# STRATEGIAN IMPLEMENTOINTIA TUKEVAN SUORITUSMITTARISTON KEHITTÄMINEN

**Jyväskylän yliopisto**
**Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2019**

**Tekijä: Asta Manninen**
**Oppiaine: Laskentatoimi**
**Ohjaaja: Marko Järvenpää**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

# TIIVISTELMÄ

| | |
|---|---|
| Tekijä<br>Asta Manninen | |
| Työn nimi<br>Strategian implementointia tukevan suoritusmittariston kehittäminen | |
| Oppiaine<br>Laskentatoimi | Työn laji<br>Pro gradu -tutkielma |
| Aika (pvm.)<br>31.1.2019 | Sivumäärä<br>81 |


Tiivistelmä – Abstract

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten strategian implementointia voidaan tukea suoritusmittauksen keinoin case-yrityksen tuotantoyksikössä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin kehittää räätälöity suoritusmittaristo tukemaan strategian implementointia tuotantoyksikön operatiiviselle tasolle. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osassa tarkastellaan suoritusmittauksen potentiaalia strategian implementointiprosessissa ja toisessa osassa esitellään aiemman tutkimuksen sekä aihetta käsittelevän kirjallisuuden perusteella tekijöitä, joita tulisi huomioida suoritusmittariston kehitysprosessissa.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus, jossa tutkija toimi kohdeorganisaatiossa muutosagenttina. Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Lisäksi tutkimuksen onnistumisen arvioinnissa hyödynnettiin markkinatestausta.

Tutkimuksen aikana järjestettiin valitun työryhmän kanssa neljä workshop-tilaisuutta, joiden aikana määriteltiin tuotantoyksikön menestystekijät eli strategian toteutumisen kannalta ratkaisevassa asemassa olevat tekijät, valittiin niitä parhaalla tavalla kuvaavat mittarit, sovittiin mittausperiaatteista sekä rakennettiin edellytykset suoritusmittariston käyttöönotolle.

Tutkimuksen tuloksena tuotantoyksikössä tunnistettiin kuusi menestystekijää, joita kuvaamaan valittiin viisi suoritusmittaria. Tutkimuksen myötä hahmottui myös vaihtoehtoinen prosessimalli suoritusmittariston kehittämiseksi tilanteessa, jossa organisaation strategia on määritelty. Tuotantoyksikön strategian jalkautusta tukemaan kehitettyä suoritusmittaristoa alettiin hyödyntää asteittain jo tutkimuksen aikana pilotoinnin myötä ja erästä mittaria tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään todennäköisesti myös palkitsemisen perusteena.



Asiasanat

Strateginen johdon laskentatoimi, strateginen ohjaus, strategian implementointi, suoritusmittaus, menestystekijä

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

# SISÄLLYS


1 JOHDANTO ..... 7
1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet ..... 7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma ..... 11
1.3 Tutkimuksen asemointi ja metodologiset lähtökohdat ..... 13
1.4 Tutkielman rakenne ..... 17

2 SUORITUSMITTAUKSEN ROOLI STRATEGIAN IMPLEMENTOINNISSA ..... 18
2.1 Strategian implementointi ja sen mahdollistaminen ..... 18
2.1.1 Strategian implementoinnin haasteet ..... 19
2.2 Johdon ohjausjärjestelmät ..... 20
2.2.1 Suorituskyvyn mittaus johdon ohjausjärjestelmien osana ..... 22
2.3 Suoritusmittaus strategian implementoinnin tukena ..... 23

3 SUORITUSMITTARISTON KEHITYSPROSESSI ..... 25
3.1 Erilaiset prosessimallit ..... 26
3.2 Mittariston suunnittelu ..... 28
3.2.1 Menestystekijöiden tunnistaminen ..... 29
3.2.2 Yksittäisen mittarin ominaisuudet ..... 29
3.2.3 Mittariston ominaisuudet ..... 33
3.3 Mittariston implementointi ..... 38

4 TUTKIMUSASETELMA ..... 40
4.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet ..... 40
4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ..... 40
4.3 Tutkimusstrategia ..... 41
4.3.1 Toimintatutkimus ..... 42
4.3.2 Markkinatestaus ..... 44

5 SUORITUSMITTARISTON SUUNNITTELU JA TOTEUTUS ..... 46
5.1 Case-yrityksen tuotantoyksikön esittely ja lähtökohdat mittariston rakentamiselle ..... 46
5.2 Menestystekijöiden määrittely ..... 48
5.2.1 Ensimmäinen tapaaminen - pohdintaa mahdollisista menestystekijöistä ..... 48
5.2.2 Toinen tapaaminen - menestystekijöiden valinta ..... 50
5.3 Mittareiden valinta ja mittausperiaatteista sopiminen ..... 53
5.3.1 Kolmas tapaaminen - menestystekijöistä mittareihin ..... 53
5.3.2 Neljäs tapaaminen - lopullisten mittareiden valinta ..... 54
5.4 Suoritusmittariston implementoinnin mahdollistaminen ..... 62
5.5 Henkilöstön osallistaminen ..... 62

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI ..... 64
6.1 Yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta ..... 64
6.2 Tutkimuksen tulokset ..... 64
6.2.1 K1: Miten strategian implementointia ja strategian mukaista toimintaa voidaan tukea suoritusmittauksen avulla? ..... 65
6.2.2 K2: Mitkä ovat edellytykset strategiaa tukevan suoritusmittariston kehittämiselle? ..... 65
6.2.3 K3: Miten case-yrityksen tuotantoyksikkökohtaiset mittarit kehitettiin? ..... 66
6.2.4 K4: Millaiset mittarit case-yrityksen tuotantoyksikön käyttöön kehitettiin ja millaisen mittariston ne muodostavat? ..... 67
6.2.5 K5: Miten toteutettu mittaristo voidaan ottaa käyttöön case-yrityksen tuotantoyksikössä ja mitä toimenpiteitä käyttöönotto vaatii? ..... 69
6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset ..... 69
6.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ..... 71
6.3.2 Tutkimuksen arviointi markkinatestauksen näkökulmasta ..... 72
6.3.3 Jatkotutkimusehdotukset ..... 72

LÄHTEET ..... 74

LIITE ..... 81

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Performance measure record sheet (Mukailtu Neely ym. 1997) 32
TAULUKKO 2 NPS - Net Promoter Score ..... 55
TAULUKKO 3 Palvelukuvauksen läpikäynti..... 56
TAULUKKO 4 Työvaiheiden aikojen mittaus..... 58
TAULUKKO 5 Kehitysideoiden määrä ..... 59
TAULUKKO 6 Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen ..... 60

## KUVIOT

KUVIO 1 Laskentatoimen tutkimusotteet (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991) ... 16
KUVIO 2 Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen 2001, 5) ..... 22
KUVIO 3 Suoritusmittariston kehitysprosessin teoreettinen viitekehys
(Mukailtu Neely ym. 2000) ..... 25
KUVIO 4 Yksittäiset suoritusmittarit mittaristona ..... 28
KUVIO 5 Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross 1991, 65) ..... 35
KUVIO 6 Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996b, 9, 31) ..... 35
KUVIO 7 Suorituskykyprisma (Neely, Adams & Crove 2001) ..... 37
KUVIO 8 Tuotantoyksikön menestystekijät ..... 52
KUVIO 9 Menestystekijöiden valinta ..... 66
KUVIO 10 Menestystekijäkohtaiset mittarit ..... 67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet

Usein suoritusmittauksen yhteydessä kuullaan lausahdus ”sitä saat mitä mittaat”. Mikäli tähän ohjenuoraan on luottaminen, strategian mukaisen toiminnan mittaamisen myötä yrityksessä muodostettu strategiahan implementoituu henkilöstön keskuuteen kuin itsestään. Mutta mitä on strategian mukainen toiminta, miten sitä voi mitata tai miten mittareita ylipäätään on mahdollista rakentaa?

Tämä tutkimus tarkastelee suoritusmittausta strategian implementoinnin näkökulmasta. Kiinnostus sekä strategian implementointia että suoritusmittausta kohtaan on kasvanut huomattavasti ja suoritusmittauksen potentiaali organisaatioiden strategiaprosesseissa ja strategisessa ohjauksessa on tunnistettu (Bungay & Goold, 1991; Neely, Mills, Platts, Gregory & Richards, 1994; Kaplan & Norton, 1996b, 10; Butler, Letza & Neale, 1997). Suoritusmittauksen roolia strategian implementoinnissa on kuitenkin tutkittu melko vähän (Atkinson 2006). Tämä tutkimus pyrkii kaventamaan suoritusmittauksen ja strategian välillä tutkimuksessa esiintyvää kuilua kahdella tavalla. Ensinnäkin, tutkimuksessa halutaan tarkastella ja analysoida aiemman tutkimuksen perusteella, millainen rooli suoritusmittauksella voi olla strategian implementoinnissa. Lisäksi perustuen edellä mainittuun tietoon, tutkimuksen tarkoituksena on kehittää tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen tuotantoyksikköön strategian implementointia tukeva suoritusmittaristo. Suoritusmittariston kehittämisessä mielenkiintoisiksi tekijöiksi muodostuvat mitä vaiheita ja tekijöitä on huomioitava suoritusmittariston rakentamisprosessissa, ja millainen suoritusmittaristo tukee strategian implementointia juuri tutkimuskohteessa, organisaation operatiivisella tasolla.

Tämä tutkimus on asemoitavissa johdon laskentatoimen tutkimuskentälle (Management Accounting, MA). Laskentatoimella tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on kerätä ja analysoida taloudellista tietoa sekä yrityksen sisäisistä että ulkoisista tapahtumista. Laskentatoimea voidaan tarkastella joko johdon eli sisäisen laskentatoimen näkökulmasta, jossa tuotetaan tietoa liikkeenjohdon tarpeisiin tai rahoituksen eli ulkoisen laskentatoimen (Financial Accounting, FA)

näkökulmasta, joka on tarkoitettu pääasiassa yrityksen ulkoisia sidosryhmiä varten. (Vehmanen 1992.) Chenhall (2003) toteaa, että johdon laskentatoimen kanssa samankaltaisia käsitteitä, johdon laskentatoimen järjestelmiä (Management Accounting Systems, MAS), johdon ohjausjärjestelmiä (Management Control Systems, MCS) ja organisaation ohjausta (Organizational Control, OC) käytetään ajoittain tarkoitettaessa samaa asiaa. Tässä tutkimuksessa sekä johdon laskentatoimi että johdon ohjausjärjestelmät käsitetään järjestelminä, joita hyödynnetään organisaation toiminnan ja päätöksenteon ohjaamisessa. Johdon laskentatoimen voidaan nähdä toimivan eräänlaisena johdon ohjausjärjestelmänä muiden organisaation kontrollien rinnalla.

Tutkimuksen kannalta keskeisen viitekehyksen muodostamiseksi on syytä jatkaa määrittelemällä lyhyesti strategia ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet missio, visio ja arvot. Missio on syy, jonka takia yritys on olemassa ja visio kuvastaa yrityksen tavoitetilaa eli sitä, missä ja millaisena yritys haluaa tulla nähdyksi tulevaisuudessa. Arvot puolestaan määrittelevät yrityksen asenteen, käytösmallit ja luonteen, eli ne ohjaavat vahvasti yrityksen toimintaa. (Kaplan, Norton & Iivonen 2009, 56-57.) Strategiaksi kutsutaan niitä keinoja, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa visionsa mukaisen tilan. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Käyttämämme strategia-sanan juuret ovat peräisin Kreikasta, tarkoittaen sekä armeijan kenraalia, että hänen johtamistapaansa (Bracker 1980). Omaksuttuna liiketoimintakontekstiin, 1900-luvun aikana strategiaa määriteltiin muun muassa seuraavasti: ”sarja yrityksen toimia, jotka on valittu mukaillen tiettyä tilannetta” (Von Neumann & Morgenstern 1953), ”yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden määrittämistä ja tarpeellisten resurssien allokointia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi” (Chandler 1962) tai ”yhtenäinen, kokonaisvaltainen ja eheä suunnitelma yrityksen perustavanlaatuisten tavoitteiden saavuttamiseksi” (Glueck 1976). Tämän lisäksi Kaplan ja Norton (2004, 27) ovat esittäneet, että strategian tarkoituksena on kuvata, miten organisaatio tuottaa arvoa sidosryhmilleen ja Mintzberg (1979, 25) on määritellyt strategian olevan organisaation päätöksissä havaittava yhdenmukainen tapa olla tekemisissä ympäristön kanssa, kuin organisaation ja sen ympäristön välinen voima.

Puhuttaessa yrityksen strategiasta, sen olemassaolon edellytykseksi mielletään automaattisesti strategian muodostamiseen liittyvät seikat. Erinomaisesti muodostettu strategia mahdollistaa yrityksen ensiluokkaisen suorituskyvyn kuitenkin vasta, kun se on implementoitu onnistuneesti (Bonoma 1984). Yhden eniten käytetyistä määritelmistä strategian implementoinnille voidaan sanoa olevan selkeästi määritellyn strategisen suunnitelman suoraviivainen käyttöönotto (esimerkiksi Wind & Robertson 1983). Tämä lähestymistapa strategian implementointiin on kuitenkin hyvin yksinkertaistava ja määritelmän kaltaisen implementoinnin monimuotoisuuden sekä tärkeyden aliarvioimisen voidaan sanoa olevan melko yleistä (Day & Wensley 1983). Noble (1999) on tästä syystä kokenut tarpeelliseksi koota yhteen erilaisia strategian implementointia koskevista näkökulmia, joiden perusteella hänen mukaansa strategian implementointi on yhdistelmä strategisten suunnitelmien kommunikointia, tulkintaa, omaksumista ja toteuttamista.

Kuten edellä esitetyt määrittelyt antavat pääasiassa ymmärtää, strategiaprosessi käsitetään yleisesti pitkän aikavälin tavoitteiden ja toimintasuunnitel-

mien laatimiseksi sekä näiden suunnitelmien suoraviivaiseksi implementoinniksi. Strategiat kuitenkaan harvoin pysyvät muuttumattomina tai toteutuvat täsmälleen suunnitellun mukaisina.

Johdon laskentatoimen kirjallisuudessa korostetaan johdon laskentatoimen menetelmien systemaattisen käytön osuutta strategian implementoinnin tukena organisaatioissa (Dent 1990; Kaplan & Norton 1996b, 10). On kuitenkin tavallista, että osa johdon laskentatoimen menetelmäkirjosta mielletään muiden tieteenalojen menetelmiksi. Erityisesti strategisen johdon laskentatoimen[1] käsitteen alle mahtuu laaja valikoima menetelmiä, jotka saatetaan ymmärtää ennemmin liikkeenjohdon kuin laskentatoimen työkaluina. Näitä menetelmiä ovat muun muassa toimintolaskenta (activity based costing, ABC), strateginen kustannusanalyysi (strategic cost analysis), elinkaarikustannuslaskenta (life-cycle costing), tavoitekustannuslaskenta (target costing) sekä tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä asemassa oleva suoritusmittaus. (Langfield-Smith 2008.) Suoritusmittaus voidaankin mieltää osaksi sekä johdon laskentatoimea että johdon ohjausjärjestelmiä.

Yksi strategian tärkeimmistä tehtävistä on määritellä keinot, joiden avulla organisaatio tuottaa arvoa sidosryhmilleen (Kaplan & Norton 2004, 27). Arvon tuottaminen tulisi tehdä myös mahdollisimman tehokkaasti, sillä tehokkaasti toimiva yritys tyydyttää sidosryhmien tarpeet paremmin kuin tehottomammin toimiva kilpailijansa (Laitinen 2003, 21). Yksi keskeisimmistä keinoista arvioida toiminnan tehokkuutta strategisesta näkökulmasta on strategisen toimintakyvyn mittaaminen, jolla tarkoitetaan strategisesti tärkeiden menestystekijöiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen ja mittareiden valinnan sisältävää prosessia (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 286). Neely, Gregory ja Platts (1995) ovat esittäneet todennäköisesti yhdet tunnetuimmista määritelmistä suorituskyvyn mittaukselle (performance measurement), suorituskykymittarille (Performance measure) sekä suorituskykymittaristolle (performance measurement system):

> Performance measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action.
>
> A performance measure can be defined as a metric used to quantify the efficiency and/or effectiveness of action.
>
> A performance measurement system can be defined as the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions. (Neely ym. 1995)

Näiden määritelmien mukaisesti suoritusmittauksella tarkoitetaan suorituksen tehokkuuden tarkkailua kahdesta näkökulmasta: *vaikuttavuus* (effectiveness) viittaa kykyyn saada aikaan tavoiteltu muutos ja *tehokkuus* (efficiency) kuvastaa

---

[1] Yksinkertaisimmillaan Roslenderin ja Hartin (2003) mukaan strategisen johdon laskentatoimen (strategic management accounting) käsite tarkoittaa strategisen näkökulman lisäämistä johdon laskentatoimeen. Kenneth Simmonds toi ensimmäisenä esille strategisen johdon laskentatoimen käsitteen julkaisussaan vuonna 1981. Hän määritteli strategisen johdon laskentatoimen olevan strategian kehittämiseen ja tarkkailuun tarkoitetun, sekä liiketoimintaa että kilpailijoita koskevan johdon laskentatoimen informaation tuottamista ja analysointia (Simmonds 1981).

aikaansaatujen tuotosten määrää suhteutettuna asetettuun tavoitetasoon. (Neely ym. 1995). Vaikuttavuus ja tehokkuus eivät ainoastaan edusta kahta suorituksen perustavanlaatuista osa-aluetta, vaan korostavat sekä sisäistä että ulkoista näkökulmaa.

Termeinä suorituskyvyn mittaaminen ja suorituksen mittaaminen sekoittuvat usein keskenään, suorituskyvyn mittaamisella seurataan parhaan mahdollisen suorituksen tavoittelua, kun taas suorituksen mittaaminen keskittyy menneeseen mitaten vain toteutunutta suoritusta. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä suoritusmittaus puhuttaessa yleisellä tasolla sen taustasta ja suoritusmittareiden sekä -mittariston ominaisuuksista.

Tavat arvioida suoritusten ja toiminnan tehokkuutta organisaatioissa ovat muuttuneet vuosikymmenten kuluessa. Suoritusmittaus on toiminut yrityksissä jo pitkään johdon työkaluna. Sitä voidaan hyödyntää muun muassa toiminnan ohjaamisessa (Uusi-Rauva 1996, 11; Simons 2000, 67) henkilöstön motivoimisessa (Uusi-Rauva 1996, 11; Neely 1998, 54; Simons 2000, 69) tai henkilöstön kouluttamisessa ja oppimisen tukemisessa (Simons 2000, 67). Mittausta voidaan hyödyntää huomion kiinnittämisessä mitattaviin tekijöihin (Neely 1998, 54; Uusi-Rauva 1996, 11), päätöksenteon tukena ja kommunikoinnissa organisaation ulkoisille sidosryhmille (Simons 2000, 67) sekä strategian implementoinnissa sekä sen muuttamisessa käytännön tavoitteiksi (Kaplan & Norton 1996, 10; Neely, Mills, Platts, Gregory & Richards 1996). Suoritusmittauksen ei kuitenkaan enää koeta olevan pelkästään ylimmän johdon yksinoikeus ja ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtamisen väline, vaan koko henkilöstöä osallistava prosessi.

1900-luvulla suositussa asemassa olleet perinteiset, organisaatioiden sisäisiä laskentajärjestelmiä hyödyntävät keinot mitata suoritusta perustuivat lähinnä kirjanpidosta sekä kustannuslaskennasta saatavaan informaatioon (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts 2000) ja edustivat vain taloudellista näkökulmaa (Kennerley & Neely 2002). Perinteisinä suoritusmittareina pidetään kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen liittyviä mittareita, kuten liikevaihtoa, käyttökatetta, sijoitetun pääoman tuottoprosenttia (ROI) ja tuotantoyksikkökohtaista voittoa.

1980-luvun aikana perinteisiin suoritusmittauskäytäntöihin alkoi kohdistua enenevissä määrin kritiikkiä ja pelkästään taloudellisiin mittareihin perustuvia talouden ohjausjärjestelmiä kyseenalaistettiin niiden kyvyttömyydestä tukea tehokkaasti organisaatioiden päätöksentekoprosesseja (Johnson & Kaplan 1987). Perinteisiä suoritusmittareita arvosteltiin niiden taipumuksesta ohjata päätöksentekoa painottaen pelkästään lyhyen aikavälin hyötyjä (Banks & Wheelwright 1979; Hayes & Garvin 1982; Kaplan 1984) sivuuttaen pidemmän aikavälin tarkastelun ja korostaen näin liiketoiminnan reaktiivisuutta. Mittareihin kohdistuneen kritiikin kohteena oli myös niiden riittämätön yhteys strategiaan (Skinner 1971), toiminnan paikallisen optimoinnin suosiminen kokonaiskuvan kustannuksella (Fry & Cox 1989) ja ulkoisen ympäristön, kuten asiakasnäkökulman huomioimatta jättäminen (Kaplan & Norton 1992).

Ratkaisuna esitettyyn kritiikkiin 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun aikana alettiin kehittää moniulotteisempaa näkökulmaa korostavia mittaristoviitekehyksiä, joissa huomio kiinnittyi erityisesti tasapainoon yrityksen sisäisen ja ulkoisen näkökulman (Keegan, Eiler & Jones 1989) eri organisaatiotasojen

(Cross & Lynch 1988), tulosten ja niitä määrittävien tekijöiden (Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro 1991) sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä (Bourne ym. 2000). Näistä esimerkkeinä Keeganin, Eilerin ja Jonesin (1989) niin sisäisten ja ulkoisten kuin taloudellisten (cost-based) ja ei-taloudellisten mittareiden välistä tasapainoa kuvastava Suorituskykymatriisi, Crossin ja Lynchin (1988) kaikkien organisaatiohierarkian tasojen toiminnan huomioiva Suorituskykypyramidi sekä Kaplanin ja Nortonin (1992) taloudellista, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmia painottava mittaristoviitekehys Balanced Scorecard. Edellä mainittujen viitekehysten avulla oli mahdollista välttää perinteiseen suoritusmittaukseen liittyviä ongelmia, mutta sidosryhmien tyytyväisyyden korostuva merkitys on edelleen pitänyt yllä tarvetta kehittää uusia viitekehyksiä kuten Neelyn ja Adamsin (2000) organisaation ja sidosryhmien vuorovaikutuksen huomioiva Suorituskykyprisma. Näistä osa esitellään tarkemmin teoriaosiossa.

Luvun alussa esitettyjen Neelyn ym. (1995) määritelmien ollessa hyvin yleisluontoisia, Bourne, Neely, Mills ja Platts (2003) ovat kirjallisuuskatsauksessaan määritelleet suoritusmittauksen tavoilla, jotka ovat käytännönläheisempiä ja huomioivat edellä kuvaillun muutoksen. Ensinnäkin, suoritusmittauksella on viimeaikaisessa kirjallisuudessa viitattu usein moniulotteiseen joukkoon suoritusmittareita, moniulotteisuuden tarkoittaessa erityisesti taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, sisäisten ja ulkoisten mittareiden sekä menneisyyttä ja tulevaa kuvastavien mittareiden välistä tasapainoa. Suoritusmittaus ei voi myöskään tapahtua eristyksissä muuhun toimintaan nähden vaan suorituksen vaikuttavuutta ja tehokkuutta voi verrata vain asiaankuuluvaan viitekehykseen, josta esimerkkinä suoritusmittareiden yleisesti tunnustettu ja puollettu strategialähtöisyys. Suoritusmittaus ei tapahdu eristyksissä muusta toiminnasta siinäkään mielessä, että mittauksen aloittaminen, mitattavien kohteiden päättäminen, mittaustapa ja asetetut tavoitteet vaikuttavat kaikki organisaation sisällä toimiviin yksilöihin ja ryhmiin. Tästä syystä suoritusmittaus on vahva johtamisen ja strategisen ohjauksen keino. Lopuksi, suoritusmittauksen voidaan sanoa kuvaavan mittauksen kohteena olevan organisaation toiminnan vaikutuksia sen sidosryhmiin. Tässä tapauksessa ”toiminnan vaikuttavuuden tai tehokkuuden kvantifiointi” on helpommin mitattavissa esimerkiksi asiakastyytyväisyytenä, mutta haasteena on organisaation sisäisten sidosryhmien, kuten henkilöstön tyytyväisyyden arviointi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen toteuttamisen motivaation taustalla on luotonhallintaan erikoistuneen case-yrityksen strategian uudistaminen, jonka seurauksena tutkimuksen kohteena olevassa reskontrapalvelua tuottavassa tuotantoyksikössä syntyi tarve implementoida uudistettu strategia ja tarkastella toimintaa sekä prosesseja uudistetun strategian kautta. Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on luoda suoritusmittaristo, jonka avulla on mahdollista tukea ja seurata muut-

tuneen strategian jalkauttamista palvelutuotannon tasolle case-yrityksen tuotantoyksikössä.

Neelyn, Millsin, Plattsin, Richardsin, Gregoryn, Bournen ja Kennerleyn (2000) mukaan suoritusmittauksen tutkimuskenttä voidaan jakaa neljään osaan: mittariston (1) suunnitteluun, (2) implementointiin, (3) käyttöön ja (4) ylläpitoon. Tämä tutkimus sijoittuu kyseisellä tutkimuskentällä mittariston suunnitteluun sivuten myös mittariston implementointia. Suunnitteluvaiheella tarkoitetaan mitattavien kohteiden valintaa ja mittareiden itsensä mallintamista (Bourne ym. 2000). Implementointi on mittauksen, eli käytännössä datan tuottamisen ja analysoinnin mahdollistavien järjestelmien tai menettelytapojen käyttöönottoa sekä henkilöstön kouluttamista (ibid.; Hannula, Leinonen, Lönnqvist, Mettänen, Miettinen, Okkonen & Pirttimäki 2002).

Tutkimuksessa mittariston luomiseksi määritellään ensin tuotantoyksikön näkökulmasta strategian toteutumista parhaiten tukevat, kriittiset menestystekijät, jonka jälkeen suunnitellaan menestystekijöiden mittaamiseksi tuotantoyksikköä varten räätälöity mittaristo ja luodaan edellytykset sen implementoinnille. Mittariston kehityksen päämääränä implementointia tukevana työkaluna on strategiasta kommunikoimisen ja sen toteutumisen seurannan lisäksi myös toiminnan ohjaaminen strategian mukaiseksi, toiminnan nykyisen tason kartoittaminen sekä informaation tuottaminen toimintaa ja prosesseja kehittävien strategisten päätösten tekemisen tueksi.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimusongelma ja asetetut tutkimuskysymykset. Tutkimuksen toteutusta on ohjannut tarve selvittää, miten suoritusmittausta voidaan hyödyntää strategian implementoinnin tukemisessa tutkimuksen kohteena olevassa tuotantoyksikössä. Ensisijaiseksi tutkimuskysymykseksi valikoitui seuraava:

*TK: Miten strategian implementointia voidaan tukea suoritusmittauksen keinoin case-yrityksen tuotantoyksikössä?*

Tukea tämän tutkimuksen toteuttamiselle haetaan aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta, jonka jälkeen tätä viitekehyksen tarjoamaa tietoa sovelletaan käytännössä case-yrityksessä. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien alakysymysten avulla:

*K1: Miten strategian implementointia ja strategian mukaista toimintaa voidaan tukea suoritusmittauksen avulla?*

*K2: Mitkä ovat edellytykset strategiaa tukevan suoritusmittariston kehittämiselle?*

*K3: Miten case-yrityksen tuotantoyksikkökohtaiset mittarit kehitettiin?*

*K4: Millaiset mittarit case-yrityksen tuotantoyksikön käyttöön kehitettiin ja millaisen mittariston ne muodostavat?*

*K5: Miten toteutettu mittaristo voidaan ottaa käyttöön case-yrityksen tuotantoyksikössä ja mitä toimenpiteitä käyttöönotto vaatii?*

Kysymykset esitellään tarkemmin luvussa 4 tutkimusasetelman yhteydessä. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen asemointi tutkimuskentälle ja sen metodologiset lähtökohdat.

## 1.3 Tutkimuksen asemointi ja metodologiset lähtökohdat

Tutkimusmetodologia kuvastaa Creswellin ja Creswellin (2003, 5) mukaan toimintasuunnitelmaa tai strategiaa, joka yhdistää tutkimusmenetelmälliset ratkaisut tutkimuksen tuloksiin ja ohjaa näin tutkimuksen toteutusta. Toteutustapaan vaikuttavat useat asiat, tutkimus voi olla luonteeltaan muun muassa teoreettista tai empiiristä, laadullista tai määrällistä, kokeellista tai selittävää, deskriptiivistä tai normatiivista.

Tämän tutkimus on lähtökohdiltaan sekä empiirinen että teoreettinen. Empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen toisistaan erottavat erityyppiset tutkimusongelmat, teoreettisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa tieteenalan käsitteistöä, näkökulmia tai teorioihin liittyviä ongelmia ja puolestaan empiirisessä tutkimuksessa halutaan hankkia systemaattisin menetelmin uutta tietoa jostain reaalimaailman ilmiöstä. Empiiristä tutkimusta tehdessä toisiinsa kiinteästi yhteydessä ovat tutkimusongelma, metodologia ja aineisto. Näistä ensimmäisenä mainitun tutkimusongelman valinta määrittelee tutkimuksen kulun ja vaikuttaa sekä tutkimusmetodologian että aineiston valintaan. Ideaalitapauksessa aineisto tarjoaa vastauksen ennalta asetettuun tutkimusongelmaan tutkimusmetodologian avulla, mutta joskus esimerkiksi aineistojen tai analysointiin tarvittavien menetelmien saatavuus voi vaikuttaa tutkimusongelman asetteluun. (Uusitalo 2001, 50, 60.) Empiiristä ja teoreettista tutkimusta edustavia tutkimusotteita esitellään myöhemmin tässä luvussa.

Eräs empiirisen tutkimuksen muodoista on case- eli tapaustutkimus, joka voi olla sekä määrällistä että laadullista (Järvinen & Järvinen 2000, 78). Asetetun tutkimusongelman ja käytettävän aineiston mukaisesti tutkimusta lähestytään laadullisen tapaustutkimuksen näkökulmasta. Tutkimusaineisto määrittelee, onko tehtävä tutkimus laadullista eli kvalitatiivista vai määrällistä eli kvantitatiivista tutkimuksesta. Kahtiajako ei ole ehdoton, eivätkä laadullinen ja määrällinen tutkimus ole toisiaan poissulkevia. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto koostuu pääasiassa verbaalisessa tai visuaalisessa muodossa olevasta datasta, kun taas määrällisen tutkimuksen aineisto on numeerisessa muodossa. Keskeisiä erot näiden välillä liittyvät muun muassa aineiston keräämiseen, tutkimuksen vaiheisiin ja tutkimuksen tarkoitukseen. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään saavuttamaan tilastollisesti perusjoukkoa edustava aineisto, jonka keräys, käsittely ja tilastollinen analysointi tapahtuvat tarkasti edellä mainitussa järjestyksessä. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on testata olemassa olevaa teoriaa. Laadullinen tutkimus puolestaan on teoriaa kehittelevää, sen avulla halutaan saavuttaa syvällisempi tuntemus tutkimuskohteesta ilman saavutettujen tulosten yleistämistä. Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi ei ole prosessina

yhtä suoraviivainen kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan vaiheet saattavat lomittua ja toistua useita kertoja. (Uusitalo 2001, 79-81.)

Yin (1984, 23) määrittelee tapaustutkimuksen olevan empiirinen tutkimus, joka tarkastelee reaalimaailmaan sijoittuvia nykyajan ilmiöitä erityisesti tilanteissa, kun kontekstin ja ilmiön välinen suhde ei ole itsestään selvä tai käytettäessä useampia metodeja. Tutkittavasta tapauksesta pyritään tapaustutkimuksessa keräämään tietoa monipuolisesti ja usealla eri tavalla. Tapaustutkimuksen mahdollistama moninaisten metodien käyttö puolestaan mahdollistaa tutkimuksen validiteettia lisäävän triangulaation eli mahdollisuuden vertailla useita aineistoja (Silverman 1993, 156). Tapaustutkimuksen tutkimusaineisto kootaan yleensä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa tutkijajohtoisesti eli hyödyntäen ennemmin suoraa havainnointia ja keskusteluja välillisten mittaustapojen sijaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135). Tapaustutkimuksen monikäyttöisyyttä kuvastaa se, että sitä voidaan hyödyntää sekä kuvailevassa, teoriaa testaavassa että teoriaa luovassa tutkimuksessa. Tapaustutkimus ei kuitenkaan itsessään ole tutkimusote, vaan tutkimusotteiden luokittelussa käytettävä yläkäsite. Tapaustutkimusta tehtäessä on huomioitava, että nimensä mukaisesti tutkimuksen kohteena on lähtökohtaisesti yksittäinen tapaus ja tapaustutkimuksen tulokset eivät täten ole suoraan yleistettävissä vaan tulkittavina ennemminkin askeleena yleistämistä kohti (Cohen & Manion 1995, 106-107). Tavoitteena tapaustutkimuksella onkin ennemmin ymmärtää kuin yleistää (Stake 1994).

Interventionistisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan yksi case-tutkimuksen muodoista, mutta kuten case-tutkimus, interventionistinenkin tutkimus on yläkäsite joukolle erilaisia tutkimusotteita. Interventionististä tutkimusta edustavat muun muassa toimintatutkimus (action research), kliininen tutkimus (clinical research), toimintatiede (action science), suunnittelututkimus (design science) ja konstruktiivinen tutkimus (constructive research approach). Interventionististä tutkimusta kuvastavat erityisesi kaksi piirrettä, tutkijan aktiivisuus tutkimuskentällä ja tutkimuksen kytkentä teoriaan. Tutkijan tavoitteena on päästä osaksi tutkimuskohteen ”sisäpiiriä” osallistumalla tiiviisti tutkimuskohteen toimintaan ymmärtääkseen tutkimuskentällä esiintyviä toimintatapoja ja saavuttaakseen kyvyn toimia sekä kommunikoida tehokkaasti tutkimuskohteessa. Tämän lisäksi tuottaakseen tieteellisestä näkökulmasta merkittävää tutkimusta, on tutkimus kytkettävä relevanttiin teoreettiseen viitekehykseen. Interventionistisessä tutkimuksessa teoriakytkennän ja aktiiviseen osallistumisen tasapaino on ensisijaisen tärkeää tutkimusotteen käytön oikeutukseksi. (Jönsson & Lukka 2006.)

Tämän tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin niin case- kuin interventionistiseksikin tutkimukseksi luokiteltavissa oleva toimintatutkimus, joka perustuu yhtäältä haluun ratkaista todellisia ongelmia ja toisaalta kykyyn tuottaa tieteellisestä näkökulmasta merkittävää tietoutta. (Jönsson & Lukka 2006; Coughlan & Coghlan 2002) Toimintatutkimusta voidaan kutsua interventionistisen tutkimuksen lähtökohdaksi, jonka takia toimintatutkimuksen tieteellisen lähtökohdat pitkälti määrittelevät interventionististä tutkimusta (Jönsson & Lukka 2006). Toimintatutkimusta tutkimusotteena esitellään syvällisemmin luvussa 4, joka käsittelee tutkimusasetelmaa. Kyseisessä luvussa vastataan myös

toimintatutkimukseen ja samalla interventionistiseen tutkimukseen kohdistuvaan kritiikkiin.

Myös tieteenala ja sen historia vaikuttavat metodologisiin valintoihin ja tutkimuksessa tehtäviin tulkintoihin. Tämä tutkimus on luokiteltavissa laskentatoimen tutkimuskenttään. Laskentatoimen tutkimus on suhteellisen uusi tieteenala, joka on alkanut vakinaistaa paikkaansa vasta 1960-luvulla. Laskentatoimen tutkimuksen metodologiset valinnat ovat perustuneet pitkälti positivistisiin luonnontieteisiin ja yhteiskuntatieteisiin, jättäen muun muassa tekniikan alalla ja lääketieteessä hyödynnettävät käytännönläheisemmät ja soveltavat menetelmät taka-alalle. Osakseen juuri metodologisista valinnoista johtuen laskentatoimen tutkimus ja käytäntö ovat ajautuneet erilleen toisistaan, sillä liian läheisesti käytäntöön nivoutuva tutkimus mielletään yleisesti epätieteelliseksi konsultoinniksi. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993.)

Johdon laskentatoimen muutoksesta on käyty viime vuosien aikana kiivasta keskustelua, argumentteja on esitetty sekä muutoksen tapahtumisen puolesta että sitä vastaan (Burns & Scapens 2000). Muutoksen olemassaolosta on kuitenkin saatu tieteellistä näyttöä, josta esimerkkinä johdon laskentajärjestelmien ja rutiininomaisen raportoinnin joustavampi käyttäminen sekä niiden yhdistäminen laaja-alaisesti sekä taloudellisiin että ei-taloudellisiin suoritusmittareihin (Miller & O'Leary 1993). Laskentatoimen näkökulmasta myös yritysten toiminnan ohjaaminen on muuttunut pelkän taloudellisen näkökulman huomioimisen sijaan tasapainoisemmaksi (kuten edellisessä luvussa mainitut laskennan innovaatiot), ja strategiapainotteisemmaksi. Kokonaisvaltaisuutta painottavat suoritusmittausviitekehykset kehittyvät jatkuvasti pienentääkseen operationaalisen budjetoinnin ja strategisen suunnittelun välistä kuilua (Atkinson 2006). Tämän tutkimuksen asema johdon laskentatoimen tutkimuskentällä vahvistaakin muutoksen olemassaoloa tutkiessaan suoritusmittauksen kehittämistä strategian implementoinnin tukemiseksi ja pyrkii samalla pienentämään laskentatoimen tutkimuksen ja käytännön välillä todettua kuilua (Edwards & Emmanuel 1990; Cooper & Jeff 1992; Mitchell 2002; Singleton-Green 2010; Parker 2012). Seuraavaksi lähestytään metodologisia kysymyksiä laskentatoimen tutkimuksen näkökulmasta ja asemoidaan tutkimusstrategiaksi valittu toimintatutkimus laskentatoimen tutkimuskentälle.

Suomalaisessa laskentatoimen tutkimuksessa tutkimusmetodologisia lähtökohtia peilataan yleensä Neilimon ja Näsin (1980) jaotteluun, johon kuuluvat *käsiteanalyyttinen* (concept analytical), *nomoteettinen* (nomothetic), *toimintaanalyyttinen* (action-oriented) sekä *päätöksentekometodologinen* (decision-oriented) tutkimusote. Kasasen, Lukan ja Siitosen (1991) esityksen mukaisesti tähän nelikenttään voidaan lisätä myös viides tutkimusote, *konstruktiivinen* (constructive) tutkimus. Nämä tutkimusotteet on esitelty kuviossa 1, jossa ne on jaoteltu neljään eri dimensioon niitä kuvaavien ominaisuuksien mukaan.

Nelikentässä toistensa vastakohdiksi on asetettu deskriptiivinen ja normatiivinen tutkimus sekä toisaalta teoreettinen ja empiirinen tutkimus. *Deskriptiivinen* tutkimus pyrkii selittämään, kuvailemaan tai ennustamaan ja täten vastaamaan kysymyksiin "miten on" ja "miksi on". *Normatiivinen* tutkimus on luonteeltaan tässä kontekstissa eksplisiittisesti tavoitehakuista eli pyrkii vastaamaan kysymykseen "miten tulisi toimia". *Teoreettisessa* tutkimuksessa paino-

tus on ajatusmalleissa ja päättelyssä, jotka ovat johdettavissa kohteesta aiemmin tehdystä tutkimuksesta. Sen tarkoituksena ei ole havainnoida suoraan tutkimuskohdetta, vaan empiiristä aineistoa voidaan käyttää välillisesti hyväksi aiempien tutkimusten muodossa. *Empiirinen* tutkimus puolestaan nojaa tutkimuskohteesta laboratorio- tai kenttäolosuhteissa tehtyihin konkreettisiin havaintoihin. (Lukka 1991.)

| | Teoreettinen | Empiirinen |
|---|---|---|
| Deskriptiivinen | Käsiteanalyyttinen tutkimusote | Nomoteettinen tutkimusote<br><br>Toiminta-analyyttinen tutkimusote |
| Normatiivinen | Päätöksenteko-metodologinen tutkimusote | Konstruktiivinen tutkimusote |

KUVIO 1 Laskentatoimen tutkimusotteet (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991)

Deskriptiivistä tutkimusta edustavat kuvion 1 jaottelussa käsiteanalyyttinen ja nomoteettinen tutkimusote. *Käsiteanalyyttinen tutkimusote*, joka keskittyy nimensä mukaisesti esimerkiksi jonkin tieteenalan keskeiseen käsitteistöön, edustaa perinteistä teoreettista tutkimusta (Uusitalo 2001, 61). Empiiristä havainnointia hyödyntävä *nomoteettinen tutkimusote* puolestaan on positivistis-tyylistä ja siinä ilmiöiden syy-seuraus-suhteita pyritään osoittamaan tilastollisen yleistyksen kautta (Salmi & Järvenpää 2000).

Päätöksentekometodologinen tutkimusote ja konstruktiivinen tutkimusote ovat selkeämmin tavoitehakuisia eli normatiivisia tutkimusotteita. *Päätöksentekometodologinen tutkimusote* perustuu analyyttiseen mallintamiseen nojaten yleensä samantapaisiin positivistisiin oletuksiin nomoteettisen tutkimuksen kanssa. Nomoteettisesta tutkimuksesta sen erottaa normatiivista luonnetta kuvaava pyrkimys tarjota ratkaisuja eli esimerkiksi toimintaohjeita liikkeenjohdolle. (Kasanen ym. 1993.) *Konstruktiivisen tutkimusotteen* lähtökohtana on käytännön ongelmatilanne, jonka ratkaisuna toimii aiempaan tietämykseen sidottu tutkimuksen lopputulo Tämän myös innovaatioksi kutsutun ratkaisun eli konstruktion toimivuus tulee testata ja sen uutuusarvo tulee osoittaa tiedeyhteisölle, jotta tutkimus olisi toteuttamiskelpoinen. (Kasanen ym. 1991.)

Sekä deskriptiivisen että normatiivisen tutkimuksen piirteitä omaava *toiminta-analyyttinen tutkimusote* tarjoaa vaihtoehdon myös empiiristä tutkimusta edustavalle nomoteettiselle tutkimusotteelle tuodessaan ihmisen ja toiminnan tutkimuksen keskiöön. Tilastollisen yleistämisen sijaan tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvällinen ymmärrys tutkimuskohteesta. Lisäksi joissain tapauksissa toiminta-analyyttinen tutkimusote voi vaatia tutkijan osallistumista muu-

tosprosessiin. (Kasanen ym. 1993.) Tutkimusstrategiaksi valittu toimintatutkimus voidaan laskentatoimen tutkimuskentällä sisällyttää toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Pro gradu -tutkielman ensimmäisen luvun tarkoituksena oli johdatella lukija aiheeseen käymällä lyhyesti läpi valittu tutkimusaihe ja perustelut sen valinnalle sekä tuoda lyhyesti esiin tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Lisäksi luvussa esiteltiin asetetut tutkimuskysymykset ja tutkimuksen metodologiset lähtökohdat esittäen perustelut tutkimusstrategian valinnalle ja asemoiden se tutkimuksen aihetta vastaavalle tutkimuskentälle. Lopulta tässä luvussa kuvaillaan tutkielman rakenne.

Seuraavissa luvuissa syvennytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka on jaettu kahteen toisiaan tukevaan kokonaisuuteen. Ensimmäisen teorialuvun tarkoituksena on selvittää, millainen rooli voi suorituskyvyn mittauksella olla strategian implementoinnissa. Toinen teorialuku koskee suorituskykymittariston kehitysprosessia. Siinä käsitellään suoritusmittausta ensin erilaisten valmiiden prosessimallinnuksien näkökulmasta, jonka jälkeen esitellään syvällisemmin mittariston suunnitteluun ja implementointiin liittyviä tekijöitä. Mittariston suunnittelun näkökulmasta tuodaan esiin mitattavien kohteiden valinta, yksittäisten mittareiden ominaisuudet ja tarkastellaan mittaristoa kokonaisuutena. Tämän jälkeen käsitellään tekijöitä, jotka mahdollistava menestyksekkään mittariston implementoinnin.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään tarkemmin tutkimusasetelma, joka aloitetaan esittelemällä yksityiskohtaisemmin asetettu tutkimuskysymys ja alakysymykset. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusongelman perusteella valittu tutkimusstrategia, toimintatutkimus, sekä siihen liittyvät metodologiset valinnat. Lisäksi esitellään tutkimuksen arvioinnissa hyödynnettävä menetelmä, markkinatestaus.

Seuraavassa luvussa havainnollistetaan tutkimusprojektin eteneminen vaihe vaiheelta. Aluksi määritellään lähtökohdat tutkimuksen aloittamiseen tutkimuskohteen näkökulmasta, jonka jälkeen kuvaillaan suoritusmittariston kehitysprosessi. Kehitysprosessi sisältää strategian pohjalta valitut menestystekijät sekä valmiin mittariston, joiden lisäksi esitellään suunnitelma sen implementoimiseksi.

Tutkielman viimeisessä osassa, johtopäätöksissä, esitetään tutkimusprojektin perusteella vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohditaan saavutettuja tuloksia ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista. Johtopäätösten lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

# 2 SUORITUSMITTAUKSEN ROOLI STRATEGIAN IMPLEMENTOINNISSA

## 2.1 Strategian implementointi ja sen mahdollistaminen

Vaikka strategian muodostaminen on haastavaa, on sitäkin vaativammaksi havaittu strategian onnistunut toimeenpano (Hrebiniak 2006). Tästä huolimatta strategian implementointi on saavuttanut akateemisessa keskustelussa huomattavasti vähemmän huomiota strategian muodostamiseen verrattuna (Okumus & Roper 1998; Otley 2003). Tämän voi huomata muun muassa strategiaa käsitteleviä prosessimalleja tarkastellessa, sillä strategian implementointia käsitteleviä mallinnuksia on huomattavasti vähemmän verrattuna strategian muodostamista koskeviin malleihin (Alexander 1985; Aaltonen & Ikävalko 2002). Sama strategian muodostamisen ja implementoinnin epätasapainoa kuvaava ilmiö toistuu käytännössä yrityksissä, Mintzbergin (1994) väittämän mukaisesti jopa puolet yrityksistä, joissa strategia on muodostettu, eivät saata loppuun tai toteuteta ollenkaan strategian implementointia ja Millerin (2002) tutkimuksen mukaisesti yli 70 prosenttia yritysten strategisten aloitteiden implementoinneista epäonnistuu.

Alexander (1991) toteaa, että yksi merkittävimmistä syistä strategian implementoinnin epäonnistumiselle organisaatioissa on implementointiprosessien moninaisuutta korostavien, käytännöllisten ja samalla teoreettisesti pätevien mallien puute. Aiemman strategian implementointia käsittelevän tutkimuksen perusteella implementoinnin onnistumisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi on tunnistettu muun muassa strategian suunnittelu, ympäristön epävarmuus, organisaation rakenne ja kulttuuri, operatiivinen suunnittelu, resurssien allokointi, kommunikointi, johtaminen, henkilöstötekijät, erilaiset kontrollit sekä implementoinnin lopputulos (Roth, Schweiger & Morrison 1991; Skivington & Daft 1991; Noble 1999; Aaltonen & Ikävalko 2002; Freedman 2003; Okumus 2003).

Vastatakseen implementointimallien vähäiseen tarjontaan, Okumus (2003) on pyrkinyt luomaan aiemman tutkimuksen pohjalta kokonaisvaltaisen viitekehyksen strategian implementointia varten. Viitekehyksessä edellä mainitut implementointiin vaikuttavat tekijät luokitellaan seuraaviin kategorioihin:

1. *Strategian sisältö* käsittää strategian suunnittelun.
2. *Strategian konteksti* on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen kontekstiin, joista ensimmäinen käsittää ympäristön epävarmuuden ja jälkimmäinen organisaation rakenteen, kulttuurin sekä johtamisen.
3. *Toimintaprosessit* sisältävät toiminnan suunnittelun, resursoinnin, kommunikaation, henkilöstötekijät sekä kontrollit.
4. *Lopputuloksella* tarkoitetaan implementointisprosessin aikaansaamia tarkoituksenmukaisia ja tahattomia tuloksia tai seurauksia.

Kategoriat ja niiden sisältämät tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Muutokset organisaation ulkoisessa ympäristössä sekä haasteet sisäisessä ympäristössä vaikuttavat strategian sisältöön. Organisaatiorakenne, -kulttuuri ja johtaminen vaikuttavat strategian implementoinnin mahdollistaviin toimintaprosesseihin, joten vastaanottavainen sisäinen toimintaympäristö on välttämätön strategian implementoinnille. Toimintaprosessit puolestaan ovat jatkuvia pyrkimyksiä strategian implementoimiseksi ja sisäisen toimintaympäristön muokkaamiseksi. Malli ei pyri kertomaan vaihe vaiheelta, miten strategia voidaan implementoida, vaan painottaa, että jokaisella edellä mainitulla tekijällä on vaikutus saavutettuun lopputulokseen. (Okumus 2003.)

### 2.1.1 Strategian implementoinnin haasteet

Strategian implementointiin vaikuttavat lukuisat eri tekijät, joka osaltaan tekee implementoinnin kokonaisuuden hallitsemisesta erittäin haastavaa. Sen sijaan, että kysyisimme ”Mitä kaikki tekijöitä tulisi huomioida?” voidaan implementointia lähestyä myös pohtimalla ”Mitä piileviä vaaroja tulisi ensisijaisesti välttää?”. Implementointien epäonnistumiseen johtavia syitä on tutkittu ja tekijöiden moninaisuudesta sekä tilannekohtaisuudesta huolimatta joitain toistuvia teemoja on selkeästi tunnistettavissa. Eisenstat (1993) on todennut, että implementoinnin epäonnistuminen on väistämätöntä tarpeellisten kykyjen, koordinoinnin sekä sitoutumisen puuttuessa ja tutkimukset osoittavatkin tämän suuntaisia tuloksia. Alexander (1985) sekä Al-Ghamdi (1998) toistaessaan Alexanderin vuoden 1985 tutkimuksen havaitsivat implementoinnin haasteiden alkavan jo sen suunnitteluvaiheessa. Tutkimusten mukaan ylimmän johdon odotukset implementointia kohtaan olivat usein ylioptimistisia, suurimpien ongelmien koettiin olevan implementointiin vaadittavan ajan aliarviointi ja implementoinnin aikana ilmenneet suuret ongelmat, joihin ei oltu osattu varautua etukäteen. Myöskään implementoinnin vaatimien toimenpiteiden koordinointi, vastuiden jako sekä implementoinnin onnistumisen seurannassa hyödynnetyt tietojärjestelmät eivät olleet riittäviä ja implementoinnille tarkoitettuja resursseja rajoitti muu implementointiin liittymätön toiminta. (Alexander 1985; Al-Ghamdi 1998.)

Implementoinnin toteutusvaiheessa epäonnistumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa implementointiin osallistuneiden henkilöiden osaamisen riittämättömyys (Alexander 1985), ylimmän johdon ylhäältä alaspäin toteutettava välinpitämätön johtamistyyli ja tehottomuus sekä strategisten tavoitteiden epäselvyys ja ristiriidat niiden priorisoinnissa (Beer & Eisenstat 2000). Usein haas-

teita tuottavat myös vertikaalisen, molempiin suuntiin kulkevan kommunikoinnin ja toimintojen välisen yhteistyön heikkous (Alexander 1985; Beer & Eisenstat 2000; Aaltonen ja Ikävalko 2002). Kommunikoinnin näkökulmasta erityisesti keskijohdon asema on tunnistettu ratkaisevaksi strategian implementoinnissa, sillä he ovat keskeisessä roolissa strategisen informaation jakamisessa ja tätä kautta strategian ymmärtämisen mahdollistamisessa (Aaltonen ja Ikävalko 2002). Aaltonen ja Ikävalko (2002) korostavat myös keskijohdon käymän epävirallisen dialogin niin organisaation ylempien tasojen kuin alaisten kanssa virallista tyyliä tehokkaammaksi keinoksi kommunikoida strategiasta ja sen implementoinnista. Strategian implementoinnissa havaitun johdon keskeisen roolin myötä myös johdon ohjausjärjestelmien asema strategian implementoinnissa on noussut 1980-luvulta lähtien mielenkiinnon kohteeksi (Langfield-Smith 1997) ja tästä syystä niitä tarkastellaan lähemmin seuraavassa kappaleessa.

## 2.2 Johdon ohjausjärjestelmät

Ensimmäisten joukossa johdon ohjauksen käsitteen on määritellyt Anthony (1965, 17), jonka mukaan johdon ohjaus on prosessi, jonka avulla johto varmistaa resurssien hankinnan ja hyödyntämisen olevan tehokasta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän kuitenkin erottaa johdon ohjauksen strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta ohjauksesta. Simons (1995, 5) puolestaan on määritellyt johdon ohjausjärjestelmien olevan virallisia, informaatioon perustuvia rutiineja tai käytäntöjä, joita johto hyödyntää organisaation toimintatapojen ylläpitoon tai muuttamiseen. Malmin ja Brownin (2008) mukaan johdon ohjausjärjestelmät perustuvat erityisesti ihmisten käyttäytymisen ohjaamiseen, jolloin organisaation muut kontrollit, esimerkiksi laatuun tai varastoon liittyvät kontrollit voidaan jättää määritelmän ulkopuolelle. Heidän mukaansa työntekijöiden ohjaamisessa hyödynnettäviä yksittäisiä johdon kontrolleja, kuten erilaisia järjestelmiä, sääntöjä, toimintatapoja tai arvoja voidaan kutsua johdon ohjausjärjestelmiksi silloin, kun niitä käytetään systemaattisesti kokonaisuutena (vrt. yksittäistä sääntöä ei voida kutsua johdon ohjausjärjestelmäksi). He eivät myöskään halua erottaa johdon ohjausjärjestelmiä Anthonyn (1965) määritelmän tapaan strategisesta tai operatiivisesta ohjauksesta. Tässä tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaankin Malmin ja Brownin (2008) mukaisesti kaikkia välineitä ja järjestelmiä, joiden avulla johto voi varmistaa henkilöstön käyttäytymisen olevan linjassa organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Täyttäessään nämä ehdot, mikä tahansa järjestelmä (vrt. budjetointi tai suoritusmittaristo) voidaan luokitella johdon ohjausjärjestelmäksi.

Johdon ohjausjärjestelmien eli johdon ohjauksen menetelmien systemaattisen käytön tarkoituksena on tukea organisaation ohjauksen eri tasoja. Organisaation jokapäiväisen suoriutumisen johtamista kutsutaan operatiiviseksi ohjaukseksi. Operatiivista ohjausta voivat olla päivä-, viikko- tai korkeimmillaan kuukausitason raportointi, ja esimerkiksi ei-rahamääräisten tunnuslukujen hyödyntäminen tuotannon tukena. Kun on puolestaan kyse vuositason tavoitteiden muuttamisesta konkreettisiksi suunnitelmiksi, voidaan puhua taktisesta

ohjauksesta. Taktisen ohjauksen voidaan sanoa myös vastaavan Anthonyn (1965) määritelmää johdon ohjauksesta, sillä toimii linkkinä operatiivisen ja strategisen ohjauksen välillä. Taktinen ohjaus perustuu lähinnä organisaation vuosisuunnitelmaan ja budjettiin. (Järvenpää ym. 2010, 16.)

Strategisen ohjauksen ydintehtävänä on suunnata yrityksen toimintaa oikeille urille ja vahtia tämän jälkeen pysymistä valitulla tiellä. Tämä sisältää strategian implementoimisen ja toteutumisen seuraamisen, sen soveltuvuuden ja ajankohtaisuuden takaamisen, sekä haastamisen strategian kehittämiseen. (Schendel & Hofer 1979, 18; Järvenpää ym. 2010, 285.) Strategisen ohjauksen tehtävänä on varmistaa, että suunnatonta vaivannäköä vaatineet yksityiskohtaiset ja pitkäkestoiset suunnitelmat toteutetaan myös käytännössä (Bungay & Goold 1991). Pitkän aikavälin suunnitelmat voidaan strategisen ohjauksen keinoin saavuttaa asettamalla lyhyemmän aikavälin tavoitteita (Atkinson 2006) ja tällöin voidaan hyödyntää tarpeen mukaisesti taktista tai operatiivista ohjausta.

Strategian ollessa luonteeltaan tarkoitettu (intended), ylhäältä alas johdettu prosessi, strategisen ohjauksen voidaan sanoa tarkoittavan varmistamista, että ihmiset käyttäytyvät ennalta määrätyn strategian mukaisesti. Tilanteessa, jossa strategiat voivat olla myös asteittain kehittyviä ja uusiutuvia, ohjausjärjestelmien tulisi vastata myös tähän tarpeeseen. (Tuomela 2005.)

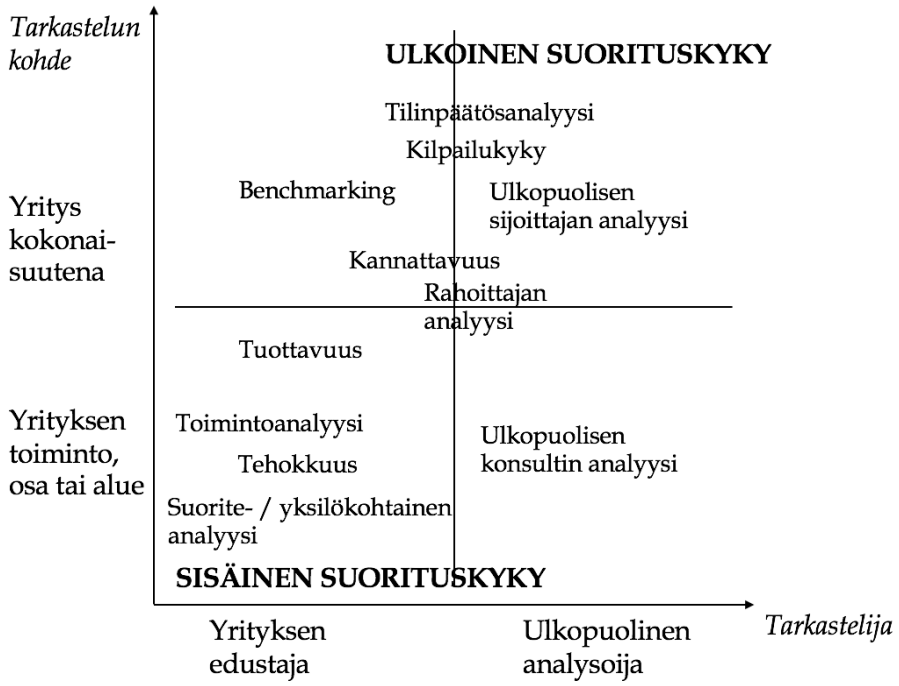
Simons (1995, 7) on jakanut strategisen ohjauksen neljään eri järjestelmään, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Nämä ohjausvivuiksi (levers of control) kutsutut järjestelmät ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset järjestelmät ja interaktiiviset järjestelmät. Uskomusjärjestelmiin kuuluvat yrityksen missio, ydinarvot sekä perustarkoitus ja tämän ohjausvivun tärkeimpänä tavoitteena on sitouttaa henkilöstö yhteisen arvopohjan myötä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Toimintaa ohjaavia uskomusjärjestelmiä strategisessa ohjauksessa täydentävät rajoitejärjestelmät, jotka määrittelevät strategiset riskit eli asiat, joita ei tulisi tehdä. Oikein toteutettuna rajoitejärjestelmät keskittävät huomion strategian mukaisiin toimenpiteisiin ja lisäävät organisaation innovatiivisuutta. Uskomusjärjestelmät ja rajoitejärjestelmät määrittävät yrityksen strategisen toiminta-alueen.

Diagnostisen ohjauksen avulla halutaan puolestaan tarkistaa, että yrityksen toimintatehokkuus on kunnossa. Asetetut tavoitteet, aiempi toiminta ja kilpailijoiden saavutukset toimivat vertailukohtina arvioidessa toiminnan menestymistä. Erityisesti kriittisiin menestystekijöihin keskittyvät diagnostisen ohjauksen mittarit ovat säännöllisen seurannan kohteena, jolloin poikkeamien havaitseminen ja niihin reagoiminen on nopeaa ja tehokasta. Viimeinen ohjausvipu, interaktiivinen eli vuorovaikutteinen ohjaus, korostaa strategian ainutlaatuisuuden ylläpitämistä. Se ohjaa kyseenalaistamaan ja tätä kautta uudistamaan strategioita keskittyessään strategisiin epävarmuustekijöihin. Strategiset epävarmuustekijät heikentävät yrityksen mahdollisuuksia toimia strategian mukaisesti ja toteuttaa visiotaan. Esimerkiksi ennustettavissa olevat äkilliset muutokset kilpailukentässä voisivat kuulua interaktiivisen ohjauksen piiriin, jolloin senhetkisen strategian toimivuus ja yrityksen toimintatavat tulisi kyseenalaistaa. Interaktiivisen ohjauksen tarkoituksena on suunnata huomio strategian kannalta relevantteihin asioihin ja herättää keskustelua erityisesti ylimmän johdon keskuudessa. Diagnostinen ja interaktiivinen ohjaus ovat strategiaa muotoilevia

ja sen käyttöönottoa tukevia järjestelmiä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 42-45; Järvenpää ym. 2010, 285-286.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään suorituskyvyn konseptia ja sen mittausta osana edellä kuvattuja johdon ohjausjärjestelmiä.

### 2.2.1 Suorituskyvyn mittaus johdon ohjausjärjestelmien osana

Suorituskykyä yrityksessä voidaan luonnehtia asetettujen tavoitteiden ja aikaansaatujen tuotosten suhteeksi (Laitinen 2003, 21) tai mittauskohteen kyvyksi saada aikaan tuloksia (Hannula & Lönnqvist 2002, 45). Seuraamista vaativat suorituskyvyn näkökulmat ja niille asetettavat tavoitetasot rakentuvat sidosryhmien tarpeiden mukaan (Laitinen 2003, 21). Kettusen (1979, 21) mukaan yrityksen sidosryhmiä ovat omistajat, johto, työntekijät, rahoittajat, julkinen valta, asiakkaat, tavarantoimittajat sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöt, joten nämä ja muut yrityksen mahdolliset sidosryhmät määrittävät, miten organisaation tulisi suoriutua. Suorituskykyä on mahdollista tarkastella useista näkökulmista, esimerkiksi suorituskyvyn osa-alueiden eli tuloksellisuuden, tehokkuuden, laadun, kannattavuuden, tuottavuuden, työelämän laadun ja uudistumisen mukaan (Sink 1985, 64), suorituskyvyn tasojen eli kansantalouden, toimialan, yrityksen ja yksilön tai ainoastaan yksittäisen toiminnon kautta (Rantanen ja Holtari 1999, 3-4) sekä sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn kannalta (Lynch ja Cross 1995). Rantanen (2001, 5) on esittänyt kuvion 2 mallin havainnollistamaan sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn tarkastelua.




KUVIO 2 Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen 2001, 5)

Nelikentän mukaisesti suorituskykyä voidaan arvioida joko tarkastelun kohteen eli yrityksen näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti tarkastelijan suhdetta yritykseen vertaavasta näkökulmasta. Ulkoista suorituskykyä eli yrityksen edellytyksiä suoriutua sen toimintaympäristössä arvioitaessa tarkastelun kohteena on yritys kokonaisuutena ja vastaavasti sisäistä suorituskykyä arvioidaan yrityksen sisäisten toimintojen, osien tai alueiden kautta. Tarkastelua voidaan tehdä joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta, jolloin tarkasteluun vaikuttaa muun muassa mahdollisuus päästä käsiksi tarvittaviin tietoihin ja tarkastelun tarkoitus.

Tavoitteiden asettaminen strategisesti tärkeille menestystekijöille, tavoitteita tukevien ohjausmittareiden luominen sekä saavutettujen tulosten hyödyntäminen strategian toimeenpanossa ja kehitystyössä on kokonaisvaltainen prosessi, jota kutsutaan strategiseksi suorituskyvyn mittaamiseksi. Suorituskyvyn mittaaminen on keskeinen osa strategista ohjausta, mittauksen pohjalta saatuja ja analysoituja tuloksia hyödynnetään kokonaisvaltaisesti strategiaprosessissa, kuten niiden implementoinnissa, tarkentamisessa tai uudistamisessa. (Järvenpää ym. 2010, 286-287; Lönnqvist & Mettänen 2003, 15.)

Suoritusmittausta voidaan tarkastella osana strategista ohjausta edellisessä luvussa esitellyn Simonsin (1995) viitekehyksen kautta. Suoritusmittaus voi tukea sekä uskomus- että rajoitejärjestelmiä erityisesti kyvyllään ohjata toimintaa ja viestiä strategiasta, kun mittarit on asetettu tietoisen strategisten tavoitteiden mukaisesti (Tuomela 2005). Diagnostisen ohjauksen osana suoritusmittauksen asema on ilmeinen, suoritusmittauksen avulla seurataan toiminnan tasoa ja tuloksiin reagoidaan, kun mittauksen perusteella saadut arvot alittavat niille sallitun tason (Järvenpää ym. 2001, 183-184). Diagnostinen suoritusmittauksen käyttö on mahdollista kuitenkin vasta, kun organisaatiolla on selkeä käsitys tavoitteista ja strategiasta niiden saavuttamiseksi (ibid.). Interaktiivisesti strategisessa ohjauksessa hyödynnettävä suoritusmittaus voi auttaa täsmentämään olemassa olevaa strategiaa tai tunnistamaan uusia strategioita, jolloin interaktiivisen suoritusmittauksen seurauksena osataan uudistaa muita organisaation ohjausjärjestelmiä (Kaplan & Norton 2000; Tuomela 2005). Edellä mainitun lisäksi tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista tarkastella, miten suoritusmittausta voidaan hyödyntää erityisesti yhden strategisen ohjauksen osa-alueen eli strategian implementoinnin tukena.

## 2.3 Suoritusmittaus strategian implementoinnin tukena

Tässä luvussa pohditaan, miten suoritusmittaus voisi tukea strategian implementointia ja vastata luvun alussa esitettyihin implementointiin liittyviin haasteisiin. Suoritusmittauksen vaikutusmahdollisuudet ihmisten käyttäytymiseen, ja tämän myötä strategian implementointiin on huomioitu jo vuosikymmeniä sitten (Skinner 1971). Lönnqvistin (2002, 49) mukaan suoritusmittausta voi strategiaa implementoitaessa hyödyntää strategian konkretisoimisessa, tavoitteiden kommunikoimisessa sekä henkilöstön ohjaamisessa ja opettamisessa. Suoritusmittauksen on todettu muun muassa fokusoivan henkilöstön huomiota mittauksen kohteena oleviin tekijöihin (Neely 1998, 54) sekä sen potentiaalinen

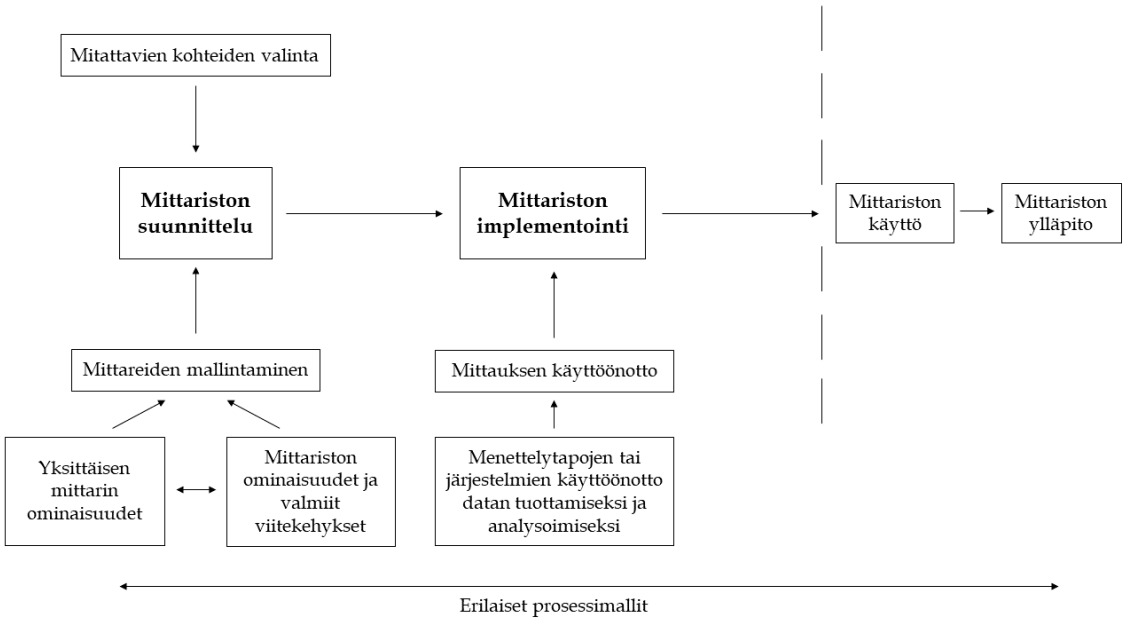
hyödyntäminen henkilöstön motivoimisessa on havaittu (Uusi-Rauva 1996, 11; Neely 1998, 54; Simons 2000, 69). Kun mittauksen kohteet on määritelty strategian pohjalta, suoritusmittaus voi ohjata toimintaa strategian mukaiseksi (Kaplan & Norton 1996b, 10).

Organisaatiokulttuuriin läheisesti liittyvät tekijät, kuten kommunikaatio ja sitoutuneisuus on tunnistettu merkittäviksi haasteiksi strategian implementoinnissa (Alexander 1985; Aaltonen & Ikävalko 2002; Franco & Bourne 2003). Suoritusmittaus voi onnistuessaan toimia tehokkaana viestintävälineenä ja edesauttaa siten strategian implementointiprosessia. Se voi myös edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Ideaalinen tilanne olisi, jos jokainen työntekijä organisaatiotasosta riippumatta ymmärtäisi, mikä organisaation strategia on ja millainen vaikutus heidän työllään on organisaatioon kokonaisuutena. Suorituskykymittarien linkittäessä henkilökohtaiset tavoitteet strategiaan, strategia muuttuu konkreettisemmaksi ja sen myötä myös organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden hahmottaminen helpottuu. (Kaplan & Norton 1996b, 119-200.)

Johdon näkökulmasta suoritusmittaus voi toimia myös strategian arvioimisessa sekä implementoinnin onnistumisen seurantatyökaluna, sillä sen avulla johtoa voidaan sitouttaa analysoimaan strategisia valintoja, tunnistamaan tavoitteiden epäselvyyksiä tai mahdollisia ristiriitoja (Atkinson 2006) sekä asettaa implementoinnille itselleen omia mittareita. Syvällisemmän pohdinnan kautta myös johdon odotuksien voisi odottaa muuttuvan realistisemmiksi. Kuten Hachker ja Brotherthon (1998) toteavat, strateginen ohjaus tehokkaan suoritusmittauksen avulla tarjoaa keinoja ohjata liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Se ei kuitenkaan yksinään takaa strategian implementoinnin onnistumista (Atkinson 2006) tai korjaa epäpätevää strategiaa, joka ei ole implementoinnin arvoinen (O'Corrbui & Corboy 1999).

# 3 SUORITUSMITTARISTON KEHITYSPROSESSI

Suoritusmittauksen tutkimuskenttä voidaan jakaa neljään eri osaan: mittariston (1) suunnitteluun, (2) implementointiin, (3) käyttöön ja (4) ylläpitoon (Neely ym. 2000), kuten johdannossa kerrottiin. Tämän tutkimuksen fokuksen koskiessa näistä vain kahta ensimmäistä vaihetta, mittariston suunnittelua ja mittariston implementointia, halutaan myös teoreettisen viitekehys rakentaa tukemaan erityisesti näitä osa-alueita. Kuviossa 3 on havainnollistettu, miten tässä luvussa esitettävän teoreettisen viitekehyksen sisältö on rakennettu.




KUVIO 3 Suoritusmittariston kehitysprosessin teoreettinen viitekehys (Mukailtu Neely ym. 2000)

Kuvion 3 yksinkertaistavasta esitystavasta huolimatta suoritusmittariston kehittäminen koostuu toistensa kanssa tiiviisti vuorovaikutuksessa olevista elementeistä. Ensimmäiseksi luvussa 3.1 esitellään muutamia mittariston kehittämisen prosessimalleja, joiden avulla pyritään helpottamaan mittariston kehittämisen

kokonaiskuvan ymmärtämistä ja erilaisten vaiheiden moninaisuutta. Luku 3.2 käsittelee mittariston suunnittelua aloittaen mitattavien kohteiden valinnasta ja edeten tämän jälkeen mittareiden mallintamiseen niin yksittäisen mittarin kuin useiden mittareiden ryhmän eli mittariston näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen mittariston suunnittelukeskeisen luonteen myötä mittariston implementoinnilla on vastaavasti pienempi painoarvo teoreettisessa viitekehyksessä. Luvussa 3.3 käsiteltävä mittariston implementointi on kuitenkin erityisesti tutkimuksen jälkeisessä käytännön työssä yhtä tärkeässä asemassa mittariston suunnittelun kanssa. Tutkijan tavoitteena onkin antaa parhaat mahdolliset edellytykset mittariston implementoimiseksi tutkimuksen kohteena olevaan tuotantoyksikköön.

## 3.1 Erilaiset prosessimallit

Kirjallisuudessa on esitetty laaja kirjo suoritusmittaristojen kehittämistä koskevia prosessimalleja. Neely, Adams ja Kennerley (2002, 33) esittävät suoritusmittariston kehitysprosessin hyvin yleisluontoisella tasolla. Heidän mukaansa prosessin ensimmäinen vaihe on menestystekijöiden ja suoritusmittareiden valinta, jota seuraa mittauksen mahdollistaminen eli tarpeellisten järjestelmien ja toimintatapojen kehittäminen datan keräämiseksi, analysoimiseksi ja tulosten esittämiseksi. Kolmas vaihe kattaa mittariston implementoinnin ja hyödyntämisen käytännön suorituksen johtamisessa. Neljäs ja viimeinen vaihe sisältää mittareiden arvioinnin ja tarvittaessa päivittämisen, poistamisen tai lisäämisen prosessin alkaessa tämän myötä alusta. Edellä mainitut vaiheet esiintyvät useassa muussakin suoritusmittausta havainnollistavassa prosessikuvauksessa, mutta usein prosessimallinnukset ovat vielä yksityiskohtaisempia ja tarkastelua laajennetaan läheisesti mittariston kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyviin tekijöihin.

Wisner ja Fawcett (1991) ovat nimenneet seuraavat yhdeksän vaihetta kuvaamaan suoritusmittariston kehitysprosessia:

1. Määrittele yrityksen missio.
2. Tunnista yrityksen strategiset tavoitteet (kannattavuus, markkinaosuus, laatu, kustannukset, joustavuus, luotettavuus ja innovaatiot) hyödyntämällä missiota.
3. Kehitä ymmärrys kunkin toiminnon roolista eri strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.
4. Kehitä jokaiselle toiminnolle globaalit suorituskykymittarit, jotka pystyvät määrittelemään yrityksen yleisen kilpailuaseman ylimmälle johdolle.
5. Kommunikoi sekä strategiset että suorituskyvylle asetetut tavoitteet organisaation alemmille tasoille. Määritä tarkemmat suorituskykyä koskevat tavoitteet kullekin organisaation tasolle.
6. Varmista strategisten tavoitteiden ja suorituskyvylle asetettujen tavoitteiden johdonmukaisuus kullakin organisaation tasolla.

7. Varmista eri funktioissa käytettävien suoritusmittareiden yhteensopivuus.
8. Hyödynnä suorituskykymittaristoa kilpailuaseman tunnistamisessa, ongelma-alueiden etsinnässä, yrityksen strategisten tavoitteiden päivittämisessä sekä taktisten päätösten tekemisessä tavoitteiden saavuttamiseksi ja päätösten täytäntöönpanon jälkeisessä palautteen tarjoamisessa.
9. Arvioi säännöllisesti uudelleen vakiintuneen suorituskykymittariston soveltuvuus nykyiseen kilpailutilanteeseen.

Leinosen (esitetty Hannula ym. 2002) malli suoritusmittariston rakentamisesta sisältää puolestaan seuraavat vaiheet:

1. Selkeytä yrityksen visio ja strategia.
2. Kuvaile prosessit.
3. Tunnista menestystekijät.
4. Määrittele mittarit.
5. Tuo mittarit ylemmältä johdolta alempien organisaatiotasojen tietoisuuteen.
6. Määrittele raportointiperiaatteet.
7. Päätä, miten informaatio kerätään ja miten tuloksista tiedotetaan.

Vertaillessaan erilaisia prosessimalleja Leinonen (teoksessa Hannula ym. 2002) on huomannut erityisesti kahden tekijän yhdistävän useimpia malleja. Ensinnäkin, mallit etenevät strategisten tavoitteiden tunnistamisesta mittareiden määrittelyyn välivaiheiden määrän vaihdellessa mallikohtaisesti. Toinen erilaisia prosessimalleja yhdistävä tekijä on vaiheiden painottuminen mittariston suunnitteluun sen implementoinnin jäädessä vähemmälle huomiolle. Kokonaisvaltaisesti myös implementoinnin huomioivan, pienille ja keskisuurille yrityksille suunnatun prosessimallin ovat esittäneet Tenhunen, Rantanen ja Ukko (2001):

1. Tarpeen ja käyttötarkoituksen määrittäminen
   - impulssi – suoritusmittariston tarpeen tunnistaminen
   - pääasiallisen käyttötarkoituksen määrittäminen mittaristolle (esimerkiksi ohjaaminen, suunnittelu, kontrolli, informointi, motivointi)
2. Osallistujien sitoutuminen
   - osallistujien valinta kehityksestä vastaavaan tiimiin (tämän määrittää mittariston käyttötarkoitus)
   - osallistujien sitouttaminen implementointiprosessiin (oletus ylemmän johdon/omistajan sitoutumisesta)
   - suoritusmittauksen vaikutuksen alaisena päivittäin työskentelevän henkilöstön tiedottaminen
3. Mittausta määrittävät tekijät
   - yrityksen vision ja strategian määrittely tai selkeyttäminen
   - yrityksen tavoitteiden, päämäärien, kriittisten menestystekijöiden määrittely ja keskeisten toimintojen määrittely tai selkeyttäminen

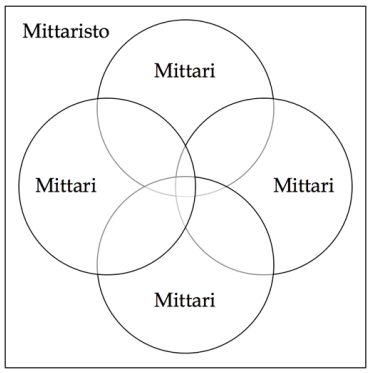
- keskeisten toimintojen määrittelystä aloittaminen saattaa auttaa selkeyttämään yrityksen strategiaa, mikäli sitä ei ole vielä määritelty

4. Mittariston rakentaminen
   - olennaisten mitattavien suorituksen osa-alueiden valinta (3-6 kappaletta)
   - olennaisten mittareiden valinta (kustannus-hyötyanalyysi ja käytettävyys keskeisiä ominaisuuksia)
   - vältettävä liiallista mittareiden määrää (pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tulisi olla kokonaisuudessaan 5 - 25)
   - mittariston viimeistely ja sen luotettavuuden varmistaminen
5. Käyttö ja kehittäminen
   - mittariston pilotointi/koekäyttö ja henkilöstön tiedottaminen
   - mittariston uudelleenarviointi pilotoinnin jälkeen
   - mittariston integrointi yrityksen johdon ohjausjärjestelmiin
   - käytössä olevan mittariston luotettavuuden tarkkailu ja kehitysmahdollisuuksien havainnointi

Seuraavissa luvuissa perehdytään yksityiskohtaisemmin mittariston suunnitteluun ja implementointiin.

## 3.2 Mittariston suunnittelu

Suoritusmittausta käsittelevässä kirjallisuudessa yksittäisten mittareiden suunnittelu voidaan yleensä jakaa kahteen vaiheeseen, mitattavien kohteiden tunnistamiseen ja mittareiden itsensä hahmotteluun (Bourne ym. 2000). Ensimmäisessä alaluvussa halutaan avata, mitä mitattavien kohteiden tunnistaminen tarkoittaa, sillä se luo perustan mittariston mittareiden valinnalle. Tämän jälkeen mittareiden hahmottelua käsitellään kahdesta eri näkökulmasta. Aluksi halutaan syventyä yksittäisten suoritusmittareiden suunnitteluun ja niiltä vaadittaviin ominaisuuksiin. Mittaristoa rakennettaessa on kuitenkin huomioitava erillisten mittareiden väliset suhteet, joten tämän jälkeen tarkastellaan useiden suoritusmittareiden luomaa kokonaisuutta, suoritusmittaristoa. Mittareiden välistä tiivistä yhteyttä niiden toimiessa yhdessä mittaristona havainnollistetaan kuviossa 4.




KUVIO 4 Yksittäiset suoritusmittarit mittaristona

### 3.2.1 Menestystekijöiden tunnistaminen

Emoryn (1985, 85-92) mukaan mitattavat ilmiöt ovat joko itse mittauskohteita, esimerkiksi tuote tai asenne, tai niiden ominaisuuksia, esimerkiksi hinta tai tehokkuus. *Menestystekijöiksi* (success factor) kutsutaan liiketoiminnallisen menestymisen mahdollistavia asioita, jotka ovat merkittävässä asemassa yrityksen johtamisen kannalta. Käsitteellä *kriittinen menestystekijä* (critical success factor, key success factor) viitataan menestystekijän ratkaisevaan asemaan strategian toteutumisen (Hannula & Lönnqvist 2002, 56) ja yrityksen hyvinvoinnin sekä kilpailukyvyn (Rockart 1979; Hofer & Schendel 1978, 77) kannalta tarkasteltuna. Kriittiset menestystekijät ovat yleensä hyvin toimialakohtaisia (ibid.) ja ne johdetaankin usein yrityksen vision ja strategian pohjalta (Hannula & Lönnqvist 2002, 12).

Menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi kannattavuus, innovatiivisuus tai laatu (Sink 1983), mutta jokaisen yrityksen on tunnistettava oman toimintansa ohjaamisen kannalta olennaiset menestystekijät. Todellisten menestystekijöiden tunnistaminen voi kuitenkin olla haasteellista yritykselle, sillä suinkaan kaikki mielenkiintoista tietoa tarjoavat tekijät eivät ole tärkeässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta ja tämän lisäksi menestystekijöiden tunnistamisessa ristiriitaisuutta aiheuttaa koettu subjektiivinen tärkeys havainnoijasta riippuen (Lönnqvist 2004, 42).

Mitattavien kohteiden eli tässä tutkimuksessa menestystekijöiden tunnistamisen ja valitsemisen jälkeen täytyy määritellä paras tapa mitata tai seurata valittua kohdetta. Hannula ym. (2002) on määritellyt mittarin tarkoittavan täsmällistä menetelmää, jota voidaan hyödyntää tietyn menestystekijän suorituskyvyn seurannassa. Toimivien mittareiden valinnalle on esitetty lukuisa määrä erilaisia edellytyksiä, joita esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3.2.2 Yksittäisen mittarin ominaisuudet

Suoritusmittareiden toimivuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi niiden suunnittelu vaatii huolellista perehtymistä ja useiden perusehtojen huomiointia. Riippuen tutkijasta ja näkökulmasta, mittareille ja niiden ominaisuuksille on aiemmassa kirjallisuudessa asetettu suuri määrä vaatimuksia sekä määritelty useita tapoja luokitella mittareita. Yhtenä esimerkkinä Tangenin (2003) mukaan mittareiden tulisi tarjota ajantasaista, relevanttia ja tarkkaa palautetta niin pitkän, kuin lyhyenkin tähtäimen näkökulmasta. Mittaus itsessään tulee suorittaa ymmärrettävällä tavalla erityisesti mittauksen kohteena olevien näkökulmasta ja se tulee toteuttaa rajatulla määrällä sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita hyödyntäen. (Tangen 2003.)

Kuten edellä mainitussa Tangenin määritelmässä, yksi yleisimmistä tavoista luokitella mittareita on jako taloudellisiin tai ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisiin mittareihin hyödynnettävä informaatio on usein saatavilla yrityksen tilinpäätöstiedoista, laskentaperiaatteet ovat vakiintuneita ja saavutetut tulokset täten vertailtavissa eri yksiköiden tai organisaatioiden välillä (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31-32). Taloudelliset mittarit ovat dominoineet suoritusmittausta 1980-luvulle asti, mutta niitä kritisoitiin erityisesti menneeseen

keskittyvästä näkökulmasta ja kannustavuudesta liiketoiminnan tarkasteluun lyhyellä aikavälillä. Taloudelliset mittarit olivat kykenemättömiä yksinään kuvaamaan liiketoimintaympäristön muutoksia ja organisaation strategiaa. (Bruns 1998.) Vastapainoksi taloudellista näkökulmaa edustaville rahamääräisille mittareille on tuotu ei-taloudelliset mittarit, jotka pystyvät vastaamaan taloudellisten mittareiden haasteisiin. Henkilöstön näkökulmasta ei-taloudelliset mittarit tarjoavat konkreettisempaa ja ymmärrettävämpää informaatiota, mutta toisaalta niiden tulokset ovat myös helpommin manipuloitavissa verrattuna taloudellisiin mittareihin (Lönnqvist & Mettänen 2003, 32).

Taloudellisen ja ei-taloudellisen näkökulman lisäksi mittarit voivat tarkastella joko mennyttä tai ennakoida tulevaa. Seurausmittarit (lag indicator) kuvastavat saavutettua tulosta, kun vastaavasti syymittarit (lead indicators) pyrkivät ennakoimaan ja ohjaamaan toimintaa (Kaplan & Norton 1996a).

Mittauksen tulos voi perustua joko objektiiviseen tai subjektiiviseen tarkasteluun. Objektiiviset mittarit perustuvat yleensä organisaation toiminnan ja tulosten määrälliseen arviointiin. Niiden antama kuva saattaa kuitenkin olla liian suppea, jolloin ymmärrystä täydentämään tarvitaan arvioihin ja mielipiteisiin perustuvia subjektiivisia mittareita. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 33)

Mittarit voivat analysoida toimintaa myös pitkällä tai lyhyellä aikavälillä sekä organisaation sisäisestä tai ulkoisesta näkökulmasta. Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi nimensä mukaisesti suorat mittarit mittaavat suoraan mitattavan kohteen suorituskykyä, kun puolestaan suorituskykyä välillisesti mitatessa käytössä ovat epäsuorat mittarit. Hyvin laajasta suoritusmittausta käsittelevästä näkökulmajoukosta huolimatta mittareiden strategialähtöisyyden tärkeydestä ollaan kuitenkin hyvin yksimielisiä (mm. Globerson 1985; Sink 1986; Lynch & Cross 1991; Wisner & Fawcett 1991; Kaplan & Norton 1992; Tangen 2003).

Suoritusmittausta käsittelevässä kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa on esitelty laajasti niitä keinoja ja perusehtoja, joiden tulisi mahdollistaa tilannekohtaisesti toimivien mittareiden suunnittelu ja valinta. Neely, Mills, Gregory, Richards, Platts & Bourne (1996, 64) ovat tiivistäneet mittariin kohdistuvat vaatimukset kolmeen seikkaan:

1. Ollakseen toimiva, mittarin tulee vastata siihen kohdistuviin vaatimuksiin eli olla pätevä.
2. Mittarin tulisi kuvastaa, millä etäisyydellä toiminta on asetetusta tavoitteesta ja miten nopeasti tavoitetta ollaan saavuttamassa.
3. Mittarin tulisi saada aikaan haluttua käytöstä ja reagointia johdossa.

Sink (1985) on esitellyt seuraavat yhdeksän kriteeriä, joiden avulla on mahdollista arvioida suoritusmittareiden ominaisuuksien laatua. Lyhyet selitykset kriteereille esitetään alla olevassa listassa:

1. *Validiteetti*. Mittari on validi sen mitatessa tarkoitettua asiaa.
2. *Tarkkuus ja täsmällisyys.* Mittari on tarkka ja täsmällinen, mikäli sen antamaa tulosta voidaan analysoida tilastollisin keinoin.

3. *Täydellisyys ja perinpohjaisuus.* Tällä halutaan viitata mittariston kykyyn huomioida kaikki mitattavan kohteen kannalta merkittävät ominaisuudet.
4. *Ainutkertaisuus.* Mittariston ei tulisi sisältää päällekkäisiä mittareita.
5. *Reliabiliteetti.* Mittareiden ja mittausprosessin avulla tulisi saavuttaa johdonmukaisia tuloksia koko mittauksen toteutusaikana.
6. *Ymmärrettävyys.* Mittareiden tulisi olla tarpeeksi yksinkertaisia ja ymmärrettävässä muodossa, mutta tarjota kuitenkin tarvittava informaatio.
7. *Kvantifiointi.* Mittaus tulisi suorittaa määrällisessä muodossa paremman ymmärryksen takaamiseksi mitattavasta kohteesta.
8. *Kontrolloitavuus.* Mittaaminen on järkevää vain, jos mitattavaan kohteeseen on mahdollista vaikuttaa.
9. *Taloudellisuus.* Mittareiden ja suoritettavan mittauksen tulisi olla kustannustehokasta.

Laitisen (2003, 147) määritelmä vahvistaa edellisessä listauksessa esiin nostettuja piirteitä suoritusmittareista ja -mittauksesta. Seuraavat ominaisuudet tulisi Laitisen mukaan ottaa huomioon mittareiden valinnassa: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus.

Mittarin tulee olla relevantti eli sen tuottaman tiedon tulee olla olennaista päätöksenteon kannalta. Edullisuudella puolestaan tarkoitetaan tiedon hankkimiseen käytettyjen resurssien suhdetta mittauksen avulla saavutettuun hyötyyn tai tiedon merkitsevyyteen päätöksenteossa. Pääsääntöisesti mittauksesta saatavien hyötyjen tulisi ylittää mittauksen ja mittarin ylläpidon vaatimat uhraukset eli käyttäjien tulisi kokea hyöty-kustannussuhteen olevan tehokas. Kuten myös Sinkin (1985) edellä esitetyssä mallissa todettiin, mittareiden tulee olla valideja eli mitata tarkoitettua kohdetta ilman systemaattista poikkeamaa sekä reliaabeleja eli mittauksen tarkkuuden on säilyttävä mittausta toistettaessa. Mittaamisessa validiteettia voi vahvistaa määrittelemällä mittauskohde tarkasti ja toisaalta reliabiliteettia vahvistamalla tarvittavat laskentasäännöt. Näiden ominaisuuksien lisäksi mittarin tulee herättää luottamusta päätöksentekijöiden keskuudessa eli sen tulee olla uskottava. Oli mittari kuinka tehokas tahansa, vasta päätöksentekijän luottaessa siihen ja hyödyntäessä sitä täydellä teholla päätöksenteossa mittarin arvo tulee esiin. (Laitinen 2003, 148-167.)

Jotta mittaaminen olisi tarkoituksenmukaista ja päämäärätietoista, tulee mittareille asettaa myös tavoitearvot. Mittarin ominaisuuksien sijaan Doran (1981) onkin lähestynyt suorituksen mittausta sille asetettavien tavoitteiden näkökulmasta. Mittareille asetettavien tavoitteiden hahmottelemiseksi on esittänyt lyhenteen SMART, jonka mukaan tavoitteiden tulee olla täsmällisiä (*spesific*) ja mitattavissa olevia (*measurable*), niiden seurannan tulee olla jonkun vastuulla (*assignanable*) ja tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia (*realistic*) sekä niiden saavuttamiselle tulee olla määriteltynä tavoiteaika (*time-related*). (Doran 1981.)

Jotta mittareita voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, niille tulee laatia selkeät raportointiperusteet. Yksittäiselle mittarille tarpeellisten ominaisuuksien analysointia ja mittarin dokumentointia tässä tutkimuksessa on valittu tukemaan Neelyn, Richardsin, Millsin, Plattsin ja Bournen (1997) esittä-

mä viitekehys (Taulukko 1). Sitä hyödyntämällä on mahdollista varmistaa, että edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi mittarin toiminnan kannalta keskeiset tekijät, kuten mittauskaava, datan lähde ja vastuut on suunniteltu huolellisesti sekä ilmaistu selkeästi ja yksiselitteisesti.

TAULUKKO 1 Performance measure record sheet (Mukailtu Neely ym. 1997)

| **Näkökulma** | **Selitys** | **Esimerkki** |
|---|---|---|
| **Nimi (Title)** | Mittarin nimi. Hyvä nimi kuvastaa mittarin käyttötarkoitusta. | Toimitusaika |
| **Käyttötarkoitus (Purpose)** | Miksi mittari on olemassa? | Toimituksen luotettavuuden parantaminen |
| **Suhde liiketoiminnan tavoitteisiin (Relates to)** | Mihin liiketoiminnan tavoitteisiin mittari linkittyy? | Vaikutukset liiketoimintaan, tuotteiden toimitus ajallaan ja läpimenoajan minimointi |
| **Tavoitearvot (Target)** | Mitä tasoa suorituksessa tavoitellaan ja millä aikavälillä? | 90 % seuraavan vuoden loppuun mennessä |
| **Toteutustapa / kaava (Formula)** | Miten suoritusta mitataan? | Ajallaan toimitetut tuotteet (%) |
| **Frekvenssi (Frequency)** | Miten usein mittaus ja tulosten raportointi suoritetaan? | Viikoittain |
| **Kuka mittaa? (Who measures?)** | Kenen vastuulla on mittaustulosten kerääminen ja raportointi? | Tuotannon johtaja |
| **Datan lähde (Source of data)** | Mistä data on peräisin? | Asiakkaalle ilmoitettu saapumispäivä vrt. oikea saapumispäivä |
| **Kuka reagoi saavutettuihin tuloksiin? (Who acts the data?)** | Kuka on vastuussa mahdollisista toimenpiteistä? | Valmistuspäällikkö |

| | | |
|---|---|---|
| **Miten reagoidaan? (What do they do?)** | Miten toimitaan, kun ei saavuteta haluttua suoritustasoa? | Jos kehitys on tarpeeksi nopeaa, ei toimenpiteitä. Jos ei, etsitään viivästyksen aiheuttaja. |
| **Huomioita (Notes and comments)** | Mahdollisia kommentteja ja erityishuomioita. | |

### 3.2.3 Mittariston ominaisuudet

On hyvin tavallista, että organisaatiolla on käytössään sarja liiketoiminnan ohjaamisen kannalta tärkeiksi kokemiaan mittareita. Mittaristoja voidaan koota tarpeen mukaan tai vaihtoehtoisesti hyödyntää jo olemassa olevia mittaristomalleja. Edelliset luvut käsittelivät yksittäisten suoritusmittareiden suunnittelua ja siinä huomioitavia seikkoja. Tässä luvussa tavoitellaan kokonaisvaltaisempaa kuvaa eli käydään läpi yksittäisistä mittareista koostuvien mittaristojen rakentamisessa huomioitavia tekijöitä ja esitellään muutamia kokonaisvaltaisia suoritusmittaristoviitekehyksiä eli Suorituskykypyramidi (Judson 1990; Lynch & Cross 1991, 1995), Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992) ja suorituskykyprisma (Neely & Adams 2000). Toisin sanoen suoritusmittariston kehittämisen edellytyksiä tarkasteleva näkökulma muuttuu yksittäisten mittareiden ominaisuuksista mittareiden välisiin suhteisiin sekä kontekstiin, jossa mittaristoa käytetään.

Puhuttaessa useiden mittareiden kokonaisuudesta eli mittaristosta, ovat yksittäiset mittarit väistämättä vuorovaikutuksessa keskenään jollain tasolla kuten kuviossa 4 esitettiin. Tarkastelemalla mittareiden suhteita toisiinsa on mahdollista muodostaa eheä, informatiivinen ja tehokkaasti toimiva mittaristo. Englanninkielisessä kirjallisuudessa viitataan usein termiin *sound measurement*, joka vastaa suomeksi hyvin perusteltua eli pätevää mittausta. Tällä termillä halutaan viitata niihin ominaisuuksiin, joita tulisi huomioida toimivan ja tehokkaan mittarin valinnassa sekä mittariston kokoamisessa.

Mittariston tarkastelun voi aloittaa siitä, onko kaikki olennaiset näkökulmat mittariston käytön kannalta otettu huomioon. Niitä voivat olla esimerkiksi taloudellinen ja ei-taloudellinen tai ulkoinen ja sisäinen näkökulma. Huomioida tulisi myös lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista kuvastavien mittareiden tasapaino. Mittaristoa muodostettaessa tulisi tarkastella myös mittareiden keskinäistä vuorovaikutusta, sillä huolimattomasti valitut mittarit saattavat olla ristiriidassa keskenään ja aiheuttaa konflikteja niitä hyödynnettäessä. Mittareita asetettaessa tulee huomioida myös jo olemassa olevat mittarit eri organisaatiotasoilla ja mittariston tuleekin olla niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin tarkasteltuna toimiva eli integroitavissa esimerkiksi muihin ohjausjärjestelmiin. (Neely ym. 1995.)

Mittareiden lukumäärä määräytyy pääasiassa mittaristoa hyödyntävän tahon tarpeiden perusteella, kuitenkin erilaisia arvioita sopivasta mittareiden

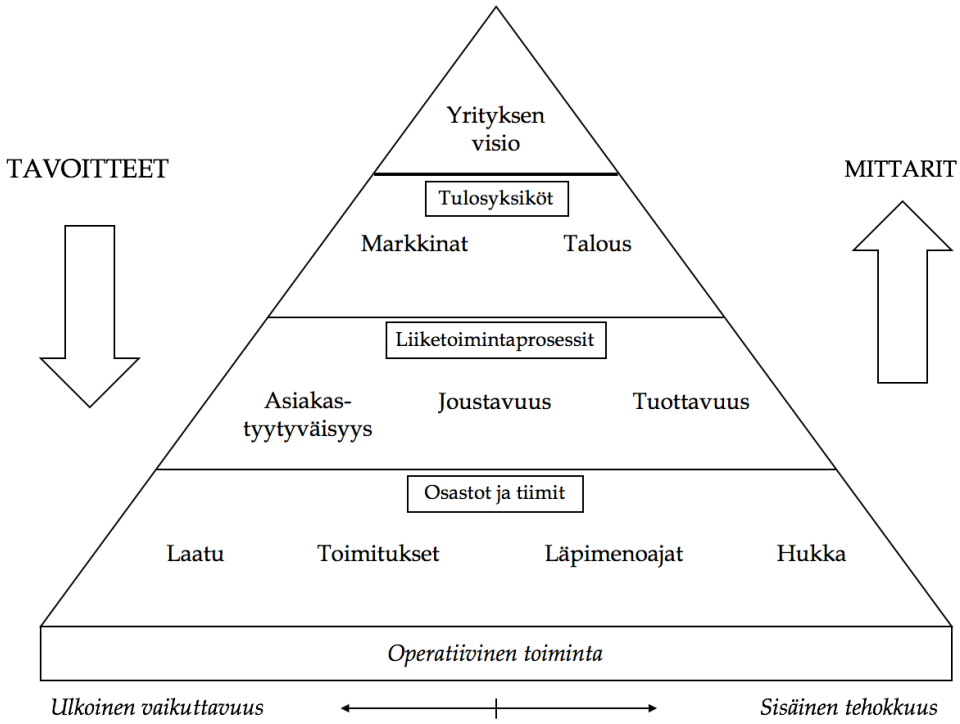
määrästä on esitetty. Esimerkiksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sopivan mittareiden määrän on arvioitu olevan 5-25 mittaria (Tenhunen ym. 2001). Hallittavuuden takia mittareiden määrä suositellaan kuitenkin pidettävän mahdollisimman pienenä (Jackson 2000). Mittareiden lukumäärää harkittaessa tulisi huomioida mittauksen myötä saavutettavin hyötyjen ja syntyvien kustannusten suhde, esimerkiksi liiallisen mittauksen myötä syntyvän tarpeettoman ja analysointia vaille jäävän datan tuottaminen on kallista (Bernalak 1997). Lisäksi, mikäli mittarit eivät ole tarkoin valittuja ja mittaristoon on mahdollisesti lisätty ajan myötä uusia mittareita edeltäjiensä joukkoon, on lukuisten mittareiden tuottaman datan joukosta haasteellista tunnistaa nykyhetken liiketoiminnan kannalta olennainen informaatio (Tangen 2005).

Jo aiemmin tässä tutkielmassa todettiin mittariston strategiaa vahvistava ja tukeva luonne, mutta tämän lisäksi voidaan arvioida mittariston sopivuutta organisaatiokulttuuriin (Neely ym. 1995). Samalla mittariston ja organisaatiossa mahdollisesti olevan kannustin- tai palkkiojärjestelmän johdonmukaisuutta tulisi havainnoida (ibid.). Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi Maskell (1989) on esittänyt, että mittariston tulisi sopeutua muutoksiin esimerkiksi liiketoimintaympäristössä.

Suoritusmittariston rakentamisen ja käyttöönoton helpottamiseksi organisaatioissa on aiemman tutkimuksen myötä esitelty erilaisia valmiita mittaristoviitekehyksiä. Valmiille mittaristomalleille on tyypillistä, että ne pyrkivät mahdollistamaan *pätevän* (sound) ja *tasapainoisen* (balanced) mittaamisen huomioimalla erilaisten näkökulmien välisen tasapainon. Seuraavaksi esitellään kolme kohtuullisen tunnettua mittaristoviitekehystä.

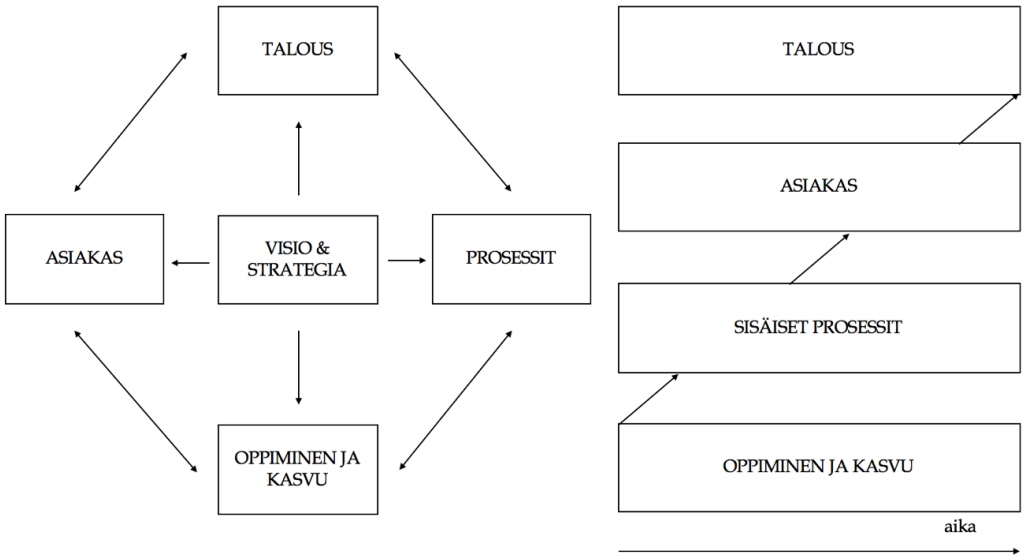
Ensimmäisenä esiteltävä, kuviossa 5 havainnollistettu yrityksen kokonaisvaltaisen suoritusmittauksen suunnittelua tukeva lähestymistapa on suorituskykypyramidi (Judson 1990; Lynch & Cross 1991, 1995). Ulkoista vaikuttavuutta ja sisäistä tehokkuutta kuvaavan suorituskykypyramidin lähtökohtana on alun perin toiminut operatiivisen tason suoritusmittaus.

Suorituskykypyramidi perustuu yrityksen visioon, jonka pohjalta määritellään yrityksen strategiset tavoitteet. Viitekehys sisältää kolme organisaatiotasoa eli tulosyksiköt, liiketoimintaprosessit sekä osastot ja tiimit, joille asetetut tavoitteet kommunikoidaan. Jokaisella organisaatiotasolla seurataan tämän viitekehyksen mukaan erityyppisiä suoritusdimensioita, mutta jokaisen tason dimensiot perustuvat lähtökohtaisesti joko markkinoiden näkökulmaan tai taloudelliseen näkökulmaan. Viitekehykselle olennaista on myös tavoitteiden kommunikointi ylhäältä alas ja vastaavasti alhaalta ylös toteutettu mittausinformaation kerääminen. (Järvenpää ym. 2001, 194-195.)




KUVIO 5 Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross 1991, 65)

Yksi tunnetuimmista suoritusmittaristoviitekehyksistä on seuraavaksi vuorossa oleva, Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 esittelemä tasapainotettu mittaristo tai tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC). Tuloskortin tarkoituksena on tarjota liikkeenjohdolle kattava kuva liiketoiminnan nykytilasta vaivattomasti ja nopeasti. Se perustuu neljään näkökulmaan, joita ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat (Kaplan & Norton 1992). Näkökulmat on esitelty kuviossa 6.




KUVIO 6 Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996b, 9, 31)

Myös omistajanäkökulmaksi kutsuttu taloudellinen näkökulma sisältää mittareita, jotka sekä tarkastelevat strategian onnistuneisuutta taloudellisesta näkökulmasta että määrittävät ne tavoitteet, jotka strategian ja muiden näkökulmien mittareiden avulla pyritään saavuttamaan. Taloudelliselle näkökulmalle tyypilliset kannattavuuteen ja kasvuun liittyvät tunnusluvut ovat yrityksen omistajan perspektiivistä kiinnostavia. Asiakasnäkökulma sisältää kahdentyyppisiä mittareita, lähes kaikille yrityksille tärkeitä ydinmittareita ja yksilöllisiä liiketoimintastrategian erityispiirteitä korostavia mittareita. Ydinmittareiden, kuten markkinaosuuden tai asiakastyytyväisyyden avulla voidaan seurata, onko toiminta tuottanut yrityksen taloudellista menestystä tukevaa lisäarvoa asiakkaalle. Toinen asiakasnäkökulmaan kuuluva mittarikokonaisuus on yrityksen kilpailustrategian ydin, mittauksen kohteena olevat kriittiset menestystekijät liittyvät yleensä tuotteen tai palvelun hintaan, laatuun ja ominaisuuksiin, asiakassuhteen luonteeseen tai yrityksen imagoon. Nämä tekijät mahdollistavat pärjäämisen asiakasnäkökulman ydinmittareissa. Sisäisten prosessien tehokkuus ja ainutlaatuisuus mahdollistavat onnistumisen asiakasnäkökulman mittareissa. Sisäisiin prosesseihin voivat kuulua kilpailustrategiasta riippuen esimerkiksi tilauksia, tuotantoa ja toimitusta koskevat prosessit, myynnin jälkeiset palvelut tai tuotekehitys. Kaikkia prosesseja ei voida mitata samanaikaisesti, vaan strategian tehtävä on määritellä mitkä prosessit ovat yrityksen senhetkisen toiminnan kannalta avainasemassa. Viimeisenä viitekehys sisältää oppimis- ja kasvunäkökulman, joka perustuu haluun kehittyä ja luoda arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Saavutettu oppiminen ja kasvu ovat peräisin yksinkertaistettuna henkilöstöön, järjestelmiin ja organisaation toimintatapoihin liittyvistä tekijöistä ja vain niiden avulla yrityksen on mahdollista erottautua kilpailijoistaan. Haasteena näkökulman mittareilla on pelkkien työtyytyväisyyden, henkilöstön tehokkuuden tai pysyvyyden lisäksi tuoda erottautumisen mahdollistavat ydinkyvyt näkyviksi, jotta niitä on mahdollista johtaa. (Kaplan & Norton 1996b, 127-129; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 26-29; Järvenpää ym. 2010, 202-206.)

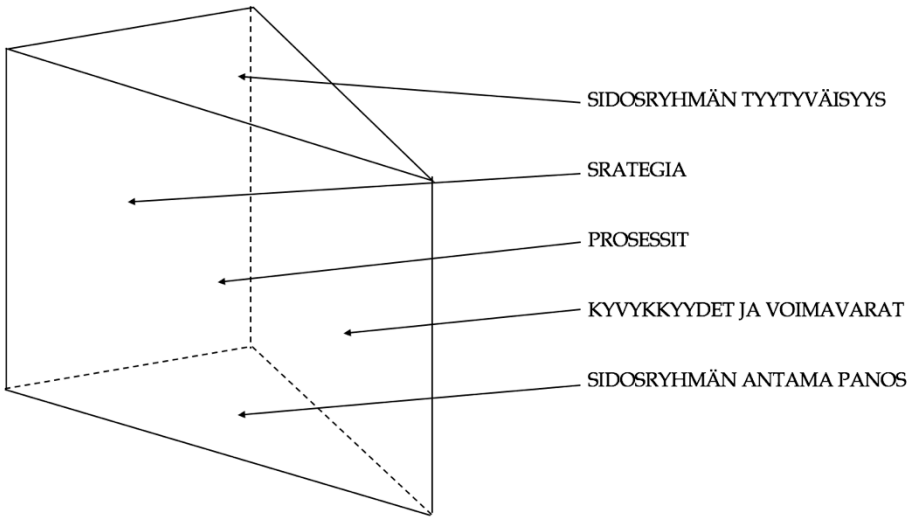
Kaplanin ja Nortonin (1996c) mukaan yritykset hyödyntävät tuloskorttia osana strategista ohjaustaan:

- Strategian selkeyttämisessä ja päivittämisessä,
- strategian kommunikoinnissa läpi organisaation,
- eri organisaatiotasojen tavoitteiden yhdenmukaistamisessa strategian mukaisiksi,
- strategisten tavoitteiden linkittämisessä pitkän aikavälin tavoitteisiin ja vuositason budjetteihin,
- strategisten kannusteiden tunnistamisessa ja yhdenmukaistamisessa sekä
- suorituskyvyn seurannassa toiminnan ja strategian kehittämiseksi.

Suorituskykyprisma (Performance Prism) on esiteltävistä viitekehyksistä uusin, malli on syntynyt vuosina 1997-2000 Cranfieldin yliopistossa Andy Neelyn ja Chris Adamsin toimesta. Sen avulla halutaan mahdollistaa oikeiden suorituskykymittareiden valinta mittariston rakentamisprosessissa. Se on luotu vastaa-

maan muuttuvan maailman tarpeisiin, kehittäen suorituskykypyramidin ja tasapainotetun tuloskortin pohjalta nykyiseen liiketoimintaympäristöön paremmin soveltuva malli.

Mallissa mittareiden valintaa ohjaavat viisi toisiinsa tiiviisti yhteydessä olevaa näkökulmaa, jotka on esitetty kuviossa 7.




KUVIO 7 Suorituskykyprisma (Neely, Adams & Crove 2001)

Näkökulmia on yksinkertaisinta lähestyä niitä kuvaavien kysymysten avulla. Sidosryhmän tyytyväisyyttä kuvaavaa näkökulmaa voidaan lähestyä kysymyksellä: ”Mitä sidosryhmät ovat ja mitä he haluavat tai tarvitsevat?”. Verrattuna tuloskorttiin, tämä näkökulma huomioi pelkkien asiakkaiden ja omistajien sijaan kaikki organisaation suoriutumiseen ja menestymiseen vaikuttavat sidosryhmät työntekijöistä tavarantoimittajiin ja säännösten asettajiin.

Toinen näkökulma, strategia, on riippuvainen ensimmäisen näkökulman määrittelystä, sillä strategian alkuperäinen tarkoitus on mahdollistaa arvon tuottaminen sidosryhmille. Siksi näkökulmassa kysytäänkin: ”Millaisella strategialla voidaan taata sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden täyttyminen?”.

Kolmas eli prosessinäkökulma tiedustelee: ”Mitä prosesseja täytyy ottaa käyttöön, jotta strategia voidaan toteuttaa?”. Näkökulman prosesseilla tarkoitetaan yleisesti lähes jokaisen organisaation toiminnassa vaadittavia liiketoimintaprosesseja eli tuote- tai palvelukehitystä, kysynnän luontia ja sen täyttämistä sekä yrityksen hallinnointia, kuten suunnittelua ja johtamista.

Neljäs näkökulma käsittää yrityksen kyvykkyydet ja voimavarat, kuten ihmiset, toimintatavat, teknologian ja infrastruktuurin, jotka mahdollistavat yrityksen liiketoimintaprosessien toteuttamisen nyt ja tulevaisuudessa. Näkökulman myötä kysytäänkin: ”Mitä kyvykkyyksiä tai voimavaroja tarvitaan prosessien toimimiseksi?”.

Organisaation toiminta sidosryhmiään kohtaan ei kuitenkaan ole vain yksipuolista arvontuottamista. Tämän takia malliin on lisätty viides näkökulma,

sidosryhmiltä saatava panos, joka kuvastaa organisaation ja sidosryhmien välistä kaksisuuntaista suhdetta. Suhdetta, jossa organisaation sidosryhmilleen tuottaman arvon lisäksi myös sidosryhmä antaa oman panoksensa organisaation toimintaan, kuvastaa ehkä selvimmin organisaation ja sen työntekijän välinen suhde. Tämä kahdensuuntainen suhde pätee kuitenkin kaikkiin organisaation sidosryhmiin ja näkökulma tekee samalla Suorituskykyprismasta ensimmäisen ja samalla ainutlaatuisen mittariston kehittämiseen tarkoitetun työkalun, joka huomioi organisaation ja sidosryhmien vastavuoroisen suhteen.

## 3.3 Mittariston implementointi

Mittariston implementoinnilla tarkoitetaan vaihetta, jossa otetaan käyttöön säännöllisen mittauksen mahdollistavat järjestelmät tai menettelytavat, joita käytetään datan tuottamisessa ja analysoinnissa (Bourne ym. 2000). Mittariston implementointia koskevaa kirjallisuutta on vielä melko vähän. Tästä syystä vakiintuneita toimintatapoja mittariston implementoimiseksi ei juurikaan ole, toisin kuin mittariston suunnittelua koskevia viitekehyksiä. Leinonen (2001, 2) on kuitenkin ehdottanut seuraavaa kolmiosaista toimintamallia mittariston implementoimiseksi:

- Jatkuvaa mittausta tukevien mittausprosessien laatiminen.
- Datan keräämisen, prosessoimisen ja raportoimisen mahdollistavien toimintatapojen ja puitteiden kehittäminen sekä jalkauttaminen.
- Ihmisten tulisi ottaa käyttöön mittaukseen luotu järjestelmä.

Mittariston implementointi ei välttämättä toteudu toivotun suoraviivaisesti ja yksinkertaisesti, sillä esimerkiksi täyden hyödyn saavuttaminen mittaristosta saattaa kestää vuosia (Kaplan & Norton 1996c). Implementointiprosessin pitkäjänteisyys ei kuitenkaan ole ainoa mahdollisista ongelmista. (Bourne ym. 2000) tunnistivat tutkimuksessaan kolme olennaisinta estettä mittariston onnistuneelle implementoinnille:

1. Mittauksen vastustaminen suunnittelu- ja käyttövaiheen aikana.
2. Implementointivaiheen aikana esiin tulleet tietotekniset tai järjestelmiin liittyvät ongelmat.
3. Ylimmän johdon sitoutumisen heikentyminen suunnittelu- ja implementointivaiheiden aikana.

Kuten Bourne ym. (2000), myös Hacker ja Brotherton (1998) toteavat ongelmaksi muutosvastarinnan ja johtamisen puutteen. Useiden tutkijoiden tunnistamana syynä epäonnistumiselle voi myös olla mittareiden suunnittelun ja implementoinnin vaatima ajankäyttö sekä siitä aiheutuvat kustannukset, jotka estävät mittauksen onnistuneen käyttöönoton (esim. McCunn 1998; Schneiderman 1999). Toisin sanoen niiden käyttöönotto voidaan kokea liian vaivalloiseksi (Bourne 2005). Aiemmassa tutkimuksessa on edellä esiteltyjen haasteiden lisäk-

si mainittu muun muassa mittareiden kehno suunnittelu (Schneiderman 1999), täydellisyyden tavoittelu (McCunn 1998; Schneiderman 1999), yrityksen tavoitteiden pilkkominen alemmille organisaatiotasoille (Bierbusse & Siesfeld 1997; Schneiderman 1999), tarve kehittyneelle tietojärjestelmälle (Bierbusse & Siesfeld 1997) ja mittauksesta koituvat seuraukset (Bourne 2005).

Ukko, Pekkola ja Rantanen (2009) ovat puolestaan tunnistaneet tekijöitä, jotka ovat keskeisessä asemassa suoritusmittauksen tehokkaassa hyödyntämisessä erityisesti organisaation operatiivisen tason näkökulmasta ja tukevat osaltaan jalkautuksen onnistumista. Organisaation operatiiviseen tasoon viitattaessa tarkoitetaan yleensä osastoa, yksikköä, tiimi- tai jopa yksilötasoa (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2008). Näkökulma on tutkimuksen kannalta olennainen, sillä tutkimuksen kohteena case-yrityksen operatiivisen tason tuotantoyksikkö.

Keskeiset operatiivisen tason suoritusmittaukseen vaikuttavat tekijät ovat henkilökohtaisten ja organisaatiotason tavoitteiden välisen yhteyden ymmärtäminen, suoritusmittauksen yhteys palkitsemiseen, interaktiivinen kommunikointi, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon organisaatiossa, työnkuvan selkeyttäminen sekä koulutus. Operatiivisen tason tekijöiden lisäksi suoritusmittaukseen vaikuttavat kiistämättä myös viitekehyksessä esitellyt organisaation taustaa kuvaavat sisäiset tekijät, kuten strategia tai kulttuuri, ja ulkoiset (kuten toimiala, ympäristö) tekijät sekä mittausprosessiin eli mittariston suunnitteluun, implementointiin ja käyttöön liittyvät tekijät. (Ukko ym. 2009.)

# 4 TUTKIMUSASETELMA

## 4.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen kohteena on case-yrityksen tuotantoyksikkö, joka tuottaa myyntireskontrapalvelua. Ennen tutkimuksen aloittamista tuotantoyksikössä aloitettiin uudistetun strategian implementointiprosessi, jonka seurauksena tarve tutkimusprojektille syntyi.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on rakentaa case-yrityksen tuotantoyksikön käyttöön strategian implementointia tukeva suoritusmittaristo. Ensinnäkin, tämän mahdollistamiseksi täytyy saavuttaa ymmärrys strategian implementoinnin haasteista ja suoritusmittauksen roolista strategian implementoinnissa. Tutkimuksen onnistunut toteutus vaatii myös suoritusmittariston kehitysprosessin syvällisen tuntemuksen ja mittareiden sekä mittariston kehittämiseksi niiden ominaisuuksien laajan hahmottamisen. Tutkimus tarjoaa täten käytännön työkalun tuotantoyksikön suorituskyvyn mittaamiseen ja samalla vahvistaa strategian implementoinnin ja suoritusmittauksen välistä yhteyttä.

Tutkimus toteutetaan samanaikaisesti strategian implementointiprosessin kanssa. Tällä voidaan tutkimuksen näkökulmasta taata tarvittavan yhteistyön ja resurssien eli lähinnä projektihenkilöiden työpanoksen saatavuus sekä toisaalta saada implementointia tukeva työkalu tuotantoyksikön käyttöön strategian implementointiprosessin ollessa käynnissä. Tutkimus rajautuu suoritusmittariston kehittämiseen ja onnistuneen implementoinnin edellytysten luomiseen, joten sen implementoinnin toteuttaminen eli varsinainen käyttöönotto ja seuranta jäävät tuotantoyksikön vastuulle eivätkä kuulu tutkimuksen tavoitteisiin.

## 4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteiden perusteella halutaan ensisijaiseksi tutkimuskysymykseksi asettaa seuraava:

*TK: Miten strategian implementointia voidaan tukea suoritusmittauksen keinoin case-yrityksen tuotantoyksikössä?*

Tutkimuskysymyksen TK muodostamaan kokonaisuuteen etsitään vastausta seuraavien viiden alakysymyksen avulla:

*K1: Miten strategian implementointia ja strategian mukaista toimintaa voidaan tukea suoritusmittauksen avulla?*

*K2: Mitkä ovat edellytykset strategiaa tukevan suoritusmittariston kehittämiselle?*

*K3: Miten case-yrityksen tuotantoyksikkökohtaiset mittarit kehitettiin?*

*K4: Millaiset mittarit case-yrityksen tuotantoyksikön käyttöön kehitettiin ja millaisen mittariston ne muodostavat?*

*K5: Miten toteutettu mittaristo voidaan ottaa käyttöön case-yrityksen tuotantoyksikössä ja mitä toimenpiteitä käyttöönotto vaatii?*

Vastaamalla kysymykseen K1 halutaan luoda mahdollisimman kattava ymmärrys tilanteesta, jonka vallitessa tutkimus ollaan toteuttamassa. Tutkimuskysymykseen vastaaminen vaatii strategian implementoinnin ja suoritusmittauksen välisen yhteyden tulkintaa. Toisen kysymyksen K2 avulla varmistetaan, että edellytykset suoritusmittariston kehittämiseksi ovat kunnossa. Tutkimuskysymyksen myötä perehdytään suoritusmittareiden, -mittariston ja –mittauksen onnistumisen edellytyksiin.

Kysymykseen K3 saadaan vastaus käytännön tutkimusprojektin edetessä yhteistyössä tutkimuskohteena olevan tuotantoyksikön kanssa. Kysymyksen K4 vastauksen muodostaa tutkimusprojektin tuotoksena valmistunut mittaristo. Lopulta kysymyksen K5 vastaus sisältää kehitettyjen suoritusmittareiden implementoinnin edellytykset.

## 4.3 Tutkimusstrategia

Kokonaisuudessaan tätä tutkimusta voi luonnehtia kvalitatiiviseksi tapaustutkimukseksi, joka on luonteeltaan myös interventionistinen. Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, määrittää toteutettavaakin tutkimusta mahdollisimman kokonaisvaltaisen tiedon hankinta tilanteissa, jotka ovat todellisia ja luonnonmukaisia kuitenkin kohdejoukon ollessa tarkoin valittu (Hirsjärvi ym. 2009, 162, 164). Vastausten saavuttamiseksi tutkimuskysymyksiin aihetta lähestytään sekä teoreettisesta näkökulmasta että empiirisen aineiston kautta ja tutkimuksen edetessä empiirisiä havaintoja peilataan jatkuvasti teoriaan.

Tässä luvussa esitellään tarkemmin valittu lähestymistapa tutkimuksen toteuttamiseksi ja käydään läpi perustelut sen valinnalle. Kysymyksiin K1 ja K2 tavoiteltiin vastausta tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuskat-

sauksen tehtävänä on osoittaa, mistä näkökulmista aihetta on aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa lähestytty (Hirsjärvi ym. 2009, 121). Kysymykset K1 ja K2 luovat pohjan kysymysten K3, K4 ja K5 vastausten saavuttamiselle.

Kysymyksiin K3, K4 ja K5 haetaan vastausta toimintatutkimuksen keinoin. Seuraavissa luvuissa syvennytään käytettäviin tutkimusstrategioihin ja metodologisiin valintoihin.

### 4.3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen kehittäjänä voidaan pitää sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä. Termin toimintatutkimus hän otti käyttöön jo 1940-luvulla ja määritteli tutkimussuuntauksen perusperiaatteeksi muutoksen toteuttamisen, jolla pyritään vastaamaan haluttuun käytännön ongelmaan ja samalla saavuttamaan tieteellisesti mielenkiintoista tietoa (Jönsson & Lukka 2006; Coughlan & Coghlan 2002). Tutkija on toimintatutkimuksen toteuttamisessa avainasemassa ja toimii muutoksen mahdollistajana eli muutosagenttina organisaation muutostilanteessa (Gummerson 2000, 209). Tutkijan tehtävänä toimintatutkimuksessa onkin tieteellisestä näkökulmasta mielenkiintoisten havaintojen saavuttamisen lisäksi toimia todetun käytännön ongelman ratkaisemiseksi (Järvinen ja Järvinen 2000, 129). Käytännön ongelmaa tässä tutkimuksessa kuvastaa tutkimuskysymys eli *"Miten strategian implementointia voidaan tukea suoritusmittauksen keinoin case-yrityksen tuotantoyksikössä?"* ja vastauksen saavuttaminen tähän kysymykseen vaatii syvää tuntemusta tutkimuskohteesta ja sen toiminnoista. Case-tutkimukselle tyypillisellä tavalla tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan pyritä yleistämään vaan tavoitteena on tutkimuskohteen syvällinen ymmärtäminen.

Carr ja Kemmis (1986, 166 kts. Metsämuuronen 2003, 181) määrittävät toimintatutkimukselle ominaisimmiksi piirteiksi seuraavat kolme tekijää:

1. Tutkimuksen kohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutoksille.
2. Toiminta etenee suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan sekä suhteutetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti.
3. Osallistujat ovat jokaisessa vaiheessa vastuullisia toiminnastaan ja sen intensiteetistä sekä muille osallistujille että itselleen.

Toisin sanoen, käytäntöihin suuntautuminen ja ongelmanratkaisun kautta muutokseen pyrkiminen sekä tutkijan ja tutkittavien aktiiviset roolit muutosprosessissa toimivat erilaisia toimintatutkimuksia yhdistävinä tekijöinä. Kuitenkin sovellettavat tai kehitettävät teoriat, tutkimuskohteet, tutkimuskysymysten asettelu saattavat vaihdella hyvin paljon tutkimuksesta riippuen eli toimintatutkimusta voitaisiin kuvailla ensisijaisesti tavaksi ymmärtää tutkimuksen ja tutkittavan kohteen välistä suhdetta. (Kuula 1999, 10.)

Susman ja Evered (1978) määrittelivät toimintatutkimuksen noudattavan seuraavia vaiheita: 1. *Diagnosointi* eli ongelman tunnistaminen ja määrittäminen, 2. *Suunnittelu* eli vaihtoehtojen tarkastelu ongelman ratkaisemiseksi, 3. *Toteutus* eli yhden vaihtoehdon valinta ja toimeenpano, 4. *Arviointi* eli edellä mainittujen

toimenpiteiden seurausten tutkiminen ja 5. *Oppiminen* eli yleisten löydösten tunnistaminen. Nämä vaiheet muodostavat prosessin, joka toistuu toimintatutkimuksessa yleensä useita kertoja. Nämä vaiheet ovat toistuneet toteutetussa tutkimuksessa niin menestystekijöiden kuin varsinaisten mittareidenkin valinnassa.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkimuksen ja suunnittelun yhtäaikainen eteneminen, jolloin tutkimuksen tuotos on arvioitavissa välittömästi ja vaihe vaiheelta (Metsämuuronen 2003, 182). Hyödynnettäessä toimintatutkimusta tutkimusstrategiana on tutkimusprojektin huolellinen raportointi kronologisessa järjestyksessä tutkimuksen arvioinnin ja toistettavuuden kannalta erittäin tärkeää, sillä tutkijan raportoinnin puutteellisuus estää tutkimuksen onnistuneen toteutuksen (Jönsson & Lukka 2006). Tutkielman luvussa 5 esitellään tarkka kuvaus tutkimusprojektista sen etenemisjärjestyksessä.

Interventionististä tutkimusta ja samalla toimintatutkimusta on kritisoitu epätieteellisiksi niiden soveltavan luonteensa takia. Vastauksena tähän kritiikkiin Susman ja Evered (1978) esittävät, että toimintatutkimuksen vahvuudet verrattuna positivistisia tieteitä edustaviin teoriaa testaaviin tutkimuksiin ovat sen tulevaisuusorientoituneisuus, tutkijan ja tutkittavan yhteistyön korostaminen, kyky vaikuttaa kohdesysteemin kehittämiseen, toimintaan perustuvien teorioiden tuottaminen, tutkimuksen tavoitteiden, ongelman ja menetelmien perustuminen tutkimusprojektiin sekä tilannekohtaisuus. Myös Kuula (1999) analysoi toimintatutkimuksen suhdetta 'oikeaan' akateemiseen tutkimukseen. Hänen analyysinsa mukaan toimintatutkimusta legitimoidaan yleensä sen kyvyllä tuoda tutkimus ja käytännön muutos lähemmäs toisiaan verrattuna autonomiseen tieteeseen, teoriaperinteeseen tai metodiin, jonka pyrkimys on ainoastaan todeta, esittää tai tutkia (Kuula 1999, 200-203). Liiketaloustieteen tarkoituksena on ymmärtää yrityksiä ja yritystoimintaa, ja tämän lisäksi kehittää yritysten johtamisessa ja ohjaamisessa hyödynnettäviä päätöksentekoa tukevia välineitä (Salmi & Järvenpää 2000). Toimintatutkimuksen voidaankin argumentoida toimivan erinomaisesti puhtaana, autonomisena sekä puolueettomana koetun akateemisen näkökulman ja käytännön liiketoiminnan välisen kuilun kaventajana.

Toimintatutkimuksen eduksi koetaan myös aidon ja todellisen aineiston saavuttaminen toimimalla yhteistyössä tutkittavien kanssa (Kuula 1999, 209). Toimintatutkimuksen perustuessa tiiviiseen työskentelyyn tutkimuskohteen kanssa, on toimintatutkimuksessa tutkijan rooli ja hänen saavuttamansa "access" eli pääsy tutkimuskohteeseen keskeisessä asemassa. Interventionistisessä toimintatutkimuksessa tutkijan pääsy luotetuksi osaksi tutkimuskohteen toimintaa ei ainoastaan mahdollista tutkijan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuskohteesta ja sen prosesseista vaan antaa hänelle edellytykset kommunikoida ja toimia tutkimuskohteen kanssa tehokkaasti yhteistyössä (Jönsson & Lukka 2006).

Toimintatutkimukselle tyypillisen tutkijan osallistuvan roolin takia tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin *osallistuvaa havainnointia*. Havainnointi tutkimusmenetelmänä tarkoittaa tutkimuskohteen tarkkailua tehdyt havainnot tarkasti raportoiden (Metsämuuronen 2003, 190). Havainnointia ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja siihen vaikuttavat myös tutkijan tausta ja tietämys, esimerkiksi

koulutus tai kokemukset (Järvinen & Järvinen 2000, 162). Tutkijan hyödyntäessä osallistuvaa havainnointia tutkimusmenetelmänä, toimii hän itse tutkimusvälineenä ja havainnoinnin avulla saavutettua tutkimusaineistoa on mahdollista tarkastella vain subjektiivisista lähtökohdista (Grönfors 2011, 105). Subjektiivisen tiedon merkittävyyttä voi kuitenkin arvioida Bruyn (1966) mukaan viiden erilaisen tekijän eli ajan, paikan, sosiaalisen tilanteen, kielen ja intiimiyden avulla. Tutkittavan ryhmän parissa käytettävä *aika* on verrannollinen tutkijan mahdollisuuteen saada käsitys ryhmän jäsenten antamista sosiaalisista merkityksistä koskien eri asioita tai ilmiöitä. Samaan tapaan tutkijan maantieteellinen *sijainti* vaikuttaa merkitysten ymmärtämiseen eli mitä lähempänä tutkija on tutkittavia sitä paremmat ovat hänen mahdollisuutensa ymmärtää eri merkityksiä. Tiedon luotettavuutta kasvattaa monipuolisten *tilanteiden* määrä, joihin tutkija pääsee osallistumaan ja tiedon täsmällisyyttä tutkittavien keskinäisen *kielen* ymmärtäminen. Lisäksi tutkija voi saavuttaa enemmän todellista ja merkittävää tietoa tutkittavien elämästä, mitä *läheisemmät* suhteet hänellä ja tutkimuksen kohteena olevilla on. (Bruyn 1966, 179-185; Grönfors 2011, 105-106.)

Havainnoinnin ja tutkijan osallistumisen suhdetta voidaan myös käsitellä jatkumona, jonka toisessa ääripäässä havainnointia tehdään ilman varsinaista osallistumista ja vastaavasti toisessa päässä on havainnoijan täydellinen osallistuminen tai jopa yliosallistuminen, jossa tutkijan rooli häviää ja sekoittuu tutkimuskohteeseen (Metsämuuronen 2003, 190). Edellä mainittujen havainnoinnin ääripäiden välillä ovat osallistuvan havainnoinnin tasot. Tutkijan rooli voi olla myös havainnoija osallistujana tai osallistuja havainnoijana, joista ensimmäinen korostaa tutkijan roolia ja toinen painottaa osallistumista toimintaan. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli osallistuvana havainnoijana on erittäin tyypillistä. (Metsämuuronen 2003, 191.) Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli on erittäin vahvasti osallistuva.

### 4.3.2 Markkinatestaus

Vaikka ensisijaiseksi tutkimusstrategiaksi on valikoitunut toimintatutkimus, sisältää tämä tutkimus myös konstruktiivisen tutkimuksen piirteitä. Liiketaloustieteissä konstruktiivinen tutkimus tyypillisesti tarkoittaa uudenlaisen konstruktion kehittämistä ratkaisuna tunnistettuun ongelmaan (Kasanen ym. 1993). Kuten konstruktiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, tämän tutkimuksen tuotoksena syntyy eräänlainen konstruktio eli suoritusmittaristo (Järvinen & Järvinen 2000, 102).

Konstruktiivisen tutkimuksen tuotosten eli liiketaloudellisten ratkaisujen arvioimiseksi Kasasen (1986, 148) on kehittänyt markkinapohjaisen validoinnin, jolla voidaan testata erilaisten konstruktioiden käytännön toimivuutta ja tätä kautta niiden onnistuneisuutta. Näiden mallien validoimiseen käytetään kaksivaiheista markkinatestiä:

Heikko markkinatesti

*Onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja ollut valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossaan?*

Vahva markkinatesti

*Ovatko tulosvastuullisten yksikköjen taloudelliset tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen? Ovatko taloudelliset tulokset parempia niissä vertailukelpoisissa yrityksissä, jotka käyttävät konstruktiota?*

Jo ensimmäisen vaiheen, heikon markkinatestin läpäiseminen on osoitus mallin toimivuudesta (Kasanen ym. 1991). Vahvan markkinatestin läpäiseminen vaatisi jo huomattavan määrän tilastollisesti analysoitua dataa mallin implementoinnista (Kasanen ym. 1993) eli sen saavuttaminen tämän tutkimuksen näkökulmasta olisi vaatinut itse implementoinnin seurannan ja merkittävästi suuremman ajallisen panostuksen. Markkinatestausta tullaan hyödyntämään tämän tutkimuksen onnistuneisuuden arvioinnissa

# 5 SUORITUSMITTARISTON SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään tarkka kuvaus toteutetun projektin vaiheista. Vaiheiden dokumentointi on suoritettu huolellisesti niiden toteuttamisjärjestyksessä. Suoritusmittaristo toteutettiin seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Tarpeen tunnistaminen ja työryhmän valinta
2. Tuotantoyksikön lähtökohtien ja käytössä olevien mittareiden kartoitus
3. Menestystekijöiden määrittely
4. Mittareiden valinta
5. Mittausperiaatteista sopiminen
6. Valmiiden mittareiden arviointi

Tutkimus aloitettiin perehtymällä syvällisesti tuotantoyksikköön. Ensimmäisessä luvussa esitellään case-yrityksen tuotantoyksikkö ja lähtötilanne, jonka pohjalta suoritusmittaristoa alettiin kehittää. Esittelyä seuraa mittauksen kohteiden eli menestystekijöiden määrittäminen ja mittareiden valinta. Mittariston toteutuksessa pyrittiin ensisijaisesti siihen, että se vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla tuotantoyksikön tarpeisiin. Luvun myötä esitellään tutkimuksen etenemisen mukaisesti valitut menestystekijät ja niiden suhteet toisiinsa sekä mittariehdotukset ja niiden joukosta valitut mittarit lopullisessa muodossaan. Lopuksi käsitellään mittarien implementoinnin mahdollistamiseksi tehdyt toimenpiteet.

## 5.1 Case-yrityksen tuotantoyksikön esittely ja lähtökohdat mittariston rakentamiselle

Case-yritys on kokoluokaltaan suuri luotonhallintapalveluihin erikoistunut yritys. Suomessa sijaitseva case-yritys on osa kansainvälistä konsernia. Tutkimuksessa keskitytään case-yrityksen yhteen tuotantoyksikköön, joka tuottaa myyn-

tireskontrapalvelua toimeksiantaja-asiakkailleen. Kyseisen tuotantoyksikön henkilöstö koostuu noin 30 palveluneuvojasta, kahdesta ryhmäesimiehestä ja osastopäälliköstä. Tuotantoyksikön henkilöstö tekee läheistä yhteistyötä myös IT-funktion sekä asiakkuuksista vastaavien palvelupäälliköiden kanssa.

Reskontratyö sisältää pääasiassa päivittäisen suoritusten kirjauksen, reskontran täsmäytyksen ja toimeksiantaja-asiakkaiden palvelutuotantoon sekä loppuasiakkaiden maksuvalvontaan liittyvän asiakaspalvelutyön sähköpostitse ja puhelimitse. Puhelintyötä jokaisella palvelutuotannon työntekijällä oli tutkimuksen alkaessa keskimäärin kaksi tuntia päivässä. Kuitenkin tutkimuksen loppuvaiheessa, syyskuussa 2018, tuotantoyksikössä vastaanotettavien puheluiden määrä putosi merkittävästi yritykseen perustetun asiakaspalvelukeskuksen myötä.

Tutkimuksen aikana muutos on ollut muillakin tavoin vahvasti läsnä kyseisessä tuotantoyksikössä. Muutoksia ovat aiheuttaneet niin tuotantoyksikön sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Suurimpana muutosajurina on toiminut caseyrityksen strategiauudistus ja uusi strategia lopullisessa muodossaan on vahvistettu yrityksen ylempien tahojen puolesta lokakuun 2017 lopussa. Strategiamuutoksen myötä tuotantoyksikön tuli määritellä uuden strategian mukaiset tavoitteet ja toimintasuunnitelma näiden tavoitteiden toteuttamisen seurantaa varten. Tutkija osallistui työntekijän roolissa tuotantoyksikön strategiatyöhön ja tätä kautta myös kyseinen tutkimus sai alkunsa. Tutkimus käynnistettiinkin välittömästi tukemaan tuotantoyksikön strategiatyötä.

Tuotantoyksikön henkilöstölle strategian mukaisiksi uudistetut visio ja missio esiteltiin myös lokakuun 2017 aikana. Muuttuneen strategian rooli palvelutuotannon näkökulmasta viestittiin henkilöstölle yksityiskohtaisemmalla tasolla helmikuussa 2018 pidetyissä palavereissa, jolloin sitä oltiin ehditty työstää konserni- ja yritystasolta tuotantoyksikkökohtaiseksi.

Strategiamuutoksen myötä myös työntekijöiden rooleihin kohdistui muutoksia, sillä henkilöstön itsenäistä työskentelyotetta ja vastuunottoa haluttiin tukea entistä vahvemmin. Tämä näkyi ensisijaisesti kahdella tavalla, sekä palveluneuvojien että asiakasvastuullisten palveluneuvojien roolikuvat päivitettiin ja tuotantoyksikössä lanseerattiin koulutusvuosikello. Roolikuvien päivityksellä haluttiin selkeyttää vastuunjakoa, tarjota tilaisuus lähempään yhteistyöhön toimeksiantaja-asiakkaiden kanssa ja korostaa palvelutuotannon henkilöstön asiantuntijaroolia. Päivittäisen kirjaustyön, reskontran täsmäytyksen ja asiakaspalvelun kuuluessa palveluneuvojan työnkuvaan, vastaa asiakasvastuullinen palveluneuvoja pidemmällä aikavälillä asiakkaan reskontran kokonaistilanteesta ja osallistuu asiakkaan reskontranhoidon kehittämiseen tarkastellessaan sitä analyyttisemmin kokonaisuutena. Koulutusvuosikellon käyttöönoton myötä puolestaan haluttiin koulutuksiin osallistuminen muuttaa tarveperäiseksi, jolloin henkilöstö voi itse päättää osallistumisestaan tarpeellisiksi kokemiinsa koulutuksiin massakoulutusten sijaan. Näiden muutosten lisäksi kuitenkin yksi merkittävimmistä päivittäiseen palvelutuotantoon vaikuttavista tekijöistä tutkimusprojektin aikana oli vaiheittain tapahtuva asiakkuuskohtaisten reskontratöiden siirtyminen uuteen järjestelmään.

Mittariston kehittämisen kannalta on oleellista myös se, millaisia mittareita ja työkaluja suorituskyvyn seuraamiseen tuotantoyksikössä on käytössä läh-

tötilanteessa. Kaikista näkyvimmin henkilöstölle esillä oli NPS[2], jota tutkimusta aloitettaessa kommentoitiin palvelutuotannon näkökulmasta muun muassa hyvin hallitsevaksi ja huomiota vieväksi mittariksi siitä huolimatta, että vain pieni osa päivän työstä on puhelinasiakaspalvelua. Muuta reskontratyötä ei puolestaan mitattu ollenkaan, jolloin NPS:n korostunut asema sai aikaan tyytymättömyyttä. Tuotantoyksikön toimintaa kokonaisuudessaan ohjaa vuosibudjetti, jonka tekee tuotantoyksikön osastopäällikkö. Budjetin lisäksi osastopäälliköllä on käytössä toiminnan seuraamista tukevina mittareina muun muassa volyymi/FTE[3] ja reskontraviennin tuotantokustannus, jotka kuvastavat prosessien tehostumista (toimintatapojen ja järjestelmien kehitys, automaatio tms.) yhden ihmisen pystyessä käsittelemään suurempia volyymimääriä yhä tehokkaammin.

Suoritusmittariston kehitystyöhön valittiin osallistumaan tutkijan lisäksi tutkimuksen kohteena olevan tuotantoyksikön osastopäällikkö ja molemmat palvelutuotannon henkilöstön ryhmäesimiehet. Valinta kohdistui kyseisiin henkilöihin, sillä he vastaavat myös strategian implementoinnista tuotantoyksikköön. Tästä syystä heillä voidaan olettaa olevan perusteellinen strategiatuntemus, joka antaa parhaat lähtökohdat strategian implementointia tukevan suoritusmittariston kehittämiselle.

Tutkijan omat lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiselle ovat perustellusti hyvät, sillä tutkijan työsuhde kohdeorganisaatioon mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen ymmärryksen organisaation toiminnasta sekä tutkimuksen toteuttamisvaiheessa toiminnan läheisesti osana kyseistä yhteisöä. Tutkija on myös osallistunut strategian implementointiprosessiin ennen tutkimuksen aloittamista.

## 5.2 Menestystekijöiden määrittely

### 5.2.1 Ensimmäinen tapaaminen - pohdintaa mahdollisista menestystekijöistä

Ensimmäinen tapaaminen järjestettiin helmikuussa 2018 strategian implementoinnin seurantaa eli strategian toteutumista tukevia käytännön toimintoja koskevan palaverin yhteydessä. Tutkija oli valmistautunut ensimmäiseen tapaamiseen perehtymällä jo laajasti strategian implementointia ja suoritusmittausta koskevaan teoriaan. Orientoituakseen aiheeseen tutkija peilasi kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta yrityksen strategiaan ja arvoihin, luoden niiden pohjalta tuotantoyksikölle mahdollisia menestystekijöitä ja niitä kuvaavia mittareita sisältävän esimerkin. Esimerkin avulla olisi tarkoitus demonstroida mittariston rakentamista työryhmälle ja luoda käsitys mittariston kehittämisen kokonaisuudesta työryhmän jäsenille, jotka eivät aikaisemmin olleet osallistuneet tämän kaltaiseen kokonaisvaltaiseen suoritusmittariston kehitysprosessiin.

---

[2] NPS, Net Promoter Score = Mittari, jonka avulla voidaan arvioida asiakkaiden kokemusta yrityksen asiakaspalvelusta, tuotteista tai palveluista. Kts. tarkka määritelmä sivulta 55 (Taulukko 2).

[3] FTE, Full time equivalent = Laskennallinen kokoaikaisten työntekijöiden määrä.

Tutkija avasi keskustelun perustelemalla tutkimuksensa tarkoituksen ja linkittämällä sen tapaamista edeltäneen palaverin aiheena olleeseen strategian jalkautuskeskusteluun. Perusteluiksi mittariston kehittämisen tarpeelle esitettiin muun muassa mittareiden kyky viestiä itse strategiasta, strategian mukaisista tärkeistä tavoitteista ja ohjata toimintaa tätä kautta strategian mukaiseksi erityisesti tuotantoyksikön tilanteessa, jossa yrityksen strategia on muuttunut. Tämän jälkeen korostettiin mittareiden valinnan merkitystä mittauskohteiden olennaisuutta, tuoden esiin tarve tunnistaa strategian mukaista toimintaa parhaiten tukevia avainosa-alueita. Tämän myötä tutkimuksen työryhmän jäsenet, osastopäällikkö ja ryhmäesimiehet, osallistettiin keskusteluun kysymällä heidän näkemystään tuotantoyksikkökohtaisista, strategian mukaista toimintaa mahdollisimman hyvin tukevista liiketoiminnan avainosa-alueista eli menestystekijöistä. Tutkijan oli mahdollista aloittaa projekti suoraan menestystekijöiden tunnistamisesta, sillä tutkimuksen lähtötilanteessa uudistettu strategia oli jo tuttu jokaiselle osallistujalle.

Keskustelun aikana nousi esiin useita menestystekijöitä, joiden koettiin olevan merkityksellisessä osassa strategian mukaisen toiminnan tukemisessa. Tutkija kirjasi ylös kaikki mainitut menestystekijät ja tehtyjen muistiinpanojen perusteella (tekijät) ne oli mahdollista jäsentää pääasiassa kahteen suurempaan kokonaisuuteen ja muutamaan yksittäiseen huomioon. Ensimmäinen kokonaisuuden voitiin sanoa käsittelevän henkilöstöön ja erityisesti heidän osaamiseensa sekä asenteeseensa liittyviä tekijöitä. Henkilöstön osaaminen ja asiantuntijuus olivatkin ensimmäiset tekijät, jotka keskustelussa kävivät ilmi. Osaamisen ja asiantuntijuuden merkitystä erityisesti asiakaspalvelun kannalta korostettiin. Näiden lisäksi henkilöstön motivoituneisuus ja asenne työtä kohtaan koettiin tärkeäksi. Esimerkkeinä henkilöstön asennetta kuvaavista tekijöistä tärkeiksi koettiin vastuuntunto, tehokkuus ja auttavaisuus.

Toinen selkeästi hahmotettavissa oleva kokonaisuus keskustelun aikana mainituista menestystekijöistä korosti toiminnan kehittämistä ja sen seurantaa ensisijaisesti toimintavarmuuden takaamiseksi. Yhtenä keskeisenä yhdistävänä tekijänä näillä menestystekijöillä on alle vuosi sitten käyttöönotettu tietojärjestelmä. Sen osalta toiminnan kehittämisen keskiössä ovat yleisesti järjestelmän toiminnan jatkuva kehitys, josta yhtenä esimerkkinä mainittiin automaation kehitys. Lisäksi uusien toiminnallisuuksien tunnistaminen, aktivoiminen ja aktiivinen tarjoaminen asiakkaalle lisäarvon tuottamiseksi koettiin potentiaaliseksi menestystekijäksi. Uuteen järjestelmään liittyvien menestystekijöiden lisäksi painotettiin selkeiden toimintamallien merkitystä reskontratyön tehostamisessa, jota voitaisiin edistää esimerkiksi asiakaskohtaisia toimintamalleja yhtenäistämällä. Henkilöstön näkökulmasta toiminnan kehittämistä korostavat menestystekijät puolestaan liittyivät tavoitteiden asettamiseen ja kehitysehdotusten tärkeään rooliin. Huolellisen ja tarkoituksenmukaisen, niin henkilökohtaisten kuin tiimi- tai tuotantoyksikkökohtaistenkin tavoitteiden asettamisen sekä niiden seurannan koettiin tukevan strategian toteutumista. Tavoitteiden asettamisen lisäksi menestystekijäksi nostettiin henkilöstön aktiivinen rooli kehitysideoiden antajana, jonka rinnalla myös tulisi varata aikaa yhtä lailla ideoiden jalostamiselle ja itse toiminnan kehittämiselle.

Henkilöstön osaamiseen ja asenteeseen sekä toiminnan kehittämiseen ja sen seurantaan liittyvien menestystekijöiden lisäksi huomiota haluttiin kohdentaa tuotantoyksikön sisällä koetun hierarkian poistamiseen sekä tuotevision- ja strategian hyödyntämiseen tehokkaammin. Tuotantoyksikössä koettujen hierarkkisten rakenteiden poistamisella tarkoitetaan kaikkien roolien ja nimikkeiden tasapuolista arvostusta eli yhtäläisen merkityksellisyyden korostamista työnkuvasta riippumatta. Viimeisenä mainittavana keskustelussa esiin tulleena menestystekijänä tuotevision ja -strategian asemaa haluttaisiin hyödyntää tehokkaammin liiketoimintastrategian rinnalla ja ulottaa ymmärrys tuotestrategiasta ylemmän johdon päätöksiin asti.

Tapaamisen lopuksi tutkija esitti etukäteen suunnittelemansa esimerkkimallin mahdollisista menestystekijöistä, jotka oli johdettu yrityksen strategian, tuotantoyksikön liiketoimintasuunnitelman sekä tutkijan oman palvelutuotannon työkokemuksen pohjalta. Tutkijan ehdotelman mukaiset strategian toteutumista tukevat menestystekijät olivat yrityksen käytäntöjen mukainen asiakaskohtaaminen, prospektiasiakkaiden tunnistaminen asiakaspalvelussa, jatkuva toiminnan kehittäminen ja tehostaminen sekä henkilökunnan osaamisen kasvattaminen. Ehdotelma esitettiin vasta tapaamisen lopussa, jotta sen johdatteleva vaikutus voitaisiin eliminoida. Verratessa tutkijan esittämää näkemystä ja keskustelussa esiin nousseita menestystekijöitä toisiinsa, voidaan kuitenkin todeta näkemysten olevan samansuuntaisia. Henkilöstön osaamisen kasvattamisen lisäksi tapaamisessa käydyn keskustelun perusteella henkilöstön asenteen tärkeys korostui. Näkemys toiminnan kehittämisen ja sen seurannan tärkeydestä oli yhtäläinen sekä tutkijan että osastopäällikön ja ryhmäesimiesten näkökulmista. Tutkijan esittämä yrityksen käytäntöjen mukainen asiakaskohtaaminen tuli myös keskustelussa esiin asiakkaan suuntaan näkyvänä henkilöstön asiantuntijuuden tärkeytenä. Mahdollisten uusien asiakkaiden tunnistaminen ei noussut esiin keskustelun aikana. On kuitenkin huomioitava, että keskusteluun käytetty aika oli hyvin rajallinen, kokonaisuudessaan noin 40 minuuttia.

### 5.2.2 Toinen tapaaminen - menestystekijöiden valinta

Toinen tapaaminen pidettiin huhtikuussa 2018 tutkijan ohjaamana workshoptyylisenä vuorovaikutustilanteena, johon osallistuivat tutkijan lisäksi osastopäällikkö ja molemmat ryhmäesimiehet. Tapaamiseen oli kutsuttu myös yksi palvelutuotannon työntekijä, joka kuitenkin estyi pääsemästä paikalle. Tutkija orientoi osallistujia ennen tapaamista kahdella sähköpostiviestillä, joista ensimmäisessä ilmoitettiin tapaamisen ajankohta ja koottiin yhteen edellisessä tapaamisessa esiin tulleet asiat. Toisessa, noin viikko ennen workshopia lähetetyssä sähköpostissa ilmoitettiin tavoitteeksi menestystekijöiden määrittely ja mittareiden suunnittelun aloittaminen. Lisäksi siihen oli liitetty sarja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvia kysymyksiä, joiden avulla oli mahdollista pohtia yksittäiseen mittariin, mittaristoon sekä mittariston ja sen ympäristön suhteeseen liittyviä tekijöitä (liite 1) ilman asiantuntijuutta suoritusmittauksesta.

Workshop toteutettiin keräten keskustelussa syntyneitä ideoita menestystekijöistä visuaalisesti havainnollistaen post-it lapuilla isolle paperille, johon oli

valmiiksi kirjoitettu myös yrityksen strategia. Strategian pitämisellä esillä pyrittiin korostamaan sen ensiarvoisen tärkeää asemaa menestystekijöiden valinnassa ja helpottamaan menestystekijöiden hahmottamista. Edellisessä workshopissa esiin nousseet teemat käytiin läpi ensimmäisenä, ja niiden pohjalta muotoiltiin seuraavat ehdotukset tuotantoyksikön menestystekijöistä: asiakaskohtaaminen, asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, asiakaslupausten lunastaminen, toimintatapojen/prosessien kehitys, järjestelmäkehitys, uuden oppiminen, asetettuihin tavoitteisiin pääseminen, muutoksessa mukana pysyminen, henkilöstön asenne ja henkilöstön hyvinvointi.

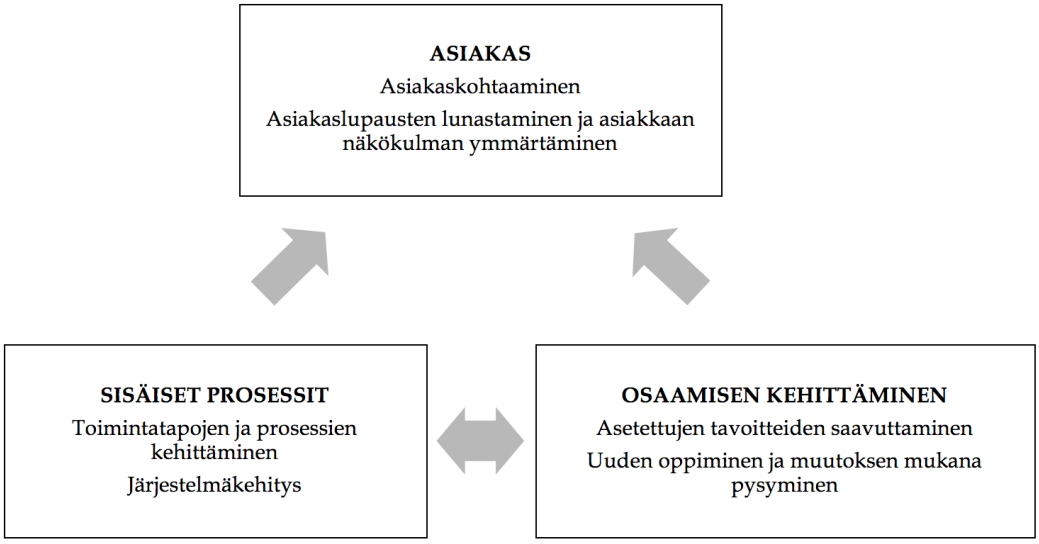
Kerättyjen ideoiden pohjalta päätettiin lopulliset menestystekijät, joiden koettiin mahdollistavan parhaiten strategian mukaista toimintaa. Nämä menestystekijät ovat asiakaskohtaaminen, asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, asiakaslupausten lunastaminen, toimintaprosessien kehitys, järjestelmäkehitys, uuden oppiminen, asetettuihin tavoitteisiin pääseminen, muutoksessa mukana pysyminen. Henkilöstön asenne ja henkilöstön hyvinvointi päätettiin jättää mitattavien menestystekijöiden ulkopuolelle, sillä vallitsevan yrityskulttuurin koettiin tukevan niitä parhaiten. Kyseiseen ratkaisuun päädyttiin henkilöstön asenteen mittaamisen haasteellisuuden vuoksi, jonka lisäksi valituksi tulleiden menestystekijöiden koettiin tukevan riittävästi toivottua, tavoitteiden mukaista kehitystä ja oppimista arvostavaa asennetta. Vaikka kehitettävä mittaristo ei mittaakaan suoraan näitä osa-alueita, ne huomioidaan jatkuvassa päivittäisessä tekemisessä.

Menestystekijät olivat jaettavissa selkeästi asiakasta, sisäisiä prosesseja sekä osaamista ja oppimista painottaviin näkökulmiin, jotka on havainnollistettu kuviossa 8. Asiakasnäkökulmaa menestystekijöistä kuvastavat *asiakaskohtaaminen* sekä *asiakaslupausten lunastaminen ja asiakkaan näkökulman ymmärtäminen*. Asiakaskohtaaminen on menestystekijänä ensiarvoisen tärkeä, sillä palvelua tuotetaan asiakkaita varten. Tapa kohdata niin palvelun ostaneita toimeksiantaja-asiakkaita kuin heidän loppuasiakkaitaan on avainasemassa puhuttaessa palvelun laadusta kokonaisuudessaan. Asiakasnäkökulman toisella menestystekijällä, asiakaslupausten lunastamisella ja asiakkaan näkökulman ymmärtämisellä tarkoitetaan kykyä tuottaa palvelua tehokkaasti ja älykkäästi ymmärtäen asiakkaiden tarpeet. Menestystekijä kuvastaa myös pyrkimystä kyetä tuottamaan palvelun myötä asiakkaille lisäarvoa, joka saa heidät valitsemaan kyseisen palvelun ylitse muiden vaihtoehtojen. Lisäksi asiakaslupauksen lunastamiseksi palvelutuotannon toimintavarmuuden on oltava erinomaisella tasolla, tämän osalta avainasemassa on kyky tunnistaa mahdolliset poikkeamatilanteet ja toisaalta valmiudet reagoida väistämättömiin poikkeamiin.

Sisäisten prosessien näkökulmaa edustavat *toimintatapojen ja prosessien kehittäminen* ja *järjestelmäkehitys.* Toimintatapojen kehittäminen valikoitui menestystekijäksi, sillä se korostaa toiminnan tehostamista tarkastelemalla erityisesti päivittäin toistettavia rutiininomaisia vaiheita. Kokonaisuudessaan tavoitteellinen ja pitkäjänteinen sisäisten prosessien kehittäminen heijastuu myös ulkopuolelle luoden mahdollisuuden erottua edukseen kilpailukentällä. Järjestelmäkehitys nousi tuotantoyksikön menestystekijäksi toimintatapojen rinnalle uuteen järjestelmään siirtymisen takia. Uudessa järjestelmässä on vielä paljon käyttämätöntä ja kehitystyötä vaativaa potentiaalia kokonaisvaltaisemman pal-

velutuotannon näkökulmasta ja tähän ideointiin on haluttu aktivoida erityisesti järjestelmän pääasiallista käyttäjäryhmää eli palvelutuotannon henkilökuntaa.

*Uuden oppiminen ja muutoksessa mukana pysyminen* sekä *asetettujen tavoitteiden saavuttaminen* vastaavat osaamisen kehittämisnäkökulmaa. Osaamisen kehittämisen näkökulmassa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen menestystekijänä viestii määrätietoisesta työskentelytavasta henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Kun henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan, halutaan henkilöstö sitouttaa työskentelyyn oman oppimisensa edistämiseksi ja samalla tämä velvoittaa myös organisaatiota mahdollistamaan näiden tavoitteiden saavuttamisen. Uuden oppiminen ja muutoksen mukana pysyminen menestystekijänä korostaa puolestaan henkilöstön vastuuta ylläpitää ja kehittää taitojaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Henkilöstöä halutaan kannustaa ajattelemaan, mitkä taidot voisivat olla hyödyllisiä, jotta niiden oppimista voidaan yrityksen puolesta tukea esimerkiksi koulutuksin. Tätä menestystekijää kuvastaa myös kyky kriittiseen ajatteluun oman työnsä suhteen.




KUVIO 8 Tuotantoyksikön menestystekijät

Kuviossa 8 esitetyt nuolet kuvastavat eri näkökulmien ja samalla menestystekijöiden välisiä suhteita. Toimintatapojen ja prosessien jatkuva kehittäminen luo edellytykset tuottaa palvelua tehokkaammin, joka vastavuoroisesti tukee erityisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Myös uuden oppiminen ja muutoksen mukana pysyminen on helpompaa, kun ympärillä olevat prosessit pyrkivät yhtä lailla kehittymään. Osaamisen kehittämisen myötä on vastaavasti mahdollista tarkastella prosesseja uusista näkökulmista ja tukea niiden kehittymistä.

Asiakasnäkökulmasta prosessien ja järjestelmän kehitys luo teknisen perustan sen kannalta tärkeälle lisäarvon tuottamiselle sekä toimintavarmuuden takaamiselle. Kuitenkaan yksinään järjestelmä tai huippunsa hiottu toimintatapa yksinään ei pysty tuottamaan lisäarvoa, ellei muutoksia ole kommunikoimassa ja toteuttamassa osaava henkilöstö. Myös asiakaskohtaamisissa onnis-

tumisen mahdollistavat yhdessä sujuvat sisäiset prosessit ja henkilöstö, jonka osaaminen on ajantasaista ja relevanttia.

## 5.3 Mittareiden valinta ja mittausperiaatteista sopiminen

### 5.3.1 Kolmas tapaaminen - menestystekijöistä mittareihin

Menestystekijöiden valinnan jälkeen oli luonnollista siirtää huomio menestystekijöitä mittaaviin mittareihin. Varsinaisen mittariston hahmottelu aloitettiin tutkijan lähettämän sähköpostin myötä, jossa kerrattiin valitut menestystekijät ja annettiin suoritettavaksi tehtävä ennen seuraavaa tapaamista. Jokainen mittariston kehittämiseen osallistuneesta kolmesta henkilöstä sai vastuulleen yhden menestystekijöitä sisältävän näkökulman ja heille annettu tehtävä oli seuraavan lainen: ”Millainen(millaiset) mittari(t) kuvastaisi mielestäsi parhaiten kutakin yllä mainittua menestystekijää? Keksi vähintään kaksi mittaria per menestystekijä.” Ensisijaisista vastuualueista huolimatta osallistujia rohkaistiin esittämään ideoita myös muiden vastuulla olevien menestystekijöiden osalta, jotta kaikki mahdolliset ideat saataisiin esiin. Tutkijan vastuulla oli pohtia ideoita kaikkien menestystekijöiden osalta.

Ensimmäiseen mittareiden luonnostelua koskevaan palaveriin heinäkuussa 2018 pääsivät osallistumaan tutkijan lisäksi kaksi kolmesta projektiin aktiivisesti osallistuneesta henkilöstä. Estynyt henkilö esitti omat ehdotuksensa etukäteen sähköpostitse ja muiden ideoista keskusteltiin palaverissa. Osa ideoista esitettiin jo valmiiksi mittarin muodossa ja osa puolestaan sisälsi tarkemman ajatuksen mittauskohteesta ilman mittaustapaa eli mittariehdotusta. Seuraavissa luvuissa esitellään ideat näkökulmittain jaoteltuina. Vaikka mittareita pyydettiinkin pohtimaan yksittäisten menestystekijöiden kautta, mittariehdotukset saattavat kuvastaa joko yhtä tai useampaa menestystekijää yhden näkökulman sisällä.

Asiakasnäkökulmassa asiakaskohtaamiselle ehdotettiin mittariksi jo käytössä olevaa ja hyväksi koettua NPS-mittaria. Uusien toiminnallisuuksien aktivointi puolestaan korostaisi asiakkaan näkökulman ymmärtämistä ja ohjaisi palvelun tuotannossa ajattelumallia suuntaan, jossa painotettaisiin asiakkaalle hyödyllisiä ja lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Asiakaslupauksen lunastamisen näkökulmasta toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen toisivat toimintaan tehokkuutta, jolloin toiminta olisi palvelun tuotannon näkökulmasta luotettavampaa, kustannustehokkaampaa ja hallitumpaa, ja tämä heijastuisi asiakkaan suuntaan palvelutuotannon varmuutena ja korkeana laatuna. Asiakaslupauksen lunastamisessa tärkeässä roolissa on myös toimintavarmuus, joka sisältää kyvyn selviytyä palvelutuotannossa kohdattavista haasteista, kuten poikkeamatilanteista liittyen tietojärjestelmiin tai yhteistyökumppaneihin.

Sisäisten prosessien näkökulmassa sekä toimintatapojen ja prosessien kehittämistä että järjestelmäkehitystä kuvaisi annettujen kehitysideoiden määrä. Tällä hetkellä kehitysideat mielletään lähinnä järjestelmäkehitykseen liittyviksi, mutta myös prosesseihin ja toimintatapoihin liittyvien kehitysideoiden käsittely

haluttaisiin saada käytössä olevan kehitysideaportaalin kautta läpinäkyvämmäksi. Myös jo käytössä olevien mittareiden, yhden transaktion eli lasku- tai reskontraviennin tuotantokustannuksen sekä volyymien hallinnan tehokkuuden kasvattamisen avulla voidaan seurata molempien sisäisten prosessien näkökulmaan kuuluvien menestystekijöiden tilannetta. Uusien toiminnallisuuksien tunnistaminen kuvastaa lähinnä järjestelmäkehitystä ja mahdollistaa asiakasnäkökulman uusien toiminnallisuuksien aktivoimisen.

Kolmannen eli osaamisen kehittämisen näkökulman ensimmäiselle menestystekijälle, asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle, ehdotettiin mittauksen työkaluksi käytössä olevan osaamiskarttaa ja siihen liittyvää seurantaa. Osaamiskarttaan on koottu kaikkien palvelutuotannon työntekijöiden osaaminen niin teknisestä näkökulmasta, kuten järjestelmäosaaminen, kuin erilaisten työvaiheiden kannalta tarkasteltuna. Osaamiskartan tilanteen perusteella voidaan asettaa yksilötason tavoitteita ja kokonaisuutena sen avulla voidaan suunnitella esimerkiksi koulutusvuosikellon koulutustarjontaa. Uuden oppimista ja muutoksen mukana pysymistä voitaisiin arvioida toteuttamalla asiakasvastuullisille tuotannon työntekijöille osaamisen tasoa kartoittava testi. Asiakasvastuullisen rooli on vasta uudistettu ja laajempaa vastuuta sisältävässä roolissa toimivia henkilöitä halutaan tukea osaamisesta paikannettujen katvealueiden kanssa esimerkiksi koulutusten keinoin.

Pidetyssä palaverissa ajatuksen kulku oli hyvin vapaamuotoista ja keskustelua heräsi myös ohi varsinaisen aiheen. Tutkija ei kuitenkaan pyrkinyt rajoittamaan tätä mittariston ulkopuolelle kohdistunutta ideointia, sillä kyseisten asioiden kerrottiin olevan luonteeltaan sellaisia, jotka jäävät aina muun tekemisen jalkoihin tärkeydestään huolimatta.

### 5.3.2 Neljäs tapaaminen - lopullisten mittareiden valinta

Neljännen workshopin tavoitteena oli valita lopulliset mittarit, jotka esitellään tässä kappaleessa. Mittareiden esittelyn lisäksi esitetään myös perustelut niiden valinnalle. Elokuussa 2018 pidettyyn workshopiin osallistuivat kaikki työryhmän jäsenet. Workshopia edeltävällä viikolla tutkija pyysi vielä kaikkia osallistujia pohtimaan mahdollisia mittareita, jotta workshopilla olisi parhaat mahdolliset edellytykset onnistua ja tavoite saavutettaisiin.

Workshopin tuloksena saavutettiin reskontrapalvelulle räätälöidyn mittariston, joka tulee toimimaan ryhmäesimiesten ja osastopäällikön työkaluna jatkossa helpottaen työn seurantaa ja johtamista yrityksen strategian näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena koottiin yhteen strategian mukaisen toiminnan seurantaa tukeva mittaristo, joka sisältää yhteensä viisi suoritusmittaria. Mittareiden valintaan vaikuttivat tuotantoyksikössä jo käytössä olevat mittarit sekä muut työkalut. Mittareiden määrä haluttiin pitää realistisena tuotantoyksikön kokoon ja henkilöstöresursseihin verrattuna, jotta käyttöön otettavista mittareista olisi mahdollista saada maksimaalinen hyöty irti.

Seuraavaksi esiteltävät mittarit päätettiin viimeisessä workshopissa ja ajankäytön tehostamiseksi tutkija koosti ne vielä jälkikäteen tutkimuksessa käytettävään mittaripohjaan, joka on mukailtu Neelyn ym. (1997) käyttämästä taulukosta *"Performance measure record sheet"*. Mittaripohjalle tehdyn raportoinnin

jälkeen työryhmän jäsenet tarkastivat lopputuloksen ja antoivat hyväksyntänsä lopullisille mittareille.

TAULUKKO 2 NPS - Net Promoter Score

| **Asiakaskohtaaminen** | |
|---|---|
| **Nimi** | NPS - Net Promoter Score |
| **Käyttötarkoitus** | Mittaa asiakaskokemusta puhelinasiakaspalvelussa |
| **Suhde liiketoiminnan tavoitteisiin** | Halutaan tarjota sekä toimeksiantaja-asiakkaille että loppu-asiakkaille ylivertainen asiakaskokemus |
| **Tavoitearvot** | Jokaisen puhelinasiakaspalvelussa toimivan työntekijän henkilökohtainen NPS-tavoite: 70 |
| **Toteutustapa / kaava** | Tekstiviestikysely: "Kuinka todennäköisesti suosittelisit tämän asioinnin perusteella yrityksen puhelinpalvelua ystävällesi tai tutuillesi?" (Asteikolla 0-10)<br><br>0-6 Arvostelijat<br><br>7-8 Passiiviset<br><br>9-10 Suosittelijat<br><br>NPS = (Suosittelijoiden määrä - Arvostelijoiden määrä) / Vastaajien määrä * 100 |
| **Frekvenssi** | Vuositavoite, seurataan myös kuukausi- ja kvartaalitasolla esimerkiksi erilaisten kilpailujen kautta |
| **Kuka mittaa?** | Ryhmäesimies |
| **Datan lähde** | Palveluntarjoajan kautta lähetetty kysely puhelinasiakas-palveluun soittaneille asiakkaille. Kyselyt lähtevät määrite-tylle osalle soittajista ja palautteet kohdistetaan puhelun vastaanottaneelle henkilölle. |
| **Kuka reagoi saavutettui-hin tuloksiin?** | Ryhmäesimies |

| | |
|---|---|
| **Miten reagoidaan?** | Tuloksia käydään läpi henkilöstön kanssa sekä tiimipalavereissa että henkilökohtaisissa keskusteluissa. Ryhmäesimies valitsee pääasiassa palautteen saaneita puheluita kuunneltavaksi ja niitä käydään läpi työntekijöiden kanssa joko kahden kesken tai pienissä sparrausryhmissä. Annetaan sekä rakentavaa että positiivista palautetta, mietitään yhdessä kehityskohteita ja tarjotaan vinkkejä. |
| **Huomioita** | Puheluiden määrä tuotantoyksikössä tulee vähenemään huomattavasti uuden asiakaspalvelukeskuksen myötä, tätä myötä myös saatujen palautteiden määrä vähenee ja puheluiden painopiste siirtyy loppuasiakaspuheluista toimeksiantaja-asiakkaiden puheluihin. Toimeksiantaja-asiakkaiden kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisesta on käynnissä projekti, jonka myötä tullaan saamaan mahdollisesti korvaavia mittareita tällä hetkellä käytössä olevalle NPS:lle. |

Asiakkaan näkökulmaa edustaville menestystekijöille valittiin molemmille yksi mittari. Asiakaskohtaamisen onnistumisen mittariksi mittaristoon valikoitui jo käytössä oleva NPS eli Net Promoter Score -mittari, jonka kuvaus on esitetty taulukossa 2. Nykyisessä muodossaan NPS mittaa sekä toimeksiantaja-asiakkaiden että loppuasiakkaiden asiakaskokemusta heidän saamansa puhelinasiakaspalvelun perusteella. Asiakaspalvelukeskuksen perustamisen myötä tutkimuksen kohteena olevassa tuotantoyksikössä tehty puhelinasiakaspalvelu vähenee asteittain, kunnes jäljellä on enää toimeksiantaja-asiakkaiden puhelut. Tilanteessa, jossa puheluiden määrät ovat huomattavasti alhaisemmat, NPS ei enää tarjoa luotettavaa ja vertailukelpoista dataa. Tähän ratkaisuna yrityksessä on käynnissä projekti, jonka tavoitteena on kehittää tapa mitata toimeksiantaja-asiakkaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Tämän siirtymäajan eli ennen käynnissä olevan projektin tarjoamia mittausratkaisuja päätettiin jatkaa NPS:n seurantaa. Jatkossa myös tässä mittaristossa NPS tullaan korvaamaan jollain toisella asiakaskokemusta arvioivalla mittarilla.

TAULUKKO 3 Palvelukuvauksen läpikäynti

| **Asiakaslupausten lunastaminen ja asiakkaan näkökulman ymmärtäminen** | |
|---|---|
| **Nimi** | Palvelukuvauksen läpikäynti |
| **Käyttötarkoitus** | Tavoitteena on pohtia, miten voisimme tuottaa asiakaslupauksen mukaiset työvaiheet kokonaisvaltaisesti paremmin |
| **Suhde liiketoiminnan tavoitteisiin** | Tahto kyseenalaistaa jatkuvasti omaa toimintaamme tuottaaksemme parempaa palvelua asiakkaillemme |

| | |
|---|---|
| **Tavoitearvot** | 1 kehityskohde / kvartaali |
| **Toteutustapa / kaava** | Käydään tuotettavan palvelun palvelukuvaus läpi kohta kohdalta. Joka kvartaali palvelukuvauksesta valitaan uusi kehityskohde. Vastuussa oleva henkilö tekee suunnitelman kehityksen mahdollistamiseksi. Suunnitelman tulee sisältää aikataulu, vastuuhenkilö(t), action pointit ja tavoitteet. |
| **Frekvenssi** | Systemaattinen palvelun osien läpikäynti riippuen mittauksen toteuttavasta vastuutahosta. Aloitetaan yhdellä kehityskohteella/kvartaali. Kehityksen etenemistä seurataan myös kuukausitasolla business plan status -palavereissa. |
| **Kuka mittaa?** | Prosessiasiantuntija (mahdollinen uusi positio) tai ryhmäesimies |
| **Datan lähde** | Dataa hankitaan kehityskohteen kannalta olennaisista lähteistä (esimerkiksi henkilöstö, järjestelmät ym.) |
| **Kuka reagoi saavutettuihin tuloksiin?** | Prosessiasiantuntija, ryhmäesimies |
| **Miten reagoidaan?** | Mikäli aiempien kvartaalien (aikataulun mukaisesti etenevät) kehityskohteet vaativat vielä toimenpiteitä, niiden etenemisen statusta seurataan. Mahdollisille aikataulujen viivästyksille selvitetään syyt. |
| **Huomioita** | Ei muuta huomioitavaa |

Mittariston toinen, edellisessä taulukossa 3 esitelty mittari on palvelukokonaisuuden läpikäynti. Asiakasnäkökulman toisessa menestystekijäkokonaisuudessa eli asiakaslupausten lunastamisessa ja asiakkaan näkökulman ymmärtämisessä onnistumista voidaan mitata kyvyllä ylläpitää ja kehittää tarjottavaa palvelua ajan kuluessa. Toisin sanoen, vaikka palvelukuvaus pysyisi samana, tulisi siihen kuuluvia osa-alueita tarkastella organisaation sisällä ja ulkopuolella tapahtuvien muutosten myötä. Asiakaslupauksen lunastamisella tarkoitetaan kykyä tarjota asiakkaalle parasta mahdollista palvelua, joka on tuotettu parhaalla mahdollisella tavalla.

Älykkään ja asiakasnäkökulman ymmärtävän palvelutuotannon perustana toimivat mahdollisimman yhdenmukaisesti ja tehokkaasti tuotettavat prosessit, jotka kustannustehokkuudellaan vapauttavat aikaa lisäarvon tuottamiseen. Tehokkuuden lisäksi toimintavarmuuden takaaminen poikkeamatilanteista huolimatta tulee ottaa tarkastelun kohteeksi parantamalla kykyä ennakoida

ja reagoida palvelutuotannossa kohdattaviin haasteisiin. Tämän mittarin myötä prosesseja ja toimintatapoja tarkastellaan nimenomaan asiakkaan perspektiivistä, hyödyntäen erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön asiantuntijuutta. Edellä esiteltyjen asiakasnäkökulman menestystekijöitä kuvaavien mittareiden jälkeen perehdytään tarkemmin sisäiset prosessit -näkökulman menestystekijöissä onnistumista arvioiviin mittareihin.

TAULUKKO 4 Työvaiheiden aikojen mittaus

| **Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen / Järjestelmäkehitys** | |
|---|---|
| **Nimi** | Työvaiheiden aikojen mittaus |
| **Käyttötarkoitus** | Selvittää asiakaskohtaisesti, miten paljon aikaa kuluu eri työvaiheiden suorittamiseen ja kokonaisuudessaan asiakaskohtaiseen palvelutuotantoon (ka.) |
| **Suhde liiketoiminnan tavoitteisiin** | Halu hyödyntää tietoa älykkäämmin: työvaiheita toistetaan päivittäin, mahdollisuus tehostaa toimintaa ja yhdenmukaistaa toimintatapoja |
| **Tavoitearvot** | Mahdollisimman luotettavan datan saavuttaminen eri työvaiheisiin ja tätä kautta asiakkuuksien palvelutuotantoon kuluvasta ajasta |
| **Toteutustapa / kaava** | Excel-taulukko, johon merkataan päivätasolla valmiiksi määriteltyihin työvaiheisiin kulunut aika viidentoista minuutin tarkkuudella |
| **Frekvenssi** | Ensisijaisesti kertaluontoinen, toteutetaan vähintään 4vk pituisena mittausjaksona |
| **Kuka mittaa?** | Ryhmäesimies |
| **Datan lähde** | Työntekijöiden päivittäin merkitsemät ajat |
| **Kuka reagoi saavutettuihin tuloksiin?** | Ryhmäesimies |
| **Miten reagoidaan?** | Mikäli jokin vaihe vie huomattavan paljon aikaa tai työvaiheen sisällä aikojen vaihtelu on huomattavaa, selvitetään syyt ja pohditaan, onko toimintamalleja mahdollista kehittää tai yhdenmukaistaa. Voidaan käyttää työnjaon ja resursoin- |

| | |
|---|---|
| | nin tukena. Mahdollista myös vertailla samanlaisten työvaiheiden aikoja toisiinsa esimerkiksi volyymeihin suhteutettuna, jolloin voidaan analysoida toimintatapoja ja tunnistaa sekä muokata erilaisia asiakaskohtaisia toimintamalleja, hyödyntäen parhaaksi koettua tapaa. |
| **Huomioita** | Ei muuta huomioitavaa |

Taulukossa 4 havainnollistettu työvaiheiden aikojen mittaus on ensimmäinen sisäisten prosessien näkökulman menestystekijöitä eli toimintatapojen kehittämistä ja järjestelmäkehitystä kuvaava mittari. Työvaiheisiin kuluvaa aikaa ei tähän mennessä olla mitattu tarkasti, vaan esimerkiksi työtehtävien jakaminen on toteutettu lähinnä ajan saatossa kertyneellä tuntumalla. Työvaiheiden aikojen mittaus toimii näin resursoinnin ja työnjaon toteuttamisen apuna. Työvaiheiden aikojen mittausta hyödynnetään myös ajallisesti kaikista työllistävimpien työvaiheiden tunnistamisessa. Tämän myötä on mahdollista analysoida tarkemmin kyseessä olevia toimintoja ja vertailla niitä esimerkiksi muiden asiakkuuksien palvelutuotannon vastaaviin vaiheisiin. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että eri asiakkuuksien välisissä toimintatavoissa on havaittu eroavaisuuksia ja nämä eroavaisuudet tunnistamalla voidaan alkaa hyödyntää parhaaksi havaittuja toimintatapoja ja samalla yhdenmukaistaa toimintaa.

TAULUKKO 5 Kehitysideoiden määrä

| **Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen / Järjestelmäkehitys** | |
|---|---|
| **Nimi** | Kehitysideoiden määrä |
| **Käyttötarkoitus** | Ohjaa henkilöstöä kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja ja tätä kautta kehittämään niitä, tukee myös järjestelmäkehitystä |
| **Suhde liiketoiminnan tavoitteisiin** | Ratkaisukeskeinen ajattelu ongelmiin keskittymisen sijaan, palveluntuottajien asiantuntijuuden hyödyntäminen näkyvämmin |
| **Tavoitearvot** | 1 kehitysidea / henkilö / vuosi |
| **Toteutustapa / kaava** | Lasketaan rekisteröityjen kehitysideoiden määrä järjestelmästä |
| **Frekvenssi** | Seurataan kehitysideoiden kokonaismäärää kvartaaleittain |

| | |
|---|---|
| | vuositavoitteen lisäksi |
| **Kuka mittaa?** | Ideavastaava |
| **Datan lähde** | Ideaportaali |
| **Miten reagoidaan?** | Mikäli tavoitearvoa ei saavuteta, pyritään selvittämään miksei kehitysideoita ole annettu tai mistä syistä kehitysideoiden antaminen koetaan haastavaksi. Etsitään keinoja kannustaa henkilöstöä käyttämään kehitysideaportaalia aktiivisesti. |
| **Huomioita** | Kehitysideaportaalin koetaan olevan tarkoitettu ensisijaisesti järjestelmäkehitystä koskeviin ideoihin. Henkilöstöä tulee aktiivisesti tiedottaa mahdollisuudesta käyttää portaalia laajemmin liittyen esimerkiksi toimintatapojen tai prosessien kehittämiseen. |

Kehitystä niin toimintatapojen kuin järjestelmänkin suhteen mitataan taulukossa 4 esitellyn työvaiheiden aikoja hahmottavan mittarin lisäksi taulukon 5 mukaisella annettujen kehitysideoiden määrällä. Tämä mittari on yksinkertaisuudessaan tehokas, sillä se ohjaa henkilöstöä sekä kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja että innovoimaan täysin uusia tapoja toteuttaa asioita. Mittari myös linkittää osaamisen kehittämisen näkökulman sisäisten prosessien näkökulmaan, koska jokaisen palvelutuotannon työntekijän henkilökohtaisena tavoitteena on yhden kehitysidean tekeminen vuodessa.

TAULUKKO 6 Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen

| **Asetettuihin tavoitteisiin pääseminen / Uuden oppiminen ja muutoksen mukana pysyminen** | |
|---|---|
| **Nimi** | Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen |
| **Käyttötarkoitus** | Seurataan vuosittain kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tarkoituksena kartoittaa ja kehittää palvelutuotannossa työskentelevän henkilöstön osaamista |
| **Suhde liiketoiminnan tavoitteisiin** | Henkilöstön osaamisen hahmottaminen kokonaisuutena ja osaamisen kasvattamisen tukemisen mahdollistaminen |
| **Tavoitearvot** | Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tai niiden saavutta- |

| | |
|---|---|
| | misen mahdollistavien toimenpiteiden tekeminen |
| **Toteutustapa / kaava** | Saavutettujen tavoitteiden suhde asetettuihin tavoitteisiin |
| **Frekvenssi** | Tavoitteet asetetaan kerran vuodessa kehityskeskusteluissa. Seuranta tapahtuu vuoden aikana pääasiassa kuukausittain järjestettävissä 1-to-1 -keskusteluissa ja tavoitteiden saavuttaminen arvioidaan vuoden kuluttua seuraavassa kehityskeskustelussa. |
| **Kuka mittaa?** | Ryhmäesimies |
| **Datan lähde** | Osaamiskartan pohjalta määritetyt tavoitteet ja henkilöstön kanssa käydyt kehityskeskustelut. |
| **Kuka reagoi saavutettuihin tuloksiin?** | Ryhmäesimies ja osastopäällikkö |
| **Miten reagoidaan?** | Mikäli osaamisesta löytyy henkilöstötasolla laajempia aukkoja, pohditaan, onko osaaminen kyseisen asian suhteen olennaista ja voidaanko tähän tarpeeseen vastata uudella koulutusvuosikelloon sijoitettavalla koulutuksella. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, selvitetään syyt ja reagoidaan niiden vaatimalla tavalla. Myös tavoitteiden realistisuutta arvioidaan sekä tavoitteita asetettaessa että niiden saavuttamista seuratessa. |
| **Huomioita** | Osaamisen kehittäminen itsenäisempää koulutusvuosikellolanseerauksen myötä ja vastuuta tarpeelliseksi koetun osaamisen tunnistamisesta sekä kasvattamisesta siirretty työntekijällä. Tuetaan työntekijää osaamisensa vahvuuksien ja kehitettävien osa-alueiden tunnistamisessa. |

Osaamisen kehittämistä kokonaisuudessaan on tuotantoyksikön menestystekijöistä haastavinta mitata. Asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä päätettiin mitata suoraan taulukossa 6 esitetyllä mittarilla eli henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisella. Epäsuorasti henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen mittaa myös uuden oppimista ja muutoksen mukana pysymistä. Menestystekijöille asetettiin tutkimuksen myötä vain yksi mittari, mutta osaamisen kehittämistä arvioidaan myös seuraavilla tavoilla. Henkilökohtaisiin koulutustarpeisiin perustuvan koulutusvuosikellon mukaisiin koulutuksiin osallistumista seurataan ja koulutuksista annettu palaute käsitellään. Palvelutuotannon työntekijöille eli koulutusvuosikelloa hyödyntävälle henkilöstölle osoitettava palautekysely toteutetaan vuoden 2018 loppupuolella, jolloin koulutusvuosikello on ollut käytössä noin vuoden. Vuoden 2018 alkupuolella toteutettiin myös osaamiskartta,

johon on koottu tärkeimmät palvelutuotannon työvaiheet sekä muu mahdollisesti hyödynnettävissä oleva osaaminen, kuten järjestelmä- tai kielitaidot. Tätä osaamiskarttaa ollaan hyödynnetty muun muassa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa sekä koulutusvuosikellon koulutusten kehittämisessä.

## 5.4 Suoritusmittariston implementoinnin mahdollistaminen

Suoritusmittariston implementoinnin mahdollistaminen kohdeorganisaatiossa perustuu siihen, että implementoinnin avainhenkilöt ovat olleet mukana mittareiden kehitysprosessissa. Vaikutettuaan itse implementoitavien mittareiden sisältöön projektin aikana, avainhenkilöiden sitoutuminen myös niiden käyttöönottoon ja mittauksen prosessinomaiseen hyödyntämiseen jatkossa on todennäköisempää.

Tärkeiden henkilöiden sitouttamisen lisäksi tutkija tuki mittareiden käyttöönottoa luomalla excel-muotoisen laskentapohjan työvaiheiden aikojen mittausta varten. Mittaria myös pilotoitiin tutkijan toimesta eräässä tuotantoyksikön tiimeistä ja onnistuneen pilotoinnin seurauksena työkalu monistettiin yleiseen käyttöön tuotantoyksikössä. Loppuvuodesta 2018 mittaria oli hyödynnetty työvaiheiden aikojen mittaamiseen ja analysointiin yli kymmenen asiakkuuden kohdalla.

Tutkimusprojektin loppupuolella marraskuussa 2018 alettiin valmistella vuoden 2019 strategisia tavoitteita ja business plan -suunnitelmaa. Suunnittelussa otettiin huomioon tutkimuksen myötä kehitetyt mittarit ja tavoitteena on, että annettujen kehitysideoiden määrää tultaisiin hyödyntämään myös henkilökohtaisen palkitsemisen perusteena.

## 5.5 Henkilöstön osallistaminen

Mittariston laatimisessa hyödynnettiin myös huhtikuussa 2018 toteutetun henkilöstökyselyn tuloksia. Tutkimusprojektin toteuttamista tukee se, että kyselyn vastausten perusteella kaikki tuotantoyksikön työntekijät eivät vielä koe suorituksen ja tavoitteiden saavuttamisen seurannan olevan riittävää. Kehitystä vaativiksi kohteiksi yksilöityivät myös palautteen antaminen, sekä esimieheltä työntekijöille että työntekijöiden kesken ja selkeämpi tavoitteiden asettaminen. Kehitettyjen mittareiden myötä esimiehillä on enemmän työkaluja työntekijöiden tavoitteiden asettamiseen, suoriutumisen arviointiin ja konkreettisemman palautteen antamiseen.

Tavoitteiden asettaminen halutaan tehdä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja mahdollisuuksien mukaan antaa jokaiselle tilaisuus vaikuttaa kehityskeskusteluissa asetettaviin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tällä halutaan välttää erityisesti aiemmin tuotantoyksikössä ollut tilanne, jossa asetetun tavoitteen saavuttamista ei koettu realistiseksi. Myös tutkimuksen aikana toteutetulla työnkuvien selkeyttämisellä voi olla positiivinen vaikutus suoritusmittareiden

jalkautukseen ja suoritusmittauksen onnistumiseen, sillä työnkuvan huolellinen määrittely tukee työntekijöiden omien tavoitteiden ja vastuiden selkeyttämistä (Ukko ym. 2008).

Tutkijalla on myös ollut erinomainen näkymä henkilöstön näkökulmaan niin strategian kuin suoritusmittauksen osalta toimiessaan samalla palvelutuotannon työntekijän roolissa. Tuntemalla palvelutuotannon työnkuvan, osallistumalla epäviralliseen keskusteluun ja kommunikoimalla avoimesti tutkimusprojektista tutkijan on ollut mahdollista keskittyä henkilöstön kannalta olennaisiin tekijöihin mittariston suunnittelussa.

# 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

## 6.1 Yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa strategian implementointia tukeva suoritusmittaristo tutkimuksen kohteena olevalle, myyntireskontrapalvelua tuottavalle case-yrityksen tuotantoyksikölle. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti syvää ymmärrystä strategian implementoinnin haasteista ja suoritusmittauksen roolista strategian implementoinnissa. Suoritusmittariston rakentaminen vaati perehtymistä suoritusmittariston kehitysprosessiin ja kokonaisten mittaristojen sekä yksittäisten mittareiden ominaisuuksiin. Lisäksi vaadittiin yksityiskohtaista tuntemusta tutkimuksen case-yrityksestä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aiheelle luotiin aluksi teoreettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaukseen nojaten kohdeorganisaatioon rakennettiin interventionistisesti uusi konstruktio eli suoritusmittaristo ja prosessissa muutosagenttina toimi käytetylle tutkimusstrategialle eli toimintatutkimukselle tyypillisellä tavalla tutkija. Tutkija hyödynsi tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia.

Tutkimusprojekti kesti kokonaisuudessaan hieman yli vuoden, lokakuusta 2017 tammikuuhun 2019. Tästä ajasta kohdeorganisaatiossa työskenneltiin tutkimuksen puitteissa aktiivisemmin helmikuusta 2018 syyskuuhun 2018 kestäneellä ajanjaksolla.

## 6.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen alkuvaiheessa ensisijaiseksi tutkimuskysymykseksi asetettiin: *"Miten strategian implementointia voidaan tukea suoritusmittauksen keinoin case-yrityksen tuotantoyksikössä?"*. Vastauksen saavuttamiseksi aihealue jaettiin viiteen osaan, joita kuvastavat asetetut alakysymykset. Seuraavissa luvuissa esitetään tutkimuksen myötä saavutetut vastaukset alakysymyksiin K1-K5, ky-

symyksiin K1-K2 etsittiin vastausta tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa ja kysymyksiin K3-K5 oli mahdollista vastata suoritusmittariston kehitysprosessin edetessä.

### 6.2.1 K1: Miten strategian implementointia ja strategian mukaista toimintaa voidaan tukea suoritusmittauksen avulla?

Jotta voitaisiin ymmärtää suoritusmittauksen potentiaali strategian implementoinnissa, on oltava tietoinen strategiaprosessista ja erityisesti strategian implementointiin liittyvistä haasteista. Toisaalta tulee olla käsitys suoritusmittauksen mahdollisuuksista osana johdon ohjausta.

Yleisesti suoritusmittauksella on todettu olevan vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen (Skinner 1971), sitä voidaan hyödyntää henkilöstön huomion kohdentamisessa (Neely 1998, 54), kommunikoinnin apuna, ohjaamisessa ja opettamisessa (Lönnqvist 2002, 49). Suoritusmittauksen avulla voidaan havaita poikkeamia tai kehittää liiketoimintaprosesseja (Hannula & Lönnqvist 2002, 17). Se voi myös lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta liittämällä henkilökohtaiset tavoitteet strategiaan (Kaplan & Norton 1996b, 119-200). Näiden keinojen avulla suoritusmittaus tukee strategian implementointia ja konkretisoi strategiaa henkilöstölle, edellyttäen kuitenkin, että mittaristo perustuu aidosti yrityksen strategiaan.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella suoritusmittaus voi tukea myös johdon toimintaa strategian implementointiprosessissa. Suoritusmittauksen myötä johto joutuu arvioimaan strategisia valintojaan, jolloin mahdolliset epäjohdonmukaisuudet tai ristiriidat strategiassa ja sen toteutuksessa voivat paljastua (Atkinson 2006). On kuitenkin huomioitava, ettei suoritusmittaus yksinään takaa onnistunutta strategian implementointia, vaan sitä tulisi ennemmin hyödyntää yhtenä potentiaalisena työkaluna muiden johdon ohjausjärjestelmien ohella.

### 6.2.2 K2: Mitkä ovat edellytykset strategiaa tukevan suoritusmittariston kehittämiselle?

On ilmeistä, että strategiaa tukevan suoritusmittariston kehittämisen tulisi perustua pohjimmiltaan yrityksen strategiaan. Olettaen, että yrityksen strategia on valmiiksi määritelty, yksi yleisimmin hyödynnetty tapa aloittaa strategiaa tukevan suoritusmittariston kehittäminen on tunnistaa strategian toteutumisen ja yleensä samalla liiketoiminnallisen menestymisen kannalta avainasemassa olevia menestystekijöitä. Menestystekijät eivät ole universaaleja vaan riippuvat esimerkiksi yrityksen toimialasta.

Jotta suoriutumista menestystekijöissä on mahdollista seurata, täytyy seuraavaksi valita tekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla kuvaavat mittarit. Mittareita valittaessa on huomioitava niin yksittäiseen mittariin liittyvät vaatimukset (kts. luku 3.2.2) kuin mittarin suhde muihin mahdollisiin mittareihin (kts. luku 3.2.3). Olennaista on tiedostaa ja arvioida suoritusmittareiden ja -mittariston ominaisuuksia organisaatiokohtaisesti, sillä jokainen strategia on yksilöllinen.

On huomioitava, että strategian implementointiprosessin lailla myös suoritusmittariston kehittäminen vaatii aikaa, sitoutumista ja henkilöstöresursseja. Myös mittariston sopivuus yrityskulttuuriin tulisi varmistaa, jotta mittauksella saavutettaisiin toivotut seuraukset.

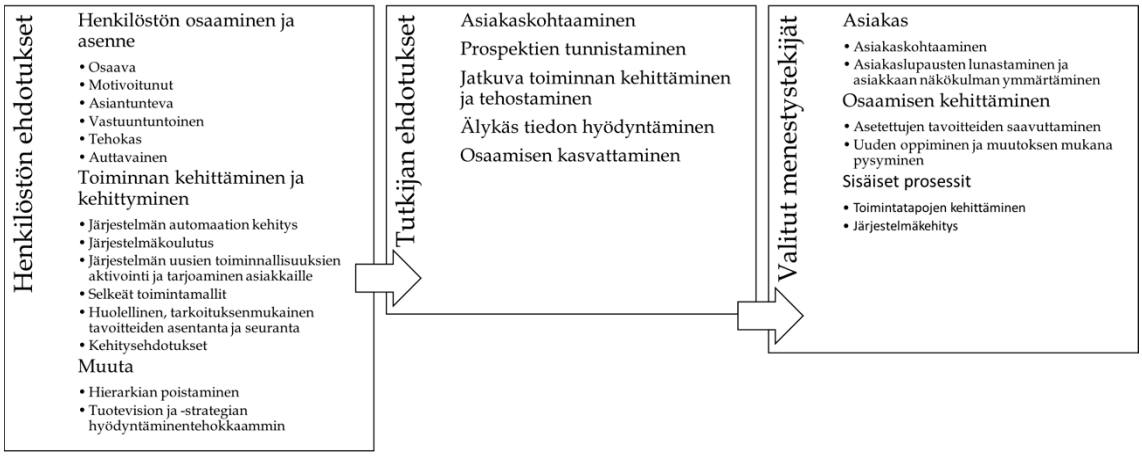
Strategiaa tukevan suoritusmittariston kehittämisen edellytyksinä ovat tämän tutkimuksen perusteella tarkoin määritelty strategia, strategian toteutumisen kannalta ratkaisevien menestystekijöiden tunnistaminen, mittareiden huolellisen määrittelyn ja niiden välisen tasapainon varmistaminen sekä avainhenkilöiden sitoutuminen suoritusmittausprosessiin. Strategian tulisi olla läsnä läpi mittariston kehitysprosessin ja mittareiden valmistuttua kehitys ei saisi pysähtyä, vaan suoritusmittaristoa tulisi tarpeen mukaan mukauttaa muuttuvaan strategiaan.

### 6.2.3 K3: Miten case-yrityksen tuotantoyksikkökohtaiset mittarit kehitettiin?

Suoritusmittariston kehitystä kuvaa seuraava prosessimalli:

1. Tarpeen tunnistaminen ja työryhmän valinta
2. Tuotantoyksikön lähtökohtien ja käytössä olevien mittareiden kartoitus
3. Menestystekijöiden määrittely
4. Mittareiden valinta
5. Mittausperiaatteista sopiminen
6. Valmiiden mittareiden arviointi

Aluksi tunnistettiin tarve suoritusmittariston kehittämiselle ja valittiin henkilöt, joka olivat valmiita sitoutumaan projektiin. Seuraavaksi kartoitettiin tuotantoyksikön lähtötilanne ja valmiiksi käytössä olevat mittarit. Mittareiden kehittäminen aloitettiin menestystekijöiden määrittelystä, joka toteutettiin yrityksen uudistetun strategian pohjalta. Menestystekijöiden valintaprosessia havainnollistetaan kuviossa 9.




KUVIO 9 Menestystekijöiden valinta

Menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen valittiin niitä parhaiten kuvaavat mittarit ja sovittiin mittausperiaatteista eli esimerkiksi frekvensseistä ja vastuista. Lopuksi valmiit mittarit koottiin viimeisteltyyn muotoonsa työryhmän tarkastusta varten. Mittareiden raportoinnissa hyödynnettiin mukailtua versiota Neelyn ym. (1997) taulukosta *"Performance measure record sheet"*.

Tutkimuksen aikana järjestettiin kohdeorganisaation työryhmän eli osastopäällikön, ryhmäesimiesten ja tutkijan yhteistyönä neljä varsinaista workshop-tilaisuutta, joista kahdessa ensimmäisessä määriteltiin strategiaan perustuen tuotantoyksikön menestystekijät ja jälkimmäisissä keskityttiin mittariston rakentamiseen. Tutkija suunnitteli etukäteen jokaisen workshopin agendan, kokosi tapaamisten loputtua esitetyt ajatukset selkeiksi kokonaisuuksiksi ja viesti niistä tehokkaasti pääasiassa sähköpostitse muun työryhmän suuntaan. Workshopeissa keskustelu oli hyvin vapaamuotoista ja tutkimusprojektin tarkan dokumentoimisen varmistamiseksi tutkija kirjoitti keskustelun lomassa muistiinpanoja.

### 6.2.4 K4: Millaiset mittarit case-yrityksen tuotantoyksikön käyttöön kehitettiin ja millaisen mittariston ne muodostavat?

Lopulliseen mittaristoon valikoitui viisi mittaria, jotka on esitelty näkökulmittain kuviossa 10.

KUVIO 10 Menestystekijäkohtaiset mittarit

Asiakasnäkökulman asiakaskohtaamista mitataan asiakkaiden suositteluvalmiutta kuvaavalla NPS-mittarilla, joka mittarina edustaa mittariston tasapainon kannalta tärkeää näkökulmaa organisaation ulkopuolelta. Myös asiakasnäkökulmaan kuuluvaa asiakaslupauksen lunastamista ja asiakkaan näkökulman ymmärtämistä mitataan palvelukuvauksen läpikäynnillä, joka poikkeaa hieman perinteisiksi miellettyjen mittareiden tyylistä. Olemassa olevan palvelukuvauksen jokaisen kohdan kriittisellä tarkastelulla ja kehittämisellä erityisesti asiakkaan näkökulma huomioiden pyritään pitämään palvelukuvaus päivitettynä vastaamaan jatkuvaa muutosta. Varsinainen mittari perustuu palvelukuvauk-

sen tarkastelun ja tätä myötä kehityksen säännönmukaisuuteen eli mittarin hyödyntämisen pitäisi saada aikaan haluttua toimintaa.

Prosessinäkökulmaan kuuluvaa toimintatapojen ja prosessien kehittymisen sekä järjestelmäkehityksen seurantaa toteutetaan sekä mittaamalla työvaiheisiin kuluneita aikoja siihen tarkoitetulla laskentatyökalulla että annettujen kehitysideoiden lukumäärällä. Vaikka molemmat mittarit kuvastavat samoja menestystekijöitä, ne eivät kuitenkaan ole päällekkäiset. Työvaiheiden aikojen mittaus keskittyy erityisesti päivittäisen kirjaustyön kehittämiseen, kun puolestaan kehitysideoita voidaan antaa liittyen laajemmin toimintatapoihin, prosesseihin tai järjestelmään liittyen.

Osaamisen kehittämisnäkökulman menestystekijät eli asetettuihin tavoitteisiin pääseminen sekä uuden oppiminen ja muutoksen mukana pysyminen saivat mittarikseen henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen. Mittari mittaa suorasti asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja epäsuorasti uuden oppimista ja muutoksen mukana pysymistä. Jotta mittari voisi kuvata jälkimmäistä menestystekijää mahdollisimman tarkasti on asetettavien tavoitteiden mahdollistettava uuden oppiminen ja muutoksen mukana pysyminen.

Yksityiskohtaiset perustelut jokaisen mittarin valinnalle on esitetty luvussa 5.3.2. Nämä perustelut kuvastavat mittareiden huolellista valintaa, jonka myötä on haluttu varmistaa mittareiden pätevyys eli mittareiden kyky vastata niille kohdistettuihin vaatimuksiin (Neely ym. 1996, 64). Seuraavissa kappaleissa arvioidaan mittaristoa kokonaisuutena.

Vaikka taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tasapainoa on korostettu suorituksen mittaamisessa (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31-32), ei tuotantoyksikön käyttöön kehitetty mittaristo sisällä lainkaan taloudellisia mittareita. Tämä on kuitenkin perusteltua, sillä aiemmassa tutkimuksessa ollaan keskusteltu taloudellisten mittareiden kyvyttömyydestä kuvata liiketoimintaympäristön muutosta sekä organisaation strategiaa (Bruns 1998) ja tutkimuksen fokuksena oli strategian implementointia tukevan suoritusmittariston kehittäminen. Tuotantoyksikön taloudellista suorituskykyä seurataan jo olemassa olevilla mittareilla.

Mittareiden määrä haluttiin pitää mahdollisimman pienenä, jotta mittariston käyttö ja tulosten hyödyntäminen pysyisivät hallittavana kokonaisuutena (Jackson 2000). Mittareiden lukumäärän ollessa pieni voidaan myös varmistaa niiden ainutkertaisuus eli välttää päällekkäisiä tai jopa ristiriitaisia mittareita. Lisäksi mittareiden rajattu lukumäärä tukee niiden relevanttiutta, sillä lopulliseen mittaristoon päätyivät vain ne mittarit, joiden antama tieto on olennaisinta päätöksenteon kannalta.

Mittareiden luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin kautta (Laitinen 2003, 147). Mittareiden validiteettia eli kykyä mitata tarkoitettua asiaa vahvistaa mittauskohteiden huolellinen määrittely, tutkimuksessa toteutettu menestystekijöiden valinta. Mittareiden reliabiliteettia eli mittauksen toistettavuutta tukee mittareiden ja mittausperiaatteiden huolellinen raportointi tutkimuksessa hyödynnetyn *"Performance measure record sheet"* -taulukon avulla.

### 6.2.5 K5: Miten toteutettu mittaristo voidaan ottaa käyttöön case-yrityksen tuotantoyksikössä ja mitä toimenpiteitä käyttöönotto vaatii?

Tuotantoyksikköön suunnitellun mittariston implementoinnin mahdollistaminen perustuu ensisijaisesti kahteen seikkaan. Tärkeimmäksi tekijäksi implementoinnin mahdollistamisessa nousi työryhmän korkea sitoutumisen taso mittareiden käyttöönottoon muun muassa mittareiden koetun hyödyllisyyden ja kehitysprosessiin käytetyn ajan myötä.

Toiseksi, mittareiden käyttöönotto ei vaadi merkittäviä muutoksia esimerkiksi tietojärjestelmiin tai toimintatapoihin, sillä mittareihin tarvittava informaatio on saatavilla suhteellisen vaivattomasti. NPS-mittarin data saadaan mittauksen toteuttavan palvelutarjoajan kautta ja kehitysideoiden antaminen käytössä olevan portaalin kautta mahdollistaa mittariin tarvittavan datan tallentamisen ja keräämisen. Myös tutkimuksen aikana tutkijan toteuttama työvaiheiden aikojen mittaamiseen tarkoitettu laskentataulukko edesauttoi mittareiden hyödyntämisen aloittamista. Näin mittariston käyttöönotosta saatavien hyötyjen voidaan olettaa olevan suuremmat, kuin sen eteen nähtävä vaiva.

Mittariston käyttöönotto vaatii tuotantoyksikön johdolta päätöksen mittareiden hyödyntämisen aloittamisesta ja vastuiden jakamisen käytännön tasolla.

## 6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen myötä saavutettiin vastaus tutkimuskysymykseen eli tutkimuskohteessa todettuun käytännön ongelmaan ja tutkimukselle asetettu tavoite strategian implementointia tukevan suoritusmittariston kehittämisestä täyttyi. Toimintatutkimukselle tyypillisellä tavalla käytännön ongelmaan vastaamisen lisäksi tutkija pyrki saavuttamaan tieteellisestä näkökulmasta kiinnostavia havaintoja (Järvinen ja Järvinen 2000, 129). Vaikka johdon laskentatoimen tutkimusta on kritisoitu sen kyvyttömyydestä vastata käytännön ongelmiin (Edwards & Emmanuel 1990; Cooper & Jeff 1992; Mitchell 2002; Singleton-Green 2010; Parker 2012), voidaan tämän tutkimuksen nähdä osaltaan kaventaneen kuilua teorian ja käytännön välillä.

Koskien suoritusmittariston kehittämistä, useimmista aihepiiristä aiemmin toteutetuista tutkimuksista eroten tässä tutkimuksessa kehitettiin suoritusmittaristo yhdelle tuotantoyksikölle koko yrityksen sijaan. Mittariston kehittämistä määrittelevät periaatteet olivat kuitenkin sovellettavissa yksittäisen tuotantoyksikön käyttöön.

Merkittävin havainto tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta ja tutkimusprojektin myötä saadusta palautteesta on, että tiettyjä reunaehtoja, kuten strategialähtöisyyttä noudattaen suoritusmittausta voidaan hyödyntää organisaatiossa strategian implementointia tukevana työkaluna. Strategiaan pohjautuvan suoritusmittariston kehittäminen ja käyttöönotto eivät yksinään takaa strategian onnistunutta implementointia, mutta voivat keskittää huomiota strategian kannalta olennaiseen tekemiseen (Uusi-Rauva 1996, 11) ja konkretisoida tavoitteiden myötä muuten helposti etäiseksi käsitetasolle jäävää strategiaa (Kaplan

& Norton 1996b, 10). Lisäksi projektiin osallistuneet kommentoivat suoritusmittariston kehitysprosessin auttaneen ajatusten jäsentelyssä strategian suhteen ja herättäneen keskustelua epäkohdista, jotka eivät ole tulleet aiemmin esiin tai joille ei ole riittänyt aikaa muissa keskustelufoorumeissa. Tutkimuksen myötä saavutettavat hyödyt eivät siis rajoittuneet pelkästään kehitettyyn suoritusmittaristoon.

Tutkimus osaltaan vahvistaa käsitystä siitä, että saavuttaakseen parhaat mahdolliset hyödyt suoritusmittauksesta jokaisen yrityksen tai organisaation on kehitettävä mittaristo omien tarpeidensa ja strategiansa mukaisesti. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös esimerkiksi markkinoiden ja kilpailutilanteen, mahdollisten tuotestrategioiden tai toimialan huomioiminen on tärkeää mittaristoa rakennettaessa, joten yleispätevien mittareiden määrittäminen on käytännössä mahdotonta lukuisten huomioitavien muuttujien takia. Tässä tutkimuksessa kehitetty mittaristo on toteutettu tuotantoyksikön tarpeisiin perustuen. Tutkimuksessa edettiin strategian mukaisen toiminnan kannalta merkitsevien tekijöiden tunnistamisesta mittareiden valintaan, jolloin voitiin varmistaa mittauksen tarkoituksenmukaisuus. Tarkoituksenmukaisuuden ja mittareiden yksilöllisen räätälöinnin voi huomata lopullista mittaristoa tarkastellessa, sillä mittareina työvaiheiden aikojen mittaus ja palvelukuvauksen läpikäynti ovat täysin tuotantoyksikköä varten yksilöityjä verrattuna yleisempiin mittareihin eli NPS:n, kehitysideoiden määrään ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Mielenkiintoisena huomiona mittaristosta voidaan myös nostaa esiin se, että mittaristo sisältää ainoastaan ei-taloudellisia mittareita. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että ei-taloudellisten mittareiden koettiin kuvaavan parhaiten tuotantoyksikön menestystekijöitä ja tätä kautta strategian mukaista toimintaa.

Yleispätevien mittareiden tai mittaristojen kehittämisen ollessa lähestulkoon mahdotonta, on erilaisia mittaristojen kehittämistä tukevia prosessimalleja puolestaan useita. Tässä tutkimuksessa sovellettiin luvussa 3.1 esitettyjen prosessimallien piirteitä. Eroavaisuutena kyseisiin malleihin oli lähtötilanne, jossa yrityksen visio, missio ja strategia on jo määritelty ja organisaatiotaso eli mittaristo toteutettiin yhdessä tuotantoyksikössä lähellä operatiivista tasoa eikä yrityksen ylimmässä johdossa. Prosessimalleissa toistuneet piirteet, joihin myös tutkimuksen prosessimalli perustuu, olivat mittauskohteiden tai menestystekijöiden tunnistaminen, mittareiden valinta ja mittauksen mahdollistaminen. Tutkimuksen seurauksena syntyi vaihtoehtoinen prosessimalli strategian implementointia tukevan suoritusmittariston kehittämiselle.

Haasteena mittariston kehitysprosessissa voidaan nähdä tutkimuksessa asetetut rajaukset tutkimuskohteen ja sen myötä tutkimukseen osallistuneen työryhmän osalta. Suoritusmittareiden tulisi olla niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti integroituja eli mittariston kehittämisessä tulisi huomioida koko organisaation sekä sen sidosryhmien tavoitteet ja tarpeet (Neely ym. 1995; Lönnqvist & Mettänen 2003, 20). Suoritusmittariston kehittämiseen ovat osallistuneet vain tutkimuskohteena olevan tuotantoyksikön edustajat, joten riskinä on mittariston kehitysprosessin myötä määriteltyjen tavoitteiden ja mittareiden ristiriitaisuus yrityksen muiden tahojen kanssa. Tämä riski oli kuitenkin mini-

moitavissa osastopäällikön toimiessa työryhmän jäsenenä, sillä roolissaan hän toimii tiiviissä yhteistyössä myös yrityksen muiden tahojen kanssa.

### 6.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Keinot kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa poikkeavat toisistaan, sillä tutkijan subjektiivinen ote sekä rooli keskeisenä tutkimusvälineenä vaikuttavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.) Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luottavuuteen vaikuttaneita tekijöitä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sen validiteetin kautta, joka tarkoittaa arvioinnin kohteena olevan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkoitettua asiaa (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Laadullisen tutkimuksen yhteydessä validiteetti, toisin sanoen tutkimuksen pätevyys, on haasteellisempi käsite. Sitä voidaan kuvailla esimerkiksi tutkimuksessa tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten sekä tutkimusaineiston väliseksi suhteeksi eli tutkimustekstin kyvyksi kuvata tutkimuskohdetta (Grönfors 2011, 104). Tutkimusprojektin täsmällinen kuvaus vahvistaa tutkimuksen validiteettia, tässä tutkimuksessa mittariston kehitysprosessin eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisesti luvussa 5 kuvattu ja mittareiden raportoinnissa on hyödynnetty *performance measurement record sheet* -taulukkoa. Tutkimuksessa toteutettujen workshoptilaisuuksien dokumentointi perustuu tutkijan tekemiin muistiinpanoihin ja mahdollisimman tarkan dokumentoinnin varmistamiseksi muistiinpanot on kirjoitettu auki välittömästi jokaisen workshopin jälkeen. Workshopien äänittämisen tai videoimisen sijaan muistiinpanojen hyödyntämiseen dokumentoinnissa päädyttiin, jotta voitaisiin suojella salassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvaa materiaalia. Tästä syystä myöskään tutkijan alkuperäisiä muistiinpanoja ei esitetä tutkimuksen liitteissä. Raportointi on toteutettu aina välittömästi projektin edetessä, jolloin jokainen vaihe on pystytty kirjoittamaan mahdollisen tarkalla tasolla. Myös tutkimukseen osallistunut case-yrityksen edustaja vahvistaa kuvausten todenmukaisuuden. Näistä syistä tutkimuksen voidaan todeta vastaavan todellisuutta parhaalla mahdollisella tavalla.

Validiteetin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä myös reliabiliteetin näkökulmasta. Reliabiliteetiksi kutsutaan kykyä saavuttaa samat tulokset ja välttää satunnaisvirheitä tutkimusta toistettaessa (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Toteutetun toimintatutkimuksen konstruktiivisen luonteen ja tutkijan osallistuvan roolin yhteisvaikutuksen takia tutkimuksen toistamista sellaisenaan ja samojen tulosten saavuttamista voidaan pitää käytännössä mahdottomana. Tämä on kuitenkin yleinen rajoite laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa. Mikäli tarkastellaan ainoastaan tutkimuksen toistettavuutta ilman tavoitetta samojen tulosten saavuttamisesta, vahvistaa sitä erityisesti tutkimuksen täsmällinen raportointi.

Tutkijan roolin vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen voidaan arvioida seuraavista näkökulmista. Jo ennen tutkimusprojektin alkua sekä koko tutkimusprojektin ajan tutkija on työskennellyt operatiivisella tasolla osana yksikön palvelutuotantoa. Tutkijan tiivis suhde tutkimuskohteeseen voidaankin nähdä haasteena tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Vaikka perinteiset, tutki-

jan objektiivista ja ulkopuolelta havainnoivaa roolia koskevat oletukset eivät pädekään toimintatutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998, luku 5), esimerkiksi tutkimuksessa kehitetty mittaristo tulee vaikuttamaan myös tutkijan työhön organisaatiossa ja tästä syystä tutkijan kykyä toimia puolueettomasti tutkimuksen aikana tulee tarkastella kriittisesti.

Toisaalta tutkimusmenetelmänä hyödynnetty osallistuva havainnointi perustuu tutkijan saavuttamaan subjektiiviseen tietoon, jonka merkittävyyttä on mahdollista arvioida hyödyntäen esimerkiksi Bryun (1966, 179-185) määrittelemiä tekijöitä eli aikaa, paikkaa, sosiaalista tilannetta, kieltä ja intiimiyttä. Tutkimuksessa saavutetun tiedon merkittävyyttä vahvistaa tutkijan tiivis suhde kohdeorganisaatioon. Toisin sanoen tutkija on viettänyt paljon aikaa tutkimuskohteessa ja tämän myötä päässyt osallistumaan monipuolisesti erilaisiin tilanteisiin sekä luomaan läheisemmät suhteet tutkimuskohteen eli tuotantoyksikön henkilöstöön. Tämä vahvistaa tutkijan kykyä ymmärtää ja tulkita sekä tutkimuskohteessa käytettävää kieltä että erilaisia tilanteita ja niiden merkityksiä. Käytännössä tämä on näkynyt tutkimuksen aikana tutkijan kykynä peilata aktiivisesti kehitettyjen mittareiden potentiaalia strategian jalkauttamisen tukemisessa.

### 6.3.2 Tutkimuksen arviointi markkinatestauksen näkökulmasta

Tämän tutkimuksen onnistuneisuutta arvioidaan hyödyntäen markkinatestausta. Kasasen (1986, 148) heikon markkinatestin mukaisesti liiketaloudellista konstruktiota voidaan kutsua onnistuneeksi, kun yrityksessä oleva tulosvastuullinen henkilö on valmis käyttämään konstruktiota apuna omassa päätöksenteossaan. Tutkimuksessa kehitetty mittaristo on jo osittain otettu käyttöön tutkimuksen kohteena olleessa tuotantoyksikössä ja loput mittarit on suunniteltu käyttöönotettaviksi seuraavan vuoden sisällä. Yksi mittaristoa hyödyntävistä osapuolista on tuotantoyksikön tulosvastuullisessa roolissa toimiva osastopäällikkö, joten tutkimuksessa kehitetyn mallin voidaan todeta läpäisseen heikon markkinatestin ja olevan täten onnistunut. Vahvan markkinatestin läpäiseminen ei tutkimuksen rajausten puitteissa ole mahdollista, sillä tutkimuksessa ei oteta kantaa konstruktion käyttöönoton onnistuneisuuteen.

### 6.3.3 Jatkotutkimusehdotukset

Neely ym. (2000) jaottelivat suoritusmittauksen tutkimuskentän neljään osaan, mittariston suunnitteluun, implementointiin, käyttöön ja ylläpitoon. Tämän tutkimuksen keskityttyä pääasiassa mittariston suunnitteluprosessiin sivuten implementoinnin mahdollista, voitaisiin jatkotutkimuksessa tarkastella mittariston käytön ja ylläpidon toimivuutta sekä haasteita. Jatkotutkimuksessa mittariston hyödyntämisen onnistuneisuutta voitaisiin soveltaa myös Kasasen (1986, 148) vahvaa markkinatestiä eli tarkasteltaisiin ovatko tulosvastuullisten yksikköjen taloudelliset tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen ja ovatko taloudelliset tulokset parempia niissä vertailukelpoisissa yrityksissä, jotka käyttävät konstruktiota.

Suoritusmittauksen potentiaalia strategian implementointia tukevana työkaluna voitaisiin myös tarkastella henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstön kokemuksia suoritusmittauksesta ja sen roolista strategian implementoinnissa voitaisiin lähestyä laadullisen tutkimuksen, kuten haastatteluiden keinoin. Mikäli kaikki organisaatiossa eivät osallistuisi suoritusmittareiden kehittämiseen ja ylläpitoon, olisi mielenkiintoista vertailla näiden ryhmien välisiä kokemuksia suoritusmittauksen kyvystä välittää ymmärrystä strategiasta. Vaihtoehtoisesti organisaation sisäisten ryhmien vertailun sijaan voitaisiin näkökulmaa laajentaa eri organisaatioiden väliseen tarkasteluun. Henkilöstön ymmärrystä strategiasta voitaisiin vertailla esimerkiksi sellaisten organisaatioiden välillä, joissa on käytössä strategiaan pohjautuva suoritusmittaus ja toisaalta niiden organisaatioiden, joiden suoritusmittaus ei ole strategialähtöistä.

# LÄHTEET


Aaltonen, P., & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. Integrated Manufacturing Systems, 13(6), 415-418.

Alexander, L. D. 1985. Successfully implementing strategic decisions. Long range planning, 18(3), 91-97.

Alexander, L. D. 1991. Strategy implementation: nature of the problem. International review of strategic management, 2(1), 73-96.

Al-Ghamdi, M. 1998. Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. European Business Review, 98(6), 322-327.

Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. Management Decision, 44(10), 1441-1460.

Banks, R. L., & Wheelwright, C. 1979. Operations versus strategy - trading tomorrow for today. Harvard Business Review, 57(3), 112-120.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. MIT Sloan Management Review, 41(4), 29.

Bierbusse, P., & Siesfeld, T. 1997. Measures that matter. Journal of Strategic Performance Measurement, 1(2), 6-11.

Bonoma, T. V. 1984. Making your marketing strategy work. Harvard Business Review, 62(2), 69-76.

Bourne, M. 2005. Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. Production Planning & Control, 16(2), 101-113.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International journal of operations & production management, 20(7), 754-771.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. 2003. Implementing performance measurement systems: a literature review. International Journal of Business Performance Management, 5(1), 1-24.

Bracker, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. Academy of management review, 5(2), 219-224.

Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. 1991. Performance measurement in service businesses. Management Accounting, 69(10), 34-36.

Bruyn, S. T. H. 1966. The human perspective in sociology: The methodology of participant observation. New Jersey: Prentice-Hall.

Bungay, S., & Goold, M. 1991. Creating a strategic control system. Long range planning, 24(3), 32-39.

Burns, J., & Scapens, R. W. 2000. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. Management accounting research, 11(1), 3-25.

Butler, A., Letza, R., & Neale, B. 1997. Linking the balanced scorecard to strategy. Long range planning, 30(2), 242-153.

Carr, W., & Kemmis. 1986. Becomming critical. Education, knowledge and action research. London: Falmers Press.

Chandler, A. D. 1962. Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. Massachusetts Institute of Technology Cambridge, 4(2), 125-137.

Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, organizations and society, 28(2-3), 127-168.

Cohen, L., & Manion, L. 1995. Research methods in education. 4th edition. London: Routledge.

Cooper, W. W., & Zeff, A. 1992. Kinney's design for accounting research. Critical Perspectives on Accounting, 3(1), 87-92.

Coughlan, P., & Coghlan, D. 2002. Action research for operations management. International journal of operations & production management, 22(2), 220-240.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. 2003. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks: Sage publications.

Cross, K. F., & Lynch, R. L. 1988. The "SMART" way to define and sustain success. Global Business and Organizational Excellence, 8(1), 23-33.

Day, G. S., & Wensley, R. 1983. Marketing theory with a strategic orientation. the Journal of Marketing, 79-89.

Dent, J. F. 1990. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. Accounting, organizations and society, 15(1-2), 3-25.

Doran, G. T. 1981. There'sa SMART way to write management's goals and objectives. Management review, 70(11), 35-36.

Edwards, K. A., & Emmanuel, C. R. 1990. Diverging views on the boundaries of management accounting. Management Accounting Research, 1(1), 51-63.

Eisenstat, R. A. 1993. Implementing strategy: developing a partnership for change. Planning Review, 21(5), 33-36.

Emory, C. 1985. Business research methods, The Irwin Series in Information and Decision Sciences. Homewood, Illinois: McGraw-Hill.

Eskola, J., & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Franco, M., & Bourne, M. 2003. Factors that play a role in "managing through measures". Management Decision, 41(8), 698-710.

Freedman, M. 2003. The genius is in the implementation. Journal of Business Strategy, 24(2), 26-31.

Fry, T. D., & Cox, J. F. 1989. Manufacturing performance: local versus global measures. Production and inventory management journal, 30(2), 52.

Globerson, 1985. Issues in developing a performance criteria system for an organization. International Journal of production research, 23(4), 639-646.

Glueck, W. F. 1972. Business policy: Strategy formation and management action. New York: McGraw-Hill.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Haettu osoitteesta: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Hacker, M. E., & Brotherton, P. A. 1998. Designing and installing effective performance measurement systems. IIE solutions, 30(8), 18-24.

Hannula, M., Leinonen, M., Lönnqvist, A., Mettänen, P., Miettinen, A., Okkonen, J., & Pirttimäki, V. 2002. Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus. (Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Teollisuustalouden laitos, Tutkimusraportteja; Nro 1/2002). Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Hannula, M., & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Hayes, R. H., & Garvin, D. A. 1982. Managing as if tomorrow mattered. Harvard Business Review, 60(3), 70-79.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.

Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. Strategy formulation: Analytical concepts. , St. Paul, MN: West Publishing Company.

Hrebiniak, L. G. 2006. Obstacles to effective strategy implementation. Organizational dynamics, 35(1), 12-31.

Jackson, M. 2000. An analysis of flexible and reconfigurable production systems: an approach to a holistic method for the development of flexibility and reconfigurability. Production Systems, Department of Mechanical Engineering, Linköpings universitet.

Kaplan, R. S., & Johnson, H. T. 1987. Relevance lost: the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School.

Judson, A. S. 1990. Making strategy happen. Transforming plans into reality. London: Basil Blackwell.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V., & Tuomela, T. S. 2001. Moderni taloushallinto-Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Jönsson, S., & Lukka, K. 2006. There and back again: doing interventionist research in management accounting. Handbooks of management accounting research, 1, 373-397.

Järvinen, P., & Järvinen, A. 2000. Tutkimuksen metodeista. Tampere: Opinpaja.

Kaplan, R. 1984. The evolution of management accounting. In Readings in accounting for management control, 586-621.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996a. Linking the balanced scorecard to strategy. California management review, 39(1), 53-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996b. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996c. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, January-February, 75-85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review, 72(5), 167–176.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Iivonen, K. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 40(3), 301-329.

Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting research. Journal of management accounting research, 5, 243.

Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. 1989. Are your performance measures obsolete?. Strategic Finance, 70(12), 45.

Kennerley, M., & Neely, A. 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International journal of operations & production management, 22(11), 1222-1245.

Kettunen, P. 1987. Yritys ja yhteiskunta (2. muuttam. p.). Jyväskylä: Atena kustannus.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: a critical review. Accounting, organizations and society, 22(2), 207-232.

Langfield-Smith, K. 2008. Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(2), 204-228.

Lukka, K. 1991. Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 40(2), 161-186.

Lynch, R. L., & Cross, K. F. 1991. Measure up!: The essential guide to measuring business performance. Mandarin.

Lynch, R. L., & Cross, K. F. 1995. Measure up!: Yardsticks for continuous improvement. Cambridge: Blackwell Publishers.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto/Teollisuustalous. Lisensiaatintutkimus.

Lönnqvist, A. 2004. Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures, Tampere University of Technology, Tampere.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Maskell, B. 1989. Performance measