



**SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN STRATEGIAN JALKAUTTAMISEN
TUKENA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Nea Silvennoinen

Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Nina Sorsa

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Nea Silvennoinen

Suorituskyvyn mittaaminen strategian jalkauttamisen tukena

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

34 sivua, 2 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: yliopisto-opettaja Nina Sorsa

Avainsanat: Strategian jalkauttaminen, suorituskyvyn mittarit, suorituskyvyn mittaaminen

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli kuvata, millä mittareilla ulkoistettuja asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä seurataan strategian toteutumista, ja selvittää, miten mittaamista voidaan hyödyntää strategian jalkauttamista tukevalla tavalla. Tutkimuksessa selvitettiin, miten mittaustuloksia hyödynnetään kohdeyrityksessä ja tukeeko mittaristo päätöksentekoa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään strategian jalkauttamista sekä suorituskyvyn mittaamista painottaen jalkauttamisen näkökulmaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelun vastaukset analysoitiin teemoittain, keskittyen erikseen strategian jalkauttamiseen, jalkauttamisen mittaamiseen ja mittaustulosten hyödyntämiseen.

Tutkimuksen tuloksissa on yhteneväisyyttä aikaisempiin suorituskyvyn mittaamista strategian jalkauttamisessa tutkiviin tutkimuksiin. Myös tämän tutkimuksen mukaan suorituskyvyn mittarit tukevat strategian jalkauttamista. Tutkimuksessa havaittiin, että suorituskyvyn mittaristo tukee strategian jalkauttamista mahdollistamalla keskeisten toimenpiteiden etenevän seuraamisen ja poikkeamien tunnistamisen. Lisäksi ne tukevat jalkauttamista tarjoamalla tietoa päätöksenteon tueksi ja toimimalla viestinnän välineenä henkilöstölle.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Nea Silvennoinen

Measurement of the performance in order to support the implementation of the strategy

Bachelor's thesis

2022

34 pages, 2 figures, 3 tables and 1 appendix

Examiner: University teacher Nina Sorsa

Keywords: Strategy implementation, performance measurement system, performance measurement

The goal of this Bachelor's thesis was to look into which meters can be used to measure the implementation of the strategy. In the study, it was looked at how can different results be used in order to lay out a new strategy for a company. The study looked at how the data was used in the case company and do the performance measurement system support decision-making. The theoretical framework looks at the implementation of the strategy and performance measurement, mainly with a focus on implementing the strategy in the company.

The case study was conducted as a qualitative case study. The method used for gathering data was a half-structured interview. A CEO of a company was interviewed in the interview. The answers of the interview were analyzed in different themes, separating the focus of implementing a new strategy, measuring the implementation of a strategy, as well as using the newly gathered data in order to make decisions regarding the case company.

The results of the study are consistent with previous studies investigating performance measurement in strategy implementation. Also, according to this study, performance indicators support the implementation of the strategy. The study found that the performance measurement systems support the implementation of the strategy by enabling the monitoring of the progress of key measures and the identification of deviations. In addition, they support implementation by providing information to support decision-making and by acting as a communication tool for personnel.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusmenetelmät	7
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	Strategia.....	10
2.1	Strategiaprosessi	10
2.2	Strategian jalkauttaminen	11
2.3	Tavoitteet ja palkitseminen strategian jalkauttamisen tukena	14
3	Suorituskyvyn mittaaminen.....	16
3.1	Suorituskyvyn mittaaminen strategian jalkauttamisessa	17
3.2	Suorituskyvyn analysointi	19
4	Tutkimuksen toteutus kohdeyrityksessä.....	21
5	Tutkimuksen tulokset	23
5.1	Strategian jalkauttaminen kohdeyrityksessä.....	23
5.2	Strategian jalkauttamisen mittaaminen.....	26
5.3	Mittaustulosten hyödyntäminen johtamisessa	27
6	Johtopäätökset	30
	Lähteet	32

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen toteutus

Kuva 2: Tutkimustulosten teemat

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Strategian jalkauttamista tukevat toimenpiteet kohdeyrityksessä

Taulukko 2: Suorituskyvyn mittarit strategian jalkauttamisen tukena

Taulukko 3: Mittaustulosten hyödyntäminen johtamisessa

1 Johdanto

Globaalit markkinat elävät jatkuvasti muutoksessa, ja yritysten tulisi pysyä muutosten mukana. Muuttuvassa toimintaympäristössä strategia ohjaa yritystä priorisoimaan ja tekemään oikeita päätöksiä, joilla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Sutinen & Haapakorva 2021, 13, 41–42). Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen ja samalla tulevaisuuden ennustamisen vaikeutuminen luovat haasteita strategian luomiselle ja toteuttamiselle, mikä tekee strategiasta kuitenkin entistä tärkeämmän (Baaij & Reinmoeller 2018, xvii; Sutinen & Haapakorva 2021, 13). Strategian tärkeydestä huolimatta monesti sen toteutuksessa on kuitenkin haasteita eikä strategia todellisuudessa ohjaa yrityksen toimintaa (Sutinen & Haapakorva 2021, 13, 20). Strategian jalkauttamisen epäonnistuminen tuhlaa merkittävästi aikaa ja rahaa sekä laskee työntekijöiden moraalialia ja luottamusta tulevia muutoksia kohtaan (Heracleous 2003, 76). Siksi jalkauttamisprosessin onnistuneeseen läpiviintiin on syytä panostaa. Onnistuneesti jalkautettuna strategia on tehokas keino motivoida työntekijöitä toimimaan yrityksen yhteisten tavoitteiden suuntaisesti (Baaij & Reinmoeller 2018, xvii).

Suorituskyvyn mittarit on suunniteltu esittelemään johdolle taloudellisia sekä ei-taloudellisia näkökulmia, joiden avulla strategia on mahdollista muuttaa mitattavaan muotoon (Chenhall 2005). Mittareiden avulla resursseja ja motivaatiota on mahdollista suunnata haluttuihin asioihin, sillä mitattaviin asioihin kiinnitetään enemmän huomiota ja niistä pyritään suoriutumaan mahdollisimman hyvin (Kaplan & Norton 2004, 13). Mittarit mahdollistavat yrityksen suoriutumisen mittaamisen, minkä avulla päätökset, resurssit ja toimet voidaan kytkeä paremmin strategiaan (Bento, Bento & white 2014). Niitä voidaan käyttää strategian jalkauttamisen tukena viestintä- ja ohjausmekanismeina (Bourne, Pavlov, Franco-Santos, Lucianetti & Mura 2013). Onkin todettu, että mittareiden avulla voidaan parantaa viestintää, vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen sekä organisaation rutiineihin. Kaikki nämä vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. (Bourne ym. 2013; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne 2012.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään suorituskyvyn mittareihin strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Vaikka aihetta on tutkittu paljon, on tuoreestakin kirjallisuudesta huomattavissa strategian jalkauttamisen haasteet, jotka ovat edelleen ajankohtaisia. Tutkimuksessa syvennytään suorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen strategian jalkauttamisprosessin tukena

kohdeyrityksessä. Kohdeyritys on ulkoistettuja asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Työssä tutkitaan, miten mittareita hyödynnetään jalkauttamisprosessissa ja tehostaako mittareiden käyttö jalkauttamisprosessin läpiviemistä vai ei.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata, millä mittareilla kohdeyrityksessä seurataan strategian toteutumista, ja selvittää, miten niitä hyödynnetään strategian jalkauttamisprosessin tukena. Tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen toimitusjohtajan näkökulmaan nykyisten mittareiden käytöstä ja selvitetään, tukeeko käytössä oleva mittaristo strategian jalkauttamista. Päättökysymys on seuraava:

Miten suorituskyvyn mittarit tukevat strategian jalkauttamista?

Tutkimuksessa selvitetään, miten mittaustuloksia hyödynnetään kohdeyrityksessä ja koetaanko mittariston käyttö päätöksentekoa tukevana. Tutkimuksen alakysymys on seuraava:

Miten mittareiden tuloksia hyödynnetään strategian jalkauttamisen tukena?

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa keskitytään strategian jalkauttamiseen ja suorituskyvyn mittareiden rooliin jalkautusprosessissa. Strategian jalkauttamista on kuitenkin haastava käsitellä yksin erillään muusta strategiaprosessista, minkä vuoksi työssä käydään läpi strategian määritelmä ja pelkistetty strategiaprosessi, mutta pääpaino on strategian jalkauttamisessa. Strategialle on olemassa useita määritelmiä, ja sitä voidaan tulkita useammalla tavalla. Kaplanin ja Nortonin (2004, 27) mukaan strategia kertoo, miten organisaatio luo arvoa osakkeenomistajilleen, kansalaisilleen ja asiakkailleen. Sutisen ja Haapakorvan (2021, 37, 41–42) määritelmän mukaan strategia nähdään priorisoinnin ja toiminnan ohjauksen välineenä, mikä kertoo parhaan tavan menestyä valitussa liiketoiminnassa. Tässä työssä strategiaa käsitellään edellä mainituista näkökulmista. Strategian toimeenpanolla eli jalkauttamisella tarkoitetaan valittujen asioiden toteuttamista käytännössä (Vuorinen 2013, 43).

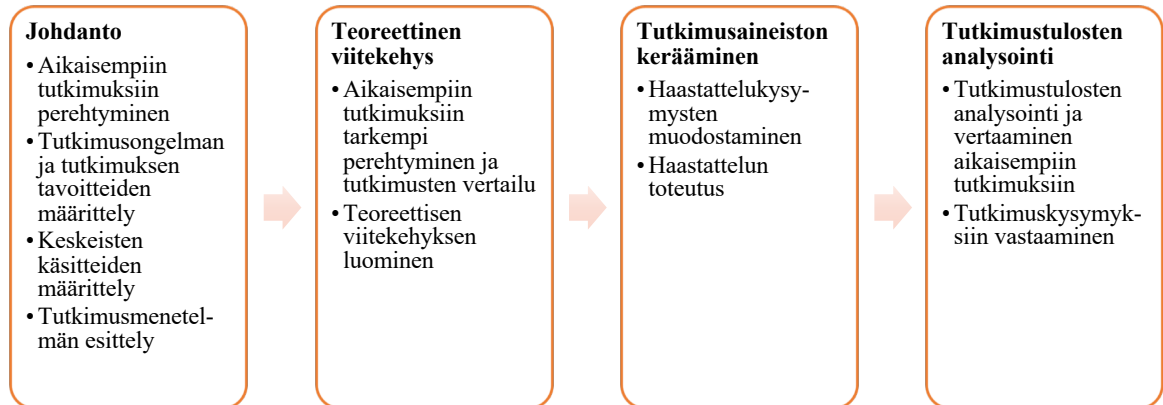
Tässä työssä suorituskyvyn mittaamista käsitellään yleisesti sekä strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Suorituskyvyn mittaamisen käsittelynäkökulmaksi on rajattu mittaamisen

rooli strategian jalkauttamisessa ja aihetta käsitellään pääasiassa toiminnan ohjaamisen näkökulmasta. Tutkielma toteutetaan kohdeyrityksen näkökulmasta, minkä vuoksi työssä keskitytään vain yksityiseen sektoriin ja julkinen sektori on rajattu työn ulkopuolelle.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, tarkemmin tapaustutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään tarkasteltavan ilmiön ymmärtämiseen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotain tapahtumankulkua tai ilmiötä, ja sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkitavasta tapauksesta ja sen olosuhteista (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9–10). Yksittäistapaustutkimuksessa syvennytään yhteen tapaukseen ja pyritään kuvaamaan sen erityispiirteitä keskittymällä tutkittavien antamiin kuvauksiin ja merkityksiin (Puusa ym. 2020). Tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, jossa haastateltavalla on mahdollisuus itse tulkita kysymyksiä ja antaa havainnollistavia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 36–37; Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, jolle on tyypillistä, että haastattelu on osittain ennalta rakennettu, mutta kaikkea ei ole lyöty lukkoon (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelun kysymykset muodostetaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mutta kysymyksiin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska tutkimuksessa keskiössä on haastateltavan näkemykset ja tulkinnat eikä kysymyksiin siksi haluttu antaa valmiita vastausvaihtoehtoja.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdannon jälkeen teoreettisen viitekehyksen kautta empiiriseen osioon, jossa esitellään tutkimuksen eteneminen vaiheittain sekä tutkimuksen tulokset. Lopuksi työ kootaan yhteen johtopäätöksissä. Tutkimuksen toteuttamista on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1: Tutkimuksen toteuttaminen

Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään työn tarpeellisuus aikaisempien tutkimusten kautta, tutkimuksen aihe, tavoitteet, tutkimuskysymykset, tehdyt rajaukset ja tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään strategiaa ja strategiaprosessia sekä syvennyttään erityisesti strategian jalkauttamiseen. Kolmas luku kertoo suorituskyvyn mittaamisesta ja mittaamisen hyödyntämisestä strategian jalkauttamisprosessissa sekä suorituskyvyn analysoinnista. Teoreettisen viitekehysten jälkeen siirrytään empiiriseen osioon, jossa esitellään tutkimuksen kohdeyritys, käytetty aineistonkeruumenetelmä, aineiston analyysi, tutkimuksen tulokset ja peilataan niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Lopuksi kerrataan tutkimuksen lähtökohdat, tuodaan esille merkittävimmät tulokset ja kerrotaan tutkimuksen rajoitteista ja jatkotutkimusaiheista.

Teoreettinen viitekehys alkaa strategian kuvauksella ja etenee strategiaprosessin pelkistettyyn esittelyyn, jonka kautta syvennyttään prosessin jalkauttamisvaiheeseen. Suorituskyvyn mittaaminen esitellään myös aluksi yleisellä tasolla, minkä jälkeen keskitytään sen käyttöön erityisesti jalkauttamisprosessissa sekä mittaustulosten analysointiin.

2 Strategia

Strategialla on useampia merkityksiä ja sitä on historiassa sovellettu eri yhteyksissä. Termin strategia juuret juontavat sota-ajalle (noin 500 eaa.), jolloin termi ”strategos” liitettiin sodan johtamiseen (Heracleous 2003, 3). Strategialla on käyttöyhteydestä huolimatta kuitenkin aina pyritty menestykseen eri keinoin (Vuorinen 2013, 20). Strategia kertoo siitä, miten organisaatio tuottaa arvoa eri sidosryhmille, kuten osakkeenomistajille, asiakkaille ja kansalaisille. Strategia ei ole irrallinen johtamisprosessi, vaan se voidaan nähdä yhtenä johtamisprosessin vaiheena, jonka avulla yrityksen visio ja missio pyritään muuttamaan työntekijöiden tekemäksi työksi ja siitä saatavaksi tulokseksi. Strategia auttaa yrityksen resurssien johtamisessa ja kohdistamisessa kilpailuetua tuottavalla tavalla. (Kaplan & Norton 2004, 27, 54.) Kaplanin ja Nortonin (2004, 54) mukaan strategia on suunnitelma, joka yhdistää yrityksen tavoitteet, resurssit sekä toimintatavat.

Strategia esittelee valitut muutokset, joiden avulla yrityksen kilpailukykyä pyritään parantamaan. Strategia lähtee aina omasta kilpailukyvästä suhteesta toimintaympäristöön, mihin lisätään arvio toimintaympäristön, kilpailutilanteen ja asiakkaiden kohtaamista muutoksista tulevaisuudessa. Tavoitteena on päivittäistä toimintaa ohjaavat suuntaviivat, minkä pohjalta tehdään valintoja ajankäytön ja resurssien kohdentamisesta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 41, 46.)

2.1 Strategiaprosessi

Hyvin pelkistetty strategiaprosessi etenee yksinkertaisimmillaan neljän askeleen kautta. Lähtökohtana on ymmärrys nykytilasta, jonka pohjalta muodostetaan näkemys tulevaisuudesta, jota kohti yritystä viedään. Kun näkemys tulevaisuuden toimintaympäristöstä on selkeä, niin tehdään valinnat, miten toimitaan, jotta menestytään tulevaisuudessa. Viimeiseksi tehdään suunnitelma valittujen muutosten toteuttamiseksi. Strategiatyö etenee laaja-alaisesta tilanteen ymmärtämisestä kohti jäseneltyä strategiaa ja tiivistettyä toteutus suunnitelmaa, joka lopulta muotoutuu tietyn ajanjakson pituiseen projektointiin ja prioriteetteihin. (Sutinen & Haapakorva 2021, 58, 61.)

Ennen strategian luomista on hyvä käydä läpi yrityksen olemassaolon tarkoitus eli missio, toimintaa ohjaavat periaatteet eli arvot ja näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta eli visio (Kaplan & Norton 2008, 37). Strategiaprosessin alussa analysoidaan yrityksen sen hetkinen kilpailukyky erilaisten analyysien avulla, jonka jälkeen muodostetaan näkemys ulkoisista tekijöistä ja siitä minkälaiseen toimintaympäristöön yritystä valmennetaan (Sutinen & Haapakorva 2021, 68, 72, 87). Kaplan ja Norton (2008, 47–49) esittävät prosessin ensimmäiset vaiheet sisäisen ja ulkoisen analyysin kautta, mitkä kertovat kattavasti yrityksen suorituskyvystä ja osaamisesta sekä suhteesta makrotaloudelliseen ympäristöön liittyviin tekijöihin ja toimialan trendeihin. Makrotaloudellisia tekijöitä voidaan tarkastella esimerkiksi PESTEL-analyysin avulla, joka ottaa huomioon poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset sekä juridiset tekijät. Viimeiseksi yhteenvetona analyyseistä kootaan SWOT-analyysi.

Perusteellisten analyysien jälkeen tunnistetaan eri vaihtoehdot, arvioidaan ja muotoillaan strategia. Pohdittavia kysymyksiä ovat muun muassa missä liiketoiminnoissa yritys on mukana, mikä on tulevaisuuden kilpailuetu, jolla luodaan arvoa asiakkaille, mitä tuotteita tai palveluita myydään, mihin suuntaan yritystä kehitetään ja millaisilla keinoilla haluttuun suuntaan pyritään. (Vuorinen 2013, 43; Sutinen & Haapakorva 2021, 128.)

Viimeiseksi strategia jalkautetaan eli toteutetaan aikaisemmin valitut asiat käytännössä. Käytännössä toteutus vaatii organisointia, sidosryhmien motivointia, sitouttamista, valvontaa, viestintää ja koulutusta. (Vuorinen 2013, 43.) Kaikkien liiketoimintayksiköiden, tukitoimintojen ja työntekijöiden tulisi olla osa strategiaa ja toimia sen mukaisesti, jotta toteutus onnistuu käytännössä (Kaplan & Norton 2002, 3).

2.2 Strategian jalkauttaminen

Hrebiniak (2013, 3) esittää kirjassaan ajatuksen, että strategian onnistunut jalkauttaminen on haastavampaa kuin hyvän strategian luominen. Vaikka strategian jalkauttamisen haasteisiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota, niin on kuitenkin edelleen huomattavissa, että haasteet ovat näkyviä ja vaativat johdon huomiota. Cândidon ja Santosin (2015) mukaan liiketoimintastrategioiden toteuttamisen epäonnistumisaste vaihtelee 28–90 %:n välillä. Tutkimusten tulokset strategian jalkauttamisen epäonnistumisprosentteista ovat hyvin vaihtelevia, mutta prosenttiosuudet ovat kuitenkin parantuneet edellisten vuosikymmenten aikana.

Boikon (2013) mukaan yksi strategian jalkauttamisen tyypillisistä ongelmakohdista on strategian jääminen suunnitelmaksi, jonka vain johto tuntee, mutta kukaan ei seuraa sitä eikä toteutumista valvota. Muita yleisiä haasteita ovat ymmärryksen puute strategiasta, motivaation puute, resurssien tehoton hyödyntäminen, tulosten heikko seuranta, strategian irrallisuus päivittäisestä työstä sekä johtamisrakenne, joka ei tue muutosta. Mikäli tavoitteet ovat epäselviä, tuntuvat saavutettavissa olemattomilta tai niitä ei ymmärretä täysin esihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa, eivät ne edistä niiden saavuttamista. Samoin, kuin palkkio- ja kannustinjärjestelmän irrallisuus strategiasta ei motivoi strategisten tavoitteiden eteen työskentelyyn.

Strategian jalkauttaminen edellyttää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Bourne ym. 2013). Siksi onkin tärkeää, että työntekijät kokevat yrityksen strategiset valinnat tärkeiksi, koska on vaikea sitoutua tekemään töitä tavoitteen eteen, jota ei itse pidä merkityksellisenä. Sitoutumisen edellytyksenä on kuitenkin onnistunut viestintä ja sen seurauksena strategian ymmärtäminen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 204–205.)

Jotta koko yrityksen henkilöstö saadaan toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi, ovat hyvin laaditut suunnitelmat strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeitä (Boiko 2013). Boiko (2013) esittää strategian jalkauttamisen prosessit neljän vaiheen kautta:

1. Strategian suunnittelu (3–5 vuotta)
2. Taktinen suunnittelu (1–3 vuotta)
3. Operatiivinen suunnittelu (kuukaudesta vuoteen)
4. Ohjelmat ja projektit (lyhyt aikajänne)

Strategian suunnittelu toimii pidemmän aikavälin pohjana muiden suunnitelmien kehittämiseksi. Taktinen suunnittelu keskittyy laajemman tason ja pidemmän aikajänteen suunnitteluun, kun taas operatiivinen suunnittelu keskittyy lyhyemmän aikajänteen tarkempiin suunnitelmiin, joita seurataan ja arvioidaan tehostetusti.

Boikon (2013) mukaan strategian jalkauttamisen haasteet voidaan voittaa, kun tavoitteet määritellään selkeästi ja keinot niiden saavuttamiseen esitellään sekä viestitään onnistuneesti henkilöstölle, milloin strategia on helpommin ymmärrettävissä. Henkilöstön motivaatiota voidaan parantaa kohdistamalla resursseja strategian kannalta tärkeän osaamisen

kehittämiseen sekä seuraamalla etenemistä aktiivisesti. Etenemisen seuraamisen tukena kannustin- ja palkitsemisjärjestelmä tukee tavoitteiden saavuttamista.

Okumus (2003) nostaa strategian suunnittelun ja toteuttamisen viitekehyksessään esiin jalkauttamisen tärkeiksi vaiheiksi toimintaprosessien suunnittelun sekä toteuttamisen arvioinnin. Keskeistä on operatiivisen suunnitelman tekeminen ja sen avulla resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen, strategian viestintä sekä kannustin ja palkkiojärjestelmän luominen. Toteuttamisen lisäksi onnistumisen arviointi sekä onnistumisten tai epäonnistumisten syiden analysointi ovat osa strategian toteuttamisprosessia ja sen onnistumisen kannalta tärkeitä.

Sterlingin (2003) mukaan onnistuneessa strategian jalkauttamisessa tärkeässä roolissa on esihenkilöiden osallistuminen strategiaprosessiin, onnistunut viestintä, strategian linkittäminen budjettiin ja toimintasuunnitelmaan sekä toteutuksen jatkuva seuraaminen. Tutkimusten mukaan yritysten johto on kannattanut esihenkilöiden laajempaa osallistumista strategiaprosessiin, sillä suunnitteluun osallistuminen on luonut uskoa suunnitelmaa kohtaan. Strategian jalkauttamisen onnistumiseksi strategia on onnistuttava viestimään henkilöstölle ja sen lisäksi muut yrityksen toimenpiteet ja liiketoiminnan tulos tulee liittää strategiaan niin, että henkilöstö ymmärtää strategian ja eri toimenpiteiden sekä tuloksen välisen yhteyden. Riittävä ymmärrys luo yhteistä tuntemusta siitä, että strategian eteen työskennellään yhdessä. Toteutusta tulisi myös seurata erilaisten mittareiden kautta, jotta muutostarpeisiin osataan reagoida.

Michlitsch (2000) puolestaan näkee hyvin suoriutuvat työntekijät avainasemassa strategian onnistumisessa. Keskeisiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta ovat mission ja strategian selkeys henkilöstölle, onnistunut rekrytointi ja koulutus, yrityskulttuuri, viestintä sekä palkitseminen. Edellä mainitut tekijät auttavat henkilöstön kehittämisessä, joilla on osamista ja, jotka ovat sitoutuneita toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen mukaan yritykset, joissa on korkeaan suorituskyykyyn yltäviä työntekijöitä, käyttävät paljon resursseja koulutukseen, antavat palautetta sekä palkitsevat henkilöstöä strategian näkökulmasta tärkeästä työstä. Palkitsemisen kautta voidaan ohjata suoriutumista oikeaan suuntaan. Kun työntekijät suoriutuvat hyvin ja ovat sitoutuneita yritykseen, voidaan strategian toteuttamisessa onnistua.

2.3 Tavoitteet ja palkitseminen strategian jalkauttamisen tukena

Motivaatiota strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen voidaan lisätä liittämällä henkilökohtaiset suoritustavoitteet strategiaan ja kannustinpalkkioihin. (Kaplan & Norton 2008, 149.) Strategista muutosta edesauttaa sen osoittaminen työntekijöille, että muutos auttaa myös heitä saavuttamaan tavoitteensa. Muutos otetaan paremmin vastaan, kun se tukee myös työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista. Siksi henkilökohtaisten tavoitteiden linkittäminen strategiaan ja tavoitteiden saavuttamiseen kannustaminen edesauttaa muutoksen toteuttamisessa. (Ford, Marshall & Ungaro 2019.)

Boiko (2013) näkee tavoitejohtamisen yhtenä keinona onnistuneeseen strategian jalkauttamiseen. Tavoitejohtamisen käsitteellä tarkoitetaan sitä, että organisaation johdolla sekä koko henkilöstöllä tulee olla selkeät tavoitteet. Selkeät tiedossa olevat tavoitteet mahdollistavat niiden saavuttamiseen keskittymisen olemassa olevien resurssien avulla. Henkilöstölle muotoillaan tavoitteet heidän kykyjensä mukaisesti, jonka jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamista tulee arvioida, jotta voidaan tunnistaa tavoitteiden saavuttamisen esteet ja tehdä tarvittavia muutoksia. Toiminnan tulosta on tärkeää arvioida, jotta tietoja voidaan hyödyntää pohjana seuraavien tavoitteiden asettamisessa sekä palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä.

Tavoitejohtamisen etuna on Boikon (2013) mukaan on se, että työntekijät ovat motivoituneita tavoitteiden saavuttamiseen, koska tavoitteet ohjaavat työntekijöitä tiettyyn tuloksen, jonka saavuttamisesta palkitaan. Kun työntekijät tietävät tavoitteensa ja keinot niiden saavuttamiseen, kasvaa todennäköisesti tuottavuus samalla. Henkilökohtaisten tavoitteiden ollessa linjassa strategian tavoitteiden kanssa, edistää niiden saavuttaminen myös strategian tavoitteiden saavuttamista.

Locke ja Latham (2006) mukaan tavoitteiden ja suoritusten välissä on neljä yhtymäkohtaa. Korkeat tavoitteet johtavat tyypillisesti suurempiin ponnistuksiin kuin helpot, vain hieman haastavat tai epäselvät tavoitteet. Tavoitteet auttavat ohjaamaan huomiota ja toimintaa tavoitteiden kannalta merkityksellisiin asioihin. Tavoitteen toimintaa ohjaavaan vaikutukseen vaikuttaa myös tietojen ja taitojen riittäminen toimintaan, sillä suorituskyky syntyy sekä osaamisesta että motivaatiosta. Tavoitteiden avulla ihmiset voivat motivoitua etsimään uutta tietoa olemassa olevan osaamisen rinnalle, jotta uusista tehtävistä suoriudutaan. Tavoitteiden

lisäksi tärkeää on saada palautetta, jotta edistymistä on mahdollista seurata, tavoitteeseen sitoudutaan ja se nähdään tärkeänä.

Etenemistä suhteessa tavoitteisiin kannattaa seurata riittävän usein, sillä etenemisen tunteella on suuri merkitys henkilöstön suorituskykyyn. Kun tunnetaan edistymistä päivittäisissä askeleissa, kasvaa työn tuottavuus todennäköisesti pitkällä aikavälillä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 245–246.) Locke ja Latham (2006) mukaan edistymisen näkeminen synnyttää onnistumisen tunteita ja vahvistaa uskoa tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuudesta.

Tavoitteiden saavuttamisessa motivoi myös palkitseminen. Palkitseminen auttaa kohdentamaan resursseja strategian kannalta tärkeimpiin asioihin ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitsemisen keskeisten kriteerien tulisikin perustua strategian mukaisten muutosten edistymiseen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 248.) Michlitschin (2000) mukaan palkitsemisella on yhteys korkeampaan suorituskykyyn ja siksi hyvästä työstä kannattaa palkita henkilöstöä. Michlitsch (2000) esittää ajatuksen, jossa organisaatio saa työntekijältä sen, mistä palkitaan ja siksi palkitsemisen liittäminen strategiaan on tärkeää, jotta työpanos keskittyy strategian kannalta olennaisiin toimiin.

Bournen ym. (2013) tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa organisaatioista hyödynsi voittotavoitteeseen liitettyä palkitsemista, mutta myös henkilökohtaisia suorituspalkkioita käytettiin henkilökohtaisen suorituskyvyn parantamiseksi sekä yhdessä yrityksessä käytettiin tiimin suorituskykyyn liitettyjä palkitsemiskriteerejä. Palkitsemisjärjestelmien lisäksi yrityksissä hyödynnettiin tunnustusjärjestelmiä, jotka olivat rahallisen palkkion sijasta palkintopohjaisia. Tunnustusjärjestelmät tarjoavat muita kuin suoraan rahallisia palkkioita henkilöstölle ja niihin tyypillisesti sisältyy myös henkilökohtainen julkinen tunnustus saavutuksesta. Tutkimuksessa havaittiin, että useimmissa tapauksissa tunnustusjärjestelmä edisti viestintää organisaation arvoista ja tavoitteista. Tavoitteiden asettaminen sekä palkitseminen ovat yksi keino toiminnan ja strategian yhteensovittamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen.

3 Suorituskyvyn mittaaminen

Yrityksen suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saavuttaa valitut tavoitteet sekä menestyä määritellyistä näkökulmista katsottuna. Suorituskyvyn mittausta voidaan puolestaan nähdä prosessina, jonka avulla määritteellään jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila tunnuslukujen kautta. Suorituskyvyn mittausta käytetään toiminnan ohjaamiseen ja se onkin käytetty johtamis- ja ohjaustyökalu. Prosessissa tunnistetaan strategian kannalta tärkeät tavoitteet eli menestystekijät, mitataan valittuja tekijöitä ja saadaan informaatiota yrityksen kehittämiseen. Mittarit helpottavat myös henkilöstölle viestimistä tärkeistä tavoitteista. (Lönngqvist, Kujan-sivu & Antikainen 2006, 11, 19.)

Strategian kannalta tärkeitä menestystekijöitä voivat olla sekä taloudelliset että ei-taloudelliset menestystekijät. Menestystekijöiden välille muodostuu syy-seuraussuhteita ja niiden oletetaan vaikuttavan toisiinsa jollain tavalla, miksi erilaisten menestystekijöiden tarkastelu on tärkeää. Mittareiden luokitteluun on monta tapaa, mutta yksi yleinen luokittelu on jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden avulla yritystä voidaan ohjata liiketaloudellisia tavoitteita kohti ja niiden toteutumista voidaan mitata rahallisen arvon kautta. Taloudellisten mittareiden tulokset ovat usein suoraan saatavilla tilinpäätöksestä tai suhteellisen helposti laskettavissa. Ne peilaavat myös suoraan liiketoiminnan tulosta. Taloudelliset mittarit mahdollistavat vertailut eri yksiköiden tai yritysten kesken. Ne antavat kuitenkin vain osittain tietoa yrityksen tilanteesta ja eivät yksinään riitä toiminnan ohjaamiseen. (Lönngqvist ym. 2006, 22, 30.) Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi netto- ja bruttotulos, myynnin kasvu sekä liikevaihdon kasvu.

Taloudellisten mittareiden rinnalle on noussut ei-taloudelliset mittarit, joita ei voida mitata rahassa. Etenkin palvelua myyvien yritysten yleistyessä aineettoman pääoman merkitys ja samalla ei-taloudellisten mittareiden tarve on kasvanut (Birch-Jensen, Gremyr, Hallencreutz & Rönnbäck 2020). Ei-taloudellisten mittarit voivat auttaa tavoitteiden viestimistä työntekijöille, sillä ne voivat olla konkreettisempia ja ymmärrettävempiä työntekijöiden näkökulmasta. Niiden laskentaperusteet eivät kuitenkaan ole vakioituneet kuten taloudellisten mittareiden, mikä voi heikentää mittareiden luotettavuutta sekä vertailtavuutta. (Lönngqvist ym. 2006, 30.) Birch-Jensenin ym. (2020) mukaan korkea asiakastyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn, miksi asiakastyytyväisyys onkin yleisimmin

käytetty ei-taloudellinen mittari. Muita ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys sekä sisäisiin prosesseihin liittyvät mittarit.

3.1 Suorituskyvyn mittaaminen strategian jalkauttamisessa

Mittaristot ovat avainasemassa strategian täytäntöönpanon seuraamisessa. Ne auttavat jalkauttamisprosessin etenemisen seuraamisessa mahdollistamalla saavutettujen tulosten vertaamisen strategiassa määriteltyihin tavoitteisiin. Mittaristot tyypillisesti sisältävät systemaattiset metodit liiketoiminnan tavoitteiden määrittämiseen sekä säännölliset palauteraportit, jotka kertovat edistymisestä tavoitteisiin nähden. Ne tuovat muutokset näkyviksi ja mahdollistavat nopean mukautumisen muuttuviin tilanteisiin. (Simons 2000, 7.)

Yksi mittareiden tarkoituksista onkin tarjota dataa analyysien ja johtamisen tueksi, koska johto, joka prosessoi relevantin informaation nopeasti, varautuu tulevaan ja onnistuu viestimään tehokkaasti, ratkaise esiin nousevat ongelmat myös helpommin (Simons 2000, 57). Atkinsonin (2006) mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmän lisäksi vuorovaikutus muiden johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmien kanssa on tärkeää, jotta organisaatio pystyy toimimaan strategisten tavoitteidensa mukaisesti.

Suorituskyvyn mittaristot tarjoavat apuvälineen strategian viestimiseen ja havainnollistamiseen. Niiden avulla pyritäänkin varmistamaan, että strategiset tavoitteet, henkilöstön roolit ja vastuut ovat henkilöstölle selkeät. Mittaristojen avulla voidaan myös viestiä konkreettista muutoksista henkilöiden työssä. (Simons 2000, 16; Atkinson 2006; Ford ym. 2019). Franco-Santosin ym. (2012) mukaan mittaristot voivat lisätä henkilöstön ymmärrystä siitä, mitä heiltä työssä odotetaan, mutta tähän vaikuttavat mittariston monimutkaisuus sekä tavoitteiden yhteys palkitsemiseen. Ukon, Tenhusen ja Rantasen (2007) tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät henkilökohtaisten ja yritystason välistä yhteyttä selkeyttävää koulutusta hyödyllisenä, sillä mittausjärjestelmän ymmärtäminen nähtiin sitouttavana ja motivaatiota lisäävänä tekijänä, kun taas ymmärryksen puute sitoutumista heikentävänä tekijänä.

Franco-Santosin ym. (2012) mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmät vaikuttavat ihmisten strategiseen keskittymiseen sekä parantaa johdon viestintää strategiasta ja helpottaa resursien kohdentamista olennaisiin asioihin. Ukon ym. (2007) mukaan suorituskyvyn mittaristot parantavat esihenkilöiden ja työntekijöiden välisten keskusteluiden laatua sekä sisältöä

helpottamalla asioiden prosessointia sekä käsittelyä saatavilla olevan tiedon avulla. Mittaristojen onkin todettu parantavan yhteistyötä organisaation sisällä vaikuttamalla yhteistyön sujumiseen sekä henkilöstön osallistumiseen positiivisesti. Mittareilla on selkeä vaikutus viestintään, mutta positiivisen vaikutuksen aikaansaamiseksi on korostettava kaksisuuntaisen viestinnän tärkeyttä (Franco-Santos ym. 2012).

Mittarit auttavat esittämään muutokset mitattavassa muodossa, mikä havainnollistaa kokonaiskuvaa sekä mahdollistavat etenemisen seuraamisen (Haapakorva & Sutinen 2021, 170, 227). Locken ja Latham (2006) sekä Fordin ym. (2019) mukaan etenemisen säännöllisellä seuraamisella on positiivisia vaikutuksia henkilöiden suorituskykyyn, koska kun edistymistä suhteessa tavoitteisiin seurataan, syntyy edistymisen kokemuksista onnistumisen tunteita, mikä taas kasvattaa luottamusta tavoitteiden saavuttamista kohtaan. Tavoitteita kohti pyrkiminen parantaa suoriutumista, kunhan tavoitteet ovat sopivan haastavia ja ne koetaan merkityksellisiksi.

Oikeanlainen mittaristo yhdistää strategiset ja operatiiviset tavoitteet ja mahdollistaa strategisten tavoitteiden mukaan toimimisen. Tämä kuitenkin edellyttää tavoitteiden tunnistamista eri organisaatiotasolla ja henkilöstön osallistamista prosessiin. (Atkinson 2006). Ukon ym. (2007) mukaan oikein valitut suorituskyvyn mittarit auttavat operatiivisten sekä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa helpottamalla kehityskohtien tunnistamista sekä resurssien kohdentamista. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten sitoutumista on voinut parantaa toimenpiteisiin liitetty palkitsemisjärjestelmä, mikä on kasvattanut sitoutumista ja parantanut yritysten suorituskykyä.

Franco-Santosin ym. (2012) mukaan suorituskyvyn mittaristot ovat tehokkaita työkaluja muutosten ja ihmisten johtamiseksi, mutta niihin vaikuttaa vahvasti myös organisaatiokulttuuri. Mittaristojen on todettu vaikuttavan ihmisten käyttäytymiseen ja organisaation kyvykkyyteen sekä suorituskykyyn. Ne helpottavat strategian jalkauttamista keskittämällä päätökset ja toimet strategisiin tavoitteisiin ja helpottamalla tavoitteista viestintää tarjoamalla tietoa viestinnän tueksi. Lisäksi ne vaikuttavat organisaation rutiineihin ja johtamiskäytäntöihin. Kaikki nämä puolestaan vaikuttavat organisaation suorituskykyyn.

Tutkimusten mukaan suorituskyvyn mittaaminen mahdollistaa etenemisen seuraamisen, poikkeamien tunnistamisen ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden määrittämisen. Mittaustulokset helpottavat resurssien kohdentamista olennaisiin asioihin. Lisäksi mittaaminen

tarjoaa tietoa viestinnän tueksi sekä strategian ja sen tavoitteiden havainnollistamiseksi henkilöstölle.

3.2 Suorituskyvyn analysointi

Amaratungan ja Baldryn (2002) mukaan suorituskyvyn mittaus tarjoaa organisaatiolle keinon arvioida, miten ennalta asetettujen tavoitteiden suhteen eteneminen edistyy. Mittaustulosten avulla on mahdollista tunnistaa organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä suunnitella tulevia toimenpiteitä suorituskyvyn parantamiseksi. Mittaustulokset eivät itsessään ole tavoiteltu päämäärä, vaan ne tarjoavat tietoa analysoinnin ja johtamisen tueksi. Jotta mitaustuloksia voidaan hyödyntää tehokkaasti, on ne pystyttävä siirtämään mittaamisesta johtamiseen.

Lebasin (1995) mukaan suorituskyvyn mittaus ja suorituskyvyn johtaminen tukevat toinen toisiaan ja suorituskyvyn johtaminen luo kontekstin mittaukselle. Näihin liittyvät prosessit eivät ole samoja, mutta ne toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Mittaustulosten avulla voidaan tunnistaa poikkeamat odotettuihin tuloksiin nähden, mutta tulosten pohjalta tulee myös suunnitella vaadittavat toimenpiteet toiminnan ohjaamiseksi.

Suorituskyvyn mittariston tarkoitus on auttaa organisaation toimintojen hallinnassa ja tarjota tietoa keskustelun ja päätöksenteon tueksi. Mittarit tarjoavat tietoa edistymisestä suhteessa ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja kertovat mitä tapahtui, mutta ne eivät ilmaise miksi jonkin asia tapahtui tai mitä asialle tehdään. Siksi mitaustulokset on analysoitava tarkasti, jotta voidaan ymmärtää mitä tulos merkitsee ja miten siihen reagoidaan. Mittaustulokset auttavat poikkeamien tunnistamisessa tavoitteiden etenemisessä ja mahdollistavat korjaavien toimenpiteiden suunnittelun. Jotta toiminnan suuntaa voidaan tulosten perusteella ohjata, on yrityksellä oltava käytössä menetelmät strategisen muutoksen toteuttamiseksi. (Amaratunga & Baldry 2002.) Suorituskyvyn mittarit kertovat Lebasin (1995) mukaan ainoastaan sen mitä mitataan ja siksi tulosten analysointi ja hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden suorituskyvyn parantamiseen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että analysoimalla mitaustuloksia voidaan mittareiden tuloksista tehdä johtopäätökset sekä suunnitella tarvittavat toimenpiteet, joiden avulla strategian mukaiset tavoitteet pyritään saavuttamaan. Valitut toimenpiteet toteutetaan organisaatiossa,

jonka jälkeen seurataan uudelleen mittaustuloksia ja analysoidaan tulosten kehitystä sekä toimenpiteiden vaikutusta. Tulosten analysointi mahdollistaa siten tehokkaiden toimien tunnistamisen, toiminnan ohjaamisen sekä suorituskykyyn vaikuttamisen.

4 Tutkimuksen toteutus kohdeyrityksessä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksessä seurattavat keskeiset mittarit ja miten niitä hyödynnetään strategian jalkauttamisprosessin tukena. Tutkimuksessa selvitetään kohdeyrityksen toimitusjohtajan näkökulmasta tukevatko mittarit strategian jalkauttamista.

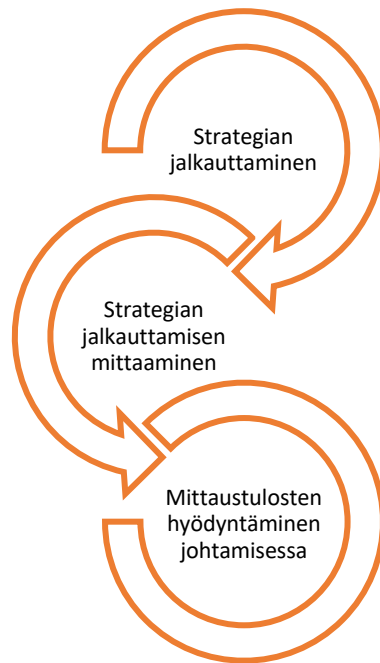
Tutkimuksen kohdeyritys tarjoaa ulkoistettuja asiantuntijapalveluita asiakkailleen. Yrityksellä on useita toimipisteitä Suomessa ja se on osa kansainvälistä konsernia. Tässä työssä keskitytään kuitenkin Suomen liiketoiminnan johdon näkemykseen. Johdolla on merkittävä rooli strategian jalkauttamisessa muulle henkilöstölle, miksi tutkimukseen valittiin yrityksen toimitusjohtaja haastateltavaksi.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, koska haastateltavalle haluttiin antaa vapaus vastata omin sanoin, jolloin haastateltava voi kertoa näkemyksistään vapaasti. Haastattelukysymykset (Liite 1) on muodostettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja kysymysten pääpaino on mittaamisessa ja tulosten hyödyntämisessä. Haastattelun alussa muutama kysymys pohjautui strategiaan ja sen jalkauttamiseen, ja loput kysymyksistä keskittyivät strategian jalkauttamisen mittaamiseen ja mittaustulosten hyödyntämiseen. Kysymyksiä oli yhteensä 15 ja osa kysymyksistä sisälsi tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltavalle sähköpostitse samalla kun sovittiin aika etätapaamiseen. Vastaukset haastattelukysymyksiin on saatu kirjallisesti, joiden pohjalta pidettiin palaveri Google Meet:in välityksellä. Etätapaamisessa käytiin läpi aiemmin saatujen kirjallisten vastausten pohjalta heränneet lisäkysymykset. Etätapaamisen aikana tehtiin muistiinpanoja haastattelukysymyksiin annetuista tarkemmista vastauksista.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin mukaillen sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi etenee kolmen vaiheen kautta, ensin pelkistetään aineisto karsimalla epäolennainen tieto pois, sitten ryhmitellään aineistoa ja yhdistetään eri luokiksi ja viimeiseksi aineisto käsitteellistetään, jossa olennaisen tiedon pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineiston koon takia aineistoa ei jouduttu juurikaan karsimaan, mutta aineistoa ryhmiteltiin ja lopulta vastaukset jaettiin kolmen teeman alle (kuva 2). Puusan ym. (2020)

mukaan teemat voivat rakentua jo aineiston keruuvaiheen teemojen mukaisiksi, kuten tässä tutkimuksessa kävi.



Kuva 2. Tutkimustulosten teemat

Haastattelun vastaukset käsitellään edellä mainittujen teemojen mukaisessa järjestyksessä. Vastauksia peilattiin aikaisempiin tutkimuksiin ja pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia aikaisempiin tutkimuksiin nähden.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen tulokset. Haastattelun tulokset esitellään teemoittain edellä mainitussa järjestyksessä. Haastattelukysymysten kaikkia yksittäisiä vastauksia ei esitellä kohdeyrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi, vaan vastauksia on joiltain osin supistettu ja tiedot kuvattu tutkimuksen kannalta tarpeellisella tarkkuudella.

5.1 Strategian jalkauttaminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen strategian kärkenä on kasvu. Strategian keskeiset painopisteet liittyvät henkilöstön osaamiseen, kasvuun, teknologiaan, asiakaskokemukseen sekä toiminnan kehittämiseen. Strategiaa jalkautetaan kohdeyrityksessä erilaisten keinojen kautta konsernin johtotasolta lähtien alaspäin. Jalkauttamiseen hyödynnetään konsernin strategiadokumenttia, joka esittelee strategian. Lisäksi konsernin johto pitää tietoisuuksia strategiasta henkilöstölle. Suomessa toimitusjohtaja pitää infotilaisuuksia, minkä lisäksi eri liiketoiminnoilla on omat infotilaisuudet, missä seurataan strategian mukaisten tavoitteiden toteutumista. Strategian tavoitteet vaikuttavat vuosittaisten tavoitteiden asettamiseen ja sen lisäksi henkilöstön tavoitteeskustelut pohjautuvat strategian näkökulmiin. Strategian pohjalta on myös aloitettu kehitysprojekteja, jotka vievät yritystä strategian mukaiseen suuntaan. Lisäksi käytössä on koko henkilöstön bonusjärjestelmä.

Bournen ym. (2013) mukaan strategian onnistunut jalkauttaminen vaatii henkilöstön sitoutumista strategiaan sekä motivaatiota sen toteuttamiseen. Boikon (2013) mukaan tavoitteiden selkeä määrittely, niiden saavuttamisen keinojen viestiminen henkilöstölle auttaa strategian ymmärtämisessä. Kohdeyrityksessä strategialle on määritelty selkeät mitattavissa olevat tavoitteet ja, strategiasta sekä siihen liitetyistä tavoitteista viestitään henkilöstölle konsernin johtotasolta ja toimitusjohtajan sekä liiketoimintojen johtajien toimesta. Säännöllinen viestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategian ja siihen liitetyt tavoitteet ja muistuttaa niistä säännöllisesti.

Kohdeyrityksen vuosittaiset tavoitteet asetetaan strategian tavoitteiden pohjalta. Boikon (2013) sekä Locken ja Lathamien (2006) mukaan selkeät tavoitteet auttavat ohjaamaan

huomiota ja toimintaa tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin. Toimitusjohtajan sekä liiketoimintojen omissa infotilaisuuksissa seurataan tavoitteiden toteutumista säännöllisesti, mikä Boikon (2013) mukaan lisää henkilöstön motivaatiota strategian mukaiseen toimintaan ja mahdollistaa esteiden tunnistamisen sekä muutosten tekemisen. Fordin ym. (2019) mukaan henkilökohtaisten tavoitteiden linkittäminen strategiaan tukee muutoksen aikaan saamista, sillä muutos otetaan paremmin vastaan, kun se tukee myös työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista. Kohdeyrityksessä käytävien tavoitekeskustelujen näkökulmat pohjautuvat strategiaan, mikä linkittää tavoitteet strategian tavoitteisiin ja kannustaa niiden eteen työskentelyyn. Myös palautteen saaminen on Locken ja Latham (2006) mukaan tärkeää, jotta edistymistä voidaan seurata, tavoitteeseen sitoudutaan ja se koetaan tärkeäksi. Locke ja Latham (2006) jatkavat, että edistymisen näkeminen synnyttää onnistumisen tunteita ja kasvat-
taa luottamusta tavoitteiden saavuttamista kohtaan. Edistymisen säännöllisen seuraamisen sekä tavoitekeskusteluiden voidaan todeta lisäävän sitoutumista ja motivaatiota tavoitteiden eteen työskentelyyn sekä ymmärrystä niiden tärkeydestä.

Strategian jalkauttamisen tukena kohdeyrityksessä käytetään koko henkilöstön bonusjärjestelmää. Yrityksen palkkiojärjestelmä on sidottu vuosittaisiin tavoitteisiin, joista palkitaan henkilöstön bonusjärjestelmän kautta. Pelkästä edistymisestä suhteessa tavoitteisiin ei suoraan palkita. Aikaisempien tutkimusten mukaan palkitseminen motivoi henkilöstöä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja siten ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan, vaikuttaa positiivisesti suorituskyykyyn sekä sitouttaa henkilöstöä (Michlitsch 2000; Boiko 2013; Bourne ym. 2013). Kohdeyrityksessä käytössä oleva bonusjärjestelmä ohjaa toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaiseksi ja motivoi työskentelemään tavoitteiden eteen. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemalla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön suorituskyykyyn, mikä heijastuu strategian tavoitteiden saavuttamiseen.

Aikaisempien tutkimusten mukaan strategian ja siihen liittyvien toimien ymmärtämistä henkilöstön keskuudessa ja motivaatiota voidaan edesauttaa viestinnällä ja etenemisen seuraamisella (Sterling 2003; Boiko 2013). Boiko (2013), Bourne ym. (2013), Michlitsch (2000) sekä Okumus (2003) painottavat myös palkitsemisen merkitystä jalkauttamisen tukena. Edellä mainittujen lisäksi kohdeyrityksessä hyödynnetään strategisia kehitysprojekteja jalkauttamisen tukena ja myös se nousi esiin Boikon (2013) tutkimuksessa. Kohdeyrityksessä hyödynnettyjä keinoja strategian jalkauttamiseksi on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1. Strategian jalkauttamista tukevat toimenpiteet kohdeyrityksessä

Strategian jalkauttamista tukevat toimenpiteet	Toimenpiteiden vaikutukset
Selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet	- Havainnollistavat strategiaa
Strategiasta ja tavoitteista viestintä	- Auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategian ja strategiset tavoitteet - Sitouttaa strategian toteuttamiseen
Vuosittaisten tavoitteiden asetanta strategian tavoitteiden pohjalta	- Auttaa ohjaamaan huomiota ja toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseen
Etenemisen seuraaminen	- Motivoi strategian suuntaiseen toimintaan - Mahdollistaa esteiden tunnistamisen ja muutosten tekemisen
Henkilökohtaisten tavoitteiden linkittäminen strategiaan	- Kannustaa strategian mukaiseen toimintaan - Tukee muutosten toteutumista
Palkitseminen	- Ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan - Sitouttaa ja motivoi - Parantaa henkilöstön suorituskykyä
Strategiset kehitysprojektit	- Edistää strategian toteutumista

Yrityksessä käytetään kattavasti muissa tutkimuksissa ilmenneitä tekijöitä strategian jalkauttamisen tukena. Kaikki haastattelussa esiin nousseet menetelmät ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten kanssa.

5.2 Strategian jalkauttamisen mittaaminen

Strategian edistymiseen käytetyissä mittareissa on hieman eroja riippuen raportoinnin kohderyhmästä. Mittaristo on kuitenkin pyritty muodostamaan niin, että se mittaisi strategian kannalta olennaisten toimenpiteiden etenemistä ja vaikutuksia mahdollisimman hyvin. Suomessa maatason raportoinnin mittarit on valittu siten, että ne tukisivat viestintää henkilöstölle mahdollisimman hyvin. Keskeiset käytetyt mittarit liittyvät liikevaihdon kasvuun, tuloon, uusmyyntiin, asiakaskannattavuuteen, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyteen, automaatiotunteihin sekä advisory-tuntien kehitykseen.

Atkinsonin (2006) ja Fordin ym. (2019) mukaan mittaristo tarjoaa apuvälineen strategian viestimiseen ja strategian tavoitteiden, toivottujen muutosten sekä henkilöstön roolien havainnollistamiseen. Ukon ym. (2007) tutkimuksessa henkilökohtaisen ja yritystason välisen yhteyden sekä mittausjärjestelmän ymmärtämisen nähtiin lisäävän sitoutumista ja motivaatiota henkilöstön keskuudessa. Kohdeyrityksessä maatason raportoinnin mittarit toimivat samalla viestinnän välineenä ja edistymisen seuraamisen mittaristona henkilöstölle. Käytettävät mittarit ovat helposti ymmärrettäviä ja havainnollistavat tavoitteita sekä toivottuja muutoksia henkilöstölle, mikä edesauttaa strategian jalkautumista. Franco-Santosin ym. (2012) mukaan mittaristojen avulla voidaanakin vaikuttaa henkilöstön strategiseen keskittymiseen. Kun tavoitteet sekä tavoitellut muutokset ovat selkeät ja henkilöstö ymmärtää oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa, on strategian mukaiseen työskentelyyn helpompi keskittyä.

Ukon ym. (2007) mukaan suorituskyvyn mittarit parantavat esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiä työstä käytäviä keskusteluja tarjoamalla dataa keskustelun tueksi. Siksi onkin tärkeää, että mittaustuloksista kerrotaan aktiivisesti henkilöstölle ja mittaristo on helposti ymmärrettävissä ilman suurempaa perehtymistä mittaristoon, kuten kohdeyrityksen mittaristo on. Mittareiden seuraaminen säännöllisissä infotilaisuuksissa helpottaa yrityksessä tehtävien toimenpiteiden ja mittaustulosten yhteyden hahmottamista. Sterlingin (2003) mukaan riittävä ymmärrys yrityksen toimien ja tuloksen ja strategian välisestä yhteydestä luo tunnetta siitä, että strategian eteen työskennellään yhdessä.

Kohdeyritys seuraa edistymistä suhteessa strategian mukaisiin tavoitteisiin ja toimitusjohtaja seuraa mittaustuloksia kuukausittain, jotta havaittuihin poikkeamiin voidaan reagoida. Mikäli edistymisessä tavoitteiden suhteen havaitaan poikkeamia, niin määritellään tarvittavat toimenpiteet niiden korjaamiseksi. Yritys hyödyntää mittaustuloksia samalla tavalla kuten

Amaratunga ja Baldry (2002) ovat artikkelissaan todenneet mittariston tarkoituksen olevan etenemisen seuraaminen, poikkeamien tunnistaminen ja tiedon välittäminen päätöksenteon tueksi ja toiminnan ohjaamiseksi. Amaratungan ja Baldryn (2002) mukaan mittaustulosten tehokas hyödyntäminen edellyttääkin mittaamisesta siirtymistä johtamiseen. Kohdeyrityksessä mittaustuloksia hyödynnetään johtamisessa eikä asioita mitata vain mittaamisen vuoksi. Mittaristo koettiin myös strategian jalkauttamista tukevaksi, sillä mittarit on valittu tukemaan strategian teemoja ja niihin liittyviä hankkeita. Taulukossa 2 on esitetty miten mittarit tukevat jalkauttamista.

Taulukko 2. Suorituskyvyn mittarit strategian jalkauttamisen tukena

Mittarit tukevat strategian jalkauttamista:
Tukemalla viestintää
Auttamalla henkilöstöä ymmärtämään oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa
Mahdollistamalla etenemisen seuraamisen, poikkeamien tunnistamisen ja niihin reagoimisen
Tarjoamalla tietoa päätöksenteon tueksi
Auttamalla tavoitteiden ja tavoiteltujen muutosten havainnollistamisessa henkilöstölle
Havainnollistamalla yrityksessä tehtävien toimien ja mittaustulosten yhteyttä

Mittareita hyödynnetään strategian jalkauttamisen tukena ja siitä voidaan päätellä, että käytetty mittaristo sisältää oikeita mittareita, jotka välittävät olennaista tietoa johdolle. Oikein valitut mittarit auttavat Atkinsonin (2006) mukaan strategisten ja operatiivisten tavoitteiden yhdistämisessä ja strategian mukaisten tavoitteiden suuntaisesti toimimisessa.

5.3 Mittaustulosten hyödyntäminen johtamisessa

Mittaustuloksia hyödynnetään johtamisessa päätöksenteon tukena muiden operatiiviseen toimintaan liittyvien mittareiden ja datan lisäksi. Mittaristo koettiin päätöksentekoa tukevana tietyillä osa-alueilla. Esimerkiksi työtuntien kohdentamisen suunnittelun tukena hyödynnetään mittaustuloksia.

Mittariston koettiin tukevan myös strategian jalkauttamista valituilla osa-alueilla. Haastattelusta nousi esiin eri kysymysten yhteydestä myös useita toimia, minkä kautta mittaristoa hyödynnetään strategian jalkauttamisen tukena. Suomessa maatason raportoinnin lisäksi valittuja mittareita hyödynnetään viestinnän tukena henkilöstölle, mittaustuloksia seurataan säännöllisesti poikkeamien havaitsemiseksi ja korjaavien toimenpiteiden määrittelemiseksi, tavoitteiden saavuttamista seurataan ja vuosittaisten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.

Ukon ym. (2007) mukaan oikeat suorituskyvyn mittarit auttavat operatiivisten sekä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa helpottamalla kehityskohtien tunnistamista sekä resurssien kohdentamista. Myös Atkinson (2006) painottaa suorituskyvyn mittaajärjestelmän ja muiden johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmien vuorovaikutuksessa toimimisen tärkeyttä. Haastattelussa mainitaankin, että yrityksessä seurataan mittaristoa poikkeamien havaitsemiseksi ja mittaristoa hyödynnetään yhdessä muun operatiiviseen toimintaan liittyvän tiedon kanssa muun muassa juuri resurssien kohdentamiseksi.

Franco-Santos ym. (2012) esittää ajatuksen, että mittaristo helpottaa strategian jalkauttamista auttamalla päätöksenteossa ja toimenpiteiden kohdistamisessa strategisiin tavoitteisiin sekä tarjoamalla tietoa viestinnän tueksi. Kohdeyrityksen mittaristo on valittu strategian pilareita ja niihin liittyviä hankkeita tukevaksi, jotta se välittäisi tietoa strategian näkökulmasta olennaisten toimenpiteiden etenemisestä ja vaikutuksista. Mittaristo tarjoaa tietoa päätöksenteon tueksi ja toimenpiteiden suunnittelemiseksi, mitä kautta se tukee strategian jalkauttamisprosessia. Sen avulla tehtyjen muutosten etenemistä voidaan seurata sekä henkilöstölle viestiä tavoitteista ja niiden etenemisestä. Päätöksentekoa ja toimenpiteitä tukemalla voidaan mittariston todeta vaikuttavan organisaation kyvykkyyteen, kuten Franco-Santos ym. (2012) ovat tutkimuksessaan esittäneet.

Yrityksessä hyödynnetään johtamisen tukena myös ei-taloudellisia mittareita, kuten asiakastyytyvyyteen, henkilöstötyytyvyyteen, automaatioon, laatuun ja advisory-tuntien kasvuun liittyviä mittareita. Vaikka taloudellisia mittareita hyödynnetään tyypillisesti yrityksen ohjaamisessa liiketaloudellisia tavoitteita kohti ne eivät kuitenkaan yksin riitä yrityksen toiminnan ohjaamiseen (Lönnqvist ym. 2006, 22, 30). Birch-Jensen ym. (2020) tutkimuksen mukaan aineettoman pääoman merkitys on korostunut, ja samalla ei-taloudellisten mittareiden tarve on kasvanut erityisesti palvelua myyvissä yrityksissä. Kohdeyritys myy erilaisia palveluita asiakkailleen, joten useiden ei-taloudellisten mittareiden hyödyntäminen on positiivista. Asiakastyytyväisyys on Birch-Jensenin ym. (2020) mukaan eniten käytetty ei-

taloudellinen mittari ja sillä on todettu olevan yhteys yrityksen taloudelliseen suorituskyyntiin. Yrityksessä on selkeästi tunnistettu muidenkin kuin rahallisten mittareiden tärkeys yrityksen menestyksen kannalta ja mittaristoon otettu useampia ei-taloudellisia mittareita mukaan.

Lopuksi haastattelussa kysyttiin ”Koetko käytössä olevat mittarit toimiviksi? Ohjaavatko mittarit yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan?”, johon vastauksena saatiin: ”Mittaroinnissa on aina parannettavaa ja tavoitteena olisi jatkossa löytää enemmän eteenpäin katsovia (tulevaa suuntaa ennustavia) mittareita kuin taaksepäin katsovia mittareita.” Kysymyksestä keskusteltiin tarkemmin pidetyssä etätapaamisessa, jossa esimerkiksi tällaisesta mittarista mainittiin asiakastytyväisyyttä ennustava mittari. Kuten Amaratunga ja Baldur (2002) sekä Simons (2000, 57) ovat todenneet, yksi mittariston keskeinen tehtävä on tarjota tietoa päätöksenteon tueksi ja toiminnan ohjaamiseksi sekä poikkeamiin reagoimiseksi. Tapahtuneita asioita mittaavat mittarit kertovat, kun poikkeama on jo tapahtunut, jolloin siihen voidaan tietysti reagoida niin nopeasti kuin vain mahdollista. Eteenpäin katsovan mittarin löytäminen tarjoaisi mahdollisuuden ennakoita tuleviin tapahtumiin, jolloin poikkeamiin voitaisiin pyrkiä reagoimaan jo ennalta ehkäisevästi. Mittaustuloksia hyödynnetään kuitenkin tälläkin hetkellä yrityksessä eritavoin johtamisen tukena (taulukko 3).

Taulukko 3. Mittaustulosten hyödyntäminen johtamisessa

Mittaustulosten hyödyntäminen johtamisessa
Hyödynnetään päätöksenteon tukena muun datan lisäksi
Tuloksia seurataan poikkeamien havaitsemiseksi ja korjaavien toimenpiteiden määrittelyä varten
Auttaa seuraamaan toimenpiteiden vaikutuksia strategian toteutumisessa
Tavoitteissa etenemistä seurataan ja vuosittaisten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan
Auttaa toimenpiteiden kohdistamisessa strategisiin tavoitteisiin
Hyödynnetään taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita

Kohdeyrityksen mittaristo koettiin päätöksentekoa sekä strategian jalkauttamista tukeväksi. Haastattelun pohjalta voidaan todeta, että vaikka mittaristossa on kehitettävää, on se tälläkin hetkellä toimiva ja tarjoaa johdolle tärkeää tietoa.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millä mittareilla kohdeyrityksessä seurataan strategian toteutumista, ja selvittää, miten niitä hyödynnetään strategian jalkauttamisprosessin tukena. Tutkimuksessa keskityttiin kohdeyrityksen toimitusjohtajan näkökulmaan nykyisten mittareiden käytöstä ja selvitettiin koettaanko käytössä oleva mittaristo strategian jalkauttamista tukevana.

Tutkimus pohjautui aikaisempiin tutkimuksiin strategian jalkauttamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta sekä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui näiden teemojen ympärille pyrkien avaamaan strategian jalkauttamisen haasteita ja keinoja näiden haasteiden ratkaisemiseen sekä suorituskyvyn mittaamisen merkitystä jalkauttamisprosessin tukena. Aikaisemmissa tutkimuksissa nousi esiin strategian jalkauttamisen haasteet, jonka pohjalta aihetta oli mielenkiintoista tutkia. Tutkimuksen tutkimuskysymykset rakentuivat sen pohjalta, että miten strategian jalkauttamisprosessia voitaisiin tukea mittaamisen avulla. Tutkimusongelman pohjalta muodostettiin tutkimuksen pääkysymys, joka on:

Miten suorituskyvyn mittarit tukevat strategian jalkauttamista?

Pääkysymyksen tueksi muodostettiin alakysymys, jonka avulla pyritään tukemaan tutkimuksen pääkysymykseen vastaamista. Tutkimuksen alakysymys on:

Miten mittareiden tuloksia hyödynnetään strategian jalkauttamisen tukena?

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia haastatteleamalla tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelun analyysin pohjalta on koottu vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin, jotka käsitellään alakysymyksestä aloittaen.

Mittaustuloksia hyödynnetään kohdeyrityksessä päätöksenteon tukena muiden operatiiviseen toimintaan liittyvien mittareiden ja datan kanssa. Kohdeyrityksen johto seuraa säännöllisesti mittaustuloksia strategian kannalta tärkeiden toimenpiteiden etenemisestä, jolloin poikkeamat etenemisessä voidaan tunnistaa ja määritellä korjaavat toimenpiteet. Mittaristo tukee päätöksentekoa ja mahdollistaa resurssien kohdentamisen strategian tavoitteita edistäviin toimiin tarjoamalla tietoa olennaisten toimenpiteiden etenemisestä. Mittaustuloksia

hyödynnetään myös henkilöstölle viestinnässä. Tuloksista viestitään henkilöstölle säännöllisesti, jotta henkilöstön mahdollista seurata etenemistä suhteessa tavoitteisiin. Etenemisen säännöllinen seuraaminen aikaisempien tutkimusten valossa ohjaa henkilöstön toimintaa tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin ja sitouttaa sekä motivoi tavoitteiden eteen työskentelyyn. Edistymisen näkeminen voi vahvistaa uskoa tavoitteiden saavuttamisesta ja todennäköisesti kasvattaa henkilöstön suorituskykyä, mikä taas edistää strategian tavoitteiden saavuttamista.

Alakysymyksen pohjalta voidaan vastata pääkysymykseen ”Miten suorituskyvyn mittarit tukevat strategian jalkauttamista?”, että strategian keskeisten toimien etenemisen seuraaminen ja toimenpiteiden määrittely mittaustulosten perusteella sekä mittaustulosten hyödyntäminen päätöksenteon tukena tukee strategian jalkauttamista. Mittaristo auttaa tunnistamaan poikkeamat ja määrittelemään korjaavat toimenpiteet, joilla toimintaa ohjataan strategian tavoitteita kohti. Lisäksi se auttaa keskittämään huomiota ja resursseja strategisesti olennaisiin toimenpiteisiin. Mittariston kautta strategian tavoitteista sekä etenemisestä viestitään henkilöstölle, mikä lisää ymmärrystä strategiasta sekä lisää motivaatiota ja sitoutumista sen eteen työskentelyyn. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta suorituskyvyn mittareiden tukevan strategian jalkauttamisprosessia, mutta kuten vastauksista ilmeni, on mittaamisessa aina mahdollisuus parantaa.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Tutkimuksessa mittariston kehityksen mahdollisuudeksi mainittiin enemmän eteenpäin katsovien mittareiden löytäminen, minkä tutkiminen olisikin kiinnostava jatkotutkimusaihe tälle tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa syvennyttiin yrityksen toimitusjohtajan näkemykseen, joten aiheetta olisi myös mielenkiintoista tutkia yrityksen esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen aiheen tiukka rajaus ei anna yritykselle kattavaa kuvaa aiheesta, mutta rajaus oli tutkimuksen laajuuden kannalta tarpeellinen. Tutkimuksen luotettavuutta laskee aineiston rajallisuus, mutta samaan aikaan luotettavuuden puolesta puhuu aineiston vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ja tulosten yhdenmukaisuus.

Lähteet

- Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*. Vol. 20 (5), 217-223.
- Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management decision*. Vol. 44 (10), 1441–1460.
- Baaij, M. & Reinmoeller, P. 2018. Mapping a winning strategy: developing and executing a successful strategy in turbulent markets. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Bento, A., Bento, R. & White, L. F. 2014. Strategic performance management systems: impact on business results. *The Journal of Computer Information Systems*. Vol. 54 (3), 25-33.
- Birch-Jensen, A., Gremyr, I., Hallencreutz, J. & Rönnbäck, Å. 2020. Use of customer satisfaction measurements to drive improvements. *Total quality management & business excellence*. Vol. 31 (5-6), 569–582.
- Boiko, I. 2013. Instruments of implementing the enterprises' strategy. *Economics & Sociology*. Vol. 6 (2), 73-81.
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Mura, M. 2013. Generating organisational performance: the contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International journal of operations & production management*. Vol. 33 (11-12), 1599–1622.
- Cândido, C. J. F. & Santos, S. P. 2015. Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management and Organization*. Vol. 21 (2), 237-262.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*. Vol. 30 (5), 395–422.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Ford, R., Marshall, G. & Ungaro, R. 2019. Strategies for Implementing Strategies. *S.A.M. advanced management journal*. Vol. 84 (4), 57–66.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*. Vol. 23 (2), 79–119.
- Heracleous, L. T. 2003. *Strategy and organization: realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: leading effective execution and change*. Toinen painos. Upper Saddle River, NJ: FT Press-Pearson Education.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategia-prosessin toteutus*. Helsinki: Kauppakaari.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. *Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston (MA): Harvard Business Press.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. *Tapaustutkimuksen taito*. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lebas, M. 1995. Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*. Vol. 41 (1-3), 23–35.
- Locke, E. & Latham, G. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current directions in psychological science: a journal of the American Psychological Society*. Vol. 15 (5), 265–268.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Michlitsch, J.F. 2000. High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership*. Vol. 28 (6), 28-33.
- Okumus, F. 2003. A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*. Vol. 41 (9), 871–882.

- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Simons, R. 2000. Performance measurement & control systems for implementing strategy. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Sterling, J. 2003. Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*. Vol. 31 (3), 27–34.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työkalveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2007. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International journal of production economics*. Vol. 110 (1), 39–51.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

Rooli yrityksessä?

Strategia:

Mikä on yrityksen strategia? Mitkä ovat strategiset tavoitteet?

Millä keinoilla strategiaa jalkautetaan?

Mittarit:

Miten nykyinen mittaristo on muodostettu?

Miten strategian mukaisia tavoitteita mitataan? Mittaavatko mittarit mielestäsi oikeita asioita?

Seurataanko edistymistä suhteessa tavoitteisiin?

Tunnistetaanko poikkeamat suhteessa tavoitteissa edistymiseen? Miten poikkeamiin reagoidaan?

Palkitaanko edistymisestä suhteessa tavoitteisiin? Miten?

Kuinka usein itse seuraat mittaustuloksia? Miksi?

Miten hyödynnät mittaustuloksia johtamisessa?

Tukeeko mittaristo mielestäsi päätöksentekoa? Miten?

Tukeeko mittaristo strategian jalkauttamista? Miten?

Hyödynnetäänkö ei-taloudellisia mittareita suorituskyvyn johtamisessa?

Koetko käytössä olevat mittarit toimiviksi? Ohjaavatko mittarit yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan?

Miten kehittäisit mittaristoa?