



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Talousjohtaminen

Suorituskyvyn mittaaminen erityyppisissä  
organisaatorakenteissa

Performance measurement in different types of  
organizational structures

14.12.2011

Tekijä: Krista Tulokas

Opponentti: Heidi Jäkälä

Ohjaaja: Satu Pätäri

## Sisältö

1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset sekä tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	2
1.4 Työn rakenne .....	3
2 Suorituskyvyn mittaaminen .....	5
2.1 Suorituskyvyn mittaamisesta yleisesti .....	5
2.1 Suorituskyvyn mittaamisen kehityksestä lyhyesti .....	7
2.2 Erilaisia suorituskykymittareita .....	8
2.2.1 Ei-taloudelliset ja taloudelliset mittarit .....	9
2.2.2 Kovat ja pehmeät mittarit .....	11
2.3 Strategiset suorituskykymittarit .....	12
2.4 Suorituskyvyn mittaamisen mahdolliset hyödyt tai ongelmat .....	18
3 Organisaatorakenteet .....	19
3.1 Organisaatorakenteista yleisesti .....	19
3.1 Yleisimmät organisaatorakenteet .....	20
3.2 Funktionaalinen organisaatio .....	21
3.3 Divisioonaorganisaatio .....	23
3.4 Matriisiorganisaatio .....	26
4 Toimiva mittaristo erilaisille organisaatorakenteille tavoitteiden saavuttamisen tueksi .....	28
4.1 Suorituskyvyn mittaus funktionaalisessa organisaatiossa .....	30
4.2 Suorituskyvyn mittaus divisioonaorganisaatiossa .....	31
4.3 Suorituskyvyn mittaus matriisiorganisaatiossa .....	32
5 Johtopäätökset ja yhteenveto .....	34
Lähteet .....	36

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Organisaation rakenteen ja suorituskyvyn mittaamisen välillä olevaa yhteyttä pidetään yleisesti ottaen tärkeänä ja mittareiden valinta lukeutuukin johdon tärkeimpien päätösten joukkoon (Lee & Yang 2011, 84). Tehokas suorituskyvyn johtaminen on tärkeää organisaation halutessa menestyä ja olla kilpailukykyinen. Sen takia johtajat etsivät uusia lähestymistapoja, jotka auttavat lisäämään tehokkuutta suorituskyvyn johtamisessa. (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 137)

Slizyten & Bakanauskienen (2007) artikkelissa mainitun Bain-yhtiön tekemän ”Company Performance Management Tools” –tutkimuksen (2005) mukaan suorituskyvyn mittaamista voidaan ajatella yhtenä johdon työkaluista eikä ainoastaan teoreettisesti, vaan myös käytännön tasolla. Tutkimuksen mukaan organisaatio käyttää erilaisia yhdistelmiä johdon työkaluista hallitakseen suorituksen mittausta. Johdon työkalujen lukumäärä vaihtelee tutkimuksen mukaan vuosittain selvästi. Vuosien 1993–2004 keskiarvo on 12,5 eri työkalua vaihteluvälin ollessa 10.2 – 16.1 kappaletta. (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 137)

Jotta suorituskyvyn mittaaminen toimisi tehokkaasti, tulee mittaristoa pystyä muokkaamaan kyseisen organisaation tarpeita vastaavaksi. Nykyään yritykset tähtäävät innovatiivisen suorituskykymittaristoon, jonka tulisi sisältää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, tukea organisaation toiminnalle kriittisiä menestystekijöitä sekä yrityksen strategiaa. Suorituskykymittariston tulisi samalla pystyä selittämään tiettyjen tekijöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita sekä luomaan linkkejä mittariston ja erilaisten organisatoristen tekijöiden välille. (Lee & Yang 2011, 85–86)

## 1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset sekä tutkimuksen tavoitteet

Tässä työssä tutkitaan, miten suorituskykyä mitataan erilaisissa organisaatorakenteissa. Suorituskyvyn mittaaminen on yksi yrityksen johdon tärkeimmistä tehtävistä ja yrityksissä tulisi miettiä miten ja miksi asioita mitataan. Valittujen mittaustapojen tulisi tukea mahdollisimman hyvin organisaation strategiaa; yritysten pitäisi pystyä niiden pohjalta saadun tiedon avulla ennakoimaan ja varautumaan mahdollisiin muutoksiin ympäristössä sekä omassa toiminnassaan. Tutkimuskysymykseksi muotoutui

- Miten ja mistä syistä suorituskykyä mitataan erilaisissa organisaatorakenteissa?

Tutkimuksen alaongelmia ovat

- Millaisia suorituskyvyn mittaustapoja on olemassa?
- Millaisia haasteita tai hyötyjä suorituskyvyn mittaamiseen liittyy?

Tämän kirjallisuustutkimuksen tarkoituksena on esitellä erilaisia tapoja mitata suorituskykyä yrityksissä ja tutkia suorituskykymittauksen mahdollisia ongelmia ja hyötyjä. Pyrkimyksenä on hahmottaa mahdollisia syitä, miksi organisaatiot mittaavat suorituskykyä, miten suorituskyvyn mittaaminen tapahtuu ja, mitä asioita halutaan mitata. Tavoitteena on myös pohtia, miten suorituskyvyn mittaaminen näkyy erilaisissa organisaatorakenteissa. Tutkimuksen rajauksena toimivat organisaatorakenteet ja tässä työssä onkin keskitytty niistä yleisimpiin: funktionaaliseen, divisioona- ja matriisiorganisaatioon. Tähän rajaukseen päädyttiin, koska kyseiset rakenteet pystytään erottamaan toisistaan selvästi, rajaus ja rakenteiden järjestys on myös looginen ajattellessa yrityksen toiminnan kasvusuuntaa.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen aineistona käytetään tieteellisiä artikkeleja sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään arkistotietoa eli tarkoituksena on kerätä tutkimusaineisto jo olemassa olevasta aineistosta. Erityisesti aiemmin tehtyjä

tutkimuksellisia artikkeleja pyritään käyttämään lähteinä. Työssä ei ole selvää empiriaosiota, koska organisaatorakenteiden kautta rakentuva näkökulma suorituskyvyn mittaamiseen on vielä melko uusi. Aiheeseen liittyviä tutkimuksia ei ole saatavilla tarpeeksi, jonka takia työssä keskitytäänkin enemmän teorian perusteella luotuihin hypoteettisiin tilanteisiin.

Tutkimusstrategiana käytetään deskriptiivistä tutkimusta eli pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten on?” ja ”miksi on?”. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kuvailevaa tutkimusta eli kuvata suorituskyvyn mittausta ja sitä, miten se näkyy eri organisaatorakenteissa. Kyseessä on teoreettinen tutkimus, joka liittyy tieteelliseen ajatteluun ja päättelyyn, ja empiiristä aineistoa on tarkoituksena käyttää lähteenä vain välillisesti tieteellisten artikkelien kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 136)

Organisaatorakenteen ja suorituskyvyn mittaamista yhdistäviä artikkeleita on löytynyt muutamia, esimerkiksi vuonna 2011 Management Accounting Research -lehdessä julkaistu Lee & Yang:n artikkeli. Tutkimuksen kahdesta osa-alueesta, suorituskyvyn mittaaminen ja organisaatorakenteet, löytyy kuitenkin erikseen enemmän artikkeleja sekä kirjallisuutta. Esimerkiksi Slizyten ja Bakanauskien artikkelissa, joka on julkaistu vuonna 2007, perehdytään tarkemmin erilaisiin tapoihin mitata suorituskykyä. Tästä voikin päätellä, että organisaatorakenteiden kautta rakentuva tutkimus aiheesta on uusi tai aiheen tutkiminen tästä näkökulmasta ei ole vielä kovin yleistä.

## **1.4 Työn rakenne**

Johdanto-luvussa esitellään aihetta yleisemmin sekä esitellään tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rajaukset. Toisessa luvussa perehdytään suorituskyvyn mittaukseen. Aluksi aihetta avataan yleisellä tasolla, jonka jälkeen kerrotaan hieman mittaristojen kehittymisestä. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin erilaisia suorituskyvynmittareita ja strategisia mittaristoja, joita organisaatioissa käytetään. Kolmannessa luvussa kerrotaan, miksi organisaatorakenteita on olemassa sekä yleisemmin organisaatioiden mahdollisista tehtävistä. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin tutkittaviin organisaatorakenteista, funktio-, divisioona- ja matriisiorganisaatioihin, ja etsitään

kyseisten rakenteiden mahdollisia etuja ja ongelmia. Neljännessä luvussa pyritään yhdistämään suorituskyvyn mittaaminen ja organisaatorakenteet. Tässä luvussa tutkitaan tarkemmin, miten suorituskyvyn mittaus näkyy organisaatorakenteissa ja millaisia mittareita voisi rakenteen kannalta olla hyödyllistä käyttää. Viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja sekä tärkeitä huomioita suorituskyvyn mittaamiseen liittyen.

## 2 Suorituskyvyn mittaaminen

### 2.1 Suorituskyvyn mittaamisesta yleisesti

Erään määritelmän (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006) mukaan suorituskyky on kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita. Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tilaa. Lebas (1995) määrittelee artikkelissaan, että suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Suorituskyvyn mittaamista seuraa suorituskyvyn johtaminen, kun suorituskyvyn johtamisella luodaan viitekehys mittaukselle. Suorituskyvyn mittaaminen on siten osa suorituskyvyn johtamista, jonka tarkoituksena on pyrkiä arvioimaan suorituskykyä ja sen johtamisen tehokkuutta, tunnistamaan heikkoudet ja vahvuudet organisaatiossa sekä valitsemaan sopivat työkalut heikkouksien poistamiselle (Grönfors 1996, 43).

Suorituskyvyn mittaaminen on keino vaikuttaa työyhteisöön. Mittareiden avulla pystytään asettamaan konkreettisia tavoitteita sekä selkiinnyttämään niitä, ja tämä voi toimia tärkeänä motivoijana työntekijöille. Suorituskyvyn mittareilla on tärkeä rooli fokusoida työntekijät ja resurssit keskittymään liiketoiminnan kannalta oikeisiin toimintoihin (Waggoner, Neely & Kennerley 2009, 54). Oikeiden mittauskohteiden avulla pystytään korostamaan haluttuja tavoitteita ja mittarit ohjaavat tekemään oikeita asioita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 300–301) Olennaista menestyksessä suorituskyvyn johtamisessa onkin hyvin suunniteltu mittaaminen. Tällöin mittarit kuvaavat yrityksen tilannetta tasapainoisesti useasta näkökulmasta sekä kilpailuasemaan ja menestymiseen vaikuttavien tekijöiden kautta. (Lönqvist et al. 2006, 11)

Suorituskyvyn mittaamisella on monia erilaisia rooleja organisaatiossa:

- tarjoavat yrityksen johdolle mitattua tietoa päätöksentekoon
- auttavat analysoimaan suoritusta sekä operatiivisella ja strategisella tasolla että laadullisesta ja määrällisestä näkökulmasta. (Slizyte&Bakanauskiene 2007, 135)
- tulostavoitteiden seuranta
- tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen. (Lee & Yang 2011, 84, 85)

Yrityksen johto käyttää mittareista saatua tietoa erityisesti johtaakseen ja parantaakseen suoritusta sekä esitelläkseen niiden avulla, mitä on jo saavutettu (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 137). Onnistuneella suorituskvyn mittaamisella pystytään motivoimaan henkilöstöä, selkiinnyttämään tavoitteita sekä luomaan edellytyksiä palkitsemiselle (Lönqvist et al. 2006,123). Kun yritys päättää mitä kohteita aikoo mitata, tulisi yrityksen korostaa sen omia kriittisiä menestystekijöitä. Kriittisiksi menestystekijöiksi kuvataan (Neilimo & Uusi-Rauva 2010; Lönqvist et al. 2006) liiketoiminnan avainalueita, joilla on saavutettava korkea suoritustaso, jotta yritys tulisi menestymään. Tällainen voi olla esimerkiksi asiakastytyväisyys. Kun tarkoituksena on kasvattaa suorituskvyn johtamisen tehokkuutta, niin mittausjärjestelmä tulee modifioida organisaation ominaispiirteiden mukaiseksi. Tämän takia mittareiden teoreettisen analyysin sekä suunnittelun välillä oleva yhteys on tärkeä. Jotta suorituskvymittari olisi tehokas, tulee sen olla hyvin linkitetty organisaation strategiseen suunnitelmaan (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 135–136).

