä työilmapiirin laadusta asteikolla 0-5. Annetuista arvosanoista lasketaan keskiarvo, jota seurataan mittaristossa. Palautekeskustelu on tehokas tapa käydä läpi tavoitteita ja niiden toteutumista, mutta myös keino kehittää esimiestyöskentelyä, jolla voidaan vaikuttaa työilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä parantaa yrityksen sisäistä viestintää. Kuukausittain pidettävän henkilökohtaisen palautekeskustelun idea on, että työntekijät valmistautuvat keskusteluun etukäteen, miettien mikä omassa toiminnassa oli onnistunutta ja mihin jäi kehitettävää. Tämä mahdollistaa toiminnan arvioimisen, henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisen seurannan ja tätä kautta toiminnan kehittämisen, mutta myös säännöllisen palautteen antamisen. Myös mahdolliset epäkohdat toiminnassa tai työyhteisössä tulevat esiin ja tarvittaessa niihin on mahdollista puuttua nopeasti. Palautekeskustelun etuna voidaan nähdä vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääntyminen, millä voi olla positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja toiminnan laatuun.

Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen mittariksi valittiin toteutuneiden koulutusten määrä. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on kaupan tärkein kilpailuetu ja erilaiset tuote- ja myyntikoulutukset ovat tärkeä osa henkilökunnan osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Myös haastatteluissa korostuivat tuotetuntemuksen ja koulutusten merkitys.

*”koulutukset on aina kivoja, et olis kiva saada tietoa uusista materiaaleista ja tuotteista.” (Haastateltava 8)*

*”Lisätuotetietous on aina paikallaan ja koulutus on aina tosi terve-  
tulleita mistä vain osa-alueilta, et aina on paljon semmosta, mistä  
ei tiedä ihan kaikkea.” (Haastateltava 6)*

Myyntikoulutuksilla voidaan vahvistaa erilaisten asiakkaiden kohtaamista, asiakas-  
tarpeiden tunnistamista ja ymmärtämistä tai lisämyyntiin liittyviä asioita kaupan ja  
henkilökunnan kulloistenkin tarpeiden mukaisesti. Erilaisilla tuotekoulutuksilla voi-  
daan puolestaan vahvistaa henkilökunnan tuoteosaamista. Urheilukaupassa on  
laaja valikoima erilaisilla teknisillä ominaisuuksilla varustettuja tuotteita ja on tär-  
keää, että myyjät osaavat suositella kulloiseenkin asiakastilanteeseen sopivia tuot-  
teita. Tuoteosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi järjestetään erilaisia tuote-  
koulutuksia sesongin tarpeista riippuen joko tavarantoimittajien toimesta tai kaupan  
sisäisesti oman henkilökunnan osaamista hyödyntäen ja jakaen. Tavoitteena on,  
että koulutuksia järjestetään kuukausittain ja koko kaupan henkilöstö osallistuu vä-  
hintään yhteen koulutukseen kuukausittain, mikä vahvistaa ja ylläpitää koko henki-  
lökunnan osaamista ja ammattitaitoa.

Prosessinäkökulman mittauskohteita asiakaspalvelun laatua ja saatavuutta mittaa-  
maan valittiin Hit rate eli myynnin konverio sekä palvelumyynnin osuus kokonais-  
myynnistä. Kaikissa haastatteluissa korostettiin asiakaspalvelun merkitystä ja siksi  
oli luontevaa valita asiakaspalvelun laatua ja saatavuutta mittaavia mittareita.

*”Omassa työssä se asiakkaiden kontaktointi on niin ku se tärkein  
juttu.” (Haastateltava 1)*

*”Palvelualltius on se tärkein juttu tässä työssä.” (Haastateltava 6)*

*”...et jokainen asiakas niin ku saa palvelua, se et asiakkaan täytyy  
lähteä hyvillä mielin pois.” (Haastateltava 2)*

*”...just semmosta niin ku asiakaslähtöistä semmosta palvelua.. et  
ottaa kaikki asiakkaat niin ku huomioon.” (Haastateltava 4)*

*”...ja sitten myös asiakaspalvelu on tärkeä, että asiakkaat tulis palvelutua mahdollisimman hyvin.” (Haastateltava 7)*

Hit rate on myyntityön tunnusluku, joka kertoo kuinka suuri osuus kaikista myymälään tulleista asiakkaista on ostavia asiakkaita. Sen avulla voidaan arvioida esimerkiksi myyntityön tehokkuutta. Hit rate lukua voidaan parantaa aktiivisella myyntityöllä sekä kehittämällä ja ylläpitämällä henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Tunnusluvun haasteina voidaan nähdä myyntiin vaikuttavat tekijät, joihin henkilöstö ei kuitenkaan omalla myyntityöllään voi vaikuttaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi kuluttajien ostohalukkuus tai valikoiman laajuus ja ajankohtaisuus. Hit rate on tärkeä myynninjohtamisen väline, koska se kertoo osaltaan palvelun laadusta ja saatavuudesta sekä myyntityön aktiivisuudesta. Hit rate luvun arvo saadaan jakamalla kassajärjestelmästä saatava ostaneiden asiakkaiden määrä kävijälaskuritsa saatavalla asiakasmäärällä, jolloin tunnusluvun seuraaminen on yksinkertaista ja helppoa.

*”No se hit rate on semmonen mitä on niinku jo nyt kiva seurata.” (Haastateltava 8)*

*”...se kuinka moni ihminen ostaa eli hit rate on mielenkiintonen.” (Haastateltava 3)*

Palvelumyynnin perusta on asiakaslähtöinen myyntityö. Palvelumyynnin edellytys on aktiivinen asiakaskontaktointi, tuotteiden ja valikoiman tuntemus sekä asiakastarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen, jotta asiakkaille osataan suositella asiakkaan tarpeita vastaavia tuotteita. Palvelumyynnillä voidaan tuottaa asiakasarvoa helpottamalla ja nopeuttamalla asiakkaan asiointia myymälässä sekä tarjoamalla ammattitaitoista palvelua ja tuoteosaamista. Palvelumyynnin osuutta kokonaisymynnistä mittaamalla saadaan selville kuinka suuri osuus kaupassa asioivista ostavista asiakkaista ostaa tuotteita palvelun seurauksena. Aktiivisella asiakaspalvelulla ja myyntityöllä voidaan vaikuttaa palvelumyynnin osuuteen. Palvelumyynnin osuutta on helppo seurata myyjänumeroita käyttämällä siten, että kaikki myytävät tuotteet myydään joko myyjänumeroita tai itsepalvelunumeroa käyttäen, jolloin palvelumyynnin osuus saadaan myyjäraportista, kun myyjänumeroiden alainen myynti

jaetaan kokonaismyynnillä. Tällöin voidaan seurata palveltujen asiakkaiden määrää kaikista ostaneista asiakkaista. Palvelumyyntiä seuraamalla voidaan tehdä johtopäätöksiä asiakaspalvelun laadusta ja saatavuudesta.

*”Se varmaan et saatais se myyjien osuus isommaksi kuin itsepalvelu ja just se hit raten kasvattaminen ne mä koen tärkeiksi.” (Haastateltava 6)*

Talousnäkökulman mittauskohteille, toiminnan kannattavuudelle ja laajuudelle, määriteltiin kaksi mittaria. Toiminnan kannattavuutta mitataan myyntikatekertymällä ja toiminnan laajuutta liikevaihdon määrällä. Taloudellisten mittareiden osalta juuri myynnin määrä sekä katekertymä korostuivat haastatteluissa.

*”Kate-eurot on niitä tärkeimpiä asioita ja tietysti se myynti, se mitä tuosta ovesta ulos lähtee on kuitenkin se mistä se tulos tulee.” (Haastateltava 5)*

Yritystoiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen. Voittoa syntyy, kun tietyn aikavälin tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kohdeyrityksen kriittiseksi menestystekijäksi määriteltiin kannattava liiketoiminta. Kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi myynnin määrää lisäämällä, hintoja korottamalla, muuttamalla tuotevalikoimaa kannattavammaksi tai karsimalla kustannuksia, minkä seurauksena katetuotto kasvaa ja toiminnan tulos paranee. Kohdeyrityksen toiminnan kannattavuutta päätettiin mitata myyntikatteen avulla. Myyntikate kuvaa kohdeyrityksen myynnistä saatua katekertymää eli rahamäärää, joka jää jäljelle, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Myyntikatteeseen vaikuttavat yrityksen liikevaihdon määrä, sisäänostohinnat, tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu sekä tuotteiden sisäänostohinnat.

Yrityksen toiminnan laajuutta voidaan mitata liikevaihdolla. Liikevaihto kuvaa varsinaisen toiminnan myyntituottojen summaa, josta on vähennetty alennukset ja arvonalisäverot. Liikevaihtoa seuraamalla voidaan arvioida toiminnan kehitystä ja suuntaa. Liikevaihto on yrityksen kannattavuuden perusta ja sen määrällä on vaikutusta

myyntikatteeseen. Liikevaihtoa ja myyntikatetta mittaamalla voidaan seurata yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. Liikevaihto ja myyntikate valittiin taloudellisen näkökulman mittareiksi, koska ne ovat helposti ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä, mutta myös erittäin kriittisiä tunnuslukuja toiminnan kannattavuuden kannalta.

#### **6.4. Mittaristokokonaisuuden esittely**

Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella suorituskykymittaristo vähittäiskaupan alalla toimivalle pk-yritykselle johtamisen tueksi. Taulukossa 6 on nähtävissä tutkimuksen tuloksena muodostunut suorituskykymittaristo kokonaisuudessaan. Ennen mittariston varsinaista suunnittelua yrityksen strategia ja visio täsmennettiin mittariston suunnittelun tueksi. Strategian täsmentäminen auttoi suuntaamaan huomion yrityksen toiminnan kannalta oleellisille suorituskyvyn osa-alueille ja helpotti kokonais kuvan hahmottamista. Mittausnäkökulmat on johdettu yrityksen strategian pohjalta kattavan ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi yrityksen suorituskyvystä ja toiminnasta. Mittaristoon valittiin kuusi mittauskohdetta neljästä eri mittausnäkökulmasta. Mittausnäkökulmien avulla määriteltiin yrityksen kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta valitut kuusi mittauskohdetta on muodostettu. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen oli tärkeää operatiivisen toiminnan ohjaamisen näkökulmasta, koska kriittiset menestystekijöiden avulla henkilöstön huomio voidaan kiinnittää yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisiin asioihin.

Asiakasnäkökulman kriittiseksi menestystekijäksi määriteltiin asiakasarvon tuottaminen. Henkilöstönäkökulman kriittiseksi menestystekijäksi valittiin sitoutunut ja osaava henkilökunta. Kriittiseksi menestystekijäksi prosessinäkökulman osalta määriteltiin asiakaspalvelun laatu ja saatavuus sekä taloudellisen näkökulman osalta kannattava liiketoiminta. Näiden kriittisten menestystekijöiden pohjalta määriteltiin mittariston mittauskohteet sekä mittarit.

Taulukko 6. Kohdeyrityksen suorituskykymittaristo

MITTAUSKOHDE	MITTARI	MITTAUSTIHEYS	TIETOLÄHDE
Asiakastyytyväisyys	NPS-luku	1 x kk	NPS-kysely
	Kävijämäärät	1 x kk	kävijälaskuri
Esimiestyöskentely	Palautekeskustelut	1 x kk	keskustelu
Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen	Koulutukset	1 x kk	Toteutuneet koulutukset
Asiakaspalvelun laatu ja saatavuus	Hit rate	1 x kk	Kassa järjestelmä
	Palvelumyynnin osuus kokonaisymyynnistä	1 x kk	Kassa järjestelmä
Toiminnan kannattavuus	Myyntikate	1 x kk	Tuloslaskelma
Toiminnan laajuus	Liikevaihto	1 x kk	Tuloslaskelma

Asiakasnäkökulman mittauskohteeksi määriteltiin asiakastyytyväisyys, jota mitatamaan valittiin NPS-luku sekä kävijämäärät. Henkilöstönäkökulman mittauskohteeksi valittiin esimiestyöskentely sekä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ja niiden mittareiksi palautekeskustelut sekä koulutukset. Prosessinäkökulman mittauskohteeksi määriteltiin asiakaspalvelun laatu ja saatavuus, jota mitatamaan valittiin Hit rate sekä palvelumyynnin osuus kokonaisymyynnistä. Taloudellisen näkökulman mittauskohteet ovat toiminnan kannattavuus sekä toiminnan laajuus, joita mitatamaan valittiin myyntikate sekä liikevaihto.



## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella vähittäiskaupan alalla toimivalle pk-yritykselle sopiva suorituskykymittaristo. Osana suorituskykymittariston suunnitteluprosessia selvitettiin kohdeyrityksen kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta määritettiin suorituskykymittaristoon valitut mittauskohteet ja mittarit. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin erilaisia suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksia, onnistuneen mittaamisen lähtökohtia sekä hyvän suorituskykymittariston ominaisuuksia pk-yrityksen näkökulmasta. Lisäksi vertailtiin erilaisia suorituskykymittaristomalleja, mittariston rakentamisen prosessimalleja sekä mittariston suunnitteluprosessin eri vaiheissa huomioon otettavia tekijöitä erityisesti vähittäiskaupan alalla toimivan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana oli kohdeyrityksen tarve kyetä reagoimaan toimintaympäristön epävarmuuteen ja jatkuvaan muutokseen omaa toimintaa analysoimalla ja kehittämällä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena haastattelemalla kohdeyrityksen toimitusjohtajaa sekä henkilöstöä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntäen. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2019 kohdeyrityksen tiloissa edeten liitteessä 1. esitetyn haastattelurungon mukaisessa teemajärjestyksessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja sekä tarvittaessa jatkokysymyksiä. Haastattelujen jälkeen aineisto purettiin ja vastaukset jäsenneltiin teema-alueittain taulukkolaskentaohjelmaan aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Teemoittelun seurauksena muodostui teemataulukoita kriittisistä menestystekijöistä, mittauskohteista sekä erilaisista mittarivaihtoehdoista. Lopullinen suorituskykymittaristo muodostui suunnitteluprosessin eri vaiheiden seurauksena haastatteluaineiston ja kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Ennen mittaristoprosessin käynnistämistä määriteltiin mittariston käyttötarkoitus sekä täsmennettiin yrityksen visio ja strategia. Varsinaisessa mittariston suunnittelun ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin kohdeyrityksen strategiaan pohjautuvia kriittisiä menestystekijöitä. Kriittisten menestystekijöiden pohjalta määritettiin joukko

erilaisia mittauskohteita ja valituille mittauskohteille määriteltiin sopivat mittarit. Mittaristoon valittiin yhteensä kahdeksan mittaria niin, että jokaiselle mittausnäkökulmalle määriteltiin ainakin yksi mittari. Mittaristoon valitut mittarit ovat: NPS-luku, kävijämäärät, palautekeskustelut, koulutukset, Hit rate- luku, palvelumyynnin osuus kokonaismyynnistä, myyntikate sekä liikevaihto.

### **7.1. Keskeiset tulokset ja johtopäätökset**

Kaikkien mittausnäkökulmien osalta haastatteluissa korostui tavalla tai toisella tyytyväisten asiakkaiden merkitys kaupan toiminnan lähtökohtana. Tätä havaintoa tukee myös näkemys, jonka mukaan vähittäiskaupassa liiketoiminnan ytimessä ovat asiakkaat sekä heille tarjottavat tuotteet ja palvelut. (Kautto et al. 2008, 204) Siksi asiakasnäkökulman kriittiseksi menestystekijäksi oli luontevaa määritellä asiakasarvon tuottaminen. Asiakasarvoa tuottaviksi tekijöiksi mainittiin esimerkiksi ammattitaitoinen asiakaspalvelu, myymälän siisteys ja selkeys, ajankohtainen tuotevalikoima sekä tuotteiden hyvä hinta-laatusuhde. Koska asiakasarvon tuottaminen pitäisi vähittäiskaupassa olla kaiken toiminnan lähtökohta, on asiakasnäkökulman mittauskohteeksi valittua asiakastyytyväisyyttä tarkoituksenmukaista seurata säännöllisesti asiakkaiden suositteluhalukkuus -indeksin eli NPS-luvun sekä kävijämäärien avulla.

Haastatteluissa asiakastyytyväisyyden merkittävimpinä luojina nähtiin sekä henkilökunnan osaaminen ja ammattitaito että asiakaspalvelun laatu ja saatavuus. Näitä havaintoja ilmentämään määriteltiin henkilöstönäkökulman kriittiseksi menestystekijäksi sitoutunut ja osaava henkilökunta sekä prosessinäkökulman kriittiseksi menestystekijäksi asiakaslähtöinen toiminta. Henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon kannalta merkityksellisenä nähtiin erityisesti yleistietous kaupan koko valikoimasta, joka korostui erityisesti sesongin vaihdosten yhteydessä. Lisäksi tärkeänä pidettiin tuotetietoutta esimerkiksi tuotteiden teknisistä ominaisuuksista ja materiaaleista, koska tuoteosaamisen ansiosta asiakkaille pystytään tarjoamaan ammattitaitoista palvelua. Näin ollen henkilöstönäkökulman mittauskohteeksi valittiin henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, jota seurataan toteutuneiden koulutusten määrällä. Myös Kautto et al. (2008, s. 204) toteavat jatkuvasta koulutuksesta

huolehtimisen olevan vähittäiskaupassa yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä osaamisen lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä suoritustason parantamiseksi.

Asiakasarvon tuottaminen edellyttää myös operatiivisen tason toiminnan sujuvuutta ja asiakaslähtöisyyttä, jotta kauppa kokonaisuudessaan olisi toimiva. (Kautto et al. 2008, s.205) Myös haastatteluissa nousi esiin kaupan toimintojen sujuvuuden merkitys asiakastyytyväisyyden kannalta. Haastatteluissa sujuvien toimintojen edellytyksenä nähtiin paitsi henkilöstön osaaminen myös esimiestyöskentely, joka valittiin henkilöstönäkökulman toiseksi mittauskohteeksi. Esimiestyöskentelyn merkitys korostui haastatteluissa yhtenäisen ja saumattomasti toimivan työyhteisön luonnissa hyvin organisoitujen toimintatapojen, riittävien ja oikea-aikaisten resurssien käytön sekä hyvän työilmapiirin luonnin osalta. Lisäksi haastatteluissa korostui esimieheltä saadun palautteen merkitys työssä suoriutumiseen. Esimiestyöskentelyä päätettiin mitata vuorovaikutteisella palautekeskustelulla, jossa sekä työntekijällä että esimiehellä on mahdollisuus saada ja antaa palautetta mittauskauden toteutuneesta toiminnasta. Palautekeskusteluiden avulla toiminnan jatkuva kehittäminen, toimintojen sujuvuuden ja asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi, on mahdollista.

Prosessinäkökulman mittauskohteiksi valittiin asiakaspalvelun laatu ja saatavuus, jonka edellytyksenä on paitsi henkilöstön osaaminen ja ammattitaito myös henkilöstön toiminnan ohjautuminen kohti aktiivista asiakaspalvelu- ja myyntityötä. Asiakaspalvelun laatua ja saatavuutta päätettiin mitata Hit rate -luvulla sekä palvelumyynnin osuudella kokonaismyynnistä. Näiden tunnuslukujen avulla saadaan tietoa myyntityön tehokkuudesta ja asiakaspalvelun saatavuudesta ja niiden avulla voidaan tehokkaasti ohjata henkilöstön toimintaa. Hyvällä asiakaspalvelulla voidaan myös tuottaa asiakasarvoa esimerkiksi helpottamalla ja nopeuttamalla asiakkaan asiointia myymälässä sekä tarjoamalla ammattitaitoista palvelua asiakastarpeiden täyttämiseksi.

Kaupan taloudellisen menestymisen edellytys on onnistuminen kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla. Asiakasarvoa tuottavan, asiakaslähtöisen ja sujuvan toiminnan sekä osaavan henkilöstön avulla on mahdollista saavuttaa kriittiseksi menestysteki-

jäksi määritelty kannattava liiketoiminta. Liiketoiminnan kannattavuutta päätettiin mitata toiminnan laajuuden osalta liikevaihdolla ja toiminnan kannattavuutta myyntikatekertymällä.

Kaikista näistä edellä mainituista tekijöistä muodostui taulukossa 6 esitetty kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva suorituskykymittaristo suorituskyvyn johtamisen tueksi. Johtopäätöksenä mittariston muodostuksesta voidaan todeta, että kaiken toiminnan perusta vähittäiskaupassa on asiakas ja asiakkaan tyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyttä voidaan tuottaa asiakaslähtöisillä ja sujuvilla toimintaprosesseilla osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön toimesta. Tämä edellyttää kaupan johdolta strategisesti oikeita päätöksiä sekä henkilöstöltä ammattitaitoista, tehokasta ja sujuvaa operatiivisen tason toimintaa, joiden avulla voidaan edesauttaa asiakasarvon muodostumista sekä yrityksen taloudellista menestymistä. Näitä tavoitteita voidaan tukea yrityksen kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvaa suorituskykymittaristoa hyödyntämällä.

## **7.2. Yleistettävyyden pohdintaa**

Tänä päivänä kaikki vähittäiskaupan alan toimijat kohtaavat varmasti samanlaisia toimintaympäristön nopeaan muutokseen, asiakaskäyttäytymisen pirstaloitumiseen, kuluttajakäyttäytymisen ja trendien vaikeaan ennustettavuuteen sekä kilpailutilanteen kiristymiseen liittyviä haasteita. Näihin haasteisiin yritysten on mahdollista vastata tunnistamalla oman toiminnan vahvuudet ja hyödyntämällä niitä asiakasarvon tuottamisessa. Menestyksellä liiketoiminta edellyttää myös nopeaa reagointia markkinoiden jatkuviin muutoksiin, jolloin yritysten on kyettävä jatkuvasti arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Suorituskykymittariston hyödyntäminen osana suorituskyvyn johtamista auttaa toiminnan ohjaamisessa haluttuun suuntaan sekä toiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä. Käyttökelpoisen ja hyödyllisen mittaus-tiedon saamiseksi yrityksen mittauskohteiden suunnittelun perustana olisi hyvä käyttää yrityksen strategiasta johdettuja kriittisiä menestystekijöitä, joiden pohjalta voidaan arvioida yrityksen suorituskykyä kokonaisvaltaisesti.

Se, minkälainen mittaristo on kulloiseenkin tilanteeseen sopiva, riippuu mittariston käyttötarkoituksesta. Mittauskohteiden ja mittareiden valintaan vaikuttavat paljon yrityksen oma strategia ja tavoitteet. Vanha viisaus ”Sitä saat mitä mittaat” pitää siis paikkansa. Olennaista on, että kaikista yrityksen toiminnan kannalta tärkeistä mittauskohteista saadaan tietoa. Siksi ei voi yleistää sitä, mitä kunkin yrityksen tulisi mitata vaan se pitää harkita tapauskohtaisesti. Kuitenkin varsinkin palvelualoilla huomio tulisi siirtää pelkistä toimintaprosesseista ja niiden sujumuuden arvioinnista henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen, koska asiakkaat kohtaavat kaupassa ensikädessä ihmisiä toimintaprosessien sijaan. Koko organisaation suorituskyky paranee asiakaspalveluun keskittyvässä liiketoiminnassa vain henkilökunnan suorituskyvyn parantuessa. Siksi henkilökunnan osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on keskeistä palveluyrityksen menestymisen kannalta.

### **7.3. Tutkimuksen arviointi**

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa suunniteltiin suorituskykymittaristo kohdeyrityksen suorituskyvyn johtamisen tueksi. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduin haastatteluin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa sekä vakituista henkilöstöä haastatteleamalla sekä toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Henkilöstöhaastatteluilla saatiin kattavaa ja monipuolista tietoa kohdeyrityksen operatiivisen tason toiminnasta suorituskykymittariston mittauskohteiden ja mittareiden määrittelyn tueksi. Tutkimusaineisto kuvaa siis verrattain hyvin kohdeyrityksen toiminnan kannalta oleellisia asioita, mutta tapaustutkimuksen luonteesta johtuen tulosten yleistettävyyttä esimerkiksi muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin tulisi arvioida tapauskohtaisesti. Koska tutkimus rajoittui mittariston suunnittelun vaiheisiin, ei mittariston käyttöönotosta tai toimivuudesta käytännössä ole tietoa.

Jos tutkimusaineiston keruu olisi suoritettu esimerkiksi kyselylomakkeen avulla suuremmalle joukolle samalla alalla toimivien yritysten henkilöstölle, olisi tutkimustulosten yleistettävyydestä voitu vetää luotettavampia johtopäätöksiä. Samoin, jos tutki-

musjoukkoa olisi laajennettu yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, esimerkiksi asiakkaisiin, tuloksista olisi voinut vetää luotettavampia johtopäätöksiä yleisemmällä tasolla yksittäisen yrityksen toiminnan ymmärtämisen kustannuksella. Koska tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella juuri kohdeyrityksen suorituskyvyn johtamista tukeva suorituskykymittaristo, oli tutkimusaineiston keruu perusteltua tehdä vain kohdeyrityksen henkilöstöä ja toimitusjohtajaa haastatteleamalla.

Tutkimusmenetelmällä voi olla vaikutus tutkimusaineiston laatuun. Haastattelutilanteissa haastateltavilta voi olla taipumus vastata kysymyksiin haastattelijaa miellyttävällä tavalla. Haastattelulomakkeella olisi voitu saada tältä osin luotettavampaa tietoa. Toisaalta haastattelut mahdollistavat haastattelukysymysten täsmentämisen ja tarkentamisen jatkokysymyksillä, jolloin vastaus saadaan varmemmin juuri käsiteltävään asiaan ja väärinymmärrysten mahdollisuus vähenee. Tapaustutkimuksessa myös tutkijan omilla tulkinnoilla on merkittävä vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään hyödyntämällä yrityksen toimitusjohtajan asiantuntemusta kaikissa tutkimuksen vaiheissa, tutkijan omien tulkintojen vaikutuksen vähentämiseksi.

Tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mikä helpottaa osaltaan tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja toistettavuutta samantyyppisistä tutkimusasetelmista käyttämällä. On kuitenkin muistettava, että haastattelusta saadut vastaukset kuvaavat yrityksen tämän hetkistä toimintaa ja tilaa. Myöhemmin toistettaessa tutkimustulokset voisivat olla erilaiset tilanteiden muutosten seurauksena.

#### **7.4. Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkimuksessa suunniteltiin vähittäiskaupan alalla toimivalle pienelle yritykselle sopiva suorituskykymittaristo mittariston käyttöönoton ja käytön jäädessä tutkimuksen ulkopuolelle. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin suorittaa suunnitellun mittariston koekäyttö, jossa selvitettäisiin käyttöönoton haasteita. Toinen jatkotutkimus-

vaihtoehto voisi olla mittariston toimivuuden tutkiminen käytännössä, jossa selvitetäisiin miten mittariston tuottamaa mittaus tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti käytännössä niin, että mittaristolle asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa.

Koska palkitseminen on tärkeä osa suorituskyvyn johtamista, voitaisiin tulevaisuudessa selvittää millainen palkkiojärjestelmä olisi mahdollista liittää osaksi suunniteltua suorituskykymittaristoa ja mitä palkkiojärjestelmän suunnittelussa ja käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon ennen järjestelmän varsinaista käyttöönottoa.

Tutkimusta voitaisiin myös laajentaa valitsemalla tutkimusjoukoksi suurempi määrä haastateltavia saman toimialan eri yrityksistä ja vertailla saatuja aineistoja toisiinsa sen selvittämiseksi, eroavatko saman toimialan kriittiset menestystekijät, mittauskohteet ja mittarit toisistaan ja miten nämä mahdolliset erot näkyisivät mittaristokonaisuudessa.

## LÄHTEET

Aguinis, H. 2009. Performance Management. 3rd edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, pp. 2.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. 2011. Why we hate performance management – And why we should love it. Business Horizons, Vol. 54, s. 503-507

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. & Bititci, U. 2013. The development of SME managerial practice for effective performance management. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 20, No. 1, pp. 28-54.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7, pp.754-771.

Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Silvestro, R. 1991. Performance measurement in service business. Management Accounting, Vol. 69, No. 10, pp. 34.

Cocca, P. & Alberti, M. 2010. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. Internal Journal of Productivity and Performance Management, Vol.59, No.2. pp. 186-200.

Garenko, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. 2005. Performance measurement systems in SME:s: a review for research agenda. International Journal of Management Reviews, Vol. 7, No. 1, pp. 25-47.

Hannula, M. 2000. Tavoitematriisi. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Helsinki, Metalliteollisuuden Kustannus Oy.



Harrauer, V. & Schnedlitz, P. 2016. Impact of environment on performance measurement design and processing in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, No. 3, pp. 320-335.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 1096-1115.

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere.

Kaplan, R. & Norton D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.

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

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Helsinki, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kennerley, M. & Neely, A. 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11. pp. 1222-1245.

Kennerley, M. & Neely, A. 2003. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No.2. pp. 213-229.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.

Kuusela, H., & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategia osaaminen. Helsinki, Edita Prima Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki, Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. 2008. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki, Suomen Laatu keskus Oy.

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

Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. Building a practically Useful Theory of Goal Setting and task Motivation. Merican Psychologist Association, vol. 57, No. 9, pp. 705-717.

Latham, G. P. & Pinder, C.C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of psychology. Vol. 56, pp. 485-516.

Lynch, R. L. & Cross, K. F. 1995. Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement. 2nd edition. Cambridge, Blackwell Publishers.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. TTKK, Tuotantotalouden osasto, Lisensiaatintutkimus, Tampere.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Jaabes: Viro.

Neely, A., Mills, J., Platts, K. Gregory, M. & Richards H. 1996. Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted? *International Journal of Production Economics*. Vol. 47-47, pp. 423-431.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management* 20, 10, 1119-1145.

Pekkola,S., Saunila, M.,& Rantanen, H. 2016. Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *Internal Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 7, pp. 947-958.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. LTKK, Lahden yksikkö.

Rehnström, P. 1997. Tavoitematriisi tuottavuuden mittauksessa. Teoksessa: Tuottavuus – mittaa ja menesty. Toim. Uusi-Rauva, E., 165-178. 2. painos. Helsinki, Kauppakaari Oy.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Aaltola, J. & Valli, R., 189-199. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä, PS-kustannus.

Seijts, Gerard H. & Latham, Gary P. 2006. Learning goals or performance goals: Is it the journey or the destination? *Ivey Business Journal*, Vol. 70, No. 5, pp. 1-6.

Singh, R.K., Garg, S.K. & Deshmukh, S.G. 2008. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 525-547.

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

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

Thorpe, R. & Holloway, J. 2008. Performance Management, Multidisciplinary Perspectives. Houndsmills, New York, Palgrave Macmillan.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki. Työministeriö, Tykes-raportti 57.

Ukko, J., Pekkola, S. & Rantanen, H. 2009. A framework to support performance measurement at the operative level of an organisation. International Journal of Business Performance Management, Vol. 11, No. 4, pp. 313-334.

Ukko, J., Tenhunen, J. and Rantanen, H. 2008. The impacts of performance measurement on the quality of working life. International Journal of Business Performance Management, Vol. 10, No. 1, 86-98.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU - Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 9, Lahti.

## **LIITTEET**

### LIITE 1: Haastattelukysymykset

#### **1. Kriittisten menestystekijät**

Mitkä ovat mielestäsi ne kaupan toiminnan osa-alueet, joissa sinun/koko työyhteisön on onnistuttava kaupan menestymisen varmistamiseksi? (kriittiset menestystekijät)

- Asiakkaan näkökulmasta?
- Toimintaprosessien näkökulmasta?
- Henkilöstön/työyhteisön näkökulmasta?
- Taloudellisesta näkökulmasta?

#### **2. Suorituskyvyn osa-alueet eli konkreettiset mittauskohteet**

Mitä konkreettisia asioita/toimintaprosesseja pitäisi mitata suorituskyvyn parantamiseksi?

- Asiakkaan näkökulmasta?
- Toimintaprosessien näkökulmasta?
- Henkilöstön/työyhteisön näkökulmasta?
- Taloudellisesta näkökulmasta?

Minkälaisia haasteita toiminnassa on, jotka voivat estää/vaikeuttaa tärkeitä toimintaprosesseja?

### 3. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden valinta tavoitteiden seuraamiseksi

Minkälaisia vaikutuksia tavoitteiden asettamisella on työssä suoriutumiseesi?

Mitkä ovat mielestäsi organisaation kannalta tärkeimmät asiat, joille pitäisi asettaa tavoitteet?

Millä mittareilla/tunnusluvuilla voidaan parhaiten mitata valittuja mittauskohteita?

Mitä lisäarvoa valitun mittarin/tunnusluvun tuottama tieto tuo toimintaan?

Mille tasolle (organisaatio, tiimi, yksilö) tavoitteet tulisi mielestäsi asettaa suorituskyvyn kannalta positiivisen vaikutuksen aikaansaamiseksi?

Mikä olisi sopiva mittaustiheys valituille mittareille?