

KPI-MITTARISTON KARTOITTAMINEN TUOTANTO- JA JÄLLEENMYYNTIALALLE

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2018

Tekijä: Tiia Kuokkanen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Marko Järvenpää



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Tiia Kuokkanen	
Työn nimi KPI-mittariston kartoittaminen tuotanto- ja jälleenmyyntialalle	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 3.9.2018	Sivumäärä 71
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämän pro gradu-tutkielman tavoitteena oli tutkia tuotanto sekä jälleenmyynnin toimialojen talouden KPI-mittareita ja niiden pohjalta määritellä toimialojen tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit. Tavoitteena oli koota tutkimuksen toimialojen tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit yhteen, jotta toimeksiantaja CGI Suomi Oy saa paremman ymmärryksen näiden toimialojen mittaristoista ja sitä kautta pystyy kehittämään uutta palvelumuotoilua.</p> <p>Työn metodina toimi konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisen tutkimuksen tapaan määritettiin aloilla käytetyt KPI-mittarit haastattelemalla aloilla toimivien yritysten avainhenkilöitä tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Samalla kerättiin sellaista tietoa, jolla on tieteellisestä merkitystä palvelumuotoilun kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksessa kartoitettiin myös tapoja, joilla yritykset ovat kommunikoineet sekä sitouttaneet KPI-mittarit eri organisaatiotasolle. Lisäksi selvitettiin, miten usein mittareita kehitetään, kuka kehityksestä päättää ja miten tyytyväisiä tällä hetkellä yritykset ovat omiin mittareihinsa. Tutkimuksessa oli mukana 7 eri yritystä ja haastatteluita tehtiin seitsemän.</p> <p>Tutkimustuloksissa ilmeni jonkin verran samanlaisuuksia KPI-mittareissa, kuten jotkin KPI-mittarit toistuivat useamman kerran yritysten välillä. Joillakin yrityksillä oli käytössään myös erikoisempia KPI-mittareita, jotka ovat täysin yrityskohtaisia. Kaikissa yrityksissä KPI-mittareita seurattiin, jollakin organisaatiotasolla, kuten esimerkiksi talousosastolla. Lähes kaikki yritykset olivat myös sitouttaneet kaikki organisaatiotasot yrityksen strategiaan.</p>	
Asiasanat KPI, Key performance indicator, Power BI, suorituskykymittaristot	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Yleistä	5
1.2	Konstruktiivinen tutkimusote	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
1.4	Käsitteiden määrittely.....	10
1.5	CGI Suomi Oy.....	10
2	ORGANISAATION SUORITUSKYKY	12
2.1	Business Intelligence (BI).....	12
2.2	Microsoft Power BI- järjestelmä	13
2.3	Menestystekijät	14
2.4	Suorituskyvyn mittaaminen ja sen merkitys	15
2.4.1	Strategiakartta mittariston laadinnassa ja käytössä.....	16
2.5	Suorituskykymittaristot ja menetelmät	17
2.5.1	Avaintulosmittarit (KRI).....	18
2.5.2	Avainsuorituskykymittarit (KPI)	19
2.5.3	Tasapainotettu tulokortti.....	20
2.5.4	Tulokortin mittarit.....	22
2.6	Mittaristojen ohjauspaneelit	26
2.6.1	Ohjauspaneelin visualisointi	28
2.7	Mittariston käyttöönotto.....	34
2.8	Tulosjohtaminen	37
2.8.1	Budjetointi tulosjohtamisen tukena.....	39
2.8.2	Tulosten saavuttaminen ja palkitseminen	41
3	HAASTATTELUT.....	43
3.1	Haastattelun edut ja haitat	43
3.2	Puolistrukturoitu haastattelu	44
3.3	Haastattelurunko	45
3.4	Haastatteluiden toteutus	46
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	48
4.1	Yleistä	48
4.2	Käytetyt KPI-mittarit	48
4.2.1	Yhteenveto.....	56
4.3	Mittareiden seuranta.....	56
4.4	Mittareiden sitouttaminen ja kommunikointi yrityksessä	57
4.5	Mittarit strategian tukena.....	58
4.6	Mittareiden kehittäminen.....	59
4.7	Tyytyväisyys nykyisiin mittareihin	60
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	63

LÄHTEET68

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Nykypäivänä yrityksillä on kova paine suoriutua yhä tehokkaammin omista prosesseistaan ja samalla yrityksillä on tarve olla ketteriä alati muuttuvilla markkinoilla. Nämä asiat ovat edesauttaneet erilaisten suorituskykymittaristojen kehittymisessä ja niiden suosion kasvamisessa. KPI eli suorituskykymittarit (key performance indicator) ovat hyviä työkaluja, kun yritys hakee parannusta sisäisiin prosesseihin. Talouden KPI-mittarit ovat yrityksen strategian kannalta tärkeitä, mutta niiden valitseminen saattaa olla yrityksille haastavaa. Talouden KPI-mittareilla tarkoitetaan sellaisia mittareita, joita seurataan talousosastolla. Talouden KPI-mittari voi olla esimerkiksi laskunkiertonopeus tai myyntikateprosentti.

CGI Suomi Oy:lla eli CGI:lla on huomattu tarve kehittää talouden seurannalle sopivat KPI-mittaristot heille tärkeille toimialueille, jotka ovat tuotanto- ja jälleenmyynti. Tuotantoalalla viitataan aloihin, joissa tuotetaan joko tuotteita tai palveluita. Gradu-tutkielman aloitushetken suurimpana tutkimusongelmana on kartoittaa, mitkä KPI-mittarit ovat sopivia asiakkaiden tarpeisiin kyseisillä toimialoilla. Kartoituksen jälkeen saatuja tietoja tullaan hyödyntämään CGI:n taloushallinnon ratkaisuihin kuten toiminnanohjausjärjestelmissä.

Gradu-tutkielman avulla kartoitettujen KPI -mittareiden avulla asiakasyritysten taloudellisen suorituskyvyn seuranta tehostuu sekä CGI saa hyvän pohjan toimialoille sopivista KPI-mittaristoista, joita tullaan hyödyntämään CGI:n taloushallinnon sekä Business intelligence:n (BI) puolen ratkaisuihin. Eli tämän gradu-tutkielman tavoitteena on ollut kartoittaa laadukkaita KPI-mittareita, jotka olisivat sopivia sekä tuotantoalalle että jälleenmyyntialalle sekä antaa hyvät lähtökohdat jatkotutkimukselle.

Suoritusmittaristo on yrityksen johdolle tärkeä sekä strateginen ohjausjärjestelmä, jonka tarkoituksena on viedä yrityksen strategiset tavoitteet käytäntöön sekä mitata niissä onnistumisia valittujen mittareiden avulla. Tunnetuin suoritusmittaristomalli on balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti, jonka kehittivät Kaplan & Norton. (Kaplan & Norton, 1992) Se on saavuttanut valtavan suosion yrityksissä ympäri maailmaa ja siitä onkin kirjoitettu lukuisia kirjoja ja artikkeleita.

KPI-mittareiden tarkoitus ei ole pelkästään se, että yrityksessä voidaan seurata erilaisia tehokkuuksia vaan tarkoituksena on viedä organisaation strategiaa eteenpäin ja saada organisaatio sitoutettua samoihin tavoitteisiin. KPI-mittarit ovat konkreettinen mittari organisaation eri tasoille siitä, miten hyvin mitkäkin prosessit toimivat. Monille yrityksille kuitenkin KPI-mittareiden päättäminen voi olla vaikeaa, koska nykypäivänä niitä on lukematon määrä. KPI-mittarit myös saatetaan sekoittaa muihin suoritusmittareihin kuten KRI-mittareihin (Key result indicator) eli avaintulosmittareihin, jotka kertovat kuinka yritys suoriutunut tietyistä perspektiivistä. (Parmenter, 2007, 1.)

Gradu-tutkielman teoreettinen viitekehys käsittelee KPI-mittareita monesta näkökulmasta, esimerkiksi millaisia suoritusmittareita on olemassa ja kuinka ne eroavat toisistaan. Lisäksi, teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi KPI-mittareiden ja visuaalisen mittariston toteutusta. Teoreettista viitekehystä tullaan käyttämään CGI:lla myös opetusmateriaalina, jonka avulla KPI-mittareiden kanssa työskentelevät konsultit saavat paremman kuvan KPI-mittareista ja niiden käytöstä organisaatioissa.

1.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen luonnetta ja mitä tutkimusotetta käytetään. Tämän lisäksi luvussa tarkastellaan yleisesti konstruktiivista tutkimusta sekä tutkielman luotettavuutta ja soveltuvuusalueen laajuutta.

Tämän työn tutkimusmetodina on konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivinen tutkimus tarkoittaa suunnittelua, käsitteellistä mallintamista, mallien toteuttamista ja testaamista. Konstruktiivinen tutkimustapa on luotu alun perin liiketalouden puolelle ja se soveltuu empiirisiin tutkimuksiin, mutta myös tekniikka ja lääketiede käyttävät konstruktiivista tutkimustapaa. Tutkimustapa on viime aikoina saanut osakseen paljon positiivista huomiota liiketaloustieteen ja tekniikan tutkijoilta. (Lukka, 2014.)

Keinotekoisien kielen kuten esimerkiksi Morse-aakkosten, pistekirjoituksen tai tietokoneen kielen luominen on konstruktiota puhtaimmillaan. Lääketieteessä konstruktiivinen lähestymistapa ilmenee uusien lääkkeiden tuottamisessa tai uusien hoitokeinojen keksimisessä (Kasanen, Lukka, & Siitonen, 1993, 2.)

Konstruktiivinen tutkimus muistuttaa paljon innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua, ja se soveltuu konkreettisiin tuotoksiin kuten mittareiden, mallin tai suunnitelman tekoon. Tavanomainen prosessi toiminta- ja konstruktiivisessa tutkimuksessa on esitetty seuraavassa kuviossa 1:



KUVIO 1. Konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi. (Lukka, 2014)

1. Etsi käytännössä relevantti ongelma, jossa on mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon.

Tutkimusaiheen valinta on varmastikin tärkein vaihe kaikissa tutkimuksissa, eikä konstruktiivinen tutkimusote tee tässä poikkeusta. Tutkijan olisi suotavaa pohtia asiaa sekä käytännön että teorian kannalta: ideaali tutkimusaihe on

sellainen, jolla on käytännöllistä merkitystä, ja samalla se on alianalysoitu aikaisemmassa kirjallisuudessa. Useilla tieteenaloilla, kuten esimerkiksi liiketaloustieteessä, tutustuminen käytännön edustajien ajatuksiin, toimintaan ja vaikeaksi kokemiin asioihin voi olla konstruktivisen tutkimusotteen potentiaalisten tutkimusaiheiden hedelmällisin lähde (Labro & Tuomela, 2003, 415.)

2. Selvitä mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa.

Konstruktivisessa tutkimuksessa tulisi saavuttaa tasapaino kysynnän ja tarjonnan välillä eli molempien osapuolten tulisi sitoutua panostuksiin tutkimuksessa. Tyypillisesti tutkijan tulisi tulla jäseneksi työryhmään, joka ongelman ratkaisemiseksi muodostetaan. (Labro & Tuomela, 2003, 415.)

3. Hanki syvällinen tutkimusaiheen tuntemus sekä käytännöllisesti että teoreettisesti.

Tämä vaihe tutkimusta muistuttaa hyvin paljon kenttätyötutkimusta. Eri etnografisia menetelmiä (esim. havainnointi tai haastattelut) hyödyntämällä tutkija alkaa perehtyä kohdeorganisaatioon/aihealueeseen pyrkien saavuttamaan syvällisen yleisnäkemys sen lähtötilanteesta. Tutkijan tulee varmistua siitä, että hänellä on tarvittava tieto alan aiemmasta teoriasta, jotta hän kykenisi myöhemmin tunnistamaan ja analysoimaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota (Labro & Tuomela, 2003,415.)

4. Innovoi ratkaisumalli ja kehitä ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla voisi olla myös teoreettista kontribuutiota.

Tämä vaihe on hyvin kriittinen, sillä jos innovatiivista konstruktioita ei pystytä kehittämään, projektia ei ole mitään syytä jatkaa. Tämä tutkimuksen vaihe on luonteeltaan luova ja heuristinen, ja siksi siihen on tarjolla hyvin vähän yleispäteviä metodologisia ohjeita. Pelkkää aiemmin kehitettyjen konstruktioiden soveltamista uusiin ympäristöihin ei tule pitää konstruktivisen tutkimusotteen soveluksena (Labro & Tuomela, 2003, 415.)

5. Toteuta ratkaisu ja testaa sen toimivuus.

Kehitetyn konstruktion ensimmäinen käytännön testi on eräs tärkeimmistä konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteistä ja nojaa pragmatistiseen totuuskäsitykseen. Varsinkin prosessin tässä vaiheessa tutkijan ja hänen tiimensä on oltava syvästi omistautunut innovoidulle konstruktiolle ja toimia sen mukaisesti muuten konstruktion toteutus luultavasti epäonnistuu, eikä tavoiteltua toimivuustestiä saada suoritettua (Labro & Tuomela, 2003, 415.)

Kehitetty innovaatio täytyy yleensä aktiivisesti "myydä" kohdeorganisaatiolle mm. riittävällä ohjeistuksella, koulutuksella ja mahdollisilla testauksilla. Tutkijan sitoutuminen korostuu erityisesti tässä tutkimusprosessivaiheessa ja se on selkeästi poikkeavaa perinteisestä akateemisen tutkimuksen puuttumattomuuden ja neutraaliuden ideaalista. Tämä sitoutuminen väistämätöntä prosessin

eteenpäin viemisen kannalta ja on myös luonnollinen osa konstruktivistista tutkimusta, jossa aina on avoimesti normatiivisia piirteitä (Labro & Tuomela, 2003, 415.)

6. Pohdi ratkaisun soveltamisalaa.

Tässä vaiheessa, tutkijan tulee pystyä ottamaan etäisyyttä empiiriseen työhönsä, kontrolloimaan oman sitoutumisensa tasoa sekä alkaa pohtia yhdessä kohdeorganisaation kanssa läpikäymäänsä oppimisprosessia. Tärkeintä on prosessin tulosten ja sen ennakkoehtojen analysointi. Jos innovoitu konstruktio läpäisee ensimmäisen testauksen (eli tuottaa ennalta odotetut tulokset), on luonnollisesti mielenkiintoista pohtia, miten laajasti ja millä muunnoksilla konstruktio voisi olla siirrettävissä eteenpäin toisiin organisaatioihin. Vaikka testi olisikin epäonnistunut, on silti olemassa tarve teoreettiselle analyysille: luultavasti olisi hyödyllistä analysoida, voitaisiinko vastaava epäonnistuminen välttää toisessa organisaatiossa (Labro & Tuomela, 2003, 415.)

7. Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio.

Akateemisesta näkökulmasta tämä on ratkaiseva tutkimusprosessin vaihe, sillä tutkijan on pystyttävä selittämään tutkimuksen teoreettinen kontribuutio esimerkiksi refleктоimalla havaintonsa (mahdollisesti jo olemassa olevaan) aiempaan teoriaan. Kuten aikaisemmassa vaiheessa, myös tässä vaiheessa on elintärkeää, että tutkija voi etäännyttää itsensä erityisesti implementointivaiheessa olennaisesta konstruktion sitoutuneesta suhtautumistavasta (Labro & Tuomela, 2003, 415.)

Konstruktivistinen tutkimusote on innovatiivisia tuotoksia tuottava tutkimusmetodi, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Tämän tutkimusotteen ydinkäsite, uusi konstruktio, on abstrakti käsite, jolla on suuri tai itse asiassa loputon määrä mahdollisia toteutumia. Kaikki ihmisen luomat artefaktit, kuten mallit, diagrammit, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit, ovat konstruktioita. Näille on tunnusomaista se, että ne eivät ole löydettyjä vaan ne on keksitty ja kehitetty. Kehittämällä jotain, joka poikkeaa kaikesta jo olemasta olevasta, luodaan jotain aivan uutta: uudenlaiset konstruktiot itsessään kehittävät uutta todellisuutta (Lukka, 2014.)

Lukan (2014) mukaan konstruktivistisen tutkimusotteen ideaalinen tulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan käyttöönotetulla uudella konstruktiolla, ja tämä ongelmanratkaisumenetelmä tuottaa suuren kontribuution sekä käytännön, että teorian näkökulmasta. Tämänlainen tulos olisi luultavasti tyydyttävä tutkimusprojektin kaikkien sidosryhmien kannalta. Kuitenkin tulisi huomata, että akateemisesta näkökulmasta tarkasteltuna myös projekteilla, jotka syystä tai toisesta epäonnistuvat käytännön tasolla, voi silti olla huomattavaa teoreettista merkitystä.

Luonteeltaan tutkimus on laadullinen tutkimus eli aineisto on empiiristä, mutta muussa kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä muodossa. Laadullisella

tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Creswellin mukaan kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin: se on kiinnostunut yhtä aikaa useasta yhtäaikaaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Tutkimuksen asetelma on muuttuva siinä, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa ja se on kontekstisidonnaista. Teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa, ja tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 25.)

Laadullisen tutkimuksen otantatapoihin kuuluu muun muassa teemahaastattelut. Laadullisessa tutkimuksessa usein tutkitaan haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä aiheeseen liittyen. Laadullinen tutkimus on usein hypoteesiton. Se tehdään yleensä harkinnanvaraisella otannalla (esseebankki.proakatemia, 2015.)

Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu haastatteluista. Tutkimuksessa haastatellaan CGI:n talouskonsultteja sekä valittujen toimialojen asiakkaiden taloushallinnon ammattilaisia. Tutkija on tutkimuksessa tiiviisti mukana, sillä hän suunnittelee sekä toteuttaa tutkimushaastattelut haastattelukysymyksistä lähtien itse.

Haastatteluiden tavoite on saada syvempää ymmärrystä valittujen toimialojen KPI-mittareista ja niiden valitsemisesta. Syy laadullisen tutkimuksen valitsemiseen tässä tutkimuksessa on hyvin selkeä, sillä määrällinen tutkimus ei selittäisi tarpeeksi tarkasti, miksi kyseiset yritykset ovat valinneet juuri ne KPI-mittarit kuin ovat.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne etenee seuraavassa järjestyksessä:

1. Johdanto
2. Toimeksiantajan kuvaus
3. Tutkimukseen liittyvä teoria
4. Aineisto ja menetelmä
5. Tutkimustulokset
6. Johtopäätökset ja pohdinta

Mallin mukaisesti johdannossa käsitellään tutkimustehtävää, käytettyä metodologiaa sekä tutkimuksen rakennetta. Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja. Tutkimuksen kolmas luku muodostaa tutkimuksen teoriaosuuden, mikä jakautuu suoritusten mittaamiseen ja niiden johtamiseen. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä esitellään aikaisempaa teoriaa tasapainotusta tuloskortista sekä eri tyyppisistä mittareista. Lisäksi pohditaan tulos- ja tavoitejohtamisen ja mittaamisen yhteyttä toisiinsa ja muutoksen luomista organisaation sisälle.

Neljännessä luvussa keskitytään esittelemään valittua menetelmää sekä ke-
rättyä aineistoa. Aineistona toimivat tutkimushaastattelut, jotka kohdistuvat va-
littujen pieniin- ja keskiuuriin yrityksiin. Haastateltavia kartoitetaan CGI:n
omista asiakkuuksista sekä asiakaskannan ulkopuolelta.

Viidennessä luvussa käydään läpi haastatteluista ilmenneitä tutkimustu-
loksia ja tehdään vertailua. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen joh-
topäätöksiä ja työn arviointia.

1.4 Käsitteiden määrittely

KPI	Key performance indicator eli suorituskykymittari, jota käytetään organisaation suorituskyvyn mittaamiseen suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin.
KRI	Key result indicator eli avaintulosmittari, jota käytetään KPI-mittareiden tukena. KRI:t kertovat kuinka yritys suoriutunut tietyistä perspektiivistä.
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä, jossa yritykset esimerkiksi pitävät kirjanpitoa, varastonhallintaa.
Balanced scorecard	Tarkoittaa suomeksi tasapainotettua tuloskorttia, jonka kehittivät Kaplan ja Norton vuonna 1992. Se auttaa johtoa määrittelemään yrityksen suorituskykyä sekä mittaamaan sitä, miten hyvin se suoriutuu keskeisistä tehtävistään.
Avaintulosmittari	Avaintulosmittari eli key result indicator mittaa yrityksen tulosta tietyistä perspektiivistä ja eroaa suorituskykymittareista siinä, että niillä mitataan ns. ulkoisempia tekijöitä eli ei suoraa ydintoimintaa eli esim. asiakastyytyväisyyttä.
Menestystekijä	Menestystekijöiksi (success factors) kutsutaan liiketoiminnallisen menestymisen ja organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita, joihin mittauksen avulla kiinnitetään huomiota.

1.5 CGI Suomi Oy

CGI (Consultants to Government and Industry) on yksi Suomen suurimmista itsenäisistä IT-palvelu- ja liiketoimintayrityksistä. CGI tarjoaa palveluja IT:n ja liiketoimintaprosessien kehittämisen tueksi. CGI on alun perin perustettu

vuonna 1976 Quebecissä Kanadassa. Suomessa CGI:lla on 40-vuotinen historia ja tällä hetkellä yritys työllistää noin 3200 työntekijää ja maailmanlaajuisesti noin 70 000 työntekijää. Toimipaikkoja CGI:lla on Suomessa 17 ja globaalisti 40 maassa. (CGI, 2017)

Nykyään CGI on myös maailman viidenneksi isoin IT- ja liiketoimintayritys, jonka yhteinen unelma on ”luoda ympäristö, jossa voimme iloita yhdessä tekemisestä, ja jossa yrityksen omistajina annamme oman panoksemme sen kehittämiseen. Kehitämme yritystä, josta voimme olla ylpeä.”

CGI:n missio on auttaa asiakkaita tarjoamalla korkeatasoisia, laadukkaita ja tasapuolisia asiantuntijapalveluita toimittamalla parhaita ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita hyödyntämällä informaatioteknologiaa liiketoimintaprosessien hallinnassa ja johtamisessa. Yrityksen visiona on olla johtava IT-palvelujen ja liiketoimintaprosesseja tukevien palvelujen toimittaja, joka auttaa asiakkaitaan menestymään. (CGI, 2017)

Kuten yrityksen missiosta ja visioista vahvasti käy ilmi, asiakkaat ovat CGI:lle tärkeitä ja asiakastyytyväisyyttä seurataan monella tasolla. Kuten kuvassa 2 kerrotaan, CGI:lla asiakastyytyväisyys on hyvin korkealla ja sitä pyritään parantamaan jatkuvasti. Asiakastyytyväisyyteen vaikutetaan esimerkiksi toimitusvarmuuden kautta. Suomessa 95 prosenttia toimituksista on ajallaan ja 98 prosenttia asiakkaan palvelutavoitteista on saavutettu tai ylitetty. (CGI, 2016)



KUVIO 2. CGI Suomessa ja maailmalla (CGI, 2016)

2 ORGANISAATION SUORITUSKYKY

2.1 Business Intelligence (BI)

Nykypäivänä informaation tarve on yhä enenevässä määrin läsnä yritysten keskuudessa, mutta mikä määrittää nykypäivän tarvetta on se, että tietoa on saatavilla suuria määriä kaikkialla ja yrityksillä on tarve saada saatavilla olevasta informaatiosta tarvitsemiaan vastauksia mahdollisimman tehokkaasti. Koska markkinat ovat kasautuneet ja niissä vallitsee taloudellinen dynamiikka, kyky kerätä dataa ja muuttaa se hyödylliseksi informaatioksi päätöksenteon prosessille voi olla se tekijä, joka erottaa nykypäivän ja historian informaatiotarpeet toisistaan. Termin "business intelligence" esitteli Gartner Group ensimmäisen kerran 90-luvun puolivälissä, mutta aihe oli jo olemassa 70-luvulla. Tosin, silloin raportointijärjestelmät olivat vielä staattisia, kaksiulotteisia, eikä niissä ollut analytiikkaa (Agiu, Mateescu & Muntean, 2014, 23.)

Business Intelligence (BI) voidaan määritellä olevan korkean luokan järjestelmien, liiketoiminta sovellusten tai arvojen käyttöä parempien päätösten tekemiseen yritykselle. BI on sekä teknistä että käytännöllistä, sillä BI-työkaluilla kerätään, prosessoidaan ja analysoidaan dataa. Näin yritys voi arvioida ja tulkita tuloksia. BI-järjestelmät ovat nykypäivänä välttämättömiä päätöksenteon tehokkuuden kannalta, mutta ne myös parantavat suhteita asiakkaisiin, toimittajiin ja työntekijöihin helpottamalla päätöksenteon prosessia, lisäämällä tuottavuutta työntekijöiden keskuudessa, alentamalla kustannuksia ja lisäämällä suhteita kumppaneihin sekä liiketoiminnan kehittämiseen. (Agiu et al. 2014, 23.)

Jotta olisi helpompi ymmärtää kuinka tärkeää BI on nykypäivän liiketoiminnan näkökulmasta, on tärkeää tietää, mitkä ovat tämän tyyppisten järjestelmien oleellimmat kirjallisuudessa esitetyt mahdolliset edut:

1. BI - työkalut mahdollistavat tehokkaan riskien hallinnan, sillä BI-järjestelmien tuoma arvo managereille syntyy, kun BI-järjestelmät seuraavat riskejä, jotka voisivat mahdollisesti uhata organisaation strategisia tavoitteita ja taloudellisia tappioita.
2. BI-ratkaisut integroivat kaiken datan analysoitavaksi: Standardi relaatiotietoja, tekstien vientejä, Microsoft Excel-tietoja XML datavirtoihin asti, jotka tallennetaan tietovarastoon tai esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään. Näin data on aina käytettävissä BI-sovelluksille.
3. BI-järjestelmien käyttöönottokustannukset ovat yleensä alhaiset, laitteistoon ei tarvitse tehdä suuria investointeja ja koulutus seuraaville käyttäjille voidaan tehdä lyhyessä ajassa. Kaikki nämä ovat pieniä investointeja, jotka maksavat itsensä takaisin jo ensimmäisten kuukausien aikana.

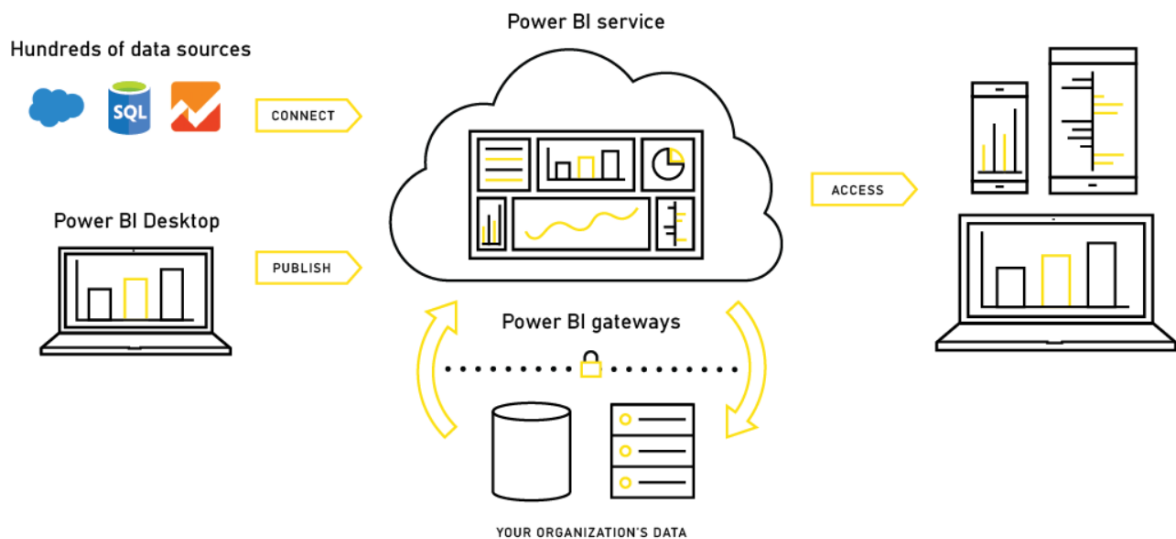
4. BI-järjestelmät myös vähentävät valtapelien vaikutusta organisaation päätöksentekoprosesseissa.
5. BI-järjestelmät auttavat välttämään päätöksenteossa ilmeneviä ongelmia (Agiu et al. 2014, 23.)

2.2 Microsoft Power BI-järjestelmä

Esimerkkinä BI-järjestelmästä käytännössä, esitellään tässä luvussa toimittajan tekstiin perustuen Microsoft Power BI-järjestelmä, joka on joukko liiketoiminnan analytiikkatyökaluja, joilla voi analysoida dataa ja jakaa näkemyksiä. Power BI-järjestelmä tarjoavaa kattavan näkymän yrityskäyttäjille tärkeimmistä mittareista ja tilastoista yhdessä paikassa, reaaliajassa ja saatavilla kaikille laitteille kuten esimerkiksi tietokoneelle, tabletille tai puhelimelle. Käyttäjät voivat tarkastella hallintapaneelinsa tietoja käyttämällä intuitiivisia työkaluja, joiden avulla vastausten löytäminen on helppoa. Hallintapaneelin luominen on helppoa, koska yhteyksiä on satoihin eri talouden sovelluksiin (Microsoft, 2018.)

Microsoft:n (2008) mukaan Power BI antaa myös mahdollisuuden käyttäjälle olla luova ja tuottoisa. Power BI-järjestelmä on monipuolinen tietojen mashup- ja raporttien luomisen työkalu. Dataa voi yhdistellä erilaisista tietokannoista, tiedostoista ja web-palveluista visuaalisilla työkaluilla, joiden avulla käyttäjä voi helposti ymmärtää ja korjata tietojen laatua ja muotoilua.

Kuten kuviossa 3 kuvataan, Power BI voi yhdistää kaikki organisaation tiedot olivat ne sitten paikallisia tai pilveen tallennettuja. Power BI:n yhdyskäytävien avulla organisaatio voi yhdistää SQL-palvelimen tietokantoja, analyysipalveluiden (Analysis Services) malleja ja monia muita tietolähteitä samoihin hallintapaneelisiin Power BI:ssa. (Microsoft, 2008.)



KUVIO 3. Power BI:n tietoyhteydet. (Microsoft, 2018)

Vaikka Power BI on monipuolinen BI-järjestelmä, se on myös saanut kritiikkiä. Power BI ei ole paras mahdollinen työkalu suurien tietolähteiden käyttöön.

Mikäli järjestelmään halutaan yhdistää suuria tietolähteitä tai tietokantoja, se voi aiheuttaa taukoja tai hitautta Power BI-järjestelmän suoritustehossa. Tämän ongelman Power BI on pyrkinyt ratkaisemaan siirtämällä tiedot SQL-palvelimelle. (Yurbi, 2016.)

Power BI voi olla myös melko monimutkainen käyttää, sillä käyttäjän voi olla vaikea hahmottaa mitä Power BI-komponentteja käyttäjä tarvitsee. Power BI-järjestelmään liittyy esimerkiksi Power BI Desktop, Power BI Gateway ja Power BI services, joiden käyttötarkoitukset poikkeavat toisistaan. Koska tähän ohjelmistoon liittyy niin monta liikkuvaa osaa, käyttäjällä voi mennä paljon aikaa ymmärtääkseen mitä jokainen osa tekee. Lisäksi ongelmien kartoittaminen voi olla haasteellista, koska ongelma voi olla missä tahansa komponentissa.

Power BI ei myöskään salli tiedon "rakeisuutta" eli se ei anna rakentaa aikataulutettuja raportteja, käyttäjäkohtaisia näkymiä, käyttäjäkohtaisia ilmoituksia tai muokattavissa olevia raportteja. Tämän vuoksi yritysten kannattaa miettiä ennen järjestelmän hankkimista, mitkä ovat heidän tarpeensa BI-työkalulle. Jos yrityksellä on erilaisia käyttötapauksia, jotka vaativat raportteihin muokkauksmahdollisuuden, ei Power BI ole välttämättä paras vaihtoehto. (Yurbi, 2016.)

2.3 Menestystekijät

1990-luvulta alkaen ei-rahamääräisten mittareiden (non-financial measures) käyttö yleistyi yrityksen ohjaamisessa suoritusmittauksessa. Avainmenestystekijöiden (key succes factors) tunnistaminen on tunnuslukujen käyttöönnotossa tärkeää ja niiden pohjalta yrityksen tulisi määrittää yksityiskohtaiset tunnuslukunsa, jotka mittaavat juuri sen yrityksen avaintekijöitä. Näistä mittareista käytetään usein nimitystä KPI eli Key Performance Indicators. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2015, 332.)

Menestystekijöiksi (success factors) kutsutaan liiketoiminnallisen menestymisen ja organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita, joihin mittauksen avulla kiinnitetään huomiota. Jokaisen organisaation tulee tunnistaa sille toiminnan kannalta keskeiset menestystekijät, jotta suorituskyvyn mittaaminen olisi tehokasta ja johdonmukaista. Esimerkiksi taloudellisia menestystekijöitä voivat olla mm. taloushallinnon ketterät prosessit kuten nopea laskunkierrätysprosessi. Laskunkierrätystä voidaan esimerkiksi mitata seuraamalla käsiteltyjen laskujen määrää per kuukausi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2015, 332.)

Lisäksi organisaatioilla on yleensä myös kriittisiä menestystekijöitä (critical success factors), jotka vaativat erityisen hyvän suoritustason, jotta organisaatio menestyy. Menestystekijät ovat organisaatiokohtaisia ja tunnistamalla juuri organisaatiolle sopivat menestystekijät, luodaan pohjaa ohjausjärjestelmien kyvylle korostaa oikeita asioita. (Järvenpää ym., 2015, 332.)

2.4 Suorituskyvyn mittaaminen ja sen merkitys

Organisaation toiminnan tuloksia ja niiden saavuttamiseen tarvittavia tekijöitä on mitattu kautta aikojen ja niille on jalansija myös nykypäivänä organisaation toiminnan- ja talouden ohjauksessa. Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Mittaamisen kohteet ovat laajentuneet ja painopisteet ovat vaihdelleet kuitenkin ajan saatossa. Niistä asioista, joiden varassa tehdään päätelmiä, kutsutaan mittareiksi ja niiden avulla edistymisen arviointi saa konkreettisia kiinnekohtia. (Viitala & Jylhä, 2010, 276.)

Suorituskyky (performance) kuvaa mitattavan kohteen kykyä saavuttaa tavoitteita asetetuilla ulottuvuuksilla. (Lönqvist & Mettänen 2003, 20). Suorituskyvyn mittaaminen taas on ohjausprosessi, jossa tunnuslukujen avulla selvitetään ja määritetään jonkin liiketoiminnallisesti tärkeän tekijän tila. Tavoitteiden kannalta on äärimmäisen tärkeää organisaatiolle tunnistaa sille keskeiset menestystekijät sekä mitata niitä, koska ne tuottavat organisaation johdolle ainutlaatuista informaatiota jonka avulla organisaatiota voidaan kehittää edelleen. (Järvenpää ym., 2015, 331)

Helpoin tapa viestiä organisaation tärkeimmistä asioista on viedä suorituskyvyn mittaus operatiiviselle tasolle, koska tällä on välitön ohjaava vaikutus henkilöstön käyttäytymiseen. (Järvenpää ym., 2015, 311) Esimerkiksi, yritys voi seurata toimitusvarmuutta, jolloin mm. varastossa työskentelevien työntekijöiden tulee olla tietoisia toimitusvarmuudelle asetetuista tavoitteista ja siten myös pyrkiä toimillaan asetettuun tavoitteeseen.

Suorituskyvyn mittaamisen yleisimpiä käyttötarkoituksia ovat:

- henkilöstön toiminnan ohjaaminen ja motivoiminen
- tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen
- toiminnan nykytason arvioiminen
- ongelmien havaitseminen
- strategian toteuttamisen seuraaminen
- päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
- tulevien tilanteiden ennustaminen

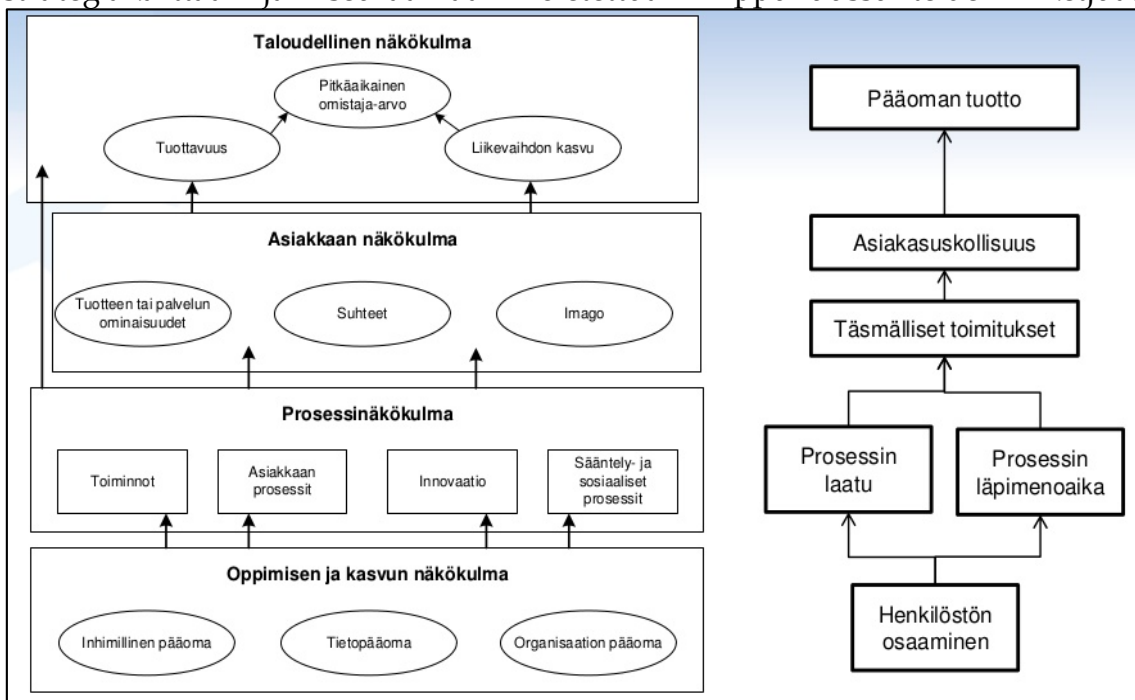
Strategia toimii suorituskyvyn mittaamisen lähtökohtana ja suorituskykymittareita onkin ryhdytty kehittämään eritoten yritysten strategian johtamisen sekä strategisen ohjauksen tueksi. Tässä vaiheessa on tärkeää ottaa myös huomioon, etteivät yhden toimialan KPI-mittarit ole siirrettävissä suoraan toiselle toimialalle, sillä jopa saman toimialan sisällä KPI-mittareita voidaan käyttää eri tavoin.

Strategisen ohjauksen osalta ongelmia on usein kohdattu erityisesti toimeenpanossa eli organisaation sitouttamisessa päätettyihin strategioihin, strategioiden konkreettisessa toteuttamisessa ja strategioiden mukaisiin toimenpiteisiin ohjaamisessa. Strategiat ovat saattaneet olla oikeita, mutta niiden toteutus on jäänyt puolitiehen erinäisistä syistä, kuten esimerkiksi ohjaus- ja mittausjärjestelmä on saattanut olla puutteellinen tai yrityksen sisäinen viestintä

ei ole ollut tarpeeksi tehokasta. Strategioita ei siis ole kyetty implementoimaan organisaatioon ja sen seurauksena henkilöstökään ei ole sitoutunut niihin. Perinteisesti strategioita on viestitty organisaatiolle taloushallinnon tuella budjetoinnin kautta ja niitä on seurattukin pelkän budjettiseurannan välityksellä. Useimmiten tämä on ollut riittämätöntä, kun aidot strategiset mittarit ovat puuttuneet. (Järvenpää ym., 2015, 331-332.)

2.4.1 Strategiakartta mittariston laadinnassa ja käytössä

Strategiaa laatiessa monesti ilmenee erilaisia näkökulmia, joita tasapainotetaan strategiakartan avulla. Strategiakartan tehtävä on kuvata, miten organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille ja omistajille lisäksi strategiakartan avulla nähdään organisaation strategian eri osa-alueiden syy- ja seuraussuhteet (Opetushallitus.) Tulokortissa nämä riippuvuussuhteet tarkoittavat sitä, että niiden avulla rakennetaan toiminnan osa-alueiden mukaisia vaikutusketjuja, joilla organisaatio kykenee innovointiin sekä tehokkaisiin ja laadukkaisiin sisäisiin prosesseihin ja saa solmittua pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita. Tämä myös heijastuu yrityksen talouden näkökulmaan kannattavuuden, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja julkisen rahoituksen kautta. Taloudellista suorituskykyä voidaan edelleen ohjata nykyisillä toimenpiteillä tai siihen voidaan käyttää lisäresursseja luomaan lisää innovaatioita, työtyytyväisyyttä, oppimista ja osaamista, jotka taas edelleen parantavat laatua ja tehokkuutta. Mittarit olisikin suotavaa rakentaa kuvaamaan sekä ohjaamaan tätä strategiakarttaa ja seuraamaan oletettua riippuvuussuhteiden ketjua.



KUVIO 4. Esimerkki strategiakartasta (Slideshare, 2011)

Tulokortti sisältää perinteisesti joitakin yleisiä eli generisiä moniin yrityksiin ja organisaatioihin sopivia mittareita kannattavuudesta, markkinaosuuksista,

asiakastyytyväisyydestä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä. Näiden lisäksi yrityksillä on myös yksilöllisiä suorituskyvyn ajureita, jotka ovat yleensä ainutlaatuisia ja organisaation strategiaa kuvaavia. Yleensä ne ovat syy- eli ennakoivia mittareita (lead indicators). (Järvenpää ym., 2015, 337-338.)

Syymittareiden lisäksi strategiakartassa tulisi ottaa huomioon myös seurausmittareita (Lag indicator). Syymittarit viittaavat tuleviin tuloksiin, kun taas seurausmittarit osoittavat todelliset tulokset. Niiden sisällyttäminen strategiakarttaan korostaa syy-seuraussuhdetta strategian ja tavoitteiden välillä. Englannin termi "lag" viittaa viiveeseen, joka tapahtuu toiminnan ja tapahtuman seurauksena. Esimerkiksi, jos organisaatio haluaisi saada organisaation todellisen tuloksen verrattuna organisaation strategiakarttaan, voisi toimitusjohtaja tutkia seurausmittareita, kuten myyntiä per siihen käytetyt tunnit tai poissaoloprosentteja tai -päiviä. (Chron, 2017.)

Strategiakartan luomisen avulla on helpompi perustella organisaation tavoitteita henkilökunnalle, sillä sen avulla autetaan työntekijää ymmärtämään hänen työnsä yhteys organisaation strategiaan tavoitteisiin seuraamalla strategiakartan syy- ja seuraussuhteita. Siten strategiakartta voi toimia tärkeänä viestintä- ja toteuttamisvälineenä. Strategiakartan rakentaminen olisi optimaalisinta rakentaa mittariston suunnitteluvaiheessa, jolloin valittujen menestystekijöiden puutteet ja päällekkäisyydet tulevat hyvin ilmi. (Järvenpää ym., 2015, 338.)

2.5 Suorituskykymittaristot ja menetelmät

Suorituskykymittaristojen tarkoitus on tukea yrityksen visiota ja strategiaa ohjaamalla yrityksen toimintaa toivottuun suuntaan. Mittaristoissa käytetään yleensä noin neljää tai viittä näkökulmaa jotka ovat perinteisesti olleet samat kuin tasapainotetussa tulokortissa eli taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä innovaatio- ja oppimisenäkökulma. Lisäksi yritykset ovat usein ottaneet mukaan viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulman, mutta sen voi myös sisällyttää johonkin toiseen näkökulmaan. Tasapainotettu tulokortti auttaa strategian määrittämisessä ja tarkentamisessa, koska siinä johto joutuu pohtimaan tarkkaan, mikä on yrityksen strategian kannalta olennaista. Erityisesti strategian mallintamisesta niin sanotuksi strategiakartaksi on tullut hyvin suosittu strategiatyön työkalu.

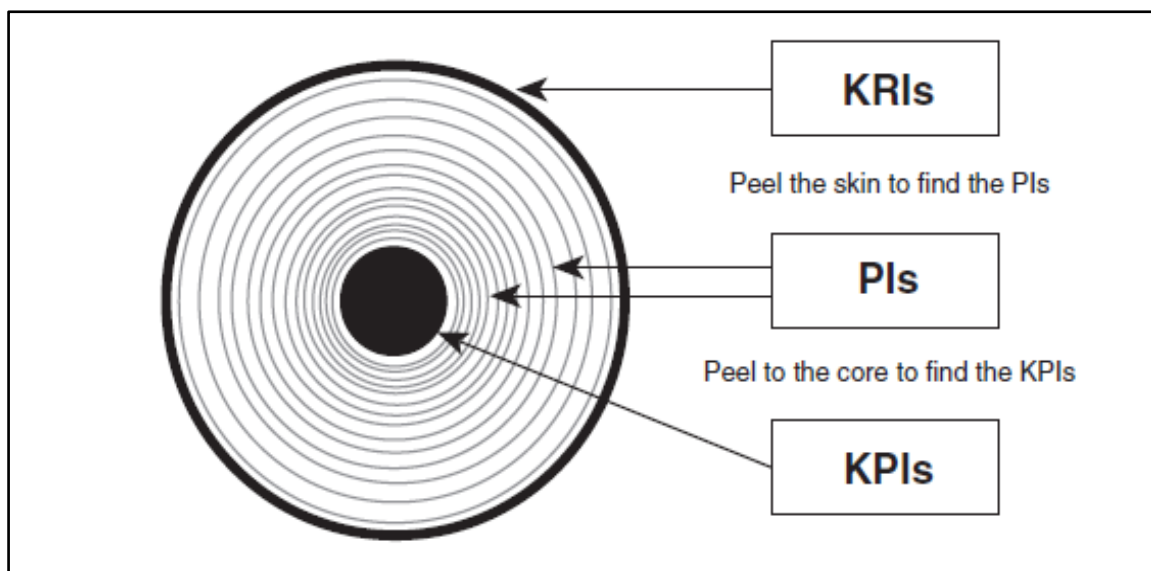
Strateginen kytkeä on tulokortin lähtökohta, jonka myös Kaplan ja Norton huomasivat, kun yritykset alkoivat käyttää tulokorttia nimenomaan strategisen ohjauksen välineenä, eivätkä pelkkänä valvontavälineenä. Tämän seurauksena tulokortti onkin laajentunut strategisesta mittausjärjestelmästä erityisesti strategisen johtamisen välineeksi. Strategian asettaminen mitattavaksi pakottaa johdon määrittämään tarkasti halutun strategian sekä sen, mitä strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. (Järvenpää ym., 2015, 336.)

2.5.1 Avaintulosmittarit (KRI)

Monet yritykset käyttävät vääränlaisia mittareita, joista useita kutsutaan virheellisesti KPI-mittareiksi. Harvat yritykset oikeasti seuraavat heidän todellisia KPI-mittareita. Tämä johtuu siitä, että harvat yritysjohtajat, kirjanpitäjät kirjoittajat, konsultit jne. ovat tutkineet mikä oikeasti on KPI-mittari. On olemassa kolmenlaisia suoritusmittareita:

1. **KRI** (Key result indicator) eli avaintulosmittari, joka kertoo kuinka yritys suoriutunut tietyistä perspektiivistä.
2. **PI** (Performance indicator) eli suoritusmittari, joka kertoo mitä pitää tehdä.
3. **KPI** (Key performance indicator) eli avain suorituskykymittari, joka kertoo mitä tulee tehdä, jotta suorituskyky nousee dramaattisesti. (Parmenter, 2007, 1.)

Parmenter (2007,1) on kuvannut kolmen mittarin suhdetta sipuli-analogialla, joka myös kuvattu kuviossa 5. Sipuli-analogiaa voidaan käyttää kuvaamaan näiden kolmen mittarin suhdetta. Ulkoinen kuori kuvaa yleistä tilaa kuten, aurinگون, veden sekä ravinteiden määrän; kuinka sipulia on käsitelty sen matkan ajan sadonkorjuusta kaupan hyllylle. Kuitenkin, kun sipulista kuoritaan kerroksia, saamme lisää tietoa. Kerrokset edustavat erilaisia suorituskykymittareita ja ydin edustaa avain suorituskykymittareita. (Parmenter, 2007, 1.)



KUVIO 5. Kolme eri tyyppistä suoritusmittaria (Parmenter, 2007, 2)

Jotta olisi helpompaa ymmärtää mitä KPI-mittarit sitten ovat, on myös hyvä ymmärtää mitä ovat avaintulosmittarit. Avaintulosmittareita voivat olla esimerkiksi:

- Asiakastyytyväisyys
- Voitto ennen veroja
- Asiakkaan kannattavuus

- Työntekijöiden tyytyväisyys
- Sijoitetun pääoman tuotto

Näille mittareille yhteistä on se, että niiden tulokset ovat monien toimenpiteiden tuotos. Ne antavat selkeän kuvan siitä, onko yritys menossa oikeaan suuntaan. Ne eivät kuitenkaan kerro mitä yrityksen tulisi tehdä näiden tulosten parantamiseksi. Siten avaintulosmittarit tuottavat informaatiota, joka on ideaalia johdolle (ts. tietoa johdolle, jotka eivät ole mukana päivittäisessä johtamisessa.) (Parmenter, 2007,2.)

Jotta tämä ajatusmalli olisi helpommin hahmotettavissa käytetään hyväksi auton nopeusmittaria analogiana. Hallitus haluaa tietää yksinkertaisesti, kuinka kovaa auto kulkee. Kuitenkin johdon tulee tietää enemmän asioita kuin pelkkä auton nopeus, sillä auton nopeuteen vaikuttaa yhdistelmä eri tekijöitä kuten millä vaihteella auto on ja paljonko moottorin kierrokset per minuutti ovat (RPM). Johto voi olla jopa keskittynyt täysin eri mittareihin kuten esimerkiksi siihen kuinka taloudellinen auto on (kilometrit per litra) tai kuinka kuumana auton moottori käy. Nämä ovat täysin eri mittareita ja voivat olla jopa KPI-mittareita. (Parmenter, 2007, 2-3.)

KRI:t eli avaintulosmittarit kattavat yleensä pidemmän aikavälin kuin KPI:t; niitä seurataan kuukausi- tai kvartaalitasolla, ei päivä- tai viikkotasolla kuten yleensä KPI-mittareita seurataan. KRI:ien erottamisella muista mittareista on syväallinen vaikutus raportointiin, minkä seurauksena erotellaan suorituskykymittareista ne mittarit, jotka vaikuttavat hallintoon ja ne mittarit, jotka vaikuttavat johtoon. (Parmenter, 2007, 3.)

2.5.2 Avainsuorituskykyymittarit (KPI)

Hyvin usein termejä ”mittari” (metrics) ja ”KPI” (Key Performance Indicator eli avainsuorituskykyymittari) käytetään synonyymeinä, mutta ne eivät tarkoita samoja asioita. KPI on mittari, jolla mitataan kuinka hyvin organisaatio tai yksilö suorittaa operatiivista, taktista tai strategista toimintaa, joka on kriittinen nykyiselle sekä tulevalle organisaation onnistumiselle. (Kerzner 2013, 117–118.)

KPI-mittarit ovat kriittisiä osia kaikissa ansaittujen mittausjärjestelmissä. Termit kuten kustannusten vaihtelu, aikatauluvaihtelu, aikataulujen suoritusindeksi, kustannustehokkuusindeksi ja aika/kustannukset ovat KPI-mittareita, jos niitä käytetään oikein, mutta joita ei aina kutsuta sellaisiksi. Tarve näiden käytölle on hyvin selvä, se mitä mitataan, tulee myös tehtyä. Mikäli KPI-mittarin tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja vaikutusta, tulee KPI-mittarin olla sidottu hallinnoitavissa oleviin muuttujiin. (Kerzner, 2013,157)

Monilla yrityksillä on käytössä erilaisia KPI-mittareita, mutta ymmärrys kuinka niitä tulisi käyttää, on hataralla pohjalla. Peruseriaatteet pitävät sisälleen seuraavat asiat:

- KPI-mittarit sovitaan etukäteen ja ne heijastavat projektin kriittisiä menestystekijöitä.
- KPI-mittarit osoittavat kuinka paljon edistystä on tapahtunut projektin tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa.
- KPI-mittarit eivät ole suorituskyvyn tavoitteita.
- KPI-mittarin perimmäinen tarkoitus on mitata asioita liittyen suoraan suorituskykyyn sekä tiedottaa kontrolloitavissa olevista tekijöistä, jotka ovat sopivia päätöksentekoon, jotka johtavat positiiviseen lopputulokseen.
- Hyvä KPI-mittari ajaa muutosta, mutta ei kuvaile toimintatapaa. Mittarit osoittavat kuinka lähellä tavoitetta ollaan, mutta mittarit eivät kerro mitä pitää tehdä tavoitteiden poikkeamien korjaamiseksi.
- KPI-mittarit avustavat luomaan tavoitteita, joita tulee tavoitella joko lisäarvon tuottamisella projektille tai saavuttamalla määräytyt arvot.
- KPI-mittarit pakottavat katsomaan tulevaisuuteen, kun taas muut mittarit yksinään mahdollistavat jumiutumisen historian tarkasteluun. (Kerzner 2013, 161-162.)

Jotkut yritykset julkaisevat KPI-mittareiden tuloksia ilmoitustauluilla yrityksen kahvilassa, palaverihuoneessa tai yrityksen uutislehdessä keinona motivoida organisaatiota edistämällä tätä tavoitetta. Epäsuotuisat KPI-mittarit voivat kuitenkin toimia käänteisesti. (Kerzner, 2013, 162.)

2.5.3 Tasapainotettu tuloskortti

Suorituskykymittaristoja on kehittynyt erilaisia ajansaatossa, joista ehkä yksi tunnetuimpia on tasapainotettu tuloskortti (Balanced scorecard). Kaplan ja Norton (1992) kehittivät 1990-luvun alussa yhteistyössä 12 amerikkalaisen suuryrityksen kanssa Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tuloskortin.

Tasapainotettu tuloskortti johtaa tunnuslukuja käsin visiosta ja strategiasta, jotka ottavat huomioon organisaation toiminnan eri alueita tasapainotetusti. Tämä työkalu myös auttaa johtoa määrittelemään organisaation suorituskykyä sekä mittaamaan sitä, miten hyvin se suoriutuu keskeisistä tehtävistään. Tuloskortissa pyritään mittaamaan organisaation taloudelliseen tulokseen liittyviä muuttujia, sen asiakkaille tuottamaa arvoa, sisäisiä tekijöitä (kuten esimerkiksi tuotantoon liittyviä), innovointia ja henkilöstön suoriutumista tehtävistään. (Tienari & Meriläinen, 2010, 109-110)

Kaplanin ja Nortonin (1992 ja 1993) perusmallissa yrityksen toimintaa mitataan neljästä eri näkökulmasta:

1. Talouden näkökulmasta
 - Miten menestymisemme näkyy osakkeenomistajille?
2. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta
 - Kuinka organisaatiomme on opittava ja kehityttävä, jotta visiomme toteutuisi?
3. Sisäisen tehokkuuden näkökulmasta

- Missä prosesseissa meidän on yllettävä erinomaisiin suorituksiin, jotta asiakkaamme olisivat tyytyväisiä?
4. Asiakkaiden näkökulmasta
- Miten visiomme toteutuminen näkyy asiakkaille?
- (Kaplan ja Norton 2004, 30.)



KUVIO 6. Tasapainotettu tuloskortti (Kaplan & Norton 1996.)

Hyvin usein Kaplanin ja Nortonin perusmallia sovelletaan sellaisenaan, mutta toisinaan erinäisistä syistä niistä myös poiketaan. (Järvenpää ym., 2015, 335)

Kuten kuviossa 6 käy ilmi, kaikilla näkökulmilla on vaikutuksia toisiinsa sekä yrityksen visioon ja strategiaan. Asiakasnäkökulma on tavallaan koko mittariston ydin, johon sisäiset prosessit ja kehittäminen on kohdistettava. Tyypillisimpiä asiakasnäkökulman mittareita ovat erilaiset asiakastyytyväisyyteen liittyvät näkemykset.

Sisäisen tehokkuuden näkökulman mittaamisessa käytetään erilaisia prosessin sujuvuuteen ja laatuun liittyviä kriteerejä. Näkökulman valossa selvitetään, missä prosesseissa organisaation on oltava erinomainen, jotta asiakkaat sekä osakkeenomistajat ovat tyytyväisiä. Tavoitteena on tunnistaa organisaation keskeiset prosessit (ydin-, palvelu-, tuki- ja yhteistyöprosessit). (Viitala & Jylhä, 2010, 279.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa varmistetaan organisaation pitkän aikavälin uudistumisesta ja siten osittain myös hengissä säilymisen kyvystä. Kehittymisen ja henkilöstön osalta seurataan yleensä erilaisia osaamiseen sekä henkilöstön motivaatioon ja viihtymiseen liittyviä tekijöitä esimerkiksi henkilöstökyselyillä tai seuraamalla yksiköiden tai yksilöiden koulutuksia.

Taloudellisessa näkökulmassa pyritään kohdistamaan huomio yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen sekä voimavarojen hyödyntämiseen ja investointiin. Talouden näkökulman mittarit ovat lähimpänä perinteisiä taloushallinnon tuottamia tunnuslukuja. (Viitala & Jylhä, 2010, 280.)

Joukko tunnuslukuja ei vielä tee tuloskortista tasapainotettua tuloskorttia vaan keskeistä on se, että tuloskorttia johdetaan yrityksen strategiasta ja että haluttujen tavoitteiden ja niiden tavoittelua kuvaavien mittareiden välillä on todellinen riippuvuus- ja vaikutussuhde. (Järvenpää ym., 205, 336)

Tämä mittaristo täydentää perinteistä talouden ohjausta. Perinteiset taloudelliset ohjausjärjestelmät kertovat viiveellä sen, miten nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen ollaan tultu, eivät sitä, miten on onnistuttu kehittämään tulevaisuuden tuloksentelekykyä. (Viitala & Jylhä, 2010, 278)

Balanced scorecardin perusidea on usean eri näkökulman käyttämisen lisäksi myös se, että siinä kehitetään eri organisaatiosuhteille omat mittarit. Johdolle sekä muille osastoille ja lopulta työntekijöille on omat mittarit, siten että ne ovat linjassa toistensa kanssa. (Viitala & Jylhä, 2010, 278)

Vaikka Balanced Scorecard on saavuttanut yritysmaailmassa valtavan suosion, on se myös sovellusten myötä saanut paljon kritiikkiä osakseen. Mittaristomallia on kritisoitu erityisesti siitä, että se suunnitellaan yrityksen yhden hetken tilanteen mukaan. Markkinoilla kilpailutilanteet voivat muuttua yhdessä yössä, jolloin koko mittaristo täytyy päivittää uudelleen. Myös syy- ja seuraussuhteiden tieteellinen todistettavuus on kangerrellut, sillä käytännön yritysmaailmassa vaikuttajia on niin monia, jonka vuoksi on vaikea todistaa mitkä asiat vaikuttavat mittauksien vaihteluun. (Ratinen, 2005, 10.)

2.5.4 Tulokortin mittarit

Laskentatoimen keskeinen rooli tuloskortin kehittämisessä on erityisesti itse mittareiden kehittäminen järjestelmään. Laitisen (1998) mukaan mittareilla on viisi keskeistä ominaisuutta: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Mittareiden soveltuvuutta yrityksen johdon tukena on hyvä arvioida näiden ominaisuuksien näkökulmasta. Useat taloudelliset mittarit ovat niin sanotusti seurausmittareita, joiden tarkoitus on kuvata yrityksen toiminnan taloudellista lopputulosta tai välitulosta, ei niinkään itse toiminta, josta tulos johtuu (ns. syy- tai ennakoivat mittarit.) (Järvenpää ym., 2015, 340-341.)

Mittareiden kartoittaminen lähtee liikkeelle yrityksen tavoitteista, jonka vuoksi on myös hyvä ymmärtää tavoitteiden ja suoritusmittareiden ero. Mittarit ovat vain suuntaa antavia indikaattoreita, joiden avulla seurataan edistymistä kohti tietyn tavoitteen saavuttamista. Tavoitteeseen pääseminen taas edellyttää toimenpiteitä ja niiden ohjausta. (Järvenpää ym., 2015, 341.)

Arash Shahin ja M. Ali Mahbod kehittivät SMART-menetelmän suoritusmittareiden integroimiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi vuonna 2007. Kuviossa 7 kuvataan SMART-menetelmää ja sen osa-alueita. SMART-menetelmän (specific, measurable, attainable, realistic and time-sensitive) osa-alueet ovat täsmällisyys, mitattavuus, saavutettavuus, realistisuus ja aikajänne. Siten hyvän

suoritusmittausjärjestelmän tulisi täyttää edellä mainitut kriteerit. (Järvenpää ym., 2015, 341.)



KUVIO 7. SMART-menetelmä.

Täsmällisyys tarkoittaa, että tavoitteiden tulee olla mahdollisimman yksityiskohtaiset ja täsmälliset, sillä liian helposti saavutettavat, laajat tai epämääräiset tavoitteet eivät ohjaa toimintaa tarpeeksi tehokkaasti. Johtamisesta tulee helpompaa, kun tavoitteet on määritelty tarkasti ja niiden saavuttamista voidaan mitata selkeästi tavoitteille sopivilla mittareilla. (Järvenpää ym., 2015, 341.) Tämän prosessin ensimmäiset vaiheet siis pitävät sisällään seuraavien kohtien määrittelyn:

- Mitä: Eli mitä yritys haluaa saavuttaa.
- Miksi: Eli tarkat syyt miksi asetettu tavoite halutaan saavuttaa.
- Kuka/ ketkä: Ketkä osallistuvat tavoitteen saavuttamiseen.
- Missä: Määritellään tavoitteiden toimintaympäristö eli esimerkiksi yrityksen eri osastot.
- Mikä: Tunnistaa vaatimukset ja rajoitteet asetetulle tavoitteelle. (Free management books.)

Mitattavuus taas perustuu siihen, että tavoitteet ovat selkeitä ja konkreettisia sekä jokaisen tavoitteen tulee olla mitattavissa. Eli mitattavan tuloksen tulee olla toistettavissa myös samalla metodologialla. (Järvenpää ym., 2015, 341.)

Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että tavoitteiden tulee olla järkevästi tavalla, jolla ne voidaan saavuttaa käytännössä organisaation käytössä olevilla resursseilla. Tavoitteiden asettaminen onkin usein tasapainottelua saavutettavuuden ja haasteellisuuden välillä. Saatavuudella onkin motivaation kannalta suuri

merkitys. Mikäli tavoite ei ole tavoitettavissa, johtaa se usein suoritustason laskuun ja työtehon heikkenemiseen. Sopiva tavoite on sellainen, jonka saavuttamiseksi joudutaan tekemään paljon työtä, mutta joka on saavutettavissa jo olemassa olevilla resursseilla. (Järvenpää ym., 2015, 341.)

Törmän (2015, 10) mukaan tavoitteiden toteuttamiseen täytyy olla realistiset mahdollisuudet, jotta ne voidaan saavuttaa. Organisaation resurssien, tietotaidon sekä ajankäytön on perustuttava organisaation nykytilanteeseen ja niiden on oltava relevantteja ja vietävä kehitystä haluttuun suuntaan. Lisäksi Törmän (2015,10) mukaan aikataulut on oleellinen osa tavoitteiden asettamisessa eli prosessin on oltava aikaan sidottu ja sille on annettava tarpeeksi aikaa, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Aikaraja on oltava siksi, että voidaan selvittää, saavutettiin asetetut tavoitteet aikarajan puitteissa.

Tavoitteiden asettamisen ja mittauksen voi tehdä hyvin tai huonosti ja tästä johtuen toteutuksella on merkittävä vaikutus suorituskykyyn. Parhaimmillaan mittauksella voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaatioon, kun taas huonon mittauksen vaikutus on päinvastainen. Onnistunut mittaus voi vaikuttaa organisaation työyhteisöön motivoimalla työntekijöitä, korostamalla mitattavan asian arvoa, selkiinnyttämällä asetettuja tavoitteita, ohjaamalla tekemään oikeita asioita, helpottamalla kommunikointia, synnyttämällä tervettä kilpailua ja luomalla palkitsemisen edellytyksiä. Näihin positiivisiin vaikutuksiin voidaan päästä vain, jos organisaatio on valinnut oikeat mittarit ja tavoitteet on asetettu realistisiksi. (Järvenpää ym., 2015, 342.)

Yleinen käytännön kysymys mittareiden suhteen on niiden optimimäärä. Tutkimusten mukaan vaihteluväli on Suomessa ollut 4-25 mittaria per organisaatio. Kuitenkin on olemassa myös paljon suurempiakin mittaristoja. Kaplan ja Norton suosittelivat suuryritykselle 20-25 mittaria ja heidän mukaansa sopiva määrä mittareita näkökulmaa kohden voisi olla 5, paitsi sisäisissä prosesseissa niitä voisi olla jopa 8. Nyrkkisääntönä voitaisiin pitää sitä, että suomalaisissa keskisuurissa yrityksissä sopiva määrä on 8-16 mittaria ylimmän johdon tuloskortissa. (Järvenpää ym., 2015, 342.)

Toisaalta on myös hyvä ottaa huomioon, että vähäinen mittarimäärä on kokonaisuutena helpommin hallittavissa, mutta se saattaa pelkistää asioita liikaa. Laajempi mittaristo taas on vaikutussuhteiltaan epämääräisempi ja työläämpi pitää yllä, mutta vastaavasti se on informatiivisempi. Suuri mittarimäärä voi myös johtaa käytännön ongelmiin, mikäli mittareiden arvot kehittyvät eri suuntiin. Esimerkiksi asiakastytyväisyys voi parantua samalla kun taas asiakaskannattavuus heikkenee. Varsinkin tietojärjestelmien yhdistely- ja poraus- eli "drill-down"-mahdollisuuksien kehittyessä mittareiden määrä tuloskortteissa on usein kasvanut. Kuitenkin ymmärrettävyys, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys ovat kaikkien innovaatioiden onnistuneiden käyttöönottojen kannalta tärkeässä asemassa. (Järvenpää ym., 2015, 342.)

Talouden näkökulman ollessa melko "tekninen" eli mittarit perustuvat yleensä suoraan tuloslaskelman tai taseen tileihin, niistä on helppo luoda lukuisia erilaisia mittareita. Tasapainotetun mittariston talouden näkökulman mittari-esimerkkejä voisivat olla esimerkiksi seuraavia:

Talouden näkökulman mittaristoiesimerkkejä

Mittari	Kaava
Liikevaihdon muutos%	$\frac{\text{Tilikauden liikevaihto} - \text{edellisen tilikauden liikevaihto}}{\text{Edellisen tilikauden liikevaihto}} \times 100$
Myyntikate	Myyntikate = liikevaihto - suorat kustannukset
Liikevoitto%	$\frac{\text{Liiketoiminnan tulos}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$
Omavaraisuusaste	$\frac{\text{Oma pääoma} + \text{varaukset}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}} \times 100$
Nettotulos	Nettotulos = liiketulos +/- rahoituserät +/- verot
Quick tai current ratio	<p>Quick ratio: $\frac{\text{Kassa ja markkina-arvopaperit} + \text{lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikaiset velat yhteensä}}$</p> <p>Current ratio: $\frac{\text{Lyhytaikaiset varat yhteensä}}{\text{Lyhytaikaiset velat yhteensä}}$</p>
ROA (koko pääoman tuottoaste)	$\frac{[\text{nettovoitto} + \text{korkokulut} \times (1 - \text{verokanta})]}{\text{Taseen loppusumma edellisen tilikauden lopussa}}$
ROCE (sijoitetun pääoman tuotto-prosentti)	$\frac{\text{Nettotulos} + \text{korkokulut}}{\text{Korollinen vieras pääoma} + \text{oma pääoma}}$
EVA (taloudellinen lisäarvo)	<p><i>Oikaistu liikevoitto verojen jälkeen - (WACC × sijoitettu pääoma)</i></p> <p><u>Missä:</u> WACC = keskimääräinen pääomakustannus (engl. Weighted-Average Cost of Capital) Sijoitettu pääoma = taseen loppusumma - korottomat velat</p>
Gearing	$\frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{rahat ja rahoitusarvopaperit}}{\text{Oma pääoma}}$

Budjetin pitävyys (esim. Projektissa.)	Esim. onko toteutuneet kustannukset menneet yli budjetoitujen kustannusten.
Ulkoisen rahoituksen osuus (esim. Tutkimuslaitos)	$\frac{\text{Ulkoisen rahoituksen määrä yrityksen rahoituksesta}}{\text{Kokonaisrahoituksen määrä}} \times 100$

TAULUKKO 1. Erilaisia mittariesimerkkejä (Järvenpää ym. 2015; Salkunrakentaja 2012; Asiakastieto; Balance consulting).

2.6 Mittaristojen ohjauspaneelit

Digitaalisten kojelautojen eli ohjauspaneelien ajatuksen takana oli 1970-luvun päätöksentekojärjestelmien laajentuminen. Internetistä tulleen aallon myötä 1990-luvun lopulla, liiketoimintaan liittyviä kojelautoja alkoi ilmaantua yritysten keskuudessa. Ohjauspaneeleita oli suunniteltu liiketoimintaprosesseihin liittyvien virtojen seurantaan, kun taas toisia käytettiin seuraamaan, kuinka hyvin liiketoimintastrategia on toteutettu. Ehkä yksi tärkeimmistä tapahtumista ohjauspaneeleihin liittyen oli tärkeimpien KPI-mittareiden esittely osana tasapainotettuna tulokorttina, jonka julkaisi Robert S. Kaplan ja David P. Norton 1990-luvun puolivälissä. (Kerzner, 2013, 310-311.)

Nykyajan liiketoimintaympäristössä kyky tehdä Ohjauspaneeli-esityksiä on lähes yhtä välttämätöntä kuin kirjoittamistaidot. Ihmisillä on tapana pitää graafeja itsestään selvyyksinä, mutta eivät ymmärrä mitä vikaa on erilaisissa informaatiograafeissa, koska tätä ei perinteisesti opeteta kouluissa. Monet ohjauspaneelit epäonnistuvat tuottamaan arvoa suunnitteluongelmien vuoksi, ei niinkään teknologian. Tehokkaat Ohjauspaneelit eivät ole kelloja, pillejä, kimalteita tai kirkkaita valoja. Ohjauspaneelin suunnittelu on tehokasta kommunikointia. Kerzner toteaa, että useimmat ihmiset eivät ymmärrä, että tietojen visualisointi on tiedettä, ei taidetta. (Kerzner, 2013, 311-312.)

Stephen Few:n (2005) mukaan ohjauspaneelien primääritarkoitus on esittää kaikki tarvittava tieto yhdellä ruudulla, selvästi ja ilman häiriötekijöitä sekä tavalla joka voidaan omaksua nopeasti. Jos tätä tavoitetta on vaikea saavuttaa käytännössä, se johtuu siitä, että kojelaudat vaativat usein hyvin tiheää tietojen esitystä. Tieto täytyy pakata paljon hyvin rajoitettuun tilaan ja koko esityksen on sovittava yhteen näyttöön, ilman sotkua (Kerzner, 2013, 311.)

Informaatio tulisi Few:n (2005, 19) mukaan esittää tekstin ja graafien yhdistelmänä. Sen vuoksi suunnittelun haasteet ovat pääosin visuaalisen suunnittelun haasteita. Ohjauspaneelin käyttöönoton tosiasiallisessa prosessissa saattaa ilmetä teknisiä haasteita ohjelmiston, datan tai tietojenkäsittely-ympäristön kanssa, mutta suunnittelun perusteelliset haasteet ovat luonteeltaan visuaalisia. Tämän

vuoksi, ohjauspaneelin suunnittelijalla olisi hyvä olla jonkinlainen ymmärrys visuaalisesta havainnoinnista, jotta visuaalinen suunnittelu olisi mahdollisimman tehokasta.

On myös olemassa yksinkertaisia faktoja, jotka liittyvät kojelautoihin:

- Kojelaudat ovat kommunikointivälineitä.
- Kojelaudat tarjoavat katsojille tilannetietoisuutta siitä, mitä tiedot tarkoittavat nyt ja mitä ne voivat tarkoittaa tulevaisuudessa.
- Kojelaudat eivät ole yksityiskohtaisia raportteja.
- Jotkut kojelaudat eivät yksinkertaisesti toimi.
- Jotkin kojelaudat eivät ehkä sovellu tietyille sovellukselle, eikä niitä saisi pakottaa sidosryhmiin.
- On tärkeää, että näytettävät tiedot keskittyvät tulevaisuuteen. Muussa tapauksessa katsojat saattavat jäädä analysoimaan menneisyyttä sen sijaan, että ajattelisivat tulevaisuutta.
- KPI: n käytön kasvun myötä on äärimmäisen tärkeää, että kojelaudan sidosryhmät ja muut katsojat ymmärtävät hyvin mitä mitataan. Seuratavan asian päättäminen on hyvin kriittistä. Monet projektit epäonnistuvat, koska kojelaudan suunnittelijat asettavat liikaa kelloja ja pillejä, joista voi tulla häiriötekijöitä. Lisäksi yksinkertaisesti, vaikka kojelaudassa oleva merkkivalo ei vilku, ei tarkoita sitä, että asiat menevät hyvin. (Kerzner, 2013, 311-312.)

Molemmat kojelaudat sekä tuloskortit ovat visuaalisia esitysmekanismeja suorituskvyn mittausjärjestelmässä, joka välittää kriittisiä tietoja. Kojelautojen ja tuloskorttien ensisijainen ero on se, että kojelaudat valvovat toimintaprosesseja, kuten projektinhallinnassa käytettäviä prosesseja, kun taas tuloskortit kuvaavat taktisten tavoitteiden etenemistä. Seuraava taulu kuvaa kuinka Eckerson vertailee kojelaudan sekä tuloskortin ominaispiirteitä. (Kerzner, 2013, 316.)

Ominaispiirre	Dashboard	Scorecard
Tarkoitus	Mittaa suorituskvyyä	Kaavioi etenemistä
Käyttäjät	Valvojat, asiantuntijat	Johtajat, päälliköt ja henkilökunta
Päivitykset	Oikea-aikaiset tiedot	Jaksotetut tilannekuvat
Data	Visuaaliset kaaviot, raakadata	Visuaaliset kaaviot, kommentit

TAULUKKO 2. Ominaispiirteiden vertailua

Ohjauspaneelit eli kojelaudat ovat kuin auton kojelautoja. Ne antavat operatiivisten asiantuntijoiden ja heidän valvojiensa seurata tärkeimpiä liiketoimintaprosesseja. Toisin kuin autoissa, kojelaudat eivät näytä tietoja reaaliajassa. Ne näyttävät ne "oikeaan aikaan" eli siihen aikaan, kun käyttäjät tarvitsevat tietoja. Tämä aika voi olla joka sekunti, minuutti, tunti, päivä, viikko tai kuukausi, riippuen liiketoimintaprosessista, sen volatilisuudesta ja siitä, kuinka kriittinen liiketoiminta on. Kuitenkin suurin osa elementeistä kojelaudassa päivitetään päivittäin minuuttien tai tuntien viiveellä.

Kojelaudat esittävät yleensä informaation visuaalisesti käyttämällä kaavioita tai yksinkertaisia graafeja, kuten esimerkiksi mittareita. Kojelautoja kuitenkin yleensä päivitetään paikallisesti, joka aiheuttaa kojelaudan ”vilkkumisen” tai sen muuttumisen dynaamisesti. Ironista kyllä, ihmiset, jotka valvovat toimintaprosesseja, löytävät usein visuaalisen bugin häiritsevän ja mieluummin tarkastelevat tietoja alkuperäisessä muodossaan numeroina tai tekstinä, mahdollisesti visuaalisten kaavioiden mukana. (Kerzner, 2013, 316-317.)

Tuloskortit puolestaan näyttävät enemmän suorituskyvyn kaavioilta, joiden tarkoitus on seurata tavoitteiden etenemistä maaliin. Tulokorteissa näytetään yleensä kuukausittainen tilannekuva tiivistetystä datasta, joka näytetään johdolle, jotka taas seuraavat strategisia pitkän tähtäimen tavoitteita. Tulokortissa voi myös olla päivittäisiä tai viikoittaisia tilannekuvia datasta päälliköille, jotka tarvitsevat kaavioita kartoittaakseen hankeryhmänsä edistymistä kohti tavoitteiden saavuttamista. Molemmissa tapauksissa tiedot ovat tiivistetty, joten käyttäjät voivat tarkastella tehokkuuttaan yhdellä silmäyksellä.

Kuten kojelaudat, tuloskortit hyödyntävät myös kaavioita ja visuaalisia kaavioita, jotka osoittavat suorituskyvyn tilaa, trendejä ja poikkeamia tavoitteista. Mitä korkeammassa asemassa käyttäjät ovat organisaatiossa, sitä enemmän he haluavat nähdä suorituskykyä koodattuna visuaalisesti. Useimmat tuloskortit sisältävät kuitenkin (tai pitäisi sisältää) paljon tekstikommentteja, jotka tulkitsevat tuloksia, kuvaavat toteutettuja toimia ja ennustavat tulevia tuloksia. (Kerzner, 2013, 317.)

2.6.1 Ohjauspaneelin visualisointi

Ohjauspaneelit voivat vaihdella arvostetuista raporteista erittäin strategisiin tuloskortteihin. Operatiivisen ohjauspaneelin tavoite on tuottaa relevanttia ja kellovasta informaatiota sen käyttäjille. Tässä kontekstissa on hyvä huomioida, että relevanttius riippuu täysin käyttäjän roolista sekä hänen positiostaan organisaation hierarkiassa. Esimerkiksi, olisi sopimatonta tuottaa talousjohtajalle yksityiskohtaisia mittareita verkkosivustojen liikenteestä, kun taas käyttökustannusten esittäminen olisi paljon sopivampaa, koska ne liittyvät kaistan kulutukseen. Kellovoinen informaatio taas viittaa tietoihin, jotka ilmoittavat käyttäjälle siitä, milloin ja minkälaisia toimenpiteitä tarvitaan operatiivisten tai strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkaat ohjauspaneelit vaativat hyvin tehokasta suunnittelua, joka ottaa huomioon käyttäjän roolin organisaatiossa sekä tietyt tehtävät ja vastuut, joita käyttäjällä on organisaatiossa päivä/viikko tasolla. (Kerzner, 2013, 325.)

Ensimmäinen askel ohjauspaneelin visualisoinnissa on ymmärtää mistä KPI-mittareista käyttäjät ovat vastuussa ja mitä KPI-mittareita käyttäjät haluavat hallita ohjauspaneelin kautta. KPI-mittareiden määrittämisen lisäksi on hyödyllistä tunnistaa tiedot, joita käyttäjä haluaa nähdä KPI-mittareiden tulosten analysoimiseksi. Näitä tietoja kutsutaan tukeviksi tiedoiksi, koska ne tarjoavat konteksti- ja diagnoositietoja loppukäyttäjälle, jotka auttavat loppukäyttäjää ymmärtämään miksi KPI on tietyssä tilanteessa. Usein nämä KPI-mittareita tukevat tiedot ottavat perinteisemmän muodon tietojen visualisoinnissa kuten kaavioina,

taulukoina tai kehittyneempien datan visualisointipakettien kanssa, animoituina "mitä jos" - tai ennakoivina analyysi skenaarioina. (Kerzner, 2013, 326.)

Jokaisen ohjauspaneelin KPI: n osalta tulisi päättää, halutaanko tarjota tukitietoja ja mikäli kyllä, minkä tyyppistä tietoa tarvitaan kyseisen KPI: n analyysin tukemiseksi. Esimerkiksi erääntyvien saatavien KPI raportoinnissa olisi suotavaa antaa käyttäjälle tililuettelo ikääntyneistä 90 päivän saldoista. Tässä tapauksessa, kun käyttäjä näkee ikääntyvän saatavien KPI: n olevan kehittymässä väärään suuntaan, hän voi klikata tukevien tietojen kuvaketta, joka tuo esiin eritellyn tilitaulukon jäljellä olevista ikääntyneistä saatavista. (Kerzner, 2013, 326.)

KPI-mittareilla on viisi yleistä visualisointitratkaisua, joita käytetään suurimmassa osassa ohjauspaneeleita. Seuraava lista kuvaa jokaisen komponentin yleisimmät hyödyt yleisen käyttöskenaarion:

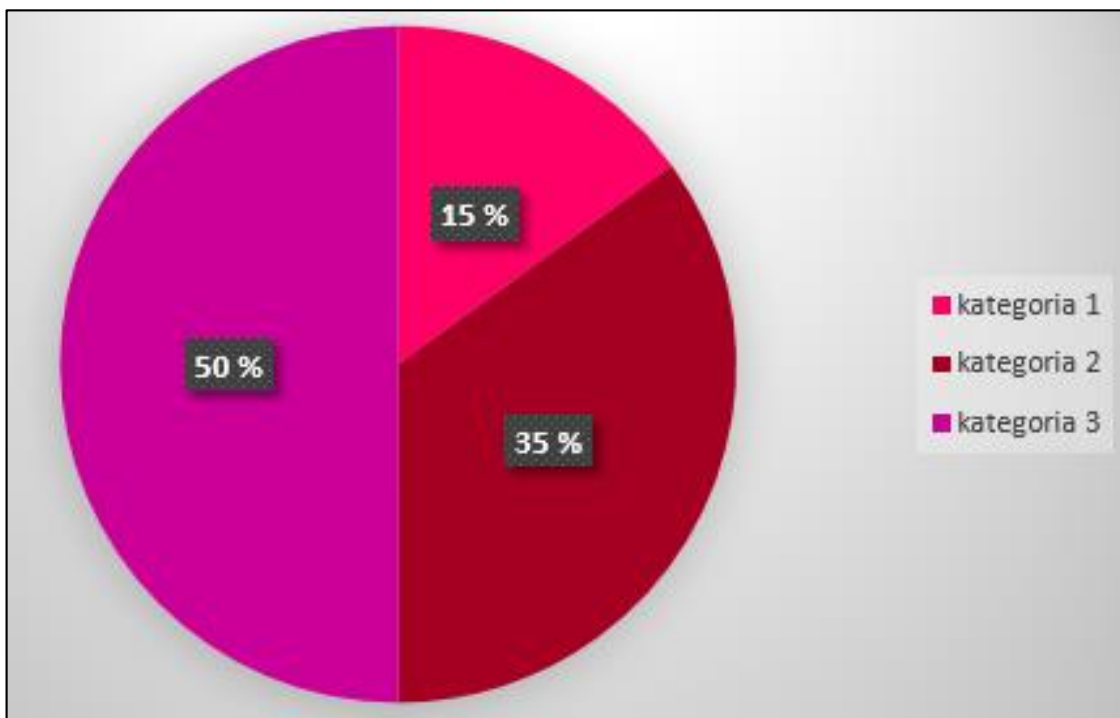
1. **Hälytysikonit:** Yksinkertaisin visualisointitapa, mikä voi olla muodoltaan geometrinen. Sillä voi myös olla värikooditus tai muita tilaan viittaavia malleja. Ehkä tunnetuimmat hälytys ikonit ovat vihreä, keltainen ja punainen ympyrä, jossa väri ilmaisee enemmän tai vähemmän halutun tilan mittarille.
2. **Liikennevaloikonit:** Liikennevalo on yksinkertainen laajennus hälytys ikoneille ja sillä on hieman etuja hälytys ikoneihin verrattuna tiedon visualisoinnissa. Yksi liikennevalojen hyöty on se, että se on laajemmin tunnettu symboli viestimään hyvästä tilasta, hälyttävästä tilasta ja huonosta tilasta.
3. **Trendi-ikonit:** Trendi ikoni kuvaa sitä, kuinka tärkeä suorituskykyindikaattori tai -mittari käyttäytyy tietyn ajan kuluessa. Se voi olla jossakin näistä kolmesta tilasta: liikkuu kohti tavoitetta, (siirtyy) pois tavoitteesta tai ei liiku mihinkään eli on staattinen. Monenlaisia ikoneita voidaan käyttää näiden tilojen kuvaamiseen kuten esimerkiksi nuolia tai numeroita. Trendi ikoneita voidaan yhdistää hälytyskuvakkeisiin, joilla näkyvät kaksi tietojen ulottuvuutta samassa visuaalisessa tilassa. Tämä voidaan toteuttaa asettamalla trendikuvake väri- tai muoto-koodattuun hälytyskuvakkeeseen.
4. **Etenemispalkit:** Etenemispalkki edustaa useampaa kuin yhtä tiedon dimensiota KPI-mittarista, johtuen sen mittakaavasta, väristä ja rajoista. Yksinkertaisimmalla tasolla etenemispalkki voi tarjota visuaalisen esityksen edistyksestä yksidimensioisella akselilla. Lisäämällä väri- ja hälytystasoa voidaan myös ilmoittaa, kun tiettyjä kohdekynnyksiä on ylitetty ja kuinka lähellä ollaan tiettyä rajaa.
5. **Mittarit:** Mittari on erinomainen mekanismi, jolla voidaan nopeasti arvioida sekä positiivisia että negatiivisia arvoja suhteellisessa mittakaavassa. Mittarit sopeutuvat dynaamiseen dataan, joka voi muuttua ajan saatossa suhteessa taustalla oleviin muuttujiin. Lisäksi, sulautettujen hälytystasojen käytöllä voidaan nopeasti nähdä, kuinka lähellä tai kaukana ollaan tietystä kynnyksarvosta. (Kerzner, 2013, 327-328.)

Kerzner (2013, 329) mukaan myös KPI-mittareita tukevalle datalle on omia visualisointitapoja. Kuten aikaisemminkin mainittiin, tukevan datan visualisointi mahdollistaa käyttäjän selaamaan ja diagnosoimaan tietyn KPI:n tai KPI-setin tilaa. Useimmissa liiketoiminta-tapauksissa nämä tukevat datat esitetään perinteisillä kaavioilla, taulukoilla tai listoina. Tukevan datan luomisessa on ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon tyypillinen loppukäyttäjä, joka tarkastelee hallintapaneelia.

Ohjauspaneeleita suunniteltaessa on hyvin yleistä, että tietoa halutaan saada ohjauspaneeliin liikaa. Tämän vuoksi on hyvä yrittää pitää ohjauspaneeli yhden sivun mittaisena, koska muutoin ohjauspaneeli alkaa muistuttaa enemmän raporttia kuin ohjauspaneelia. Yhden sivun mittaisena ohjauspaneeli antaa yrityksestä hyvän tilannekatsauksen ja mahdollistaa tietojen nopeamman tarkastelun ja ymmärryksen, mikäli tiedot ovat tiivistetty käyttäjälle selkeään kokonaisuuteen. Ohjauspaneeliin tulisi sisällyttää vain sellaista tietoa, mitä sen käyttäjäryhmä tarvitsee. (Unilytics, 2015.)

Kerzner (2013, 329) mukaan mitä erikoistuneempi ja tarkempi hallintapaneeli on, sitä monimutkaisempia ja yksityiskohtaisempia tietoja voi olla tukihakemistossa. Toisaalta, jos hallintapaneeli on erittäin korkeatasoinen, tukevat analyysit edustavat yleensä ylemmän tason yhteenvetotietoja, joissa on vähemmän monimutkaisia yksityiskohtia. Seuraavassa luettelossa käsitellään joitain yleisimpiä visualisointeja, joita käytetään tukemaan analyysia:

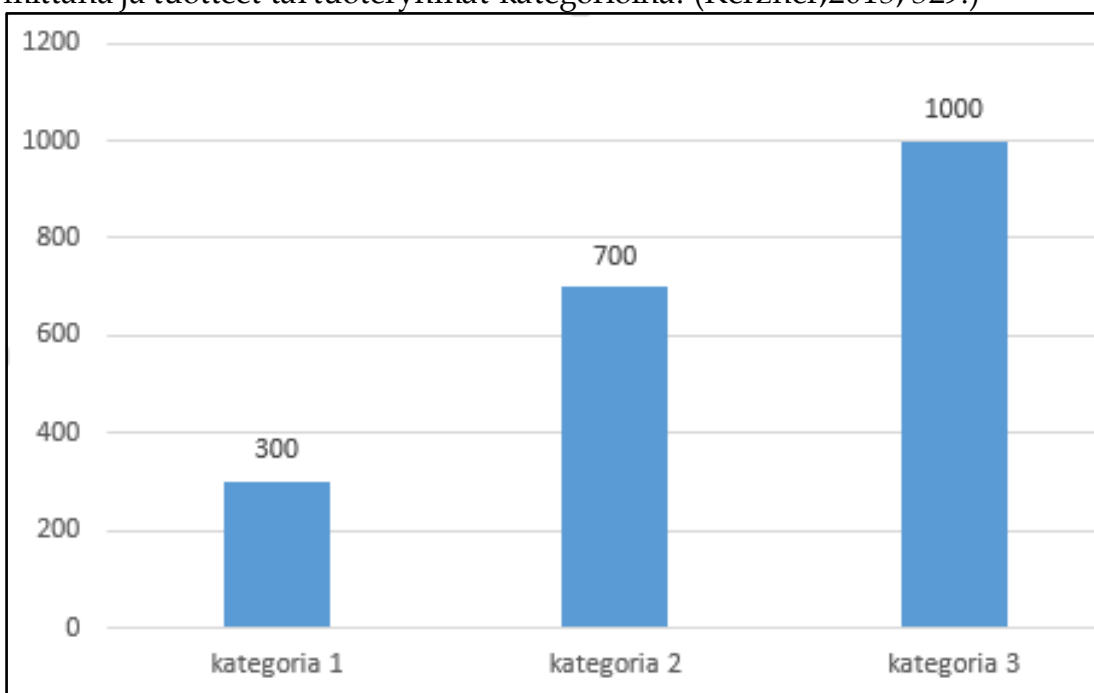
1. Ympyräkaaviot: Ympyräkaavioita pidetään yleensä huonoina tietojen visualisointimuotoina mille tahansa tietojoukolla jossa on enemmän kuin 12 eri elementtiä. Ympyräkaavioiden ongelmana on se, että sillä on vaikea erotella suhteellisia eroja, jos erot ovat hyvin pieniä. Ainoastaan siinä tapauksessa, jos data on pientä määrältään ja arvojen välillä on suuria eroja, voi ympyräkaavio toimia



KUVIO 8. Ympyräkaavio esimerkki.

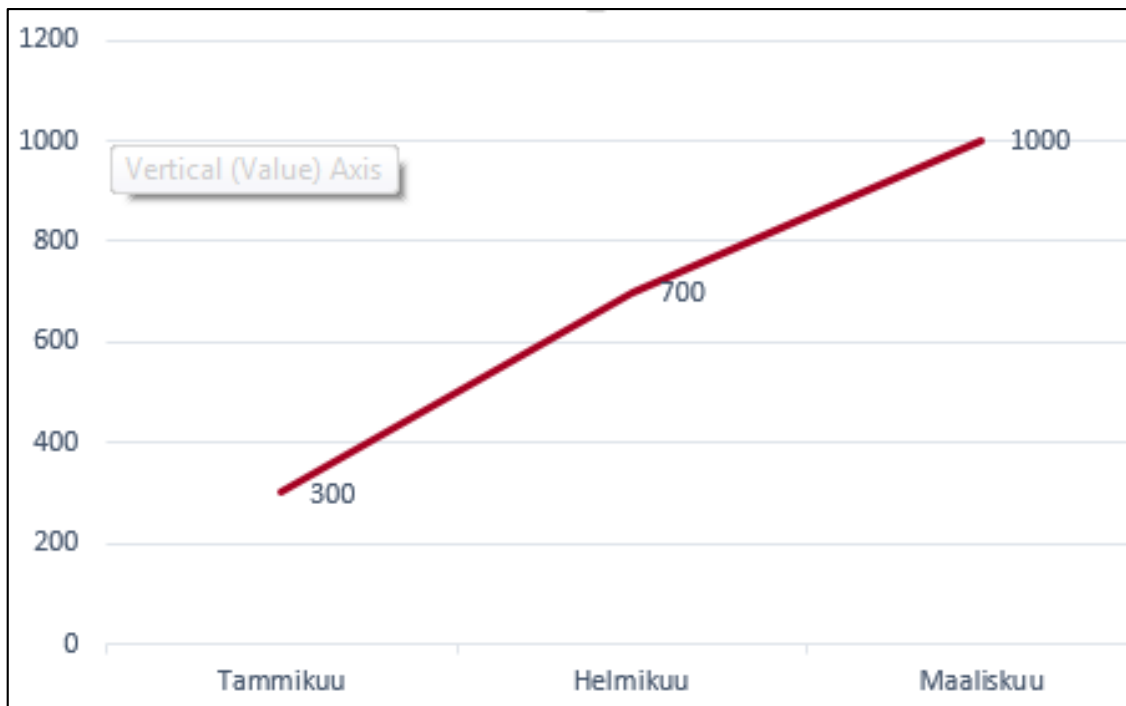
hyvänä visualisointityökaluna. Ympyräkaaviot aiheuttavat myös luokitteluongelman, koska ne ovat joko riippuvaisia väristä tai kuviosta kuvaamaan erilaisia dataelementtejä tai luokkia. Eli toisin sanoen ympyräkaavioita kannattaa käyttää vain pienen datamäärän kanssa, jottei tämän kaltaisia ongelmia tulisi visualisoinnissa vastaan. (Unilytics, 2015.)

2. Pylväsdiagrammit: Pylväsdiagrammit ovat ihanteellinen visualisointitapa esitellä data elementtien suhteita sarjassa tai useassa sarjassa. Pylväsdiagrammit mahdollistavat arvojen helpon vertailun johtuen siitä, että pylväät/palikit jakavat saman mitan ja niitä voi helposti verrata keskenään visuaalisesti. Pylväskaaviot soveltuvat parhaiten kategorisen analyysin tekemiseen, mutta niitä voidaan käyttää myös pieniin aikasarjaan liittyviin analyysihin (esim. Kuukausiin vuodessa). Esimerkki kategorisesta analyysistä on tutkia myyntiä jakamalla myynti tuotteisiin tai tuoteryhmiin, jossa myynnistä kertyneet rahat toimivat mittana ja tuotteet tai tuoteryhmät kategorioina. (Kerzner,2013, 329.)



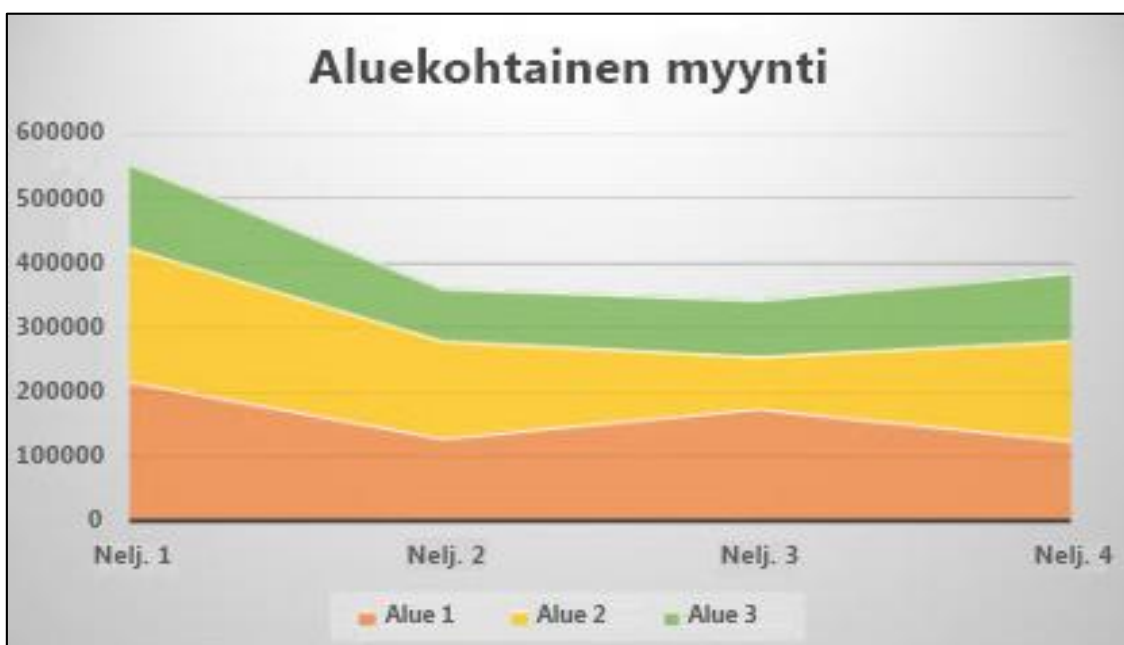
KUVIO 9. Pylväsdiagrammi esimerkki.

3. Viivadiagrammit: Viivadiagrammit ovat aikasarja-analyysille, jossa halutaan nähdä yhden tai useamman toimenpiteen eteneminen ajan mittaan. Viivadiagrammit mahdollistavat myös vertailevan trendianalyysin, koska niihin voidaan yhdistää useita datasarjoja yhteen kaavioon. Viivadiagrammeja siis kannattaa käyttää, kun halutaan tunnistaa trendejä ajan mittaan verrattain datapisteen yksityiskohtaiseen vertailuun. (Kerzner, 2013, 331.)



KUVIO 10. Viivadiagrammi esimerkki.

4. Aluekaaviot: Aluekaaviot voidaan katsoa viivadiagrammin osajoukoksi, jossa linjan alle tai sen yläpuolella oleva alue on varjostettu tai värillinen. Aluekaaviot ovat hyviä yksinkertaisten vertailujen toteuttamiseen useiden datasarjojen kanssa. Värillisiä värisävyjä käyttämällä voidaan helposti vertailla trendejä ajan mittaan kahden tai useamman sarjan välillä. (Kerzner, 2013, 331.)

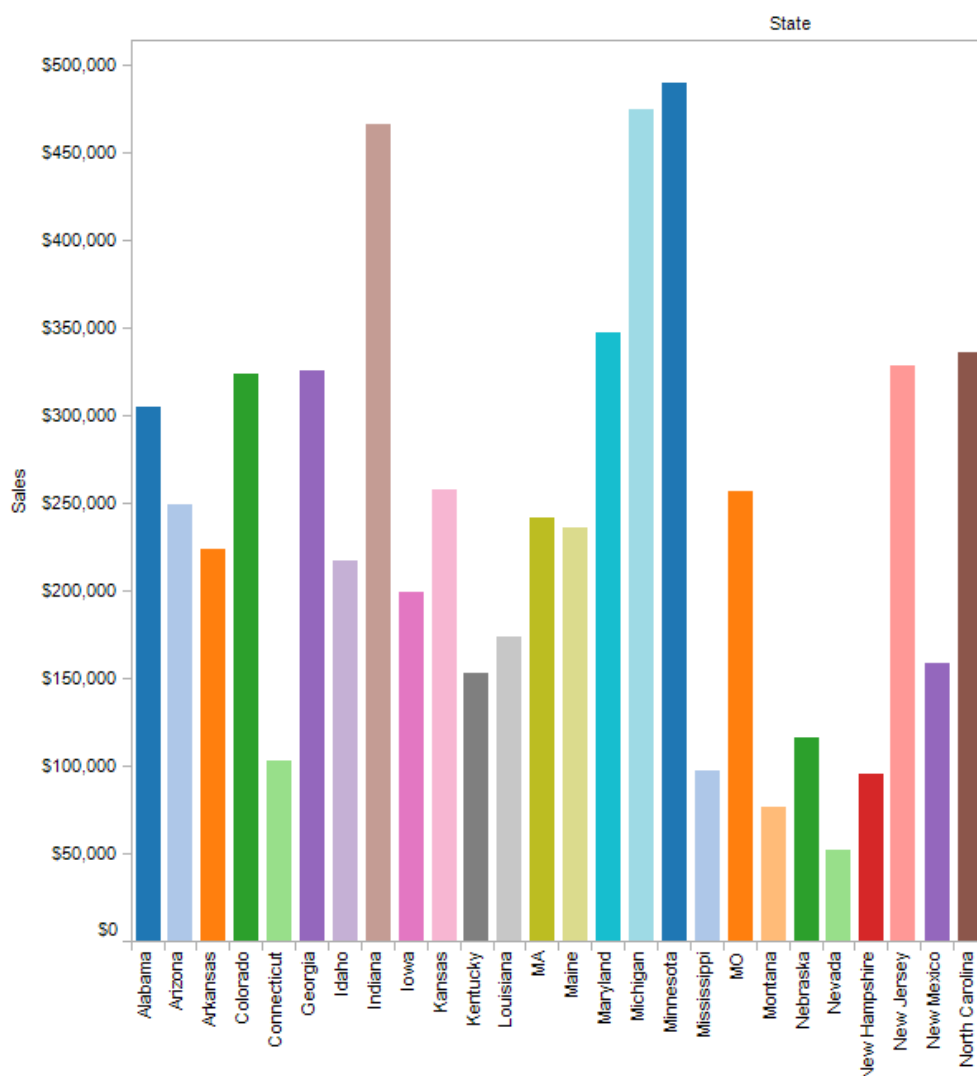


KUVIO 11. Aluekaavio esimerkki. (Microsoft support office)

5. Taulukot ja luettelot: Taulukoita ja luetteloita käytetään parhaiten sellaisiin tietoihin, jotka sisältävät joko suuria luetteloita ei-numeerisista tiedoista tai tietoja, joiden suhteet eivät ole helposti nähtävissä. Taulukoita ja luetteloita halutaan käyttää, kun tiedot, joita tarvitsee esittää, eivät taivu helposti numeeriseen analyysiin. Yksi esimerkki voisi olla taloudellinen KPI-mittari, joka mittaa lyhytaikaista likviditeettiä. Tällöin yrityksen taseessa voi olla monimutkainen ristiriitojen keskinäinen suhde, jossa yksinkertainen taulukko rivikohdista antaisi kattavamman tuen analyttisen kuin yksityiskohtaisten kaavioiden ja kuvaajien sarjan. (Kerzner, 2013, 329-331.)

Myöskin kaavion visualisoinnissa on hyvä ottaa huomioon kaavioluokat. Kaavioluokkia käytetään antamaan käyttäjille sisältöä, jota tarkastellaan sekä mittakaavassa että sisällössä. Haasteena luokille on se, että mitä enemmän luokkia käytät ja mitä erottelukykyisempää niistä tekee, sitä enemmän se harhauttaa käyttäjän huomiota kaavion sisällä näkyvistä todellisista tiedoista. Käytettäessä luokkia on otettava huomioon joitain tärkeitä näkökohtia. Näistä tärkein on, kuinka usein käyttäjä katselee näitä kaavioita. Jos kaavioita tarkastellaan useammin, käyttäjä muodostaa muistin asiaan liittyvistä luokista ja konteksteista. Näissä skenaarioissa voi olla varovaisempi luokitteluissa käyttämällä pienempiä kirjaimia. Toisaalta, jos käyttäjä vain näkee kaavion satunnaisesti, täytyy varmistaa, että kaikki on merkitty selvästi, jotta käyttäjän ei tarvitse tulkita kaavion merkitystä. (Kerzner, 2013, 332.)

Värien suhteen ohjauspaneelin suunnittelijan kannattaa miettiä minkälaisia värejä käyttää ohjauspaneelin visualisoinnissa. Joissakin tapauksissa liiallinen värien käyttö voi vain vaikeuttaa ohjauspaneelin lukemista. Esimerkiksi, jos tietoa on paljon ja kaikille luokille tai tietojoukoille on oma värinsä, voi kaavio näyttää hyvin epäselkeältä käyttäjälle seuraavassa kuviossa 12:



KUVIO 11. Esimerkki värien liiallisesta käytöstä pylväsdiagrammissa. (Unilytics, 2015)

2.7 Mittariston käyttöönotto

Tuloskortin käyttöönotolla eli implementoinnilla tarkoitetaan rakennetun mittariston liittämistä osaksi yrityksen päivittäistä liiketoimintaa. Yleensä mittariston implementointi on ollut haastavin osa-alue koko implementointiprojektin kannalta. Ehdoton edellytys projektin onnistumiselle on yrityksen eri organisaatio- tasojen hyvät suhteet keskenään, jolloin kommunikointikin toimii yrityksen eri tasoilla tehokkaasti.

Tuloskortin käyttö on yleistynyt nopeasti Suomessa sekä maailmalla. Yleisimmät syyt mittariston käyttöönotolle ovat seuraavat:

- Strategioiden muuttaminen ja parempi ohjaus
- Huomion kiinnittäminen kriittisiin menestystekijöihin ja toiminnan tehostaminen

- yhtenäisten tavoitteiden luominen koko organisaatiolle ja resurssien oikea kohdistaminen
- Strategian viestittäminen koko organisaatiolle ja muutosten aikaansaaminen.

Malmi ym. (2002) mukaan tulokortin käyttöönotto auttaa muuttamaan strategian toiminnaksi, tukee resurssien parempaa kohdistamista, parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä organisaatiossa, mahdollistaa oppimisen strategiasta sekä mahdollistaa budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen.

Jokaisen organisaation tulee rakentaa suorituskykymittaristo omiin tarpeisiin. Yleensä jo suorituskykymittariston rakentamisessa itse prosessi on osoittautunut hyvin tärkeäksi ja erittäin opettavaiseksi. (Toivanen 2001) on esittänyt tulokortin projektimallin, jossa on mittariston kehittämiseksi kymmenen vaihetta:

1. Selkeä päätös projektin käynnistämisestä
2. johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. vision ja strategian selkeyttäminen
4. yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
5. tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
6. organisaation sitouttaminen
7. mittariston karsinta ja täydentäminen
8. mittariston soveltaminen organisaation eri osiin
9. toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella. (Järvenpää ym., 2015, 344.)

Niin kuin aikaisemminkin mainittiin, yksi suoritusmittauksen tärkein lähtökohta on viestinnän onnistuminen. Viestintä uudesta suorituskyvyn mittaajärjestelmästä on aloitettava ajoissa ja se on hyvä tehdä mahdollisimman tarkalle tasolle eli esim. henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle. Seuraavaa taulukkoa on usein hyödynnetty mittariston kehittämisessä:

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari	Toimenpidesuunnitelma	Vastuhenkilö
1				
2				
3				
4				

TAULUKKO 3. Perustaulukko mittariston kehittämisessä. (Järvenpää ym.,2015)

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka on kuvattu kuvassa 4. Suunnitteluvaiheessa valitaan mitä mitataan ja minkälaisilla mittareilla. Motivoinnin näkökulmasta on hyvä ymmärtää, miksi tietty mittaria

käytetään ja miten se vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. Toisessa vaiheessa suunnitellut mittarit otetaan käyttöön ja samalla päätetään, millaisilla järjestelmillä tiedot kerätään ja ketkä ovat tästä vastuussa. Henkilöstöä tulisi kouluttaa mittareiden käyttöä varten, jotta niiden käyttäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Lisäksi tulisi päivittää tietojärjestelmiä ja niiden välisiä liittymiä, jotta ne kommunikoivat keskenään.

Kolmannessa vaiheessa käyttöön otettuja mittareita käytetään johtamisen tukena organisaation kehittämisessä. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa mittareita arvioidaan, muokataan ja uusitaan tarpeen mukaan. Tämä vaihe on erittäin tärkeä, koska liiketoiminnalle asetetut tavoitteet saattavat muuttua usein, jolloin mittarit menettävät merkityksensä ja niiden tilalle tulee suunnitella uusia relevantteja mittareita. (Järvenpää ym., 2015, 345-346.)

Jotta tulokorttia ja mittareita voidaan hyödyntää tehokkaasti, on laadittava myös mittareiden käyttöperiaatteet ja analysoitava mittareiden ominaisuuksia. Seuraavat seikat tulisi huomioida käyttöperiaatteita määrittäessä:

- **Miten mittarit konkreettisesti mitataan?** Esimerkiksi onko mittarille olemassa jokin laskukaava.
- **Mikä on kunkin mittarin tavoitearvo?** Ilman viitearvoja mittareista saatuja tuloksia voi olla hankala suhteuttaa.
- **Kuka vastaa mittarin tuloksesta eli tavoitteen saavuttamisesta?** Mittareille on oltava selkeästi määritelty mitkä tekijät mittarin tuloksiin vaikuttaa, esim. ostolaskujen kiertonopeus on hyvin riippuvainen siitä, kuinka nopeasti ostoreskontra ehtii laskuja käsitellä.
- **Mistä tieto kerätään?** Esim. jos kyse on mittarista, jolle on laskukaava, tulee myös kirjanpidon tilit olla tiedossa millä tulos saadaan.
- **Kuka raportoi ja kenelle?** Tiedon kulkeminen yrityksen sisällä tulee olla myös selkeästi määritelty.
- **Kuinka usein raportoidaan?** Riippuu täysin siitä, minkälainen mittari on luonteeltaan, sillä esimerkiksi myynnin KPI-lukuja voisi olla hyvä seurata viikkotasolla, kun taas esimerkiksi EVA-mittaria tulisi seurata ehkä kvartaaleittain.
- **Miten mittarit käsitellään virallisesti?** Käsitelläänkö ne esim. hallituksessa, johtoryhmässä tai viikkopalaverissa?
- **Miten ja millä keinoin tavoitteisiin päästään?** Jokaisen mittarin syy- ja seuraussuhteet tulisi olla tiedossa, jotta ymmärretään kuinka suorituskykyä kullekin mittarille voi parantaa.
- **Miten mittarin arvoa voi mahdollisesti manipuloida?** Hyvä esimerkki tästä voisi olla esimerkiksi yrityksen hankinta seuraa hankintaprosessien nopeutta, mutta sille kohdistetut mittarit näyttävät heikkoja lukuja. Kun syitä heikkoihin arvioihin on tutkittu, on selvinnyt, että syy heikkoihin arvoihin johtuu suunnitteluosaston suunnitteluvirheistä, jonka johdosta yrityksen hankinta-osasto on ostanut vääränlaisia materiaaleja tms. (Järvenpää ym., 2015, 346.)

2.8 Tulosjohtaminen

Tulosjohtaminen on termi, jota ensimmäisen kerran käytti Peter Drucker vuonna 1954. Johtamisen näkökulmasta tulosjohtamista ovat jatkokehittäneet monet johtamisen teoreetikot kuten Douglas McGregor, George Odiorne, and John Humble. Pohjimmiltaan tulosjohtaminen on prosessi tai järjestelmä johtajille, jossa johtaja ja hänen alaisensa istuvat pöydän ääreen ja yhdessä asettavat tavoitteita, jotka toteutetaan asetetussa aikataulussa ja joiden osalta alainen on suoraan vastuussa. (Thomson, 1998, 1.) Tulosjohtamisen alkuperäisajatukset voidaan pelkistää niin, että yrityksiä, sen osia ja ihmisiä tulee johtaa tavoitteiden avulla, sen sijaan että annettaisiin henkilöille eri organisaatiotasoina vain irrallisia tehtäviä. (Nurmi 2000b, 50.)

Strategia määrittää suunnan sekä rajat toiminnalle. Tavoitteet taas ovat etenemisen virstanpylväitä, jotka asetetaan melko tarkasti yhden vuoden välein. Vuositasolla tavoitteet asetetaan yleensä loppuvuodesta hierarkkisen prosessin siten, että ensin yrityksen ylin johto määrittelee koko yrityksen tavoitteet ja tulevan kauden suuntaviivat. Näiden viitekehysten sisällä ylimmästä johdosta seuraava organisaatiotaso määrittelee omansa ja niin edelleen. Lähtökohtana on vuositason tavoitteet, jotka voidaan seuratun tiedon varassa halkoa tarkemmin eri ajanjaksoille. (Viitala & Jylhä, 2010, 273-274.)

Nykypäivänä tavoitteiden määrittely tapahtuu useimmiten jo yksikkö- ja yksilötasolla. Mikäli yrityksessä on tiimiorganisaatio, on hyvin tavanomaista, että myös tiimeille asetetaan omat tavoitteensa. Tavoitteet voivat olla määrällisiä, laadullisia tai rahassa ilmaistuja ja ne voidaan pilkkoa kuukausi-, viikko-, tai päiväkohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteita voi olla määriteltynä yrityksen kaikissa yksiköissä ja tehtävissä kymmenistä jopa satoihin. Kuitenkin tavoitteiden määrä on suotavaa pitää kohtuullisena, sillä mitä enemmän valitaan asioita, joihin halutaan kiinnittää huomiota, sitä helpommin ne jäävätkin huomiotta. Tästä syystä onkin ehdottoman tärkeää määritellä ne tavoitteet, jotka ovat strategian toteuttamisen kannalta oleellisia. (Viitala & Jylhä, 2010, 273-274.)

Otley'n tutkimusartikkelin (1999, 363-366) mukaan johdon ohjausjärjestelmät jakautuvat viiden tärkeän kysymyksen varaan. Nämä kysymykset yhdistävät strategiat, tavoitteet ja suunnitelmat niiden saavuttamiseksi, sekä tavoitteiden asettamiseen, kannustamiseen, palkitsemiseen ja palautteeseen. Nämä kysymykset ovat erittäin pinnalla modernissa johtamisessa ja johdon laskentatoimen harjoittamisessa ja soveltamisessa. Näihin kysymyksiin organisaatioiden pitäisi jatkuvasti kehittää uusia näkökulmia ja sitä kautta vastauksia. Uusien vastauksien etsiminen on tärkeää, koska organisaation toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja uusia strategioita pitää kehittää muuttuvia tarpeita ja toimintaympäristöjä varten. Kuitenkin uusien vastauksien keksiminen tulee yhä hankalammaksi, koska suurin osa ratkaisuista on keksitty jo ajansaatossa.

Otley'n esitti keskeisimmät kysymykset seuraavasti:

1. Mitkä ovat keskeiset tavoitteet, jotka ovat keskeisessä asemassa organisaation kokonaisvaltaisen tulevaisuuden menestykselle ja miten niitä tapoja kehitetään, joilla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa?
2. Mitkä strategiat ja suunnitelmat organisaatio on ottanut käyttöön, ja mitkä ovat ne prosessit ja toiminnot, joita tarvitaan niiden onnistuneeseen implementointiin organisaatiossa ja kuinka näitä toimintoja mitataan?
3. Millä toiminnan asteella organisaation täytyy tavoittaa edellä määritellyt kohdat ja kuinka asetetaan sopivat tavoitteet toiminnalle?
4. Mitä palkkioita johtajat ja muut työntekijät saavat saavuttaessaan nämä suorituskykytavoitteet sekä päinvastoin, mitä seuraamuksia heille tulee, mikäli tavoitteita ei saavutetakaan?
5. Mitkä ovat ne informaatiokanavat, joita organisaatio tarvitsee oppiakseen kokemuksistaan ja sopeuttaakseen nykytilansa opittujen kokemusten perusteella? (Otley, 1999, 366-367.)

Otley (1999, 366-367) mukaan nämä kysymykset muodostavat perustan organisaation ohjausjärjestelmille. Ensimmäinen kysymys koskee tavoitteiden määrittelyä ja tavoitteiden mittaamista ei vain taloudellisesti, vaan myös kaikkien sidosryhmien pyrkimysten täyttymisessä. Selvästi, tavoitteiden suhteellinen merkitys/tärkeys voi heijastaa eri sidosryhmien painoarvoa. Organisaation tehokkuuden arviointia ei kuitenkaan voida käsitellä kohtaamatta näitä asioita.

Toinen kysymys on vahvasti yhteydessä strategian muodostamiseen ja käyttöönottoon liittyviin kysymyksiin sekä käytännöllisiin kysymyksiin koskien liiketoimintaprosesseja sekä toiminnon johtamista. Se edustaa järjestystä, jossa tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Kolmas kysymys on perinteisempi ja siihen liittyen on pitkän aikavälin tutkimusta, mutta on edelleen tärkeä antaen vertailuarvoa yritysten keskuudessa (Otley, 1999, 367.)

Neljäs kysymys yleensä jää huomiotta niiltä, joiden kiinnostus on tulosjohtamisesta henkilöstöhallinnon toiminnan puitteissa. Kuitenkin yhteydet näiden kahden kentän välillä on tunnustettava paremmin, jotta vältetään monet tosielämässä nähdyt kielteisesti vaikuttavat esimerkit lyhyen aikavälin ajattelusta, jota johdetaan taloudellisilla kannustimilla. Viimeistä kysymystä yleensä pohtii yrityksen johdon tietojärjestelmäspesialistit, mutta se pitäisi paremmin linkittää ongelmiin organisaation oppimisessa, työntekijöiden kannustamisessa ja strategian kehittämisessä (Otley, 1999, 367.)

Tulosjohtaminen perustuu tavoitteiden asettamiseen ja niihin pyrkimiseen. Tärkeää tulosjohtamisessa on ottaa kantaa niihin poikkeamiin, joita tavoitteiden saavuttamisessa ilmenee. Näitä epäkohtia kehittämällä organisaatio voi oppia epäkohdista, joka taas edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Nurmen (2000, 50) mukaan tulosjohtamisen kulmakivenä voidaan pitää olennaisuuksia tarkastelevaa dialogia tavoitteista, niiden saavuttamisesta ja niistä poikkeamista. Tulosjohtamisessa tuloksia voi mitata vain tavoitteita vasten. Mikä vain suuri määrä ei suoranaisesti merkitse hyvää tulosta vaan tavoitteet on aina mietittävä huolellisesti ja niiden on oltava sekä laadullisia ja määrällisiä. Tulosjohtamisen

opetuksellinen anti on runsaimmillaan poikkeamiin liittyvässä keskustelussa. Kun keskustellaan niistä poikkeamista, missä asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu, voidaan oppia työskentelemään paremmin tulevaisuudessa. Tavoitteet syntyvät esimiesten ja alaisten välisissä keskusteluissa, kun taas koko yrityksen tavoitteet syntyvät ylimmän johdon keskusteluissa, yksiköiden tavoitteet niiden sisäisissä keskusteluissa ja niin edelleen aina suorittavaan portaaseen saakka.

Tulosjohtamiseen liittyy myös kritiikkiä, kuten esimerkiksi Nurmi (2000, 51) ei näe hyvänä asiana tavoitejohtamisen käsitteen muuttamista tulosjohtamiseksi. Muutos näyttää useissa tapauksissa merkinneen sitä, että tavoitteellisen johtamisajattelun sijaan käydään yhä uudelleen menneisyyden tuloksia läpi ilman tulevaisuuden perspektiiviä. Tulostittarit vailla tavoitteita hämärtävät olennaisuuksia ja johtavat pahimmassa tapauksessa jopa harhaan. Tuloksina voidaan tuottaa informaatiota, jota kukaan ei organisaatiossa tarvitse. Tulosten mittaamisen innossa määrä voi korostua laadun kustannuksella, määrä on usein helpommin ainakin näennäisesti mitattavissa kuin laatu. Silti laatu on usein erityisesti palvelualoilla juuri se ratkaiseva kilpailutekijä, johon halutaan kiinnittää huomiota organisaatioissa.

Tulosjohtaminen on etenkin julkishallinnoissa yleinen menetelmä, jonka avulla yritysjohtajat välttyvät keskustelulta luullessaan voivansa mitata ja valvoa tuloksellisuutta. Mittariston suunnittelu, laatiminen ja seuranta on jätetty asiantuntijoille, jotka sitten raportoivat johdolle, ketkä ovat olleet tuloksellisia ja ketkä eivät. Tästä syystä keskustelulta hyvin todennäköisesti välttyään, minkä pitäisi olla tavoitejohtamisen antia (Nurmi, 2000, 51.)

Tulosjohtamista on käytetty suomalaisissa yrityksissä jo melko pitkään ja, kuten muitakin johtamismenetelmiä, sitä on onnistuttu soveltamaan sekä hyvin että huonosti. Keskustelu tavoitteista ja niiden poikkeamisista on keskustelua olennaisuuksista ja onnistuessaan se voi avata tukoksia ja kohdistaa resursseja keskeisiin tekijöihin. Kun tavoitteista on sovittu, on myös vastuuhenkilö saanut luvan toimia niiden saavuttamiseksi hänelle itselleen sopivalla tavalla. Suomalaiset ovat tunnetusti parempia yksilöllisessä ja itsenäisessä työssä kuin ryhmätyöskentelyssä tai vuorovaikutuksessa, joten tällainen tavoitteellisuus voi olla juuri suomalaisille sopiva työskentelytapa (Nurmi, 2000, 50-51.)

2.8.1 Budjetointi tulosjohtamisen tukena

Budjetointia on perinteisesti pidetty organisaation hallintamenetelmien keskeisenä osana, sillä se on yksi niistä harvoista tekniikoista, joka pystyy integroimaan koko organisaation toimintojen kirjon yhdeksi johdonmukaiseksi yhteenvedoksi. Suoriutumisen määrittämisen pohjimmiltaan tuottavuuden avulla; tulosityksikön kokonaistuottavuus mitataan kahdella mittarilla, jotka ovat tuotot (liikevaihto) ja kustannukset. Budjetointiprosessi pyrkii pitämään nämä kaksi elementtiä tasapainossa keskenään. Kustannuspaikat ovat ongelmallisempia, koska tuloksia ei voida enää mitata taloudellisesti, eikä näin ollen voida suoraan verrata kustannuksiin. Budjetointiprosessi pyrkii omaksumaan tietyn tason tuotosta tai myynnistä ja pyrkii määrittämään asianmukaisen kulutason.

Talousarvion laatimiseksi tarvitaan perustavaa laatua olevaa suunnitelmaa, jonka avulla organisaation tavoitteiden odotetaan toteutuvan ja, joka toimii taustalla olevan budjetin kustannusrakenteen perustana (Otley, 1999, 370.)

Tavoitteiden asettamista on jo pitkään pidetty tärkeänä osana budjetointia, koska sekä prosessit (esim. osallistuminen) että lopputulos (tavoitteen vaikeusaste) ovat käyttäytymistieteellisen kirjanpidon tutkimusaiheena. Vaikka palkkarakenteet ja palkitsemisjärjestelmät ovat saaneet jonkin verran huomiota, ovat ne olleet enemmän epäsuorasti mukana budjetoinnin tutkimuksessa. Kuitenkin, selvästi suorituskyvyn arviointiin vaikuttaa paljon johtajien tahto miellyttää heidän esimiehiään ja siten saada siitä esim. taloudellinen palkkio. Lisäksi, palautekettujen oletetaan johtuvan kirjanpidon vaihteluiden raportoinnista ja siitä johtuvista seurauksista. Budjetin valvontamenettelyn tarkoitus on, että se tarjoaa kattavan viitekehyksen, jonka avulla organisaation toiminnan piirteet kiteytetään yhteen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden kanssa, joiden perusteella toteutuneita tuloksia voidaan seurata. Kuitenkin, budjetointiprosessin kurinalaisuuden huonoa puolta on verrattu moottoripyörän ajamiseen pelkän taustapeilin avulla, jolloin ajajalla on epärealistinen kuva ympäristöstään (Otley, 1999, 370.)

Yrityksen merkittävien haaste ja toiminnan tarkoitus ovat uusien asiakkuuksien hankkiminen ja jo olemassa olevien asiakassuhteiden syventäminen. Johtamisjärjestelmien, kuten esimerkiksi budjetoinnin ja muun arkipäivän toiminnan tulisi tukea tätä. Tällä hetkellä näyttää olevan kasvavissa määrin epätyytyväisyyttä nykyisten budjetointikäytäntöjen harjoittajien keskuudessa. Muutoksen vauhti nykyisissä toimintaympäristöissä/markkinoilla on niin nopeaa, että vuotuinen budjetointiprosessi on liian hidaskas; toisaalta jos budjettia tarkistetaan liian usein, ne voivat osoittautua aikaa vieviksi ja voi johtaa hallinnan menettämiseen (Otley, 1999, 370-371.)

Budjetin valvonnan olennainen hierarkkinen luonne on vastaan arvoketjuihin ja liiketoimintaprosesseihin keskittymistä, joita yritykset ovat ottamassa käyttöön. Budjetti keskittyy ainoastaan taloudellisiin tuloksiin ja pahimmassa tapauksessa se ei välttämättä kiinnitä riittävästi huomiota siihen, miten nämä tulokset olisi saavutettava. Vaikka nämä seikat ovat varmasti hyvin valideja, budjetointiprosessi edustaa edelleen yrityksiä ohjausjärjestelmää. (Otley, 1999, 371.)

Budjetoinnilla on hyviä puolia oikein toteutettuna ja budjetoinnin edut ovat tietyissä tapauksissa sellaisia, että muut johdon ohjausmenetelmät eivät niitä täysin pysty korvaamaan. Ratisen (2005, 37) mukaan budjetoinnin avulla esitetään johdon suunnitelmat numeroina ja näin suunnitelmien arviointikin helpottuu. Budjetoinnin avulla toteutetaan kaksi elintärkeää johdon toimintaa, eli kiteytetään tulevan toiminnan suunnitelmat ja verrataan toteutuneita tuloksia suunniteltuihin tuloksiin. Näin suunnittelu ja valvonta, jotka ovat johdon perustehtäviä, ovat samalla myös budjetoinnin avaintehtävät. Budjetin tulisi olla yrityksen huolellisesti valmisteltu toimintasuunnitelma määrätulle ajanjaksolle ja budjettivalvonnan rooli on pitää organisaation tietyt toiminnot hyväksyttävällä tasolla. Valvonnassa vertaillaan toteutuneita tuloksia suunnitelmaan ja poikkeamien esiintyessä suunnitellaan korjaavat toimenpiteet ja toteutetaan ne.

Tasapainotettua mittaristoa on aikoinaan ehdotettu budjetoinnin korvauksiksi menetelmäksi, mutta se sopii myös käytettäväksi budjetoinnin tukena tuomassa muita kuin taloudellisia tavoitteita kuten esimerkiksi laadullisia mittareita. Budjetoinnin moittiminen jäykistyneeksi, vanhentuneeksi ja byrokraattiseksi ohjaukskeinoksi voi olla aiheellista, jos budjetoinnilla tarkoitetaan hyvissä ajoin päätöksen tekemistä siitä, mitä miltäkin tililtä saa veloittaa. Nykyaikana budjetointi voidaan hoitaa toisella tavalla, eikä kaikkea tarvitse ilmoittaa rahamääräisesti. Alati muuttuvassa maailmassa on viisasta säilyttää joustavuus ja toiminnanvapaus, mutta se ei tarkoita, että kaikenlaista suunnittelua tulisi välttää. (Olve ym., 1998, 122.)

2.8.2 Tulosten saavuttaminen ja palkitseminen

Organisaation toiminnan sitouttaminen valittuihin tavoitteisiin onnistuu tehokkaasti linkittämällä palkitseminen mittaajjärjestelmään. Näin palkitsemisjärjestelmä luovuttaa osan tehokkuuden aikaansaamasta tuloksista organisaation henkilöstölle. Tästä voi parhaimmillaan seurata työntekijän päätävävallan tarpeen lisääntyminen, mikä taas johtaa työntekijän oman toiminnan kehittymiseen. (Kankkunen ym. 2005, 184.)

Palkitsemisessa on myös omat haasteensa. On erittäin tärkeää, että palkitsemiseen johtava mittaaminen toteutetaan luotettavasti, tarkasti ja mittaaminen kohdistuu oikeaan asiaan. Varsinkin rahallinen palkitseminen koetaan usein haastavaksi, koska motivaation suunta muuttuu mielenkiinnon ajamasta työntekijän rahallisen korvauksen havittelemiseen. Jos rahallinen houkutus voittaa mielenkiinnon tuoman panoksen, yritys voi menettää tehokkuutta työn lisäarvon tuottamisessa. Näin ollen onkin äärimmäisen tärkeää määritellä palkitsemisen tavoitteet niin, ettei tavoitteilla ole negatiivista vaikutusta yhtiön toimintaan. (Kankkunen ym. 2005, 186.)

Yrityksen tarjoama palkkio on hyvä ratkaisu siinä tilanteessa, jos työn toiminta on rutinoitunutta ja se on selvästi mitattavissa. Mutta, jos yrityksellä on tarjota työntekijälleen jotain, mikä nostaa työntekijän sisäistä motivaatiota eli nostaa työntekijän mielenkiintoa, se johtaa luovuuteen ja innovaatioon. Toimivassa palkitsemisjärjestelmässä käytetään monipuolisia menetelmiä, jotka auttavat säilyttämään tasapainon sisäisen ja ulkoisen motivaation kesken. Näin yritys käyttää hyödykseen tehokkaammin henkilöstön tuomia resursseja, eikä työntekijä aja pelkästään ulkoinen motivaatio. (Kankkunen ym., 2005, 187.)

Kankkunen ym. (2005, 190) mukaan palkitsemisjärjestelmään vaikuttavat seuraavat tekijät:

- selkeys
- standardit
- vastuu
- palkkiot
- joustavuus
- tiimisitoutuminen

Selkeydellä tarkoitetaan sitä, että ihmisillä tulee olla selkeä käsitys palkkion ja tulosodotuksen välisestä yhteydestä. Heillä tulee olla selkeä ymmärrys siitä, kuinka palkkio saavutetaan. Standardit taas määrittelevät suoritustasot ja viitekehysten palkitsemisjärjestelmälle. Vastuulla taas tarkoitetaan työntekijän omaa vastuuta omien palkkioiden saavuttamisesta. Palkkiot määritellään työntekijäkohtaisesti. Palkkiona tarjotaan sitä, mitä henkilö itse arvostaa. Näin ollen palkkio on tehokas toiminnan ohjaaja. Joustavuutta tarvitaan rohkaisemaan palkkioiden ja suoritusten välisen yhteyden selkeyttämisellä. Työntekijä näin ollen pyrkii poistamaan työstään arvottomat toimet ja kehittämään uusia tehokkaita toimia. Tiimisitoutumisella tarkoitetaan sitä, että palkitsemisen tulisi lisätä yhteistyötä ja edistää kokonaisuuden toiminnan kehittämistä. (Kankkunen ym. 2005, 190.)

3 HAASTATTELUT

3.1 Haastattelun edut ja haitat

Tähän pro gradu -tutkielmaan valittiin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu, koska haastattelu on joustava menetelmä. Tutkimusongelman kannalta haastattelut ovat parhain vaihtoehto, koska haastattelukysymykset sisältävät myös kysymyksiä, jotka tarvitsevat kattavampia vastauksia kuin kyllä- tai ei-vastaukset. Lisäksi haastattelut tuovat mukanaan monia etuja, jotka tukevat tutkimusta, kuten esimerkiksi syvällisemmät vastaukset sekä mahdollisten selventävien kysymysten esittäminen haastateltaville. Tutkimusaihe on myös luonteeltaan sellainen, että kvantitatiiviset aineistot eivät toisi riittäviä vastauksia, jotta tutkimuksessa voi tehdä tarpeeksi syvällistä analyysiä tuloksista.

Haastattelut sopivat moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska ne ovat hyvin joustava menetelmä kerätä yksityiskohtaista tietoa. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin kasvokkain haastattelussa voi saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ihmisten elekieli voi auttaa ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. Haastatteluissa on olemassa useita etuja ja haittoja, joita on hyvä pohtia tutkimusmenetelmää harkitessa (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 34.)

Haastatteluissa halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina eli hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Näin haastateltavan vastaukset ovat mahdollisimman kattavia ja auttavat ymmärtämään tutkimusaihetta syvällisemmällä tasolla. Haastattelujen etuihin kuuluu se, että vastausten ollessa tutkijan mielestä vaikeaselkoisia, voi tutkija esittää lisäkysymyksiä, jotta haastatteluvastauksista saadaan parempi ymmärrys. Varsinkin, jos kysymyksessä on vähän tutkittu tai jopa tuntematon aihealue, tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Joskus myös kvalitatiivisten tutkimusten jälkeen on hyvä harkita jatko-tutkimusta haastattelujen avulla, sillä haastattelut voivat myös selventää aikaisempia tutkimustuloksia syvällisempien vastausten avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 35.)

Monet asiat, joita pidetään haastattelun hyvinä puolina, sisältävät myös ongelmakohtia. Haastattelut vaativat yleensä haastateltavalta taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelu vie myös paljon aikaa, koska aikaa sitoutuu esimerkiksi haastattelun sopimiseen, haastateltavien etsimiseen sekä itse haastattelun toteuttamiseen. Näistä tehtävistä ei selviä puolesta tunnissa ja vielä lisäksi, jos kyseessä on vapaamuotoinen haastattelu, tarvitsee haastatteluaineisto myös litteroida. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla

myös ongelmallista, koska siihen ei ole olemassa ”valmiita malleja” tarjolla (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 35.)

3.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoituun haastatteluun on monia määritelmiä. Monet kirjoittajat saattavat puhua lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta, puolistrukturoidusta tai puoli standardoidusta haastattelusta. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaukset ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat itse päättävät mitä haluavat sanoa. Robsonin (1995) näkemys taas on, että kysymykset ovat määrätty ennalta, mutta haastattelija voi muokata niiden sananmuotoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on päätetty, mutta ei kuitenkaan kaikkia (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 47.)

Teemahaastattelu eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelulajeista, jotka vaikuttavat ensisilmäyksellä samanlaisilta. Laajasti ottaen teemahaastattelun ominaispiirteet ovat seuraavat. Ensinnäkin on tiedossa, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen, joka nyt on tutkimuksen kohteena. Toiseksi, tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin olettamuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Tämän perusteella tutkija luo haastattelurungon ja sitten haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Merton, Fiske & Kendall 1956 3-4, Hirsjärvi & Hurme, 2017, 47.)

Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, ettei se edellytä tiettyä koekallisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta vaan kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu-nimellä on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn luokkaan, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen kuinka syvällisesti aihe käsitellään. Sen sijaan nimi kertoo siitä, mikä on haastattelussa kaikkein oleellisinta eli yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisessä asemassa, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 48.)

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun näkökulma, haastattelun aihepiirit teema-alueet, ovat samat kaikille. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset tai jopa niiden muoto ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 48.)

3.3 Haastattelurunko

Jotta haastatteluista saadaan tarvittavat tiedot tutkimukselle, pitää kysymysten ja haastattelurungon olla hyvin suunniteltu. Tämän tutkimuksen haastattelurunko koostui kahdeksasta kysymyksestä, jotka ovat seuraavat:

1. Minkälaisia talouden KPI-mittareita teillä on?
2. Miksi olette valinneet juuri kyseiset mittarit?
3. Millä johtotasolla näitä mittareita seurataan?
 - a. Pelkästään talousosastolla
 - b. Johtoryhmässä
 - c. Yhtiön hallituksessa
 - d. Jossakin muussa kokoonpanossa?
 Jos valitsit vaihtoehdon d niin missä kokoonpanossa?
4. Onko organisaation kaikki tasot sitoutettu näihin mittareihin?
 - a. Kyllä
 - b. Ei
 Jos vastasit kyllä niin miten? Jos vastasit ei niin mitkä organisaatiotasot on sitoutettu näihin mittareihin?
5. Miten yhtiön KPI-mittarit tukevat yhtiön strategiaa?
6. Miten yhtiön strategia on kommunikoitu yhtiön eri tasoille?
7. Kuinka usein KPI-mittareita kehitetään/päivitetään ja kuka niistä päättää?
8. Kuinka tyytyväinen olet yhtiösi KPI-mittareihin? Arvostele asteikolla 1-5. 1=en ole tyytyväinen 5= Todella tyytyväinen.

Haastattelukysymykset vaihtelevat ominaisuuksiltaan siinä, että osa kysymyksistä vaatii syvällisempää vastausta, kun taas osa kysymyksistä vaatii vaihtoehdon valintaa. Kysymykset etenevät tutkimukselle loogisessa järjestyksessä ja kysymykset tullaan kysymään samassa järjestyksessä jokaisessa haastattelussa.

Haastattelukysymykset voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan KPI-mittarit ja syyt siihen, miksi juuri kyseiset mittarit ovat käytössä haastateltavassa yrityksessä (kysymykset 1-2). Nämä ovat ehkä kriittisimmät kysymykset, jotta listaus KPI-mittareista olisi mahdollisimman kattava ja selvitys niiden tarkoituksesta olisi mahdollisimman selkeä. Listauksen avulla voidaan selvittää esimerkiksi KPI-mittareiden toistuvuutta haastateltujen yritysten keskuudessa ja samalla tutkija voi löytää uudenlaisia KPI-mittareita, mitä aikaisemmin ei ole tullut vastaan. Samoin miksi tiettyjä KPI-mittareita käytetään antaa tutkijalle paremman kuvan haastateltavan yrityksen liiketoiminnasta ja niistä seikoista, jotka ovat kriittisiä haastateltavan yrityksen liiketoiminnalle.

Toisessa osassa kartoitetaan millä tasoilla mittareita seurataan, kuinka ne on sitoutettu/ kommunikoitu yrityksen eri tasoille ja kuinka ne tukevat yrityksen strategiaa (kysymykset 3-6). Näillä kysymyksillä käy hyvin ilmi organisaation tiedonkulku organisaation eri tasoille ja kuinka tärkeinä KPI-mittareita pidetään

kyseisessä organisaatiossa. Kaikki yritykset toteuttavat omien liiketoimintaprosessien tehokkuuden seurannan eri tavoin, jonka vuoksi on tutkimuksen kannalta oleellista myös selvittää, onko mittareiden seurannalle tapaa, joka toistuu valittujen alojen yritysten keskuudessa. Samoin KPI-mittareiden sitouttaminen on oleellista yrityksen strategian kannalta ja monesti sitouttaminen on yritysten suurin haaste KPI-mittareissa. Sitouttaminen on tämän tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, koska palvelumuotoilun näkökulmasta ei riitä pelkästään se, että osataan ehdottaa yrityksille oikeita mittareita vaan myös, kuinka saadaan koko organisaatio puskemaan samaan suuntaan. KPI-mittareiden tulisi lisäksi tukea yhtiön strategiaa, mutta KPI-mittareita on niin lukematon määrä, joka saattaa hämärtää KPI-mittareiden yhteyttä strategiaan. Kuten monissa muissakin asioissa, jokainen yritys käyttää KPI-mittareita moniin tarkoituksiin ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa on oleellista kartoittaa miten KPI-mittarit tukevat haastateltavien yritysten strategiaa.

Viimeisessä eli kolmannessa osassa kartoitetaan KPI-mittareiden kehitystä organisaatiossa ja kuka niistä päättää. Kolmannen osuuden avulla saadaan tietoa organisaatioiden kiinnostuksesta kehittää KPI-mittareita ja samalla tietoa siitä, minkälaiset henkilöt niistä yrityksissä yleensä päättää. Yritysten liiketoiminta pyörii vahvasti edelleen numeroiden ympärillä, mutta mittareista ei välttämättä päätä vain tietty yrityksen osasto vaan jokaisella osastolla saattaa olla omat mittarinsa, joita halutaan seurata. Samoin tyytyväisyys nykyisiin KPI-mittareihin voi antaa vihjeitä siitä, tullaanko mahdollisesti samanlaisia KPI-mittareita näkemään yleisemmässä käytössä muillakin alan yrityksillä. Tyytyväisyys antaa myös antaa merkkejä siitä, kuinka suuri tarve palvelumuotoilulle olisi tuotanto- ja jälleenmyyntialoilla.

3.4 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen kannalta oli erittäin tärkeää, että haastateltavat henkilöt tekevät töitä KPI-mittareiden parissa sekä heillä on syvällisempää tietoa niistä. Lisäksi henkilöiden tuli työskennellä lähellä johtoporrasta. Haastattelut toteutettiin kasvokkain tai puhelimitse. Osa haastatteluista toteutettiin sähköpostitse, koska haastateltavien henkilöiden aikataulut olivat hyvin kiireisiä ja sen vuoksi osa haastateltavista henkilöistä halusi vastata haastattelukysymyksiin sähköpostitse, kun heillä oli vastaamiseen aikaa. Tästä johtuen sähköpostitse tehdyt haastattelut poikkesivat kasvokkain tai puhelimitse toteutetuista haastatteluista, koska kansakäyminen tapahtui kirjallisesti.

Sähköpostitse tehtyjen haastatteluiden haasteena oli muun muassa se, että haastateltavien elekieli ja suullinen ilmaisu jäivät pois haastattelusta. Siten myös haastateltavien vastaukset olivat osin haasteellisempia tulkita, jonka vuoksi osalle haastateltavia esitettiin lisäkysymyksiä vastausten parempaa tulkintaa varten. Toisena haasteena oli saada varmuus siitä, että onko sähköpostiin vastannut itse haastateltava henkilö. Tämän vuoksi kaikki sähköpostikeskustelu tapah-

tui virallisilla työsähköpostiosoitteilla, jolloin vastauksissa oli mukana haastateltavan henkilön sähköpostiallekirjoitus. Haastattelumuotoja oli useita, koska kasvokkain tapaamiset olivat välillä haasteellisia sopia, koska tutkimushaastatteluihin haasteltavat henkilöt olivat organisaation johtotason henkilöitä. Haastateltavien aikataulut olivat siis kiireisiä, joten haastattelut olivat suotavaa pystyä toteuttamaan myös sähköpostitse tai puhelimitse.

Haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen, jotta haastateltavat saivat mahdollisuuden valmistautua kysymyksiin valmiiksi. Tämä oli tutkijan mielestä oleellista, koska kysymykset vaativat haastateltavalta syvempää pohdintaa sekä tietämystä. Lisäksi haastattelukysymysten jälkeen haastateltaville saatettiin mahdollisesti esittää lisäkysymyksiä riippuen siitä, kuinka tyhjentäviä haastateltavan vastaukset ovat olleet alkuperäisiin kysymyksiin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Yleistä

Haastateltuja henkilöitä tutkimuksessa oli yhteensä seitsemän ja kaikki haastatellut henkilöt toimivat eri yrityksissä. Haastateltavat henkilöt valittiin CGI:n jo olemassa olevista asiakkuuksista tai pyydettiin haastateltaviksi henkilöiltä, jotka työskentelevät yrityksissä, jotka voisivat olla potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa.

Haastatellut henkilöt toimivat yrityksissä, jotka ovat joko tuotantoalalla, jälleenyntialalla tai molemmissa. Yrityksiä ei tulla mainitsemaan nimeltä tässä tutkimuksessa vaan yrityksiin, joissa henkilöt työskentelevät viitataan nimillä ”yritys a”, ”yritys b” ja niin edelleen.

Myöskään haastateltuihin henkilöihin ei tulla viittaamaan tutkimuksessa nimeltä tai kertomaan millä organisaatiossa henkilö työskentelee, koska tutkimuksen aiheena on yrityksille kriittistä ja strategista tietoa käsittelevä aihe. Haastattelutulokset tullaan käymään lävitse samassa järjestyksessä kuin haastattelurungossa. Lisäksi kysymykset käsitellään yksitellen, jotta niitä on helpompi tulkita tutkimustuloksissakin.

4.2 Käytetyt KPI-mittarit

Tulosten avulla vastataan tutkimusongelmaan eli minkälaisia KPI-mittareita tuotanto- ja jälleenyntialoilla käytetään ja miksi sekä kuinka ne sitoutetaan yrityksen strategiaan. Ensimmäiseksi haastatelluilta kysyttiin, minkälaisia KPI-mittareita organisaatiossa on käytössä ja tuloksista huomasit heti paljonkin yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Seuraaviin taulukkoihin on listattu jokaisen yrityksen KPI-mittarit. Yritys A:n KPI-mittarit on seuraavaksi taulukossa 4.

Yritys A	KPI-mittari
1	Käyttökate
2	Omavaraisuusaste
3	Current ratio = Maksuvalmius
4	Käyttökate (Pohjoismaat)
5	Käyttökate (Keski-Eurooppa)
6	Premium-tuotteiden myynti kilotonneissa
7	Volyymikehitys vs. edellinen vuosi
8	Kannattavuus tuotealueittain
9	Markkinaosuus pohjoismaat
10	Prosessointi kustannukset Per neliö / Per tonni
11	Erikoistuotteiden tuotantovolyymit kilotonneissa per tehdas
12	DOS (Days of supply) per kuukausi
13	Varaston kiertonopeus
14	Tapaturmien määrä per kuukausi

TAULUKKO 4. Yritys A:n KPI-mittarit

Yritys A on valinnut KPI- mittarit siten, että ne tukevat yrityksen strategiaa sekä isossa kaavassa, että pienemmissä kokonaisuuksissa, kuten tuotteittain tai osastoittain. Yritys A hakee KPI-mittareilla tehokkuutta ja turvallisuutta. Yritys A:lla on käytössään hyvin perinteisiä KPI-mittareita kuten omavaraisuusaste, currentratio ja käyttökate. Käyttökateä tosin useammassa suhteessa kuten Pohjoismaiden tasolla. Yritys A haluaa panostaa erityisesti pohjoismaihin ja sen vuoksi niistä on omat alueelliset mittarinsa. Lisäksi yritys tuottaa Premium-tuotteita, joilla on suuri painoarvo yrityksen strategiassa, sillä yritys A haluaa parantaa Premium-tuotteidensa myyntiä ja kannattavuutta. Premium-tuotteiden kannattavuus on parempi kuin standardituotteilla, koska hinta on suhteellisesti korkeampi tuotettua kilotonnia kohden.

Yritys A kiinnittää myös huomiota tuotantovolyymeihin tehdasta kohden, koska eri tehtaot saattavat keskittyä eri tuotteiden tuottamiseen, jolloin joillakin tehtailla on tässä tapauksessa merkittävä asema tietyn tuotteen tuottamisessa. Yritys A seuraa myös kannattavuutta tuotealueittain, jotta kunkin tuotealueen kustannuksista pysytään tietoisina. Lisäksi yritys seuraa varaston kiertonopeutta sekä kiertoaikaa. Varaston kiertonopeus saadaan suhteuttamalla varaston keskiarvo vuoden myyntiin, kun taas varaston kiertoaika kuvaa kauanko yritys pitää tuotetta varastossa ennen sen myymistä. Viimeisimpänä mittarina Yritys A seuraa tapaturmien määrää per kuukausi, koska yritys haluaa minimoida tapaturmien määrän, koska ne aiheuttavat lisäkustannuksia yritykselle sekä ne voivat myös vaikuttaa toimitusvarmuuteen.

Yritys B:n KPI-mittarit on esitetty seuraavaksi taulukossa 5.

Yritys B	KPI-mittari
1	Quick ratio
2	Current ratio
3	Omavaraisuusaste
4	ROI = Sijoitetun pääoman tuottoaste
5	WACC per vuosi = Pääoman keskimääräinen kustannus
6	Liikevaihdonmuutos vs. edellisen vuoden liikevaihdon muutos
7	Käyttökate (EBITDA) (myyntikate- kiinteät kulut (ei rahoituskuluja tai poistoja))
8	Gearing% = Velkaantumisaste
9	Käyttöpääoma
10	Kannattavuus tuotteittain per kuukausi
11	Tilaukanta (Order backlog)

TAULUKKO 5. Yritys B:n KPI-mittarit

Yritys B on valinnut mittarit seuraamaan yrityksen tilaa ja samoin tukemaan yrityksen strategiaa. KPI-mittarit ovat yritys B:lla tällä hetkellä kehityksen alla, koska yrityksessä on ollut isot kehityshankkeet käynnissä talouden osalta, jonka vuoksi KPI-mittareita tulee myös tulevaisuudessa lisää. Yritys B:lla on käytössään melko perinteisiä KPI-mittareita, joita löytyi myös muilta yrityksiltä. Yritys B haluaa seurata muun muassa maksuvalmiuttaan sekä velkaantumisastettaan, koska yrityksen liiketoimintaan tarvitaan paljon pääomaa tuotteiden valmistukseen. Lisäksi alalla, jossa yritys toimii, on jatkuvasti kilpailua uusimmista innovaatioista, jonka vuoksi yritys panostaa tuotteidensa kehittämiseen, joka myös sitoo yrityksen taloudellisia resursseja. Tuotteet ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden valmistus voi sitoa aikaa päivästä useampaan viikkoon, jonka vuoksi myös eri tuotteiden kannattavuutta seurataan kuukausitasolla. Tuotteita seurataan myös tilauskannan kautta esimerkiksi tuotteiden osuudet koko tilauskannasta ja mille aikavälille tilauskannassa olevat tilaukset ajoittuvat. Näin saadaan selville, kuinka paljon mitäkin tuotetta on myyty ja millä aikataululla niistä syntyy kassavirtoja.

Yritys B keskittyy tällä hetkellä myös asemansa parantamiseen omilla markkinoillaan ja seuraa sen vuoksi oman liikevaihtonsa muutosta vuositasolla. Lisäksi yritys seuraa tulostaan ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuolletuksia eli käyttökate. Käyttökate tarkoittaa sitä rahamäärää, joka liikevaihdosta jää, kun siitä vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset.

Yritys C	KPI-mittari
1	Kateprosentti per tuote/palvelu
2	Current ratio = maksuvalmius
3	Omavaraisuusaste
4	ROOC (Return on operating capital)= Käyttöpääoman tuotto
5	Käyttöpääoma
6	Liikevaihdonmuutos vs. edellisen vuoden liikevaihdon muutos
7	Käyttökate (EBITDA)(myyntikate- kiinteät kulut (ei rahoituskuluja tai poistoja))
8	Myynnin kasvuprosentti vuosittain (Liiketoimintayksiköittäin)
9	Osakekohtainen tuotto
10	Tilaukanta
11	Tilaukannan muutosprosentti per kuukausi
12	Tilaukertymä per kuukausi

TAULUKKO 5. Yritys B:n KPI-mittarit

Myös Yritys C:lla on käytössään sekä perinteisiä että yksilöllisempiä KPI-mittareita talouden puolella. Yritys on suurimmaksi osaksi perinyt mittarit konsernilta, mutta osa on otettu käyttöön, koska Yritys C on havainnut ne hyväksi heidän liiketoimintayksikössään. Yritys C on viime vuosina keskittynyt kasvuun ja on sen vuoksi tehnyt paljon yritysostoja. Siksi yritys C seuraakin myynnin lukujaan kuten myynnin kasvua vuositasolla nähdäkseen yritysostojen vaikutuksen yrityksen myyntiin. Yritys C seuraa myös käyttöpääomaansa sekä sen tuottoa, joista käy ilmi kuinka hyvin yrityksen operatiiviset prosessit toimivat esimerkiksi pieni käyttöpääoman tarve tarkoittaa pienempiä pääoman kustannuksia, parempaa pääoman tuottoa ja parempaa maksuvalmiutta.

Yritys C seuraa myös aktiivisesti tilaukantojaan eri näkökulmista kuten tilaukannan osuudet tuotteittain/palveluittain, tilaukertymä per kuukausi ja tilaukannan muutosprosentti kuukaunitasolla. Tilaukannan seurannalla on suuri merkitys yritys C:lle, koska yrityksellä on laaja tuote/palvelutarjonta, jonka Yritys haluaa pitää mahdollisimman laadukkaana ja kannattavana. Yritys C seuraa myös tiettyjä perinteisiä KPI-mittareita kuten omavaraisuusastetta, Current ratio:ta, Osakekohtaista tuottoa ja käyttökate, koska nämä ovat avainlukuja sijoittajille ja yritys haluaa pitää niiden arvot hyvinä.

Yritys D	KPI-mittari
1	Operatiiviset kustannukset toteuma vs. ennuste 1xkk
2	Liikevoitto
3	Käyttökate (EBITDA) (myyntikate- kiinteät kulut (ei rahoituskuluja tai poistoja))
4	Myyntilaskujen kiertonopeus per tunti ja per kuukausi
5	Ostolaskujen kiertonopeus per tunti ja per kuukausi
6	Current ratio= Maksuvalmius
7	Kustannukset per tuotettu litra - kaikki tuotteet
8	Tuotetut litrat vs. tehdyt työtunnit
9	Omavaraisuusaste
10	Kassavirta toteuma vs. ennuste
11	Yleiskustannusten seuranta per kustannuspaikka vs. ennuste
12	Työtapaturmien määrä per kk / health, safety, quality and environment mittareita
13	Jätteiden määrä per kuukausi
14	Jätevesien määrät per kk
15	Poissoolojen määrä per kuukausi
16	Lähellä olleet tapaturma tapaukset per kk
17	Tuotekohtainen kate - toteuma vs ennuste

TAULUKKO 6. Yritys D:n KPI-mittarit

Yritys D on valinnut mittarinsa perustuen siihen, että niitä on testattu aikanaan ja todettu hyväksi. Kustannusten seuranta on myös yritykselle D hyvin tärkeää ja niitä verrataankin tehtyyn työhön tai tuotettuihin litroihin. Mittareista käy ilmi kuinka tehokasta liiketoiminta on ja kuinka kulut kehittyvät suhteessa toiminnan laajuuteen. KPI-mittareiden tarkoitus on myös kartoittaa riskikohtia prosesseissa, jotka halutaan löytää ja eliminoida. Yritys D:lla on käytössään 3 vuoden strategia, johon on tarkkaan määritetty prosessit ja mittareilla varmistetaan oikea suunta. Yritys D:llä on käytössään melko mittava listaus erilaisia mittareita. Hieman erikoisemman listauksesta tekee se, että sieltä löytyy useampi mittari, joilla seurataan tuotannon ympäristövaikutuksia. Tyypillisesti talouden puolella ei vastaavanlaisia mittareita yleensä seurata, mutta Yritys D pitää näitä mittareita myös talouden puolelle tärkeinä, koska huonot ympäristövaikutukset voivat aiheuttaa mittaviakin sivukustannuksia esimerkiksi huonon yrityskuvan muodossa tai erillisinä sanktioina. Kun nämä mittarit pidetään kohtuullisissa lukemissa tai joiden muiden viitearvojen sisällä, vältetään yllättäviltä kustannuksilta ja samalla yritys pystyy todentamaan olevansa ympäristövastuullinen.

Yritys E	KPI-mittari
1	Myyntikate
2	Myyntikateprosentti
3	Kannattavuus palvelukohtaisesti
4	Liikevaihto
5	Omavaraisuusaste

TAULUKKO 6. Yritys E:n KPI-mittarit

Yritys E:lla on käytössään vain muutama talouden KPI-mittari, joita heillä seurataan aktiivisesti. Yritys E on tällä hetkellä kasvava yritys ja sen vuoksi he haluavat varmistua siitä, että myös liikevaihto kasvaa. Myyntikatteita seurataan sekä kokonaisvaltaisesti että palvelukohtaisesti. Mittarien tarkoitus on myös helpottaa päätösten tekemistä ja tarkkailla liiketoimintoja.

Yritys F	KPI-mittari
1	DSO (days sales outstanding)
2	DIO (days inventory standing)
3	DPO (days payable outstanding)
4	Käyttöpääoma
5	Käyttöpääoman prosenttiosuus liikevaihdosta
6	Sidottu käyttöpääoma (=käyttöpääoma + investoinnit)
7	Myynsisaatavat (sis. erääntyneet)
8	Myyntisaamisten osuus liikevaihdosta kuukauden lopussa
9	Ostovelat kuukauden lopussa
10	Varaston osuus liikevaihdosta
11	Sijoitusten prosenttiosuus liikevaihdosta
12	Nettosijoitukset
13	Varaston lisäykset
14	Varaston keskiarvo
15	Saadut tilaukset
16	Avoin tilauskanta)
17	Toimitetut kappaleet
18	Käyttöomaisuus
19	Markkinaosuus
20	Markkinatietoisuus
21	Myyntikate
22	EBIT (earnings before interest and taxes) = Liikevoitto
23	EBT (earnings before taxes) = Tulos ennen veroja
24	ROS (EBT) (return on sales) = Myynnin tuotto
25	Palkattujen henkilöiden keskiarvo

TAULUKKO 7. Yritys F:n KPI-mittarit

Yritys F:lla on käytössään erittäin kattava lista erilaisia mittareita eri tarkoituksiin. Yritys F muun muassa seuraa käyttöpääomaansa monesta eri näkökulmasta kuten esimerkiksi DSO kuvaa kuinka hyvin myyntisaatavia hallinnoidaan yrityksessä. DIO eli päivittäisten varastojen myynti kertoo, kuinka monta päivää

keskimäärin menee, että yritys muuttaa varastonsa myynniksi. Maksamatta olevia ostovelkoja seurataan DPO-mittarilla, joka kuvaa kuinka monta päivää keskimäärin menee, että yritys maksaa ostovelkansa kirjanpitokaudella. Lisäksi yritys F seuraa käyttöpääoman prosentuaalista osuutta liikevaihdosta sekä toimintaan sitoutunutta pääoma, joka on voiton hankkimiseen käytetyn pääoman kokonaismäärä. Se on kaikkien liiketoiminnassa käytettävien varojen arvo ja se voidaan laskea lisäämällä käyttöomaisuuden käyttöpääomaa tai vähentämällä lyhytaikaiset velat kokonaisvaroista.

Yritys F seuraa myös tarkasti myyntisaataviaan ja niiden määriä. Esimerkiksi yritys seuraa kokonaismyyntisaataviaan sisältäen jo erääntyneet saatavat ja tämän lisäksi myyntisaatavien prosentuaalista osuutta suhteessa liikevaihtoon seurataan myös omana mittarina.

Ostoveloilta Yritys F:lla on vain yksi mittari, joka seuraa ostovelkojen määrää kuukauden lopussa. Näin ostovelkojen määrien vaihteluita on helpompi seurata ja samalla voidaan havaita vuodenaikoihin liittyviä trendejä hankintojen suhteen. Varastoille ja investoinneille Yritys F:lla on useampi mittari, koska Yritys F:n valmistaa tuotteita, joiden arvo on melkoisen korkea ja sen vuoksi myös varastoon on sidottu paljon pääomaa. Varasto seurataan seuraavilla mittareilla: varaston lisäyksien kautta per kuukausi, Varastoa arvon prosentuaalista osuutta liikevaihdosta ja varaston keskiarvon kautta. Viimeisimpänä varastoon liittyvänä mittarina yritys F seuraa toimitettujen kappaleiden määrää, joka liittyy toimitusvarmuuden seuraamiseen. Sijoituksia seurataan suhteessa liikevaihtoon prosentuaalisesti ja nettosijoituksia seurataan erikseen omana mittarina. Nettosijoituksella mitataan yrityksen investointeja pääomaan, kuten omaisuuteen, laitteisiin tai ohjelmistoihin.

Tilaukskannalle yritys F:lla on käytössään kaksi mittaria: Saadut tilaukset ja avoin tilaukskanta. Näitä mittareita seurataan kumulatiivisesti sekä kuukausitasolla. Kuten muillekin yrityksille, kokonaistilaukskannan sekä avoimen tilaukskannan seuranta auttaa yritystä hahmottamaan tulevia kassavirtoja sekä liikevaihdon kehitystä.

Yritys F haluaa seurata myös hieman abstraktimpia mittareita kuten Markkinaosuutta sekä markkinatietoisuutta. Markkinaosuuden seuraaminen on Yritys F:lle erittäin keskeistä, koska Yritys F on omalla toimialallaan markkinoiden johtavia yrityksiä ja haluaa parantaa asemaansa markkinoilla. Markkinatietoisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan markkinoiden muutoksiin ja uusiin trendeihin.

Yritys F on valinnut kyseiset mittarit, koska eri mittarit kuvaavat yrityksen eri osa-alueiden kannattavuutta ja tehokkuutta. Myynnin puolelta Yritys F seuraa myyntikatetta, myyntituottoa, tulosta ennen veroja sekä liikevoittoa. Nämä ovat kaikki melko klassisia mittareita, joita esiintyy usein yritysten myyntipuolen mittareina. Näiden lisäksi Yritys F seuraa myös palkattujen henkilöiden määrällistä keskiarvoa, joka auttaa yritystä seuraamaan henkilöstömäärän kehitystä.

Yritys G	KPI-mittari
1	Laskujen kiertonopeus kpl/pv & kpl/kk (myynti- ja ostolaskut)
2	Omavaraisuusaste
3	WACC = Pääoman keskimääräinen kustannus
4	Myyntiosuudet kategorioittain liikevaihdosta
5	Myyntikate/ tuote
6	Varaston kiertoaika
7	Markkinointituotot per jakelukanava
8	Käyttökate (EBITDA)(myyntikate- kiinteät kulut (ei rahoituskuluja tai poistoja))
9	EBIT = Liikevoitto
10	Liikevaihto
11	Current ratio = maksuvalmius
12	Net debt - Nettovelka
13	EPS (Earnings per share) = osakekohtainen tuotto

TAULUKKO 8. Yritys G:n KPI-mittarit.

Yritys G on valinnut mittarinsa sillä perusteella, että kukin osasto tarvitsee omia mittareita johdon tueksi ja suunnittelun avuksi. Talousosastolla kyseessä olevat mittarit on valittu sujuvan raportoinnin tukemiseksi ja kassavirtojen hallitsemiseksi. Yritys G:lla on käytössään yhteensä 13 mittaria, joista suurin osa on samankaltaisia mittareita kuin muilla haastatelluilla yrityksillä. Yritys G seuraa päivä- ja kuukausitasolla myynti- ja ostolaskujen kiertonopeuksia. Yritys G seuraa myös omavaraisuusastettaan sekä pääoman keskimääräistä kustannusta. Yritys G:lla on käytössään useampi myyntiin painottunut KPI-mittari, sillä se seuraa myyntien osuuksia kategorioittain, myyntikatteita tuotteittain, käyttökateä sekä markkinoinnista saatuja tuottoja jakelukanavittain. Yritys G valmistaa tuotteita, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia keskenään ja siten ne myös kohdistuvat erilaisille käyttäjille. Tämän vuoksi yritys G:lle on olennaista seurata eri tuotteiden myynnillistä kehitystä. Yritys G:n tuotteisiin liittyy myöskin tuottoja, jotka tulevat markkinoinnista ja niiden suhteen yritys G haluaa seurata, millä tuotteella markkinointituottoja syntyy eniten ja minkälaisia eroja tuotteiden kesken ilmenee.

Näiden lisäksi yritys G:llä on listauksessaan myös mittareita, jotka seuraavat yrityksen maksuvalmiutta, liikevaihtoa, nettovelkaa sekä osakekohtaista tuottoa. Nämä kaikki ovat sellaisia mittareita, jotka kiinnostavat esimerkiksi sijoittajia sekä rahoittajia. Kun esimerkiksi maksuvalmius pidetään hyvällä tasolla, se viestii siitä, että yrityksellä on tasaiset kassavirrat. Yritys G on listautunut myös pörssiin, jonka vuoksi esim. osakekohtainen tuotto on yritys G:lle keskeinen mittari. Yritys G haluaa pitää yrityksen osakkeen arvon mahdollisimman korkealla ja, jos osakekohtainen tuotto on hyvällä tasolla, on yritys G myös sijoittajille mielekkäämpi sijoituskohde.

4.2.1 Yhteenveto

Yritysten kesken siis löytyy aika paljonkin yhtäläisyyksiä, sillä kaikilla yrityksillä oli myyntiin liittyviä mittareita kuten esimerkiksi myyntikatteen seuranta, liikevaihdon seuranta tai kannattavuuden seuranta. Joissakin yrityksissä seurattiin katetta ja/tai myyntiä tuotekohtaisesti tai, kuinka paljon minkäkin tuotteen osuus on liikevaihdosta. Lisäksi suurin osa yrityksistä seurasi käyttöpääomaa, liikevaihtoa, omavaraisuusastetta, liikevoittoa tai käyttökattetta. Nämä ovat kaikki hyvin klassisia tunnuslukuja, joita seurataan usein esim. osavuosi-katsauksissa tai vuosiraporteissa eli ovat sijoittajille keskeistä tietoa. Lisäksi kaksi yritystä seitsemästä seurasi osakekohtaista tulosta, seuratakseen osakkeen kehitystä sekä sen vuoksi, että kyseinen mittari on sijoittajia ajatellen tärkeä mittari.

Osalla yrityksillä oli myös hyvin yksilöllisiä mittareita, kuten Yritys A seurasi erikoistuotteiden myyntiä ja kannattavuutta omilla mittareilla. Yritys D taas seurasi kuluja tuotettua litraa kohden tai tehtyjä työtunteja tuotettua litraa kohden. Lisäksi osa yrityksistä seurasi talouden osalta myös tapaturmien määriä, koska niillä saattoi olla vaikutusta yrityksen tuotannon puolella. Osassa yrityksistä seurattiin myös myyntilaskujen tai ostolaskujen tai molempien kiertonepeutta, jotta kassavirtojen ennustaminen helpottuisi ja niistä voisi tunnistaa trendejä. Viisi yritystä seurasi Current ratio:ta, joka on maksuvalmiutta kuvaava mittari eli tämä mittari on yritysten keskuudessa melko yleinen mittari. Maksuvalmiuden optimointi on varmasti tuotanto- ja jälleenmyyntialoilla oleellista seurata, koska raaka-aineiden hankinta tuotantopuolelle on elintärkeää tuotantoaloilla ja taas jälleenmyynnissä jälleen myytäviin hyödykkeisiin sitoutuu paljon rahavirtoja.

Kolme yritystä seitsemästä seurasi tilauskantaaan liittyviä mittareita kuten avointa tilauskantaa tai kokonaistilauskantaa. Näiden tarkoituksena oli mm. antaa tietoa tilauskannan muutoksista, tulevista rahavirroista sekä toimitusprosesseista. Vain kaksi yritystä seitsemästä seurasi varastoon liittyviä mittareita, mutta tämä selittyy sillä, että yritysten tuotteet eroavat paljon toisistaan, eikä tämän vuoksi varastoon ole sitoutunut välttämättä paljoa pääomaa.

4.3 Mittareiden seuranta

Haastatteluissa kysyttiin, että millä tasoilla yrityksissä seurataan KPI-mittareita. Tähän kysymykseen oli valmiit vastausvaihtoehdot: taluosastolla, johtoryhmässä, yhtiön hallituksessa tai jossakin muussa kokoonpanossa. Alla olevaan taulukkoon on listattu yritysten antamat vastaukset:

Seurantatasot	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F	Yritys G
Talousoastolla	X	X	X	X	X	X	X
Johtoryhmässä	X	X	X	X	X	X	X
Yhtiön hallituksessa	X	X		X		X	X
Jossakin muussa kokoonpanossa	X	X	X	X			X

TAULUKKO 9. Yritysten seurantatasot mittareille.

Kuten taulukosta 9 käy ilmi, kaikki yrityksen seuraavat mittareitaan ainakin talousoastolla ja johtoryhmässä. Kaikki yritykset paitsi yritys C ja yritys E seuraavat myös KPI-mittareita yhtiön hallituksessa. Samoin suurimmalla osalla yrityksistä oli käytössään myös jokin muu kokoonpano. Yritys A:lla käytetään KPI-mittareita läpi koko organisaation, mutta mittarit muuttuvat organisaatiotason mukaan. Yritys B seuraa mittareita myös myynnin puolella esimerkiksi projekteissa seurataan käyttökattetta. Yritys C seuraa talousoaston ja johtoryhmän lisäksi KPI-mittareita eri osastojen johdossa. Yritys D seuraa mittareita myös eri organisaatiotasojen johtoryhmissä sekä osastojen kuukausikatsauksissa. Yritys G seuraa myös KPI-mittareita eri organisaatiotasojen johtoryhmissä.

4.4 Mittareiden sitouttaminen ja kommunikointi yrityksessä

Mittareiden toimivuuden kannalta on olennaista, että yrityksen käytössä olevat KPI-mittarit on sitoutettu organisaation eri tasoille. Alla olevassa taulukossa on listattu vastaukset siihen, onko kaikki organisaation tasot sitoutettu mittareihin.

Onko organisaation kaikki tasot sitoutettu näihin mittareihin?	Kyllä	Ei
Yritys A	X	
Yritys B	X	
Yritys C	X	
Yritys D	X	
Yritys E		X
Yritys F	X	
Yritys G	X	

TAULUKKO 10. KPI-mittareiden sitouttaminen.

Kyllä -vastanneilta yrityksiltä kysyttiin lisäksi, miten mittarit on sitoutettu ja mitkä organisaatiotasot on sitoutettu näihin mittareihin. Yritys A:n johto valvoo mittareita tarkkaan ja ne on tarkasti mietitty läpi organisaation. Mittarit on sitoutettu bonusjärjestelmällä ja sitoutettu henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi 20 prosenttia sidottu yrityksen tuottoon, 20 prosenttia on sidottu yrityksen liiketulokseen, 20 prosenttia on sidottu yksikön KPI-mittareihin ja 40 prosenttia on sidottu henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Yritys A:lla on käytössä kuukausittaiset palaverit, joissa käydään läpi kunkin yksikön omat KPI-mittarit ja

niiden kehitys. Joillakin organisaatiotasolla pidetään palavereita vain kerran kvartaalissa, mutta KPI-mittarit käydään läpi kuitenkin vähintään neljä kertaa vuodessa. Esimiehet käyvät alaistensa kanssa myös erikseen läpi. Myöskin yritys F on sitouttanut mittarit erilaisilla bonusjärjestelmillä, joita mitataan KPI-mittareilla ja niitä käydään läpi joko kvartaaleittain tai joillakin tasoilla kuukausittain kuten talousosastolla.

Yritys B on sitouttanut mittarit informoimalla mittaristosta henkilöstölle sekä heitä on sitoutettu tulostavoitteiden kautta. Esimerkiksi myynnin puolella myyjille käyttökate on sidottu tulospalkkioihin. Myös yrityksessä C sitoutus on toteutettu samalla tavalla kuin Yrityksessä B. Yritys C on sitonut mittarit bonusjärjestelmällä ja sidottu mittarit ovat riippuvaisia organisaatiotasosta, jossa työntekijä työskentelee. Yritys G:lla on myös käytössään oma bonusjärjestelmänsä, mutta sen lisäksi mittareita käydään tiiviisti läpi eri organisaatiotasojen kuukausipalavereissa.

Yritys D:lla on käytössään palkkiosuunnitelmat kaikille työntekijöille ja palkkiot ovat sidottu yritykselle tärkeimpiin KPI-mittareihin, esimerkiksi yrityksen johdolle tärkeä mittari voi olla yrityksen myynti, jolloin tavoite tulee sen kautta ja taas tuotannossa kustannus per litra on sidottuna tavoitteisiin.

Yritys E kertoi, ettei ole sitouttanut mittareita kaikille organisaatiotasolle, koska se ei ole kokenut sitä tarpeelliseksi ainakaan toistaiseksi. Mittarit ovat Yritys E:lle enemmänkin seurantaa ja analytiikkaa varten. Ainoastaan liikevaihto on sitoutettu palvelupäälliköiden tulospalkkioihin.

4.5 Mittarit strategian tukena

KPI-mittarit nähdään usein yrityksen strategiaa tukevana työkaluna. Tämän vuoksi yrityksiltä kysyttiin, miten valitut KPI-mittarit tukevat yrityksen strategiaa ja kuinka yrityksen strategia on kommunikoitu yrityksen eri tasoille. Yritys A:n mukaan mittarit on mietitty tarkkaan läpi kaikissa organisaatiotasossa, jotta ne veisivät yritystä oikeaan suuntaan. Esimerkiksi tämän vuoksi erikoistuotteita valvotaan tarkemmin, koska ne ovat kriittisiä joillekin tehtaille.

Yritys B:n mukaan KPI-mittareita seurataan läpi yrityksen ja niiden tarkoitus on pitää kaikki yrityksen organisaatiotasot linjassa yrityksen strategiaa vasten. Eli, jos mittareissa huomataan lukemien olevan huonoja, siitä tiedetään, että jotain tehdään väärin ja täytyy tehdä korjaavia toimenpiteitä. Yritys B:ssä KPI-mittareita käydään läpi yrityksen eri organisaatiotasolla joko kuukausittain tai viikoittain. Yritys C kertoi, että KPI-mittarit on valittu nimenomaan yrityksen strategiaa vasten ja, koska yritys C on kansainvälinen konserni, osa mittareista tukeekin konsernitason strategiaa. Eli konsernitason mittarien ollessa tavoitetta huonompia, niistä tehdään selvitys, mistä lukemat johtuvat konsernille ja sen lisäksi ehdotus/ratkaisu miten lukemia parannetaan.

Yritys D:n mukaan KPI-mittarit on jalkautettu alimmalle organisaatiotasolle asti ja ne on sitoutettu organisaatioon sekä henkilöstön bonuksiin. KPI-mittareista on joka organisaatiotasolla kuukausi-info, jossa KPI-mittarit käydään

läpi ja heillä on myös henkilöstön yleisissä tiloissa omat näytöt mistä niitä voi käydä katsomassa. Lisäksi vielä toimitusjohtajan kuukausittaisessa tiedotustilaisuudessa käydään KPI-mittareita läpi.

Yritys E:ssä KPI-mittarit tukevat hyvin strategiaa, sillä talouden KPI-mittareiden lisäksi heillä on paljon muitakin mittareita. KPI-mittareita käydään läpi palaverissa, joissa on mukana yleisesti toimistotyöntekijät, joille kyseiset KPI-mittarit ovat relevantteja. Yritys F:n mukaan KPI-mittarit edesauttavat yrityksen myynnin kasvua ja ne optimoivat yrityksen investointitason ja vaihto-omaisuuserät niin, että käyttöpääomaa sitoutetaan optimaalisesti eri osa-alueisiin. Yritys F:ssä yrityksen tulos käydään läpi kvartaaleittain koko henkilökunnan kanssa, joten kaikki tietävät kuluvan vuoden tavoitteet ja tuloskehityksen niihin verrattuna. KPI-mittarit kommunikoivat selkeästi yrityksen kannattavuuden eri osa-alueilla ja ohjaavat johdon päätösten tekoa sekä pitkällä aikavälillä että lyhyellä aikavälillä. Eri osastoille on myös jaettu yhtiön kasvutavoitteet pelkistettyinä numeroina, jotka on helppo muistaa.

Yritys G:ssä mittareita on vuosien varrella karsittu ja kehitetty niin, että ne jaetaan strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin mittareihin. Näin mittarit ottavat kantaa monesta eri näkökulmasta ja antavat selkeitä suuntauksia mihin suuntaan yritys on menossa ja onko se linjassa yrityksen asetettujen tavoitteiden kanssa. KPI-mittarit on kommunikoitu yrityksessä samalla tavalla kuin yritys F:ssä eli kvartaaleittain niitä käydään läpi yhdessä tuloksen kanssa.

4.6 Mittareiden kehittäminen

Jotta mittareista voidaan saada kaikki hyöty irti, on niiden oltava aina ajan tasalla eli niitä tulisi jatkuvasti kehittää yrityksissä. Haastatelluilta yrityksiltä kysyttiinkin kuinka usein yrityksen päivittävät/ kehittävät KPI-mittareitaan ja kuka/ ketkä yrityksessä päättävät niiden kehittamisestä.

Yritys A kertoi, että ”isoja mittareita” tai toisin sanoen ylimmän johdon mittareita ei päivitetä hirveän usein (3-5 vuoden välein), koska ne ovat jo strategisesti vahvoja mittareita. Muilla tasoilla KPI-mittareita mietitään vuosittain, jolloin mietitään, tarvitseeko jotakin mittaria parantaa tai vaihtaa esimerkiksi katsomalla prosenttimäärien sijaan euromääriä tai esimerkiksi tarvitaanko uudelle markkinoille tulevalle tuotteelle jokin oma mittari. Päätökset mittareista tekee Yritys A:n johto, mutta mukana päätöksiä tekemässä saattaa olla esimerkiksi talousosasto tai jokin muu laadullinen osasto, kuten kehitysosasto.

Yritys B mainitsi, että yrityksessä on menossa isot kehityshankkeet talousosaston puolella, jonka vuoksi mittareitakin kehitetään tällä hetkellä koko ajan ja mittareiden kehittämisestä päättää yrityksen johtoryhmä, että osastojen vastuhenkilöt. Esimerkiksi myynnissä seurattavat projektimittarit ovat myyntiosaston päätettävissä, mutta ne pitää kuitenkin hyväksyttää vielä johdolla.

Yritys C kertoi tekevänsä jatkuvaa BI-raportoinnin kehitystä yhdessä liiketoimintajohdon kanssa. Yrityksen mittareista päättää yrityksen johto. Yritys D päivittää KPI-mittareitaan joka kuukausi tai jopa päivittäin. Mittareita kehitetään

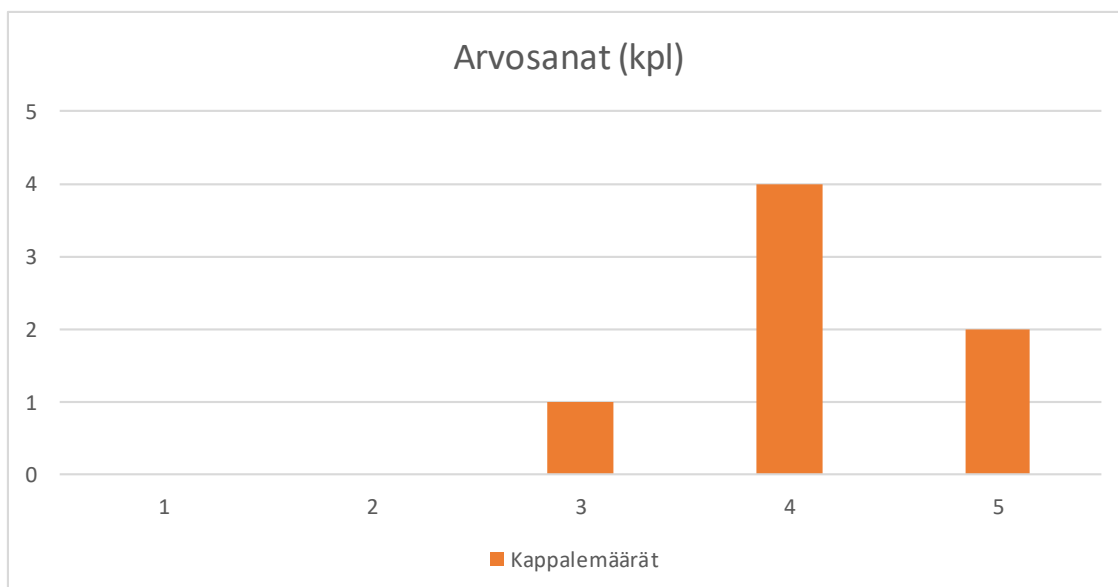
koko ajan ja tutkitaan, mikä mittari toimii ja mikä ei. Tietyt mittarit pysyneet useita vuosia eikä niitä haluta muuttaa, mutta toki kaikkia mittareita täytyy tarkastella uudestaan strategian muutosten mukaan. Jos mittarit eivät enää tue yrityksen strategiaa muutosten jälkeen, ei niitä ole järkevää enää käyttää. Yrityksessä D toimipisteen johto päättää sen pisteen KPI-mittareista, paitsi niistä, jotka johto on määritellyt kaikille.

Yrityksessä E mittareita käydään läpi puolivuositain, koska yritys on tällä hetkellä siinä tilanteessa, että päätöksen teko pitää olla nopeaa ja vielä haetaan parhaita toimintatapoja. Myös tilanteet ja ongelmien ratkaisu tarve on vaikuttanut KPI-mittareiden päivittämiseen. Loppujen lopuksi mittareista päättää yrityksen toimitusjohtaja, mutta muillakin on niihin sananvaltaa.

Yrityksessä F mittareita päivitetään todella harvoin, koska olemassa olevat mittarit on todettu toimiviksi ja kattavat kaikki tarvittavat osa-alueet. Yritys F on hionut mittareitaan useita vuosia ja tämän hetkinen mittaristo on kovan kehitystyön tulos. Myös yrityksessä G mittareita päivitetään melko harvoin, mutta ne tarkastellaan kuitenkin joka vuosi läpi. Yrityksessä G mittareiden kehittämistä päättää johtoryhmä ja/tai hallitus riippuen mittarista.

4.7 Tyytyväisyys nykyisiin mittareihin

Haastattelun lopuksi yrityksiltä kysyttiin kuinka tyytyväisiä he ovat tämän hetkisiin KPI-mittareihin asteikolla 1-5. Arvosana 1 tarkoittaa, ettei ole lainkaan tyytyväinen ja taas arvosana 5 tarkoittaa todella tyytyväistä. Tämä tieto on erittäin olennaista, koska tyytyväisyys antaa viittausta siihen, kuinka hyvin mittarit toimivat ja samalla se myös keskustelee mittareiden kehittämisen kanssa. Mikäli mittareita kehitetään jatkuvasti, niin optimaalista mittaristoa ei ole vielä syntynyt jolloin niihin ei voi olla täysin tyytyväinen. Alla olevaan kuvioon on kuvattu yritysten antamat arvosanat tyytyväisyydestä kappalemäärissä. Kuvion y-akselissa on arvosana asteikko ja x-akselissa on kappalemäärät.



KUVIO 12. Yritysten tyytyväisyys mittareihin kappalemäärissä.

Kuten kuviosta 11 käy ilmi, valtaosa yrityksistä oli tyytyväisiä tai todella tyytyväisiä tämän hetkisiin mittareihinsa. Lisäksi alla olevaan taulukkoon on lisätty kunkin yrityksen antamat arvosanat.

Tyytyväisyys yrityksen KPI-mittareihin	Asteikko 1-5
Yritys A	4
Yritys B	3
Yritys C	4
Yritys D	4
Yritys E	4
Yritys F	5
Yritys G	5

TAULUKKO 11. Kunkin yrityksen tyytyväisyys mittareihin.

Alimman arvosanan antoi yritys B, joka perusteli arvosanaa sillä, että kehityshankkeet ovat edelleen kesken. Arvosanan 4 antoivat yritykset A, C, D ja E. Yritys A perusteli arvosanan 4, sillä että mittareihin on käytetty paljon aikaa ja vaivaa ja ne ovatkin hyviä, mutta niissä on edelleen pientä hiottavaa. Yritys C:llä perustelut olivat myös vastaavanlaiset kuin A:lla eli heilläkin on edelleen jonkin verran hiottavaa mittareiden suhteen. Yritys D kertoi arvosanansa perustuvan siihen, että osassa mittareita on vielä kehitettävää. Esimerkiksi parantamisen varaa on aina varsinkin leading indicators:ien eli syy-mittarien suhteen. Yritys E perusteli yrityksen olevan vielä sellaisessa vaiheessa, ettei mittarit ole myöskään vielä loppuun asti hiottuja, koska yritys on kovassa kasvuvaiheessa.

Yritykset F ja G olivat omiin mittareihinsa erittäin tyytyväisiä. Yritys F perusteli arvosanansa sillä, että tyytyväisyys perustuu usean vuoden kehitykseen ja tutkimiseen, jonka vuoksi mittarit ovat todettu todella hyviksi ja toimiviksi. Myös yritys G:llä oli samankaltaiset perustelut arvosanalleen. Heillä mittarit ovat

olleet aktiivisesti tutkinnan ja kehityksen alla ja ne on todettu toimiviksi sekä ne kattavat nykyiset tarpeet hyvin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tämän työn tavoitteena oli tutkia, minkälaisia KPI-mittareita käytetään tuotanto- ja jälleenmyyntialoilla, jotta niistä voisi löytää mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yritysten kesken. Samoin tulosten avulla voidaan tunnistaa tietynlaisia trendejä valittujen KPI-mittarien kesken, kuten juuri yrityskohtaisia eroja, jotka voivat johtua tuotteiden tai alojen erilaisuudesta.

Tällä hetkellä alakohtaisia tutkimuksia KPI-mittareista on hyvin vähän, mutta esimerkiksi Taskinen (2015) teki opinnäytetyönsä tyypillisimmistä KPI-mittareista toimialoittain, jossa hän tutki toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä asiakastoimialoja. Tutkimus kuitenkin poikkeaa tästä tutkimuksessa siinä, että Taskisen tutkimuksessa käytettiin laajaa ja eri tyyppistä kirjallista lähdeaineistoa, jota tulkittiin ja yhdisteltiin tapauskohtaisesti. Tässä tutkimuksessa taas toteutettiin haastatteluita, joista saatiin lähdeaineistoa teorian rinnalle. Taskisella oli myös samaa suuntaa antavia tuloksia yritysten tyypillisistä KPI-mittareista, sillä tässä tutkimuksessa ilmeni vastaavanlaisia tuloksia joidenkin mittareiden suhteen.

Case-tutkimuksia löytyy useampia kuten esimerkiksi Ratisen (2005) tekemä case-tutkimus, jossa case-yritys toimi siivous- ja saneerausalalla. Lisäksi KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessista löytyy tutkimuksia kuten esimerkiksi Beric (2015) on tehnyt opinnäytetyönsä KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin kehittämiseksi.

Teoriaa KPI-mittareista ja niiden visualisoinnista on esitetty jo kymmeniä vuosia. Tasapainotettu tulokortti on ollut KPI-mittarien keskeisenä kulmakivenä ja sen kehittivät Kaplan & Norton 1990-luvun alussa yhteistyössä 12 amerikkalaisen suuryrityksen kanssa. (Kaplan & Norton, 1992) KPI-mittareiden visualisointiin on taas perehtynyt muun muassa Kerzner (2013) kirjassaan "Project management metrics, KPI's and dashboards", jossa Kerzner käy läpi erilaisia tapoja visualisoida mittareita ja kuinka niitä voidaan selkeyttää sekä miten erilaiset graafit vaikuttavat niiden luettavuuteen.

Tämä tutkimus oli konstruktiivinen tutkimus, mutta tässä tutkimuksessa toteutui konstruktiivisen tutkimuksen neljä ensimmäistä vaihetta:

1. Etsi käytännössä relevantti ongelma, jossa on mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon.

Tämä tutkimus kartoitti KPI-mittareita valituilta toimialoilta, jotta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää palvelumuotoilussa sekä selvittää jatkotutkimustarpeita.

2. Selvitä mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa.

Tutkimustulokset ovat antaneet viitteitä siitä, että KPI-mittaristoista löytyy yritysten keskuudessa yhtäläisyyksiä sekä eriävyyksiä. KPI-mittarit ovat tutkimusaiheena mielenkiintoinen, koska pelkkä listaus käytetyistä KPI-mittareista ei

varsinaisesti vielä kerro, miksi kyseisiä mittareita käytetään vaan niiden kehittämiseksi on tehty yrityksissä paljon ajatustyötä. Tämä tutkimuksen tutkimustulokset avasivat tutkimusaihetta CGI:lle, jotta CGI:lla olisi parempi ymmärrys sekä käytetyistä mittareista että niiden valintaan liittyvästä ajatustyöstä. Tämä tutkimus avaa myös mahdollisuuksia jatkotutkimukselle, koska kattavammalla otannalla voidaan selvittää KPI-mittaristojen yritysکوhtaaisia eroja, joita voidaan hyödyntää myös palvelumuotoilussa, jolloin CGI voi tuottaa vielä parempia tuotteita ja palveluita asiakkailleen.

3. Hanki syvälinen tutkimusaiheen tuntemus sekä käytännöllisesti että teoreettisesti.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltiin melko kattavasti KPI-mittaristoihin liittyvää teoriaa, joka käsitteli muun muassa KPI-mittaristolalleja, kuinka KPI-mittareita visualisoidaan ja kuinka KPI-mittarit liittyvät yrityksen strategiaan. Tutkimushaastattelut taas omalta osaltaan toivat KPI-mittareihin käytännöllisempää näkökulmaa, koska haastateltavat kertoivat yrityksissä käytettyjä KPI-mittareita ja samalla he kertoivat miksi juuri kyseisiä mittareita käytettiin. Näin KPI-mittareille syntyi käytännölläheinen tarina, joka tekee KPI-mittareiden ymmärtämisestä helpompaa.

4. Innovoi ratkaisumalli ja kehittä ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla voisi olla myös teoreettista kontribuutiota.

Tämän tutkimuksen tutkimustulokset antoivat CGI:lle perustaa yrityksissä käytettävistä KPI-mittareista ja siitä, millaisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia yritysten välillä voi olla. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat sen, että KPI-mittareita ei voi suoraan lähestyä siitä näkökulmasta, että jokaiselle yritykselle voidaan ottaa käyttöön samat KPI-mittarit. Tämä taas antaa varmennusta sille, että KPI-mittareiden tuotteistaminen vaatii lähes aina yritysکوhtaista räätälöintiä eli CGI:n konsulteilla tulee olla tietotaito ymmärtää asiakasyritysten strategiaa ja prosesseja sen lisäksi, että he tuntevat CGI:n tuotteistamat KPI-mittaristopakettit, joita tullaan kehittämään jatkotutkimuksen tiimoilta.

Konstruktiiivisen tutkimuksen kolme viimeistä vaihetta eli ratkaisun toteutus sekä testaus, ratkaisun soveltamisalan pohtiminen ja teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi ovat ratkaisumallin käyttöönoton aikaisia vaihteita. Tässä tutkimuksessa haluttiin antaa CGI:lle perusta KPI-mittareiden jatkotutkimukselle ja samalla tuotekehitykselle. Jatkotutkimusta tullaan tekemään mahdollisesti kvantitatiivisen tutkimuksen kautta, joka tukee tätä tutkimusta. Tuotekehityksen näkökulmasta CGI voi hyödyntää tutkimustuloksia Power BI-järjestelmän avulla esimerkiksi rakentamalla tutkimustuloksista ilmenneistä mittareista demo-mittaristoja, joita CGI voi käyttää myyntimateriaalina. Lisäksi KPI-mittareita rakentaessa Power BI-järjestelmällä voidaan todentaa, mitä mittareita voi toteuttaa kyseisellä järjestelmällä ja mitä ei. Tämä osaltaan edesauttaa CGI:ta todentamaan minkälaisia järjestelmäratkaisuita eri tilanteissa voidaan ehdottaa asiakkaalle.

Nyt kun tiedossa on tietynlaisia yhtäläisyyksiä sekä huomattu hyvin tuoteriippuvaisia eroja, voidaan niistä päätellä, että tällaiset seikat tulee ottaa huomioon BI-ratkaisuja miettiessä. Esimerkiksi omavaraisuusaste oli käytössä kuu-della yrityksellä seitsemästä ja joissakin yrityksissä haluttiin seurata joitakin tuotteita erillisinä mittareina. CGI voi koostaa useimmin toistuvista KPI-mittareista kokonaisuuden, joka voisi olla "peruspaketti", johon sitten lisättäisiin muita mittarikokonaisuuksia ajan mittaan erillisinä lisäkomponentteina. Esimerkiksi lisäkomponentteja voisi olla laadulliset KPI-mittarit kuten ympäristöön liittyvät mittarit.

Samoin tutkimustulokset kertovat paljon yritysten tavoista sitouttaa ja vies-tiä mittareista, jotka tulee ottaa huomioon tuoteratkaisun kehityksessä. Esimerkiksi mahdollisen tuotteen jalkauttaminen asiakasyrityksiin tulee varmasti vaa-timaan konsultointia kohdeyritykseltä ja sen vuoksi tutkimuksesta voidaan saada hyvää ohjenuoraa siihen, mitkä tavat esiintyvät yleisimmin ja siten myös varmistua tehokkaimmista menetelmistä. Suurimmalle osalle yrityksistä KPI-mittareita kommunikoiitiin jokaiselle organisaatiotasolle ja niistä pidettiin kuu-kausittain tai kvartaaleittain omia infojaan/palavereita.

Tutkimuksessa on myös havaittavissa, että KPI-mittarit jakautuvat eri kate-gorioihin kuten tasapainotetussa tulokortissa. Tasapainotetussa tulokortissa on neljä eri näkökulmaa, joilla yrityksen toimintaa mitataan. Näistä näkökulmista jokaisella toteutui talouden näkökulma, sillä jokaisella oli käytössään mittareita, jotka kiinnostaisivat sijoittajaa. Esimerkiksi yrityksissä seurattiin omavaraisuus-astetta, liikevaihtoa tai liikevoittoa. Sisäisen tehokkuuden näkökulmaa seurattiin osassa yrityksiä, sillä yritys A ja yritys D seurasivat tapaturmien määrää, joka on suoraan sidoksissa työnlaatuun sekä toimitusvarmuuteen. Lisäksi yritys F seu-rasi markkinatietoisuutta, jolla kartoitetaan esimerkiksi uusia trendejä markki-noilla, jotka taas liittyvät hyvin paljon asiakastarpeisiin.

Oppimisnäkökulma näkyy hieman yrityksen D mittareissa, koska yritys seuraa esimerkiksi jätevesien määrää. Tämä ei ole suoranaisesti taloudellinen mittari vaan enemmänkin tarkkaileva ja siitä yritys voi saada viitteitä esimerkiksi liiallisen jäteveden tuottamisesta. Näin yritys voi huomata tarpeita tuotantonsa kehittämisessä ympäristöystävällisemmäksi. Asiakasnäkökulmaa ei niinkään ole havaittavissa kyseisissä mittareissa, mutta yleensä talousosastolla seurattavissa mittareissa ei yleensä seuratakaan sen kaltaisia mittareita.

Varsinkin listaukset eri yritysten mittareista luovat jo hyvän pohjan siihen, minkälaisia KPI-mittareita BI-ratkaisuissa voidaan käyttää. Monesti KPI-mitta-reiden suhteen voi olla hankala tietää mitkä ovat niitä toimivia, koska mittareita on nykypäivänä useita satoja erilaisia. Mittareiden toimivuus tässä tutkimuk-sessa tarkoittaa mittaria, joka tuottaa mittarille tarkoituksenmukaisia tuloksia ja se tukee yrityksen strategiaa. Tämän vuoksi myös perustelut valittuihin mittareihin parantavat ymmärrystä alojen liiketoimintaprosesseihin. Esimerkiksi erikois-tuotteiden, tehdaskohtaisten tai litrakohtaisten mittarien seuranta auttoi hyvin ymmärtämään tuotteiden luonteen tärkeyden mittareita miettiessä. Samoin myös, joillekin yrityksille sijoittajia kiinnostavat tunnusluvut voivat olla hyvin

oleellisia, koska osa yrityksistä oli pörssiyrityksiä. Tietyt painotukset eri osa-alueille kuten esimerkiksi myynnin mittareihin antaa myös viittausta siihen, mihin mittareihin kannattaa panostaa tuotekehityksessä.

Tutkimustuloksien avulla CGI pystyy kehittämään BI-konsultointia tuotelähtoisemmäksi eli ottaen huomioon asiakasyrityksen tuotteen/palvelun erikoispiirteet. Kun tiedossa on, onko kyseessä tuote, jota tuotetaan esimerkiksi litroissa tai tonneissa tai kappalemäärissä, voi se auttaa jo rajaamaan minkälaisia KPI-mittareita tai mittarikokonaisuuksia asiakasyrityksille ehdotetaan. Samoin tutkimustulokset antoivat varmistuksen sille, että KPI-mittareiden valintaan aina liittyy yrityskohtaisia eroja kuten esimerkiksi, missä yritys toimii, miten yritys toimii ja minkälaisia sidosryhmiä yrityksillä on. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä, jotka tulisi myös ottaa huomioon, kun CGI konsultoi asiakasyrityksiä mahdollisista ratkaisumalleista KPI-mittaristoille.

KPI-mittareiden kehittäminen ja niistä päättävät elimet ovat CGI:n näkökulmasta myös olennaisia ja tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään markkinoinnissa, koska tuotetta markkinoidessa on erittäin tärkeää tietää, ketkä yleensä vastaavat kehityksestä ja kuinka isoja intressejä yrityksillä on kehittää omia mittareitaan. Samalla myös saadaan tietoa siitä, ketä potentiaalisessa asiakasyrityksessä kannattaa lähestyä tuotteiden myymisessä tai ylipäättään niiden markkinoinnissa. Lisäksi yritysten tämän hetkinen tyytyväisyys antaa vihjettä siitä, olisiko KPI-mittariston tuotteistamiselle kysyntää. Yrityksillä on mahdollisesti suurempi kiinnostus vastaavanlaiseen tuotteeseen, jos omiin mittareihin ei olla tyytyväisiä.

Tämä tutkimus antaa myös jatkotutkimukselle mahdollisuuksia. Esimerkiksi laadullisen tutkimuksen sijaan KPI-mittareita voisi selvittää kvantitatiivisella tutkimuksella keräämällä isompia määriä dataa. Lisäksi tutkimukseen voisi liittää myös muiden osastojen mittareiden kartoittamisen, koska tässäkin tutkimuksessa tuli vastaan sellaisia KPI-mittareita, joita seurataan yleensä ennemmin operatiivisten osastojen puolella. Esimerkiksi tapaturmien määrää seurataan yleensä yritysten tuotantotiloissa tai varastossa. Toisena esimerkkinä, ympäristöön liittyviä mittareita oli yhdellä yrityksellä, jotka liittyvät taas vahvasti yritysvastuuseen. Tämän kaltaisia liitoksia toimialoittain voisi hyvin jatkotutkia.

On myös mahdollista, että tulevaisuudessa tilinpäätöksen yhteydessä esitettäisiin taloudellisten tunnuslukujen lisäksi strategisia mittareiden tuloksia, jotta yritysten välinen vertailu paranisi entisestään ja samalla ennustaa yritysten taloudellista menestystä tulevaisuudessa tarkemmin. Lisäksi tutkimustuloksista ilmeni mittareita, jotka liittyivät ympäristövastuullisuuteen, joka omalta osaltaan voisi olla hyvä jatkotutkimuksen aihe esimerkiksi ”social and environmental accounting”-aihepiiriin.

Tämä tutkimus myös osaltaan vahvistaa sen, että KPI-mittareiden käyttö on yleistynyt, sillä kaikki tutkimuksen yritykset ovat ottaneet niitä käyttöön. KPI-mittareilla on tärkeä rooli yrityksen strategian tukemisessa ja niillä halutaan viedä yritystä haluttuun suuntaan. On hyvin yleistä, että KPI-mittarit on sitoutettu yrityksen henkilöstön bonusjärjestelmään, jotta jokainen organisaatiotasoa

tekisi töitä saavuttaakseen tavoitteet. Mielenkiintoista olisi ehkä tehdä jatkotutkimusta myös siitä, miten bonusjärjestelmissä määritellään, mitkä ovat kunkin organisaation KPI-mittarit, jotka vaikuttavat työntekijöiden vuosibonuksiin. Esimerkiksi ovatko ne aina sellaisia, että niihin pystyy työntekijä itse vaikuttamaan vai ovatko ne monen muuttujan summa.

Perinteisesti johdon laskentatoimea on pidetty lukujen laskentana, mutta uusien ohjausjärjestelmien kuten suoritusmittaristojen myötä se on löytänyt erilaisia lähestymistapoja. Taloudellisten ja strategisten tunnuslukujen seuraaminen poikkeaa siinä toisistaan, että taloudellisten tunnuslukujen seuranta on usein mutkattomampaa kuin strategisten mittareiden. Kuitenkin molempien tuottamat tulokset ovat tärkeitä johdon päätöksien ja näkemysten kannalta pitkällä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin kahden eri toimialojen yritysten käyttämiä mittareita, miksi ne on valittu ja miten ne tukivat yrityksen strategiaa. Lisäksi haluttiin saada selville, miten ne on sitoutettu yrityksiin ja miten mittareita päivitetään sekä ollaanko mittareihin tällä hetkellä tyytyväisiä. Tuloksiin päästiin haastattelemalla alalla toimivia yrityksiä sekä tarkastelemalla KPI-mittareihin liittyvää teoriaa.

Tutkimus antoi minulle myös kattavan kuvan KPI-mittareista ja tutkimustulokset antoivat paljon erilaisia näkökulmia KPI-mittareiden valintoihin, kuten esimerkiksi osalle yrityksistä sijoittajia kiinnostavia KPI-mittareita haluttiin seurata yrityksissä, jotka olivat pörssissä. Tutkimuksessa saatiin näkökulmia myös siihen, miten KPI-mittareista viestitään sekä miten ne on sitoutettu eri yrityksiin. Kaikki yrityksen paitsi yritys E oli sitouttanut KPI-mittarit kaikkiin organisaatiotasoihin, mutta myös yritys E:ssä KPI-mittarit oli sitoutettu jollekin organisaatiotasolle. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää BI-konsultoinnissa yritysten KPI-mittaristoja käyttöönottaessa.

Tutkimustuloksien KPI-listaukset hyödynnetään ja niiden lisäksi CGI tulee tekemään mahdollisesti KPI-mittareista kvantitatiivisen jatkotutkimuksen laajemmalla otannalla. CGI:lla tehtävä jatkotutkimus sekä kehitystyö tulee näyttämään, minkälaisen lopputuotteen saaduista tuloksista pystytään kehittämään sekä miten sen käyttöönottoa voidaan mahdollisesti konsultoida ja markkinoida.

LÄHTEET

Agiu, D., Mateescu, V. & Muntean, I. 2014. Business Intelligence overview. Database Systems Journal, Vol. 3.

Asiakastieto. Tunnusluvut. Saatavilla <http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#gea>, luettu 11.9.2017.

Balance consulting. Kokonaispääoman tuotto-%(ROA). Saatavilla http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaispaaoman_tuotto, luettu 11.9.2017.

Beric, P. 2015. KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin kehittäminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Julkaisematon powerpoint-esitys: CGI (2016): CGI Suomessa. Powerpoint-esitys. Luettu 26.6.2017.

CGI (2017). CGI lyhyesti. Saatavilla <https://www.cgi.fi/cgi-lyhyesti>, luettu 26.6.2017.

CGI (2017). Historia; CGI:n tarina Suomessa. Saatavilla <https://www.cgi.fi/historia-suomessa>, luettu 26.6.2017.

CGI (2017), Missio, visio ja arvot; tunne yrityksemme DNA. Saatavilla <https://www.cgi.fi/missio-visio-arvot>, luettu 26.6.2017.

Chron. What are leading and lagging indicator on a HR strategy map? Saatavilla <http://smallbusiness.chron.com/leading-lagging-indicators-hr-strategy-map-45233.html>, luettu 8.10.2017.

Few, S. 2005. Dashboard Design: Beyond Meters, Gauges, and Traffic Lights. Business Intelligence Journal. ProQuest Central.

Free management books, SMART - Specific Measurable Achievable Realistic Timely. Saatavilla <http://www.free-management-ebooks.com/faqps/goal-04.htm>, luettu 11.9.2017.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2017. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

- Kankkunen, K. & Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki, Talentum.
- Kaplan, S. & Norton, D. 2004. Strategia kartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki, Talentum.
- Kaplan, S. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.
- Kasanen, A., Lukka, K., & Siitonen A. 1993. The constructive approach in management accounting research. Journal of Management Accounting Research, Vol. 5.
- Kerzner, H. 2013. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Kustula, E. 2015. Laadullinen ja määrällinen tutkimus opinnäytetyössä. Saatavilla <http://essee pankki.proakatemia.fi/laadullinen-ja-maarallinen-tutkimus-opinnaytetyossa/> , luettu 28.8.2017.
- Labro, E. & Tuomela, T. 2003. On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies. European Accounting Review.
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavilla <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>, luettu 1.1.2018.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki, Edita.
- Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall P.L. 1956. The focused interview. A manual of problems and procedures. Glencoe, IL, Free Press.
- Microsoft. Officen käytettävissä olevat kaaviolajit. Saatavilla <https://support.office.com/fi-fi/article/Officen-k%C3%A4ytett%C3%A4viss%C3%A4-olevat-kaaviolajit-a6187218-807e-4103-9e0a-27cdb19afb90?ui=fi-FI&rs=fi-FI&ad=FI> , luettu 24.9.2017.
- Microsoft. 2018. What is Power BI? Saatavilla: <https://powerbi.microsoft.com/en-us/what-is-power-bi/> , luettu 2.5.2018.
- Nurmi, R. 2000. Johtavatko johtajat? Tampere, Tammer-Paino.

- Opetushallitus. Tulokortin rakentaminen. Saatavilla http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tulokortin_rakentaminen , luettu 8.10.2017.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard -yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo, WSOY.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. Management Accounting Research, 10, 363-382.
- Parmenter, D. 2007. Key performance indicators. Developing, implementing and using winning KPI's. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey
- Parmenter, D. 2016. The Financial Controller and CFO's Toolkit, Lean Practices to Transform Your Finance Team. Third edition. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Ratinen, J. 2005. Suorituksen kehittäminen keskisuudessa palveluyrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Laskentatoimen pro gradu -tutkielma.
- Salkunrakentaja. 2012. Osakkeen arvonnäilytys taloudellisen lisäarvon (EVA) avulla. Saatavilla <https://www.salkunrakentaja.fi/2012/08/osakkeen-arvonmaaritys-taloudellinen-lisaarvon-eva-avulla/> , luettu 11.9.2017.
- Slideshare. Suorituskyvyn johtaminen. Saatavilla <https://www.slideshare.net/mikaaho/suorituskyvyn-johtaminen> , luettu 8.10.2017
- Taskinen, J. 2015. Tyypillisimmät suorituskykymittarit toimialoittain. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Thomson, T. 1998. Management by objectives. The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition. Jossey-Bass/Pfeiffer. Saatavilla <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> , luettu 25.9.2017.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Törmä, R. 2015. Osastosihteerien rooli Suomen Pankin strategiatyössä. Haaga-helia. Opinnäytetyö.
- Unilytics. 2015. Top 7 Tips for Dashboard Visualization. Saatavilla <https://unilytics.com/top-7-tips-for-dashboard-visualization/> , luettu 11.6.2018.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki, Edita.