Nykyään tavoitteena on saada liitettyä suorituskvyn mittarit osaksi organisaation strategiaa ja pyrkiä niiden kautta motivoimaan henkilöstöä sekä selventämään tavoitteita. Strategisia työkaluja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, asiakassuhteiden johtaminen (Customer Relationship Management, CRM), benchmarking, ulkoistaminen, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu sekä suorituskvymittarit. Määritelmän ja tutkimustulosten perusteella suorituskvymittareita tulisi analysoida yhtenä suorituskvyn johtamisen strategisena työkaluna. (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 137)

On olemassa erilaisia tapoja, joilla suorituskvyyä voidaan mitata. Yleinen tapa jaotella mittarit (Lönqvist et al. 2006) on taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit sekä kovat ja pehmeät mittarit. Tärkeää on kuitenkin saada suorituskvymittarit liitettyä organisaation strategiaan ja palkkiojärjestelmiin (Lee & Yang 2011, 85). Strategisissa mittaristoissa yhdistetään erilaisia edellä mainittuja mittareita. Tavoitteena on saada erilaiset mittarit tukemaan yrityksen strategiaa, mikä on vahvistanut mittaristojen roolia yrityksissä. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkemmin edellä mainittuihin kategorioihin,



taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, kovat ja pehmeät mittarit sekä strategiset mittaristot.

## 2.1 Suorituskyvyn mittaamisen kehityksestä lyhyesti

Lee & Yang:n artikkelissa (2011) strategisten suorituskykymittaristojen (Performance Measurement System, PMS) muodostuminen on jaettu kolmeen kategoriaan niiden kehityksen mukaan:

- 1) Perinteiset mittaristot (The minimum-standard PMS)
- 2) Syy- ja seurausmittaristot (The cause-and-effect PMS)
- 3) Täysin kehittynyt mittaristo (The fully-developed PMS)

Ensimmäisen kategorian perinteisissä suorituskykymittaristoissa, suorituskyvyn mittaamisessa yhdistetään taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, esimerkiksi ensimmäinen tasapainotetusta tuloskortista (Balanced Scorecard) julkaistu versio oli vain yhdistelmä erilaisia avainmittareita neljältä eri dimensiolta (asiakas, taloudellinen, sisäinen prosessi, oppiminen ja kasvu). Mittareita ei kuitenkaan ollut tässä vaiheessa vielä yhdistetty yrityksen strategiaan. (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 139) Kyseessä on perinteinen näkemys, missä yritys määrittelee suorituskyvyn tulokseksi, joka syntyy myyntien ja kulujen erotuksesta (Lebas 1995, 29).

Seuraavassa kategoriassa mittaristoon on pyritty sisällyttämään yksi tekijä lisää, eli erilaisten tekijöiden välinen yhteys organisaatiossa, erityisesti strategiaan liittyen. Neilimon & Uusi-Rauvan (2010) mukaan strategiatason tulostavoitteiden määrittämisen jälkeen pystytään niiden avulla johtamaan operatiiviselle toiminnan tasolle omat mittarit pyrkien tasapainoiseen kokonaisuuteen. Tarkoituksena on siis taloudellisten ja ei-taloudellisten suorituskykymittareiden lisäksi pyrkiä selittämään tekijöiden välistä syy-seuraussuhdetta ja saada yhdistettyä tämä strategiaan. Tämän kategorian suorituskykymittaristojen tavoitteena on helpottaa resurssien allokointia, arvioida ja kommunikoida, millaista kehitystä on tapahtunut kohti strategisia tavoitteita sekä arvioida johdon toimintaa. Saavuttaakseen tämän tavoitteen, tulee organisaation löytää

suorituskykymittaristoja, jotka paljastavat syy-seuraussuhteita. Näitä on usein organisaatiolle tärkeiden tekijöiden, kuten strategisten tavoitteiden, mittareiden ja tuloksen, välillä. (Lee & Yang 2011, 86) Slizyte & Bakanauskiene (2007) mukaan toisen sukupolven tasapainotettu tuloskortti kehitettiin tämän ajattelutavan mukaan. Tässä mallissa kaikki strategiset tavoitteet yhdistettiin yhteen strategiseen malliin. Tällöin kausaalisten suhteiden kautta pystyttiin näkemään, miten eri tavoitteiden saavuttaminen vaikutti toisiin keskeisiin tavoitteisiin.

Kolmannen kategorian suorituskykymittaristot nähdään täysin kehittyneinä mittaristoina. Tällaisessa tilanteessa mittaristo mukailee yrityksen strategiaa yhdistäen perinteisiä suorituskykymittareita sekä pyrkien samalla selittämään syy-seuraussuhdetta strategian ja mittareiden välillä. (Lee & Yang 2011, 86) Eräs tähän kategoriaan sopiva suorituskykymittaristo voisi olla Rampersadin (2003) lanseeraama Total Performance Scorecard -malli (TPS). Kyseessä on kokonaisvaltainen toimintamalli, joka lähtee liikkeelle yrityksen henkilökohtaisesta identiteetistä. Malli on piirteiltään kokonaisvaltainen ja se pyrkii keskittymään toiminnan parantamiseen, kehittämiseen ja oppimiseen. TPS-mallissa yhdistetään viisi elementtiä: henkilökohtainen tuloskortti (HK BSC), koko organisaation tuloskortti (BSC), kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM), osaamisen hallinta sekä Kolbin ympyrä.

## **2.2 Erilaisia suorituskykymittareita**

Suorituskykymittareita on niin monta kuin voi keksiä asioita, joita tulisi mitata organisaatiossa. On tärkeää, että organisaatioissa käytetään hyvinkin erilaisia suorituskyvyn mittareita. Mittareiden monimuotoisuuden avulla saadaan näkyvämmäksi mahdolliset syy- ja seuraussuhteet, tällöin myös mittareiden mahdollista manipulointia toisten mittareiden kustannuksella pystytään vähentämään. (Henri 2006, 78)

Suuren lukumäärän takia on syntynyt erilaisia tapoja jaotella tai luokitella mittareita. Tunnettuja luokittelutapoja ovat esimerkiksi taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, kovat ja pehmeät mittarit sekä objektiiviset ja subjektiiviset mittarit (Lönqvist et al. 2006, 30).

Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen informaatioon, jota saadaan organisaation toiminnasta tai sen tuloksista, esimerkiksi useat taloudelliset mittarit ovat objektiivisia mittareita. Subjektiiviset mittarit taas perustuvat arvoihin mitattavan menestystekijän tilasta. Usein ei-taloudelliset mittarit ovat myös subjektiivisia mittareita. Lönnqvist et al. (2006) mukaan yleisellä tasolla voidaan ajatella, että objektiivinen mittari tarkoittaa samaa kuin kova mittari ja subjektiivinen samaa kuin pehmeä mittari. Poikkeuksia kuitenkin löytyy, koska esimerkiksi asiakkaiden reklamaatioiden määrä on kova mittari, mutta se perustuu asiakkaan subjektiiviseen arvioon. Kahden yleisemmin käytetyn luokan mittareita avataan seuraavaksi hieman tarkemmin.

### **2.2.1 Ei-taloudelliset ja taloudelliset mittarit**

Taloudelliset mittarit ovat olleet pitkään käytössä organisaatioissa. Ne ovat keskeisiä ja tärkeitä mittareita yrityksille, koska niiden avulla yritys pystyy tarkkailemaan talouden kannalta tärkeitä lukuja ja valvomaan tarkemmin toimintaansa esimerkiksi eri liiketoiminta-yksiköissä. Taloudelliset mittarit ovat menneeseen suuntautuneita ja perustuvat usein rahamittaiseen tietoon, ne voivat olla absoluuttisia tai suhteellisia (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2002, 183; Lönnqvist et al. 2006, 30). Taloudellisia absoluuttisia mittareita ovat esimerkiksi kassavirtaa ja myyntikatetta kuvaavat tunnusluvut, ja suhteellisia mittareita ovat esimerkiksi pääoman tuottoaste ja erilaiset yrityksessä seurattavat muutosprosentit. Taloudellisten mittareiden suurin etu on se, että niitä pystytään vertailemaan keskenään (Henri 2006, 81–82).

Kritiikkiä taloudelliset mittarit ovat saaneet siitä, että niiden kautta ei pystytä tulkitsemaan syitä mittareiden tuloksiin eikä mahdollisia syy-seuraussuhteita. Toinen heikkous löytyy siitä, että mittareiden tieto on menneeseen painottunutta, jonka takia niiden avulla ei pystytä tekemään ennusteita tulevaisuudesta. (Henri 2006, 81–82) Myös Azofraa, Prietob & Santidrián (2003) kritisoivat taloudellisia mittareita siitä, että ne kertovat seurauksia menneisyydessä tehdyistä teoista, joihin ei pystytä enää vaikuttamaan. Mittareiden kautta saa myös vain yhden näkökulman yrityksen tilanteeseen ja niiden käytöllä kannustetaan tähtäämään lyhyen aikavälin voittojen

tavoitteluun. Taloudelliset mittarit ovat kuitenkin yritysten toiminnassa hyvin vakiintuneita ja niiden avulla tuloksia pystytään vertailemaan organisaatioiden tai yksiköiden välillä. (Lönqvist et al. 2006, 30)

Ei-taloudellista tietoa mittaavien mittareiden käyttö on yleistynyt yrityksissä, sillä strategian merkitys ja ydinosaamisiin keskittyminen ovat tulleet yritysten johdolle entistä tärkeämmiksi (Järvenpää et al. 2002, 184). Lönqvistin et al. (2006) määritelmän mukaan ei-taloudelliset mittarit ovat mittareita, jotka kuvaavat organisaation toiminnan eri osa-alueita eivätkä perustu rahamittaiseen tietoon. Näillä ei-taloudellisilla mittareilla on tarkoitus seurata niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta tulokseen, eli pyritään keskittymään myös yrityksen reaali prosessiin eikä ainoastaan rahaprosessiin.

Ei-taloudellisten mittareiden tavoitteena on keskittyä yrityksen liiketoiminnan jatkuvaan parantamiseen, ja niiden kautta pyritään kuvaamaan strategian kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Nämä mittarit ovat myös työntekijöille konkreettisempia ja niiden avulla pystytään paremmin viestimään organisaatiolle keskeisistä tavoitteista. Ei-taloudellisten mittareiden valinnassa on tärkeää löytää oikeat mittarit, joiden avulla pystytään mittaamaan juuri niitä asioita, jotka ovat yritykselle strategisesti merkittäviä. Heikkouksia tämän tyyppisillä mittareilla on siinä, että tulokset eivät ole aina luotettavia, koska tulokset saadaan usein välillisesti, esimerkiksi kyselyiden kautta. Ongelmana on myös se, että vertailua ei pystytä suorittamaan organisaatioiden välillä. (Pellinen 2005, 176–177; Järvenpää et al. 2002, 184)

**Taulukko 1. Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden ominaispiirteitä (Järvenpää et al. 2003, 187)**

	Taloudelliset tunnusluvut	Ei-taloudelliset tunnusluvut
<b>Mitattavuus</b>	+ alhaiset mittaamiskustannukset –manipuloitavuuden mahdollisuus	+ osalla mittareista alhaiset mittaamiskustannukset –abstrakteja käsitteitä mahdotonta mitata konkreettisesti
<b>Tavotteiden asettaminen</b>	+ pitkä mittaamisperinne -ei kontrolloitavissa olevat tekijät vaikuttavat arvoihin	+ konkreettisia ja välittömästi toimintaan kytkeytyviä –vertailutiedon ja perinteen puuttuminen voivat aiheuttaa ongelmia
<b>Korjaaviin toimenpiteisiin ohjaaminen</b>	- tieto saadaan liian myöhään, jotta se tukisi korjaavia toimenpiteitä	+ osoittaa ongelma-alueita, jotka ovat korjattavissa –ristiriitaiset tulokset eri mittareista voivat aiheuttaa tulkintavaikeuksia

Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden ominaispiirteitä on listattu taulukkoon 1. Kritiikkiä Järvenpää et al. (2002) antavat mittareille myös siitä, että niitä on mahdollista manipuloida. Manipulaatio on mahdollista taloudellisten mittareiden kohdalla, koska mittareiden valinta on harkinnanvaraista eli voidaan valita mittareiksi tunnusluvut, joista yritys saa parhaat tulokset. Ei-taloudellisten mittareiden kohdalla manipulaatio on mahdollista, koska tulokset saadaan välillisesti esimerkiksi juuri kyselyiden kautta (Lönngqvist et al. 2006, 31).

## 2.2.2 Kovat ja pehmeät mittarit

Kovat ja pehmeät mittarit ovat myös yksi keino luokitella yrityksen toimintaa kuvaavia mittareita. Kyseinen luokittelutapa ei ole synonyymi taloudellisille ja ei-taloudellisille mittareille, vaan mittarit määritellään eri ominaisuuksien perusteella. Kovat mittarit kuvaavat asioita, joilla on jo valmiiksi lähtöarvot, esimerkiksi suoritusmäärät tai liiketapahtumat. Pehmeillä mittareilla tutkitaan asioita, joita ei pystytä kvantitatiivisesti selvittämään. Näillä mittareilla pystytään kuvaamaan esimerkiksi ihmisten asenteita, näkemyksiä ja tuntemuksia. Erilaiset kyselyt asiakkaille tai työntekijöille ovat hyvä esimerkki pehmeistä mittareista. Mittareilla voi kuitenkin olla myös molempia ominaisuuksia. Mahdollisia esimerkkejä kovasta ei-taloudellisesta mittarista voisi olla toimitusaika ja pehmeästä ei-taloudellisesta mittarista henkilöstön työtyytyväisyys kysely. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 304; Lönngqvist et al. 2006, 31)

## 2.3 Strategiset suorituskykymittaristot

Jotta saataisiin relevanttia sisäistä tietoa halutuista organisaation toiminnoista, on luotu erilaisia strategisia mittaristoja, joissa on erilaisia yhdistelmiä taloudellisia ja eitaloudellisia mittareita. Kamenskyn (2000) mukaan yrityksen strategiassa päähuomio on tulevaisuudessa eli strategian avulla pyritään varmistamaan, että yritys menestyy ja tekee tulosta. Strategiaa luodessa tavoitteena on löytää oleelliset asiat ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen.

Strategisissa suorituskykymittaristoissa taloudellisia mittareita on täydennetty eitaloudellisilla mittareilla. Tällöin mittariston avulla pystytään kuvaamaan sekä valittua strategiaa että strategian avulla saavutettujen tulosten toteutumista. Valittaessa mittareita suorituskykymittaristoon tulee huomioida, että mittareiden kautta pystytään vaikuttamaan yrityksen arvoihin. Esimerkiksi, jos yritys haluaa korostaa asiakaslähtöisyyttä, niin yrityksen tulee säännöllisesti tehdä asiakastyytyvyyteen liittyviä mittauksia. (Järvenpää et al. 2002,184).

Mielenkiinto strategiaan perustuvia suorituskykymittaristoja kohtaan heräsi 1990-luvun alussa. Lynch ja Cross esittelivät suorituskykypyramidin vuonna 1991, jossa yhdistetään strategia yrityksen toimintaan tekemällä kullakin organisaatiotasolla olevat strategiset tavoitteet näkyviksi. Kaplan ja Norton esittelivät tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) vuonna 1992, joka on vieläkin erittäin suosittu mittaristo. Siinä yhdistetään neljä erilaista näkökulmaa ja sen avulla yrityksen strategiaa ja visiota pyritään tekemään näkyvämmäksi. (Henri 2006, 82) Ranskalaista strategista mittaristoa, Tableau de Bordia, on kuitenkin käytetty jo kauan ennen strategisiin mittaristoihin kohdistunutta suurta suosiota, jonka takia se on otettu myös työhön mukaan. Seuraavaksi esitellään hieman tarkemmin näiden kolmen mittariston toimintatapoja.

### **Tableau de Bord**

Tableau de Bord on ranskalainen yli 50 vuotta sitten kehitetty mittaristo. Tällä strategisella mittaristolla on edelleen vahva asema Ranskassa, ja esimerkiksi

tasapainotettuun tuloskorttiin verrattuna tätä mittaristoa käytetään siellä huomattavasti useammin yrityksissä työkaluna. Tableau de Bord määritellään johdon työkaluksi, joka antaa globaalin ja nopean tilannekatsauksen yrityksen toiminnoista ja asemasta ympäristössä. (Bourguignon, Malleret & Norrekilt 2004, 108, 116) Vaikka tämä ei olekaan Suomessa kovin yleinen mittaristo, esitellään sen perusteet tässä esimerkkinä vaihtoehtoisesta mittaristosta.

Kun mittaritauluja aletaan muodostaa, on organisaatiota ajateltava dynaamisena järjestelmänä, joka koostuu toiminnoista ja liiketoiminta-vastuualueista, ja kehitettävä niitä kuvaavia mittareita (Pellinen 2005, 177–178). Bourguignonin et al. (2004) mukaan mittariston tulisi sisältää taloudellisten mittareiden lisäksi sosiaalisia mittareita, esimerkiksi henkilöstön poissaolojen määrää kuvaavia, asiakassuuntaisia mittareita, esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä kuvaava, sekä prosessorientoituneita mittareita, esimerkiksi valmistusaika. Taulukossa 2 esitellään yksi mahdollinen Tableau de Bord –mittariston malli.

**Taulukko 2.** Esimerkki mahdollisesta Tableau de Bord –mittarista (Mukaiillen Pellinen 2005)

Mittarit	Strategiset tavoitteet			Henkilöstö		
	Kannattavuus	Asiakas- tyytyväisyys	Vahva markkina- asema	Toimitus- johtaja	Osaston esimies	Asiakas- palvelija
Osastojen välinen yhteistyö	x				x	
Henkilöstön vaihtuvuus		x	x		x	
Asiakaspalvelun laatu	x	x	x	x		x

Johtajien tulee määritellä ne keskeiset mittarit, joiden kautta saadaan kattava kuva vastualueen tehtäväkokonaisuudesta. Tämän mittariston avulla johdon päätökset pyritään linkittämään työntekijöiden toimiin sekä prosesseihin mukaan. Muutenkin tässä mittaristossa johdolla on suurempi rooli kuin esimerkiksi tasapainotetussa tuloskortissa, mikä voi olla organisaatiolle joko etu tai haaste. (Bourguignon et al. 2004, 119) On myös ajateltava toimintaympäristöä, jonka kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Johdon tulee miettiä, miten vastata ympäristön ja markkinoiden vaatimuksiin, kun taas vastualuejohtajien tulisi ajatella, millaiset toiminnot ovat tärkeitä yrityksen kokonaistehtävien kannalta (Pellinen 2005, 177–178). Järvenpään et al. (2003) mukaan Tableau de Bordissa pyritään korostamaan eri mittareiden, eri organisaatiotasojen ja

saman organisaatiotason eri funktioiden välisiä yhteyksiä. Mittarin tavoitteena on samaan aikaan yhdistää yksilöllisyys sekä kokonaisuuksien huomioiminen.

Taulukko 2 on hypoteettinen esimerkki mittaristosta. Siinä eri johtoportaat ovat valinneet mielestään toiminnan kannalta tärkeitä mittareita (osastojen välinen yhteistyö, henkilöstön vaihtuvuus ja asiakaspalvelun laatu). Yrityksessä on myös päätetty toiminnan strategiset tavoitteet, joihin mittarit on pyritty liittämään. Mittaristoon on otettu mukaan henkilöstön näkemys: he ovat määritelleet, mitkä mittaristot ovat heidän toimintansa kannalta keskeisiä.

Tableau de Bordissa ei ole määritelty yhtä tarkasti kuin tasapainotetussa tuloskortissa, millaisia mittareita tulisi käyttää, vaan johdon subjektiivisuus ja toimintaympäristö vaikuttavat suuresti mittariston suunnitteluun (Bourguignon et al. 2004, 119). Järvenpään et al. (2003) mukaan mittaristoa luodessa kommunikaatiolla on myös tärkeä roolinsa. Mittariston suunnittelun ja käytön yhteydessä on usein korostettu keskustelujen merkitystä, jotta mittareita pystytään kehittämään ja suorituksia arvioimaan tilanteiden mukaan. Mittaristoa suunnitellessa tulee olla yhteydessä ja neuvotella eri tasoilla olevien henkilöiden kanssa, kun valitaan organisaation kriittisiä menestystekijöitä. (Bourguignon et al. 2004, 118–119)

### **Suorituskykypyramidi**

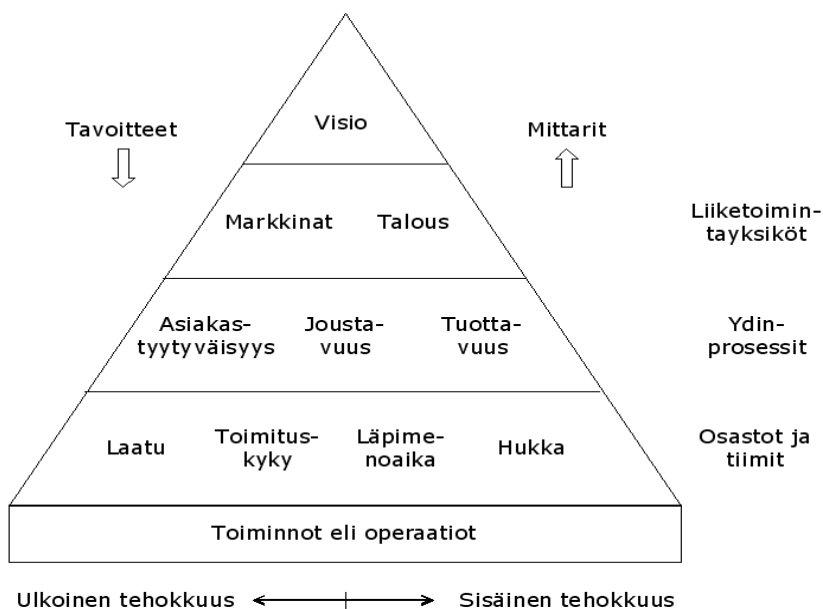
Neilimon & Uusi-Rauvan (2010) mukaan suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System, PPS) on eräs strateginen mittausjärjestelmä, joka pyrkii yhdistämään suorituskykymittarit sekä strategian ja toiminnot toisiinsa. Suorituskykypyramidista ovat ensimmäisinä kirjoittaneet Lynch & Cross vuonna 1989. Mittariston juuret ovat Järvenpään et al. (2003) mukaan operatiivisissa mittareissa. Mittariston pyrkimyksenä on kuvata organisaatiotasoilla erityisesti ulkoisen vaikuttavuuden, mutta samalla myös sisäisen tehokkuuden näkökulmaa.

Tavoitteet ja strategia on mallissa muunnettu hierarkkisesti ylhäältä alas ja suorituskykymittarit alhaalta ylöspäin. Pyramidin ylimmällä tasolla on visio, jonka avulla muodostetaan organisaatiolle strategiset tavoitteet. Tavoitteet pyritään viestittämään



kaikille organisaation tasoille. Yrityksen toiminta jaetaan pyramidissa neljään tasoon, joilla jokaisella on oma tehtävänsä. Kuva 1 havainnollistaa mahdollista suorituskykypyramidia.

Ylimmällä tasolla, eli yritysjohdon tasolla, tehtävänä on määrittää yrityksen kokonaisvisio. Liiketoimintayksikkötaso on seuraava taso. Tällä tasolla määritellään tavoitteet markkinoiden ja talouden suhteen ja toimintaa seurataankin markkinoiden ja asiakkaiden näkökulmasta sekä taloudellisilla tunnusluvuilla. Operatiivisten järjestelmien tasolla määritellään tavoitteet ydinprosesseille, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja tuottavuuden suhteen ja tarkastellaan ylemmän tason mittareita tarkemmin. Neljännellä tasolla toimivat osastot, ryhmät ja tiimit ja tässä tavoitteena on muuttaa edellisen tason tavoitteet operatiivisiksi tavoitteiksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 308–309; Järvenpää et al. 2003, 194–196)



**Kuva 1.** Suorituskykypyramidi eri tasojen tavoitteiden viestittäjänä (Mukaillen Järvinen 2003, 195; Lynch & Cross 1991, 65)

Tässä mallissa tavoitteena on kytkeä tasot toisiinsa, jotta alimman tason operatiiviset tavoitteet pystyisivät vaikuttamaan ylemmän tason taloudellisiin mittareihin. Kaikilla tasoilla pyritäänkin korostamaan asiakasnäkökulmaa sekä taloudellista näkökulmaa.

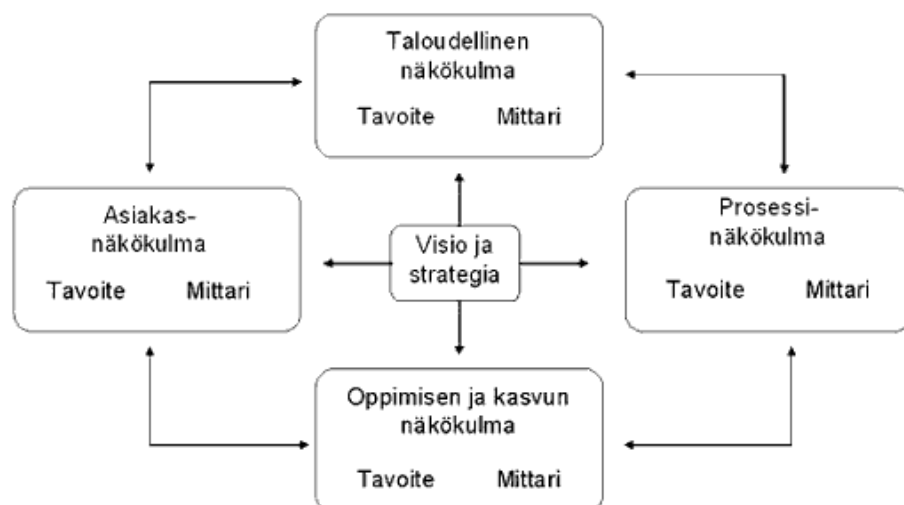
Keskeisiksi asioiksi Järvenpää et al. (2003) määrittelevät mittaristossa tavoitteiden kommunikoinnin ylhäältä alas ja mittari-informaation keräämisen alhaalta ylös.

### **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard on tasapainotettu mittaamisen malli, joka sisältää yrityksen visiolle ja strategialle keskeisiä taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Tasapainotettu tulokortti on tunnetuin ja suosituin strateginen suorituskykymittari organisaatioissa. Malli julkaistiin 1990-luvulla ja sen tarkoituksena on auttaa johtoa kehittämään organisaation suoritusta tukien samalla strategiaa. (Kaplan & Norton, 2001, 147, 158–159) Friedagin & Schmidtn (2005) mukaan lause ”Translate strategy into action” kuvaa tasapainotettua tulokorttia.

Kaplanin ja Nortonin (2001) mukaan tasapainotettu tulokortti on viimeisten kymmenen vuoden aikana kehittynyt perinteisestä suorituskyvyn mittaristosta menestyksekkääksi strategian implementoinnin työkaluksi organisaatioille. Heidän mukaansa tulokortin vaikutus organisaatiossa vahvistuu, mitä useimmissa prosesseissa sitä käytetään tukena. Heidän mielestään organisaation menestystä ei määrittelekään se, mitä mitataan, vaan se, miten mittareita käytetään. Slizyten & Bakanauskien (2007) mukaan tasapainotettua tulokorttia voidaan käyttää sekä strategisena että operationaalisenä suorituskyvyn mittaamisen työkaluna.

Tasapainotetun tulokortin (Neilimo & Uusi-Rauva 2010) avulla pyritään antamaan ylimmälle johdolle nopea ja kattava kuva yrityksen tilanteesta kuvaten samalla toiminnan tuloksia. Useat yritykset käyttävät myös tasapainotettua tulokorttia määritelläkseen heille tärkeät toimittajat, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. Tulokortin avulla yritykset pyrkivät saamaan näkyviksi yhteistyön tavoitteet sekä määrittelemään, miten muuten kuin vain hinnan ja kustannuksen perusteella pystyttäisiin mittaamaan yhteistyösuhteen osapuolten vaikutusta ja suoritusta. (Kaplan & Norton 2001, 149; Slizyte & Bakanauskiene 2007, 140)



**Kuva 2.** Tasapainotetun tulokortin rakenne (Mukaiillen Järvenpää et al. 2003, 197)

Tasapainotettu tulokortti koostuu neljästä dimensiosta (ks. kuva 2). Ensimmäiseen dimensioon kuuluu taloudellisia mittareita, jotka kuvaavat menneisyyden tapahtumia. Kolme muuta dimensiota käsittävät operationaalisia ei-taloudellisia mittareita kuten: asiakasnäkökulman sisältävät mittarit, sisäisiä prosesseja käsittävät mittarit sekä organisaation innovoivuutta ja kehittämiskykyä kuvaavia mittareita. Dimensiot ovat toisiinsa kytkeytyneitä yhteisen strategian ja tavoitteiden kautta, joten tekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita on mahdollista analysoida tulokortin avulla. Toisin sanoen tulokortin mittareiden avulla strategian näkyvyyttä yrityksessä pystytään lisäämään. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 306)

Tasapainotettu tulokortti ei kuitenkaan ole täydellinen mittaristo. Se on saanut kritiikkiä siitä, että dimensioiden joukosta puuttuu kokonaan kilpailun merkitys, joka kuitenkin on yrityksille aina merkittävä mittaamisen ja tutkimisen kohde. Tulokortti on myös hyvin keskittynyt menneisyyden tapahtumiin, minkä vuoksi yritykset saattavatkin keskittyä lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tällöin osakkeenomistajia kiinnostaviin asioihin pystytään vastaamaan, mutta mittaristo ei pysty vastaamaan yhtä hyvin muiden sidosryhmien vaatimuksiin. (Sartorius, Trollip & Eitzen 2010, 52; Bourguignon et al. 2004, 114) Mittariston heikkous voi olla myös siinä, että vaikka strategian toteuttamista painotetaan kovasti, voi olla, että strateginen suunnitelma jää etäiseksi jokapäiväisistä liiketoimintatapahtumista.

## 2.4 Suorituskyvyn mittaamisen mahdolliset hyödyt tai ongelmat

Suorituskykymittaristojen, erityisesti ei-taloudellisten mittareiden, asema on korostunut kasvavan kilpailun seurauksena. Taloudellisten mittareiden käyttö on jo hyvin yleistä, mutta yhä tärkeämpää olisi organisaatiossa ottaa käyttöön ei-taloudellisia mittareita, jotka keskittyvät operationaalisten tulosten sekä yrityksen strategisten tavoitteiden väliseen yhteyteen. Näiden mittareiden halutaan myös antavan etukäteistietoa yrityksen tulevaisuudesta, tulevista taloudellisista asioista, seikoista, ja tapahtumista. (Lee & Yang 2011, 87)

Suorituskyvyn mittaamisessa painopiste onkin siirtynyt sisäisestä mittaamisesta ulkoiseen. Mittaamista ollaan siis laajentamassa rahallisesta mittauksesta kohti taustalla olevien prosessien mittaamista. Suorituskyvyn mittauksen tavoitteet tulee määritellä selvästi, jotta osataan valita oikeat mittarit. Suorituskykymittareiden määrä on kuitenkin moninkertaistunut viime vuosien aikana, joten ongelmana on löytää joukosta omalle organisaatiolle parhaiten sopivat mittarit. Strategisten mittaristojen avulla toimintaa pystytään ohjaamaan siten, että strategiaa ja tavoitteita pystytään toteuttamaan. Suorituskyvyn mittaamisella voi kuitenkin olla myös haitallisia puolia. Suorituskyvyn mittaus voi ohjata toimintaa mittauksen suuntaan. Tällöin yritys saattaa alkaa keskittymään pääasiassa mittareihin kohdistuneeseen toimintaan, eikä yrityksen toiminnan tuloksena ole paras mahdollinen suoritus. Ongelmaksi saattaa muodostua myös lyhyen tähtäimen mittarien korostaminen pidemmän aikavälin mittareiden kustannuksella. (Grönfors 1996, 43–44)

Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteille on olemassa monenlaisia erilaisia määritelmiä. Slizyten & Bakanauskien artikkelissa (2007) J. C. van Schalkwykin (1998) mukaan suorituskyvyn mittaamisen tavoitteita ovat tiedon kerääminen päätöksenteon tueksi, päätöksentekoprosessin koordinoiminen sekä organisaation toiminnan ohjaaminen. Martinezin ja Kennerlyn (2006) mukaan suorituskyvyn mittaamisessa tavoitteena on tarkkailla tuottavuutta, viestittää strategiasta, vähentää kustannuksia, päivittää yrityksen strategiaa sekä tukea palkitsemisjärjestelmiä. Tavoitteet pyörivät kuitenkin samojen toimintojen ympärillä ja nykyään selkeäksi tavoitteeksi on noussut strategian sekä tavoitteiden ja vision näkyvyys mittaristoissa.

## 3 Organisaatorakenteet

### 3.1 Organisaatorakenteista yleisesti

Peltonen (2008) määrittelee organisaatiot monien eri voimien ja vaikutteiden alaisina muuntuviksi kokonaisuuksiksi, joiden toimintaa voi parhaiten ymmärtää yhdistämällä ja tulkitsemalla eri lähteistä saatavilla olevaa tietoa. Organisaatioissa asioilla on monta erilaista puolta, esimerkiksi työntekijöiden, sijoittajien tai johtajien näkökulma, joten asioille löytyy aina monta eri näkemystä. (Pellinen, 2005, 24–25) Karlöfin ja Lövingssonin (2006) mukaan organisaatio ei myöskään ole itse tavoite vaan keino saavuttaa jotain.

Peltosen (2010) mukaan klassinen organisaatioteoria korostaa organisaation johtamisen järjestelmällisyyttä. Ihanteellisessa tilanteessa organisaatio olisi täydellisesti järjestynyt ja hierarkkinen, jota johdettaisiin persoonattomien tekniikoiden ja toimintojen kautta. Klassisen organisaatioteorian piirteitä ilmenee edelleen organisaatioissa jossakin määrin, mutta hierarkian vähentymisen takia teoria ei päde enää yhtä voimakkaasti. Perinteisissä organisaatorakenteissa näkyy myös seuraavia Henri Fayolin (1916) klassisen johtamisteorian periaatteita:

1. Työnjako: kukin erikoistuu tiettyyn tehtävään
2. Valta ja vastuu: jokaisella on tietty toimintavalta, mutta tähän liittyy myös vastuu
3. Kuri: työntekijät noudattavat sääntöjä ja käyttävät energiansa työtehtäviin
4. Käskyvallan selkeys: työntekijällä on yksi esimies, jolta hän saa ohjeita ja jolle hän raportoi toimintaansa
5. Ohjauksen selkeys: kullakin ryhmällä on oma toimintasuunnitelma
6. Henkilöstön palkitseminen: oikeudenmukainen ja motivoiva palkkaus
7. Komentoketju: ketju, jota pitkin viestinnän tulee kulkea organisaatiossa alaspäin
8. Järjestys: ”Kaikille oma paikkansa ja kaikki omalla paikallaan”
9. Pysyvät työsuhteet: tulee varata aikaa uuden työntekijän organisaatioon tutustumiseen ja yhteisöön sopeutumiseen
10. Yhteishenki: henkilöstön yhtenäisyyden ja moraalien ylläpito

Rationaalisuus mahdollistaa organisaatioille suurimman mahdollisen tehokkuuden, missä klassisen teorian ja sen nykyaikaisten sovellusten mukaan piilee voima. Koska lähtökohdat ovat klassisessa organisaatioteoriassa mekaanisia, ei teoria-ajattelussa oteta huomioon ihmisen yksilöllisiä kykyjä, tunteita eikä tavoitteita vaan keskitytään ainoastaan mahdollisimman suureen tehokkuuteen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 13)

Tämän hetken organisaatioiden toimintatapoihin ovat vaikuttaneet historian johtamis- ja organisaatioteoriat. Esimerkiksi tayloristisen tehokkuuden tavoittelua sekä weberiläisen rationaalisuuden tavoittelua näkyy selvästi organisaatioissa. Taylorismi ja weberismi edustavat Juutin (2003) mukaan eräänlaista selkeää, mutta pakonomaista ajattelua organisaatioiden toiminnassa. Organisaatioissa on rationaaliset säännöt, joita kaikkien on noudatettava, selvät virat sekä hierarkkinen kontrolli. Organisaatioihin pyritään luomaan standardeja, jotta työsuorituksia pystytään tarkastelemaan sekä palkitsemismekanismeilla motivoimaan työntekijöitä.

Karlöfin ja Lövingssonin (2006) määritelmän mukaan organisaation rooli rakentuu sen tehtävien pohjalta. Määritelmä on samoilla linjoilla Peter Druckerin toteamuksen kanssa. Karlöfin ja Lövingssonin (2006) mukaan Drucker on sanonut, että organisaatio toimii tehokkaasti vain silloin, kun se keskittyy tehtäväänsä. Onkin tärkeää, että toiminta organisaation sisällä on yhtenäistä, sillä se on edellytys, että organisaatio pysyy koossa (Pellinen, 2005, 25). Organisaatioiden toimintaan liittyy siten sama ajatus kuin muihinkin työkaluihin: erikoistuminen lisää toiminnan suorituskykyä. Tämän väitteen taustalla on ajatus siitä, että organisaation tuloksentelemahdollisuus heikkenee, jos huomiota ja energiaa hajotetaan eri alueille. (Karlöf & Lövingsson 2006, 11)

### **3.1 Yleisimmät organisaatorakenteet**

Organisaatorakenteiden muodostamiselle on olemassa omat yritys- ja tilannekohtaiset syynsä. Rakenteilla kuvataan esimerkiksi valta- ja vastuusuhteita sekä sisäistä työntekoa organisaatiossa. Sisäisellä työnteolla tarkoitetaan työtehtäviin erikoistumista sekä eri työosastojen välistä vuorovaikutusta. (Peltonen 2008, 33) Yrityksen toiminnan organisointi sekä ihmisten välisten suhteiden koordinointi on helpompaa määriteltujen organisaatorakenteiden kautta. Ihmisten välisissä suhteissa on jo pitkään ollut tärkeää

määrittellä työntekijöiden roolit tarkasti, jotta on tiedossa, kuka on esimies ja siten vastuussa mistäkin toiminnasta. (Pellinen 2005, 29–30)

Organisaatorakenteiden taustalla on toiminnan jakaminen työn- ja vastuunjaon määrittelyn mukaan. Näihin kolmeen tässä työssä tutkittaviin rakenteisiin, funktio-, divisioona- ja matriisiorganisaatio, pohjautuvia organisaatioita on olemassa paljon, mutta todellisuudessa organisaatorakenteista tehdään sekoituksia ja muunnoksia, jotta rakenne olisi juuri omalle yritykselle parhaiten sopiva. Edellä mainitut rakenteet on valittu tähän työhön, jotta mittareiden asemaa ja käyttötapoja pystytään vertailemaan eri tilanteissa. Valitut rakenteet ovat yleisiä reaali maailmassa ja ne pystytään erottamaan toisistaan selvästi, mikä vaikutti valintaan.

Funktionaalinen organisaatorakenne on yleinen muoto yritykselle toiminnan alkuvaiheessa. Kun toiminta laajenee ja monipuolistuu, sekä samalla toiminta monimutkaistuu, siirrytään organisaatiossa divisioona-ajatteluun. Jos yrityksen ympäristön vaatimukset eroavat suuresti toisistaan tai ovat keskenään ristiriidassa, ei yksi riippuvuussuhde enää riitä organisoinnin pohjaksi. Tällöin voidaan harkita matriisirakenteeseen siirtymistä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22)

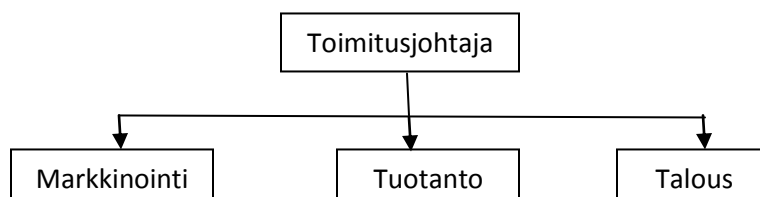
### **3.2 Funktionaalinen organisaatio**

Tässä rakenteessa (ks. kuva 3) organisaatio suunnitellaan ja muodostetaan sille tärkeiden tehtävien perusteella. Tavallisimpia tehtäviä, eli funktioita, joita yrityksillä voi olla, ovat esimerkiksi tuotanto, myynti, tuotekehitys sekä hallinto. Funktioita tulee kuitenkin tarkentaa yrityskohtaisesti, jotta niiden avulla pystyttäisiin kuvaamaan organisaation toimintaa mahdollisimman hyvin. Yritykset ovat jokainen yksilöllisiä toiminnaltaan, minkä takia tiettyjen funktioiden tärkeys organisaatiossa vaihtelee. Mahdollisia tarkentavia funktioita voisivat olla esimerkiksi seuraavat: ostot, logistiikka, markkinointi tai talous. Funktionaalissa organisaatiossa työntekijät sijoitetaan funktioihin heidän osaamisensa perusteella. Työntekijöiden ylentymisprosessiin liittyy

myös keskeisesti heidän osaamisensa, esimerkiksi hyvästä ja tuloksellisesta myyjästä voi tulla myyntipäällikkö. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22–23)

Jokaiselle funktiolle tehdään erikseen tavoiteasetanta, suunnittelu sekä budjetointi, jotka toteuttavat yrityksessä vallitsevaa yleistä strategiaa. Toiminnan koordinointi tapahtuu yrityksen funktioissa ylimmän johdon toimesta, tai tehtävään nimitetyn henkilön kautta. (Karlöf & Lövingsson 2006, 23) Tähän liittyy klassisen organisaatioteorian periaate, jonka mukaan päätösketju on funktionaalisessa organisaatiossa yksisuuntainen eli etenee esimiehestä alaiseen. Johdon tehtävä onkin valvoa funktioiden toimintaa ja varmistaa koko organisaation tasapainoinen kehitys (Peltonen 2008, 34).

Funktionaalinen organisaatorakenne sopii vakaaseen ympäristöön, missä yritys toimii yhtenäisillä paikallisilla markkinoilla. Kyseinen organisaatorakenne on hyvin tavallinen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka toimivat kotimaan markkinoilla. Myös julkishallinnossa tämä on tavallisin organisaatiomuoto. (Karlöf & Lövingsson 2006, 23)



**Kuva 3.** Esimerkki funktionaalisesta organisaatorakenteesta

Funktionaalisten organisaatorakenteiden hyöty piilee siinä, että se mahdollistaa työntekijöiden erikoistumisen, joka tekee työnteosta tehokasta. Etu on myös se, että funktioiden toimintojen selvän jaon mukaan pystytään vähentämään päällekkäistä työntekoa sekä sisäistä kilpailua. Organisaation yleisenä periaatteena onkin, että toimitaan yhteisen tavoitteen ja strategian mukaisesti. Funktioiden selvän jaon ansiosta pystytään myös paremmin seuraamaan ja valvomaan työntekijöiden ja yksiköiden kehitystä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 24–25) Työntekijät pystyvät myös syventämään omia taitojaan ja asiantuntijuuttaan (Peltonen 2008, 34).



Funktionaalisen organisaation toiminta on usein niin tehtäväkeskeistä, että heikkoutena on asiakaskunnan huomiointin vähyys sekä koordinoinnin puute. Peltonen (2008) määrittelee heikkoudeksi myös organisaation hitaan reagoimisen markkinoilla tapahtuviin muutoksiin tai kuluttajien uusiin tarpeisiin. Ongelmana voi olla myös se, että tieto jää funktioiden väliin, jolloin tieto ei liiku kaikille osapuolille. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostaminen saattaa muodostua haasteeksi, koska funktiot toimivat erillään ja niille muodostuu sisäisesti omat arvot ja tavoitteet. Funktioiden arvot ja tavoitteet eivät kuitenkaan aina ole yhtenäisiä organisaation kanssa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 24–25)

### **3.3 Divisioonaorganisaatio**

Divisioonaorganisaatio (ks. kuva 4) sopii yritykselle rakenteeksi, kun toimintaa pyritään laajentamaan. Jos yrityksen liiketoiminta esimerkiksi kasvaa tai kansainvälistyy, saattaa toimintatavat yrityksen sisällä monipuolistua, jolloin tulee tarvetta muokata organisaation rakennetta toiminnalle sopivammaksi. Tällöin voidaan muodostaa erillisiä tulosyksiköitä, joiden toiminta perustuu yrityksen eri liiketoiminta-alueille (Peltonen 2008, 34).

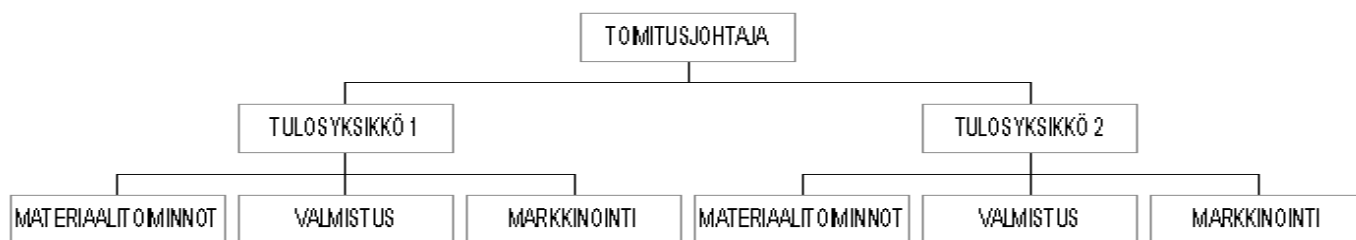
Tässä organisaatiomuodossa yritys jakaa toimintansa erillisiin divisiooniin. Divisioonat ovat funktioita suurempia kokonaisuuksia, joilla on enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä kuin pelkillä funktioilla. Divisioonarakenteessa (Karlöf & Lövingsson 2006) toimintaperiaatteena on, että divisioonat toimivat ”yrityksinä yritysten sisällä”. Tulosyksiköllä on tällöin omat toimintarakenteensa, eli divisioonan sisälle voi kuulua esimerkiksi markkinointi, valmistus, talous, tutkimus, ja tuotekehitys. (Peltonen 2006, 34)

Divisioonat eroavat funktioista siinä, että divisioonilla on toiminnassaan enemmän itsenäisyyttä. Divisioonan johto hallinnoi divisioonan toimintaa, mutta koko yrityksen eli kaikkien divisioonien ohjaamisesta vastaa yrityksen ylin johto (Peltonen 2008, 34). Tässä organisaatiomallissa on tarkoituksena, että divisioonat toimisivat erillisinä liiketoimintayksikköinä, joilla kuitenkin olisi yhteinen tavoite, minkä eteen ne toimivat. Liiketoimintayksiköllä tarkoitetaan yksikköä, joka harjoittaa itsenäistä liiketoimintaa ja

laatii oman liiketoimintastrategiansa vastatakseen kilpailuun ja menestyäkseen markkinoilta. (Karlöf & Lövingsson 2006, 26–27)

Divisioonat muodostetaan organisaation toiminnan kannalta tärkeimmän tekijän pohjalta. Näitä voivat olla esimerkiksi tuote, markkinat tai asiakasryhmä:

- o Tuote: kun divisioonan halutaan keskittyvän tiettyyn tuotteeseen tai tuoteryhmään, esimerkiksi Volvon liiketoiminta-alueet (henkilöautot ja kuorma-autot), Stora Enso (paperi, kartonki, sellu), Nokia (kännykät ja verkot).
- o Markkinat: jos divisioonana palvelee jotain tiettyä maantieteellistä markkina-alueetta, aluedivisioonajako voi olla esimerkiksi EMEA (Eurooppa, Lähi-itä ja Aasia) ja Amerikka.
- o Asiakasryhmä: kun divisioonalla on erilaisia kuluttajia, kuten yritysasiakkaat ja yksityistaloudet, esimerkiksi Vattenfall (yksityistaloudet ja yritysasiakkaat).



**Kuva 4.** Esimerkki divisioonaorganisaation rakenteesta

Karlöfin & Lövingssonin (2006) mukaan seuraavien ominaispiirteiden tulee toteutua divisioonassa, jotta organisaatioyksikköä voidaan kutsua liiketoimintayksiköksi. Yksikön on pystyttävä tyydyttämään ulkoisilla markkinoilla toimivien asiakkaiden tarpeita ja pystyttävä kilpailemaan ulkopuolisten yritysten kanssa. Liiketoimintayksiköllä tulisi olla oma liikeidea ja liiketoimintastrategia, joiden avulla se pyrkii tuottamaan tulosta. Tärkeintä on kuitenkin, että liiketoimintayksikkö olisi erillään emo-organisaatiosta, mutta resurssit ja toiminnan intressit olisivat kuitenkin osittain yhteisiä.

Divisioonaorganisaatio on eräs keino, jolla pystytään lisäämään yrittäjyyttä suurissa organisaatioissa. Tämän rakenteen avulla pystytään hajauttamaan liiketoiminnallista vastuuta useille johtajille. Koordinointi toteutetaan divisioonatasolla ja työntekijät ovat

usein tietoisempia divisioonan tavoitteista ja arvoista kuin koko organisaation tavoitteista. (Karlöf & Lövingsson 2006, 27)

Divisioona eli liiketoimintayksikköajattelun ensimmäinen toteuttaja oli Alfred P. Sloan, joka oli entinen General Motors -yhtiön pääjohtaja. Hän toteutti tätä ajattelua ensimmäistä kertaa 1920-luvulla. Karlöf & Lövingsson (2006) toteavat, että nykyään on enemmän sääntö kuin poikkeus, että suuryritykset on organisoitu liiketoimintayksiköiksi. Heidän mielestään divisioonarakennetta esiintyykin jossain muodossa käytännössä kaikissa suuryrityksissä. Divisioonaorganisaation menestykseen vaikuttaa myös se millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii. Tämä organisaation rakennemalli on toimiva heterogeenisissä ympäristöissä, joissa innovatiivisuus, asiakaskeskeisyys ja markkinoiden tuntemus ovat tärkeitä tavoitteita ja kilpailuetuja.

Karlöf & Lövingsson (2006) määrittelevät vastuun hajauttamisen yhdeksi divisioonarakenteen eduista. Divisioonaorganisaation liiketoimintayksiköille voidaan hajauttaa kannattavuusvastuuta, koska jokainen divisioona on vastuussa oman toimintansa tuloksista. Peltonen (2008) määrittelee rakenteen tärkeäksi keskittymiskohdaksi markkinaherkkyden vahvistamisen. Yritysten toiminnan kannalta on tärkeää, että pystytään vastaamaan nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, ja divisioonarakenteella on tähän edellytykset, koska jokaisella divisioonalla on päätösvalta omiin resursseihin. Divisioonat ovat myös lähempänä asiakasta. Divisioonarakenne (Karlöf & Lövingsson 2006) mahdollista tarvittaessa organisaation kasvun, sillä toimintaa pystytään tarvittaessa laajentamaan uudelle maantieteelliselle alueelle uuden divisioonan avulla.

Karlöfin & Lövingssonin (2006) mukaan divisioonaorganisaatiossa heikkoutena on se, että organisaation mittakaava- ja osaamisetuja ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä rakenteesta on aiheutunut myös haittoja, sillä sen johdosta byrokratia on lisääntynyt. Toiminta ei myöskään ole niin tehokasta kuin mahdollista, koska erikoistumista ei tässä rakenteessa hyödynnetä niin paljon kuin voitaisiin. Koordinointiongelma on toinen yleisimmistä ongelmista, joka voi näkyä päällekkäisen työn tekemisenä tai sisäisenä kilpailuna. Karlöf & Lövingsson (2006) viittaavat sisäisellä

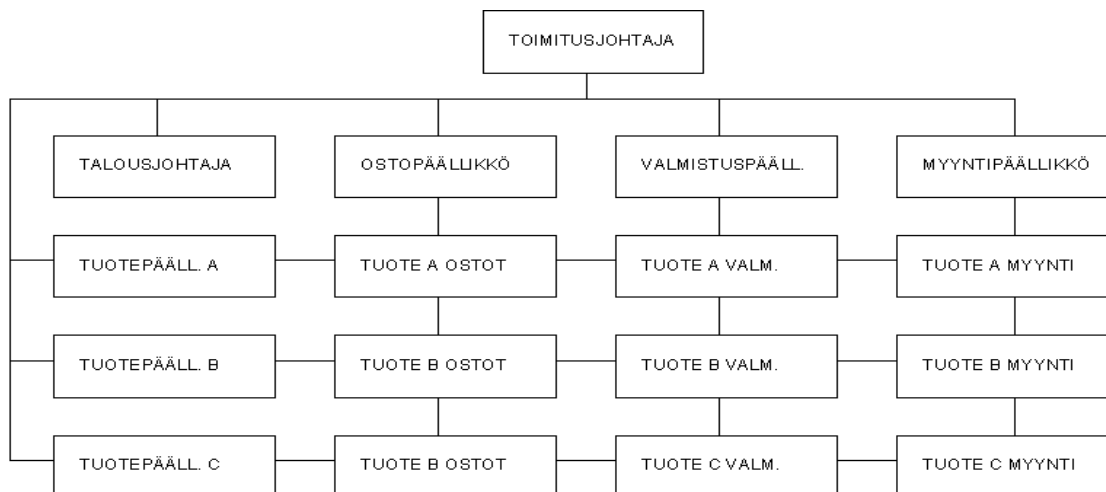
kilpailulla siihen, että divisioonat kilpailevat samoista asiakkaista, jos asiakasryhmittelyä ei ole määritetty tarpeeksi hyvin. Divisioonat voivat myös harjoittaa liiketoimintaa keskenään, jolloin ongelmaksi saattaa muodostua sisäinen hinnoittelu. Osapuolet ovat vastuussa omasta toiminnastaan ja divisioonansa tuloksesta, joten sisäinen hinnoittelu voidaan mahdollisesti tehdä esimerkiksi markkinahintoihin perustuen.

### **3.4 Matriisiorganisaatio**

Matriisiorganisaatio on mahdollinen vaihtoehto, jos organisaation ympäristön vaatimukset eroavat toisistaan tai ovat suuresti ristiriidassa. Tärkein tunnusmerkki matriisiorganisaatiolle on, että toimintaympäristössä on useita tärkeitä riippuvuussuhteita. Ne aiheuttavat organisaatiolle haasteita eikä enää riitä, että niitä huomioitaisiin vain prosessien ja työskentelytapojen kautta. Toinen tunnusmerkki matriisiorganisaatioille on työntekijöiden velvoite raportoida toiminnasta useammalle esimiehelle tai johtoportaalle. Työntekijä voi esimerkiksi joutua raportoimaan sekä aluepäällikölle että tuotedivisioonan johtajalle. Matriisiorganisaatiossa on myös mahdollista asettaa tulosvaatimuksia eri divisioonille tai maantieteellisille alueille. (Karlöf & Lövingsson 2006, 32)

Kaksiulotteinen matriisiorganisaatio on tavallisin organisaatorakenne matriisille. Tällaisia voidaan muodostaa esimerkiksi funktionaalisen rakenteen mahdollistaman alakohtaisen osaamisen yhdistämisellä tuotedivisiooniin tai tuotedivisioonien yhdistämisellä alueellisiin organisaatioyksiköihin (ks. kuva 5). Tavoitteena on saada kahden, tai mahdollisesti useamman, organisaatiomuodon edut toimimaan yhdessä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 33)

Matriisiorganisaatio voi olla ratkaisu organisaation ongelmiin, kun organisaatiolle on tärkeää työskennellä useammalla sektorilla samanaikaisesti, esimerkiksi yhdistää tuote- ja maantieteelliset divisioonat tai asiakassegmentit ja tuotteet/teknologia. Toinen mahdollinen tilanne, milloin matriisiorganisaatiota voisi soveltaa, on markkinoilla oleva epävarma tilanne, jonka takia yritykseltä vaaditaan suurta joustavuutta sekä kommunikointia yli organisaation rajojen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 34)



**Kuva 5.** Yksinkertainen malli matriisiorganisaation rakenteeksi.

Matriisiorganisaatorakenne etu on se, että rakenne mahdollistaa sekä tuotekohtaisen että toimintokohtaisen osaamisen kehittämisen. Peltosen (2008) mukaan rakenne sopii erityisesti dynaamiseen ympäristöön. Onnistumisen edellytyksenä on se, että kommunikaatiota tehostetaan organisaation rajojen yli (Karlöf & Lövingsson 2006, 36). Goold & Campbell (2003) toteavat, että matriisiorganisaatio on erittäin toimiva rakenne, kun yksiköiden roolit ja vastuut on selvästi määriteltä.

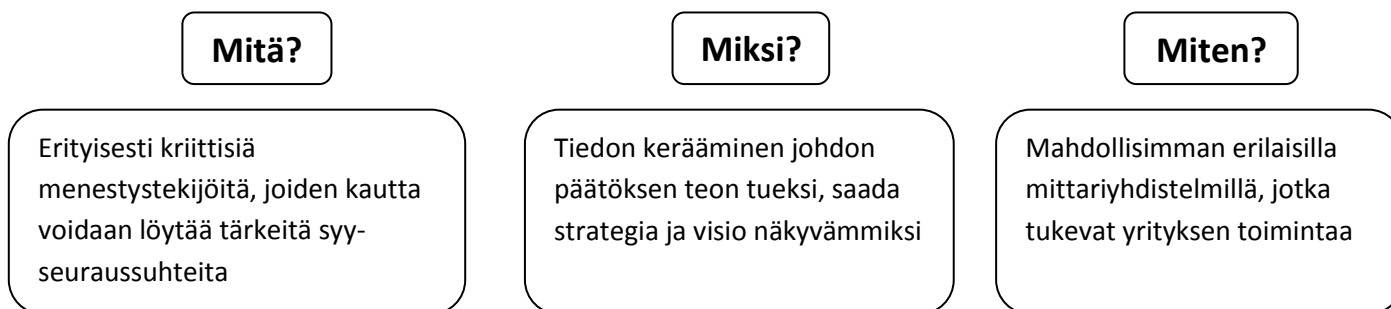
Koska matriisiorganisaatiossa on kaksi esimiestä, tulee vastuut jakaa esimiesten välillä tarkasti. Esimiesten mahdollista oman edun tavoittelua tulisi kaikin tavoin estää, kuten myös mahdollista valtataistelua esimiesten välillä. Rakenne edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. (Peltonen 2008, 41; Karlöf & Lövingsson 2006, 36) Matriisiorganisaatiota onkin kritisoitu siitä, että siinä usealla henkilöllä on vastuu, mutta kenelläkään ei varsinaisesti ole valtaa. On myös kyseenalaistettu, että lisääkö tämä rakenne oikeasti toiminnan johtavuutta vai sekoitetaanko tällä vain ennestään yrityksen toimintaa. (Talouselämä 2009)

## **4 Toimiva mittaristo erilaisille organisaatorakenteille tavoitteiden saavuttamisen tueksi**

Eri organisaatiot pitävät erilaisia mittareita toimintansa kannalta tärkeänä ja tässä kappaleessa pyritään arvioimaan mittaristojen sopivuutta erilaisille organisaatioille. Suhtautuminen suorituskyvyn mittaamiseen on muuttunut vuosien kuluessa. Nykyään pyritään muodostamaan strategisia mittaristoja, jotka tarjoavat syvempiä näkökulmia kuin vain prosesseja kuvaavia mittareita. Myös ajatusmalli siitä, että henkilöstö tulisi pakottaa työntekoon, on muuttunut. Nyt uskotaan, että työntekijät haluavat saada tuloksia aikaan, joten oikealla mittareiden valinnalla pystytään motivoimaan heitä entistä parempaan suoritukseen. (Grönfors 1996, 71)

Waggonerin et al. (1999) mukaan vain harvat organisaatiot muokkaavat ja hallitsevat mittausjärjestelmiään järjestelmällisesti ajan kuluessa. Monilla organisaatioilla on myös mittareita, jotka ovat tarpeettomia heidän toimintansa kannalta, mutta on harvinaista, että organisaatio kuitenkaan poistaisi tällaisia mittareita. Aineiston kerääminen mittareita varten kuluttaa aina aikaa ja resursseja, jonka takia mittareiden valintaa onkin hyvä miettiä tarkkaan, kun tehdään päätöksiä. Yritykset hukkuvat tunnuslukuihin ja oleellisten mittareiden erottamisesta on tullut haaste organisaatioille (Friedag & Schmidt 2005, 12).

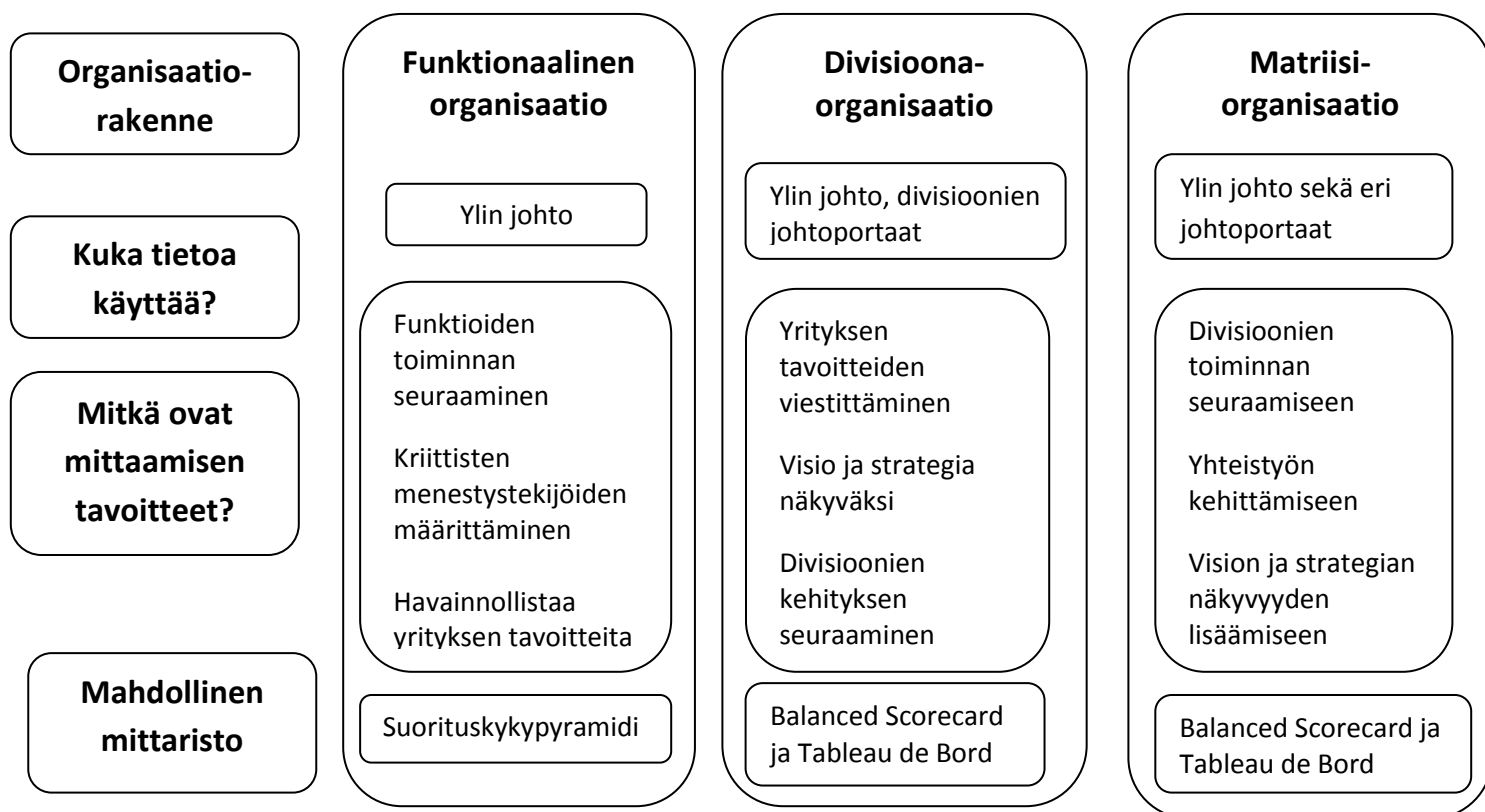
Ennen mittareiden valitsemista on tärkeää määritellä muutamia mittareihin liittyviä seikkoja (ks. kuva 7). On tiedettävä kuka tai ketkä organisaatiossa tulevat käyttämään mittareista saatua tietoa. Johto tarvitsee tietoa toiminnan koordinoimiseen ja palkitsemiseen, mutta suorituskykymittareista saatu tieto on tärkeää myös yksittäisille työntekijöille, koska he voivat käyttää mittareita oman työnsä tulosten tai tulospalkkauksen kehittämisen seuraamiseen. Toinen tärkeä seikka, joka tulisi alussa määritellä, on syy, minkä takia organisaatiot pyrkivät keräämään mittareiden avulla tietoa. Yleisin syy tiedon keräämiseen on organisaation toiminnan tilanteen arviointi. Tieto on organisaatioille tärkeää, jotta pystytään tekemään päteviä suunnitelmia tulevaa toimintaa ajatellen. Yksi tärkeimmistä syistä käyttää mittareita, erityisesti johdon näkökulmasta, on pystyä tekemään ennusteita tulevista tilanteista tai tuloksista. (Lee & Yang 2011, 87)



**Kuva 7.** Syytä suorituskyvyn mittaamiselle

Mittareita käytetään myös eräänlaisena hälytyksenä tai varoituksena, jotta huomattaisiin, jos jotain on menossa vikaan. Ilman mittareita organisaatioissa saatetaan kiinnittää tärkeisiin asioihin huomiota vasta, kun ongelmia alkaa ilmaantua. Mittareiden avulla pystytään myös muodostamaan positiivista kilpailua, esimerkiksi henkilöstön tai tiimien välillä. (Lönqvist et al. 2006, 124–125) Erittäin tärkeää on saada valitut suorituskykymittarit osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa. Strategia voidaan ymmärtää eri tavoin organisaation eri osissa, asemissa ja tehtävissä, minkä takia strategiaa pyritään mittareiden avulla yhtenäistämään koko organisaation tasolle (Tienari & Meriläinen 2009, 129). Strategian yhtenäistäminen on yleinen ongelma organisaatioissa, koska yrityksillä on usein vaikeuksia kommunikoida ja koordinoita erilaisten funktioiden välillä (Kaplan & Norton 2001, 147–149).

Mittareita valitessa on erityisen tärkeää tiedostaa niiden mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet omassa organisaatorakenteessa. Mittareiden valinta ja käyttöönotto on organisaatioille hyvin yksilöllinen prosessi. (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 135) Neely, Gregory & Platts (1995) toteavat myös, että mittaristo tulee sopeuttaa sekä yrityksen sisäiseen, eli organisaation omaan, sisäiseen ympäristöön, että ulkoiseen ympäristöön eli organisaation toimintaympäristöön.



**Kuva 6.** Suorituskyvyn mittauksen näkyminen organisaatioissa

Seuraavassa luvussa pyritään tutkimaan organisaatiokohtaisesti suorituskyvyn mittausta ja millaiselle mittaamiselle organisaatioissa mahdollisesti olisi tarvetta. Yllä olevaan kuvaan 6 on kerätty hieman eri tietoa yhteen. Tarkoituksena on miettiä tarkemmin kuka mittareista saatua tietoa organisaatiossa käyttää, miten mittaaminen olisi erilaisissa organisaatioissa hyvä suorittaa ja mikä on suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena.

#### 4.1 Suorituskyvyn mittaus funktionaalisisessa organisaatiossa

Funktionaalinen organisaatio rakentuu yrityksen toiminnalle tärkeimpien tehtävien ja toimintojen ympärille. Funktionaalisen organisaation rakenne on usein hyvin hierarkkinen, esimiehet ja johtoporras on määritetty yrityksessä selvästi. Tyypillistä on, että organisaatiossa ylin johto ja esimiehet seuraavatkin suorituskykymittareista saatua tietoa ja pyrkivät käyttämään sitä hyödyksi toiminnassa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 23)



Yleisesti funktionaalisen organisaatorakenteen omaaville yrityksille on tärkeää valita mittareita, joilla pystytään seuraamaan erillisten funktioiden toimintaa ja miten toiminta on funktioissa kehittynyt tietyllä aikavälillä. Tällaisia ovat esimerkiksi taloudelliset mittarit (Lönnqvist et al. 2006, 30). Eri funktioissa toimivat esimiehet tarkkailevat erilaisia, omalle funktiolleen kriittisiä menestystekijöitä, kuten Neilimo & Uusi-Rauva (2010) näitä toiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä määrittävät. Taloushallinnon johto on kiinnostunut erilaisista taloudellisista mittareista, jotka kuvaavat yrityksen kehitystä, kun taas tuotannon vastaavat esimiehet ovat kiinnostuneita valmistuksen laatua tai toiminnan tehokkuutta kuvaavista mittareista. Markkinoinnista vastaavat esimiehet seuraavat asiakastyytyvyyttä tai yrityksen mainetta ulkoisessa toimintaympäristössä, joita mitataan usein pehmeillä mittareilla kuten kyselyillä. (Järvenpää et al. 2002,184)

Organisaatiolla on yleiset tavoitteet, joita yritys pyrkii jokaisessa funktiossa ja operationaalisilla tasoilla toteuttamaan. Sen takia organisaatiossa on funktionaalisten mittareiden lisäksi tarvetta strategiselle mittaristolle, jotta yhteiset tavoitteet saadaan näkyviksi sekä pystytään havainnollistamaan, miten jokaisen yksittäisen funktion toiminta vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Suorituskykypyramidi olisi hyvä valinta funktionaalille organisaatiolle strategiseksi mittaristoksi, sillä se pyrkii yhdistämään strategian ja toiminnot toisiinsa. Mittaristossa organisaation toiminta on jaettu neljään tasoon, joilla pyritään korostamaan asiakasnäkökulmaa sekä taloudellista näkökulmaa. (Järvenpää et al. 2003, 194–196)

## **4.2 Suorituskyvyn mittaus divisioonaorganisaatiossa**

Karlöfin & Lövingssonin (2006) mukaan divisioonarakenteen toimintaperiaatteena on, että divisioonat toimivat ”yrityksinä yrityksen sisällä”. Divisioonien toiminta on itsenäisempää, ja niillä on oma erillinen johtoporras, joka hallinnoi divisioonan toimintaa. Divisioonat toimivat yhteisten, koko organisaation tavoitteiden puolesta, joiden toteutumista seuraavat koko organisaation ylimmän johdon lisäksi divisioonien omat johtoportaat. Koska divisioonat voivat muodostua erilaisten tärkeiden tekijöiden (tuote, markkinat, asiakkaat) pohjalta, niin divisioonien kriittiset menestystekijät vaihtelevat. Jos divisioonat on muodostettu tuotteiden pohjalta, on tärkeää saada tuotekohtaista tietoa eli

esimerkiksi tietoa valmistuksen laadusta, toimitusajasta, tuotteen kilpailukyvyistä tai tilauskannasta. Näitä asioita voidaan mitata taloudellisten sekä kovien mittareiden avulla (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 304). Jos divisioonat toimivat eri maantieteellisillä markkinoilla tai divisioonat on muodostettu eri asiakasryhmien perusteella, ollaan divisioonien sisällä kiinnostuneita edellä mainittujen asioiden lisäksi esimerkiksi yrityksen maineesta tietyillä alueilla tai asiakastyytyvyydestä eri kuluttajaryhmissä. Tähän saadaan tietoa pehmeiden mittareiden avulla, esimerkiksi erilaisilla kyselyillä (Lönnqvist et al. 2006, 31).

Jotta yrityksen johdon lisäksi myös divisioonissa tiedostettaisiin nämä yrityksen yleiset tavoitteet, olisi hyvä olla käytössä jokin strateginen suorituskykymittaristo. Sen avulla saadaan organisaation visio ja strategia näkyväksi koko organisaatioon. Kaplanin ja Nortonin (2001) mukaan tasapainotetun tuloskortin yhtenä tehtävänä on toimia strategian implementoinnin työkaluna organisaatiossa. Tuloskortin avulla saadaan siten tavoitteet näkyviksi sekä määriteltyä toiminnalle tärkeitä tekijöitä. Hoque & Jamesin (2000) ovat artikkelissaan pohtineet yrityksen koon merkitystä siihen, kuinka merkittävä tasapainotettu tuloskortti on yrityksille. Johtopäätöksenä on, että yrityksen koon kasvaessa, esimerkiksi funktionaalisesta rakenteesta divisioonarakenteeseen, tasapainotetusta tuloskortista tulee organisaatioille merkittävämpi.

Myös Tableau de Bord voi olla divisioonaorganisaatiolle potentiaalinen vaihtoehto. Tässä mittaristossa yrityksen ylin johto sekä divisioonien johto määrittävät yhdessä mittaritaulut, joiden avulla kuvataan organisaation menestystekijöitä (Bourguignon et al. 2004, 119). Järvenpään et al. (2003) mukaan mittariston avulla korostetaan eri mittareiden yhteyksiä eri organisaatiotasolle ja funktioille, ja tavoitteena tällä mittaristolla on yhdistää yksilöllisyys sekä huomioida kokonaisuuksia. Tämä voisi sopia divisioonaorganisaatiolle, joka toimii erilaisissa toimintaympäristöissä.

### **4.3 Suorituskyvyn mittaus matriisiorganisaatiossa**

Matriisiorganisaatio rakentuu sille tärkeiden riippuvuussuhteiden perusteella. Rakenteen tavoitteena on saada kahden, tai mahdollisesti useamman, organisaatiomuodon edut

toimimaan yhdessä. Matriisiorganisaation eräs tunnusmerkki on raportointivelvollisuus useammalle esimiehelle tai johtoportaalalle. (Karlöf & Lövingsson 2006, 33)

Koska matriisiorganisaatiossa toimii erilaisia toimintorakenteita, on organisaatiolla erillisiä sekä yhteisiä, kriittisiä menestystekijöitä. Esimerkiksi tuotedivisioonat ja maantieteelliset divisioonat tarkkailevat toimintaansa erilaisten taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kautta. Suorituskykymittareista saatua tietoa seuraavat matriisiorganisaatiossa useiden eri organisaatioiden esimiehet. Tuotedivisioonan johtoporras on kiinnostunut tilauskantaa seuraavista mittareista, jotta he osaavat jaksottaa toimintansa oikein. Saman mittarin tulokset kiinnostavat myös aluedivisioonan johtoporrasta, koska mittari kertoo, ovatko he toimineet oikein ja esimerkiksi valinneet oikean asiakasryhmän avainasiakkaisiksi. Myös koko organisaation ylin johtoporras on kiinnostunut mittarin tuloksista, koska he päättävät yrityksen kokonaisstrategiasta kaikkien mittareiden pohjalta.

Matriisiorganisaatiossa eri funktiot, esimerkiksi myynti- ja tuoteosasto, pyrkivät toimimaan läheisessä yhteistyössä, jolloin rajapinnat toimintojen välillä eivät ole yhtä selkeitä kuin funktionaalisessa organisaatiossa. Tämän vuoksi mittaristoon olisi hyvä ottaa mukaan yhteistyötä mittaavia mittareita. Näitä voisi myös käyttää palkitsemisen perusteena, jolloin se ohjaisi toimintaa pois yhden funktion osaoptimoinnista kohti kokonaisuuden kannalta parasta suoritusta.

Matriisiorganisaatiolle olisi tärkeää käyttää strategisia mittaristoja toiminnassaan. Näiden avulla koko yrityksen strategia ja visio saadaan näkyvimmiiksi ja välitettyä matriisin eri toiminnoille. Yrityksen toimintaympäristöllä on merkitystä siihen, millainen mittaristo olisi organisaatiolle sopivin. Tasapainotettu tuloskortti saattaisi olla potentiaalinen vaihtoehto, koska se on kattava ja dimensioiden mittareita pystytään räätälöimään organisaatiolle sopivaksi. Jos toimintaympäristö on dynaamisempi, voisi johto harkita oman Tableau de Bord-mittariston luomista. Sen avulla eri toimintojen ja tasojen johtohenkilöt pääsevät tarkemmin luomaan mittarit organisaation toiminnan kannalta tärkeiden tekijöiden ympärille.

## 5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Suorituskyvyn mittaaminen on kehittynyt ajan myötä. Aluksi keskeisessä asemassa olivat erilliset yrityksen toimintoja kuvaavat mittarit, mutta myöhemmin strategian merkitys on korostunut yritysten toiminnassa erittäin merkittävään asemaan. Strategia pyritään sen takia linkittämään mukaan mittaristoihin. Mittaristojen avulla pyritään löytämään mahdollisia syy-seuraussuhteita, eli tekijöitä, jotka vaikuttavat saatuun tulokseen.

Tässä tutkielmassa tarkoituksena oli pohtia suorituskyvyn mittausta erilaisissa organisaatorakenteissa. Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä työkalu yrityksen johdolle ja, jotta tästä työkalusta saataisiin paras mahdollinen hyöty, on mittaristoa suunniteltaessa mietittävä, mihin mittauksella pyritään: mitä, miksi ja miten mitataan.

Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena on kerätä tietoa organisaatiolle päätöksenteon tueksi, esimerkiksi tulisiko yrityksen toimia tulevaisuudessa samoin kuin ennen vai tulisiko jotain toimintatapaa muuttaa. Samoin mittausta on pyritty laajentamaan yksinkertaisten toimintojen mittaamisesta strategisempaan suuntaan. Ongelmana suorituskyvyn mittaamisessa saattaa olla lyhyen tähtäimen tavoitteiden korostaminen mittareissa. Haasteena on myös rakentaa sellainen mittaristo, joka antaa aiemmin mitatuilla tiedoilla hyvän pohjan tulevaisuutta koskeville päätöksille.

Mittaristojen avulla pystytään seuraamaan tavoitteiden toteutumista konkreettisesti eri organisaatiotasolla, ja fokusoimaan resurssit yrityksen toiminnan kannalta oikeisiin toimintoihin. Organisaatioiden ylemmillä tasoilla toimivalle johtoportaalle on tärkeää seurata kokonaisuuksia ja oman toiminnan lisäksi muutoksia markkinoilla ja asiakkaiden tarpeissa sekä omaa toimintaa suhteessa kilpailijoihin. Tämän tason mittarit ovat strategiaan linkittyneitä sekä tulevaisuuteen tähtääviä, jonka takia ei aina saada suoria vastauksia. Mittaristot voivat paljastaa tärkeiden tekijöiden välisiä kausaalisia suhteita ja siten ohjata kyseenalaistamaan asioita organisaatiossa. Tarkastellut mittaristot (Tableau de Bord, suorituskykypyramidi ja tasapainotettu tuloskortti) ovat hyviä työkaluja yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Mutta ne ovat vain työkaluja. Todellisen hyödyn saaminen

riippuu siitä, miten niitä osataan käyttää ja räätälöidä oman yrityksen tilanteeseen sopivaksi

Operationaalisen tason mittarit ovat stabiilimpia ja niiden avulla pystytään seuraamaan omassa toiminnassa tapahtuvia muutoksia aiempaan verrattuna. Funktioilla on käytössä erilaisia oman toimintansa kannalta tärkeitä mittareita. Myynnin ja tuotekehityksen mittarit ovat enemmän yrityksen ja ympäristön välisiä ja tulevaisuuteen suuntautuneita kuin tuotannon, jossa painotetaan omia sisäisiä asioita; toteutunutta suorituskykyä ja sen kehittämistä. Mittaristoissa pyritään yhdistämään mahdollisimman monenlaisia mittareita, jotta saataisiin erilaisia näkökulmia ja tietoa asiasta.

Myös suorituskyvyn mittausta tulee arvioida ja kehittää. Toisaalta on tärkeää mitata samoja asioita samalla tavoin, jotta saadaan tietoa kehityksestä. Toisaalta yhtenä suorituskyvyn mittauksen heikkoutena nousi tutkimuksessa esiin mittauksen muuttuminen rutiiniksi. Tällöin toimitaan totutulla tavalla ilman, että huomataan tilanteen muuttuneen ja mittarista tulleen yrityksen toiminnan kannalta tarpeeton. Tärkeätä onkin koko ajan tarkastella, että seurataan oikeita asioita. Mittaristoa pitää myös osata karsia ja uusia, että se pysyisi tehokkaana nykyisessä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Suorituskyvyn mittauksessa tärkeää olisi, että yritykset pystyisivät määrittämään niiden toiminnalle tärkeät menestystekijät, jotka tukevat niiden strategiaa. Näiden pohjalta yritykset pyrkivät rakentamaan toimintaa tukevia yhdistelmiä mittareista ja mittaristoista. Mittariston tavoitteena on saada eri näkökulmia yrityksen strategiaan, pystyä korostamaan ja tekemään näkyvämmiksi yrityksen visiota ja strategisia tavoitteita sekä tarkkailemaan yleisesti yrityksen toimintaa suhteessa liiketoimintaympäristöönsä.

Mahdollisena jatkotutkimuskohteena voitaisiin tutkia tarkemmin suorituskyvyn mittauksen roolia organisaatioissa ja sitä mahdollisesti tukevia toimintoja. Tutkimuksen rajausta voitaisiin muuttaa ja ottaa huomioon lisäksi muita organisaatorakenteita, esimerkiksi verkostorakennetta tai tiimiorganisaatiota, sekä erilaisia toimintaympäristöjä. Myös strategian rooliin suorituskyvynmittauksessa voitaisiin jatkotutkimuksissa keskittyä entistä enemmän.

## Lähteet

### Artikkelit

Azofraa, V., Prietob, B. & Santidrián, A. (2003) The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. *The British Accounting Review* 35 (2003) 367–384

Bourguignon, A., Malleret, V. & Norrekilt, H. (2001) The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research* 15 (2004) 107-134

Goold, M. & Campbell, A. (2003) Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility. *European Management Journal* 3 (2003). 351–363

Henri, J.-F. (2006) Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31, 77–103

Hoque Z. & James W. (2000) Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2. *Accounting Horizons* 15 147–160

Lebas, M. (1995) Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics* 41, 23-35

Lee, C. & Yang, H. (2011) Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research* 22 84–104

Martinez, V. & Kennerley, M. (2006) Performance management. *Financial Management* (2006) 32–33

Neely A., Gregory, M. & Platts, K. (1995) Performance measurement system design – A literature review and reaserch agenda. *International Journal of Operations & Production Management* (2005) 12 1228-1263

Sartorius, K., Trollip, N. & Eitzen, C. (2010) Performance measurement frameworks in a state controlled research organization: Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified? *South Africa Journal of Business Management* 41 51-63

Slizyte, A. & Bakanauskiene, I. (2007) Designing performance measurement system in organization. *Management of Organizations: Systematic Research*, 43 135–148

Waggoner, D., Neely, A. & Kennerley, M. (1999) The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *Int. J. Production Economics* 60-61 53-60

### **Kirjat**

Friedag, H. R. & Schmidt, W. (2005) *Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo*, Helsinki, Rastor Oy

Grönfors, T. (1996) *Suorituskyvyn johtaminen – Miten paradigmat, vallitsevat teorit ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat*, Vantaa, Tummavuoren Kirjapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammerpaino

Juuti, P. (2003) *Johtaminen ja organisaation alitajunta*, Keuruu, Otavan Kirjapaino/Helsinki, Otava

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. (2003) *Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet*, Helsinki, Edita

Kamensky, M. (2000) *Strateginen johtaminen*, Jyväskylä, Gummerus

Karlöf B. & Lövingsson F. (2006) *Organisaation olemus*, suom. Maarit Tillman, Helsinki, Edita

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen R. (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*, Helsinki, Edita

Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. (2010) *Johdon laskentatoimi*, Helsinki, Edita

Pellinen, J. (2005) *Talusojohtaminen*, Helsinki, Talentum

Peltonen, T. (2008) *Johtaminen ja organisointi*, Keuruu, Otavan Kirjapaino

Peltonen, T. (2010) *Organisaatioteoria – klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki, Wsoypro

Rampersad, H. (suom. Helena Räihälä) (2003) *Total performance scorecard*. Helsinki, Laatu keskus.

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*, Helsinki, WSOYpro

### **Internet-lähteet**

Talouselämä (2009). *Matriisin syytä kaikki* [verkkodokumentti]. [viitattu 2.11.2011]. Saatavissa: [http://www.talouselama.fi/pelin\\_henki/matriisin+syyta+kaikki/a337530](http://www.talouselama.fi/pelin_henki/matriisin+syyta+kaikki/a337530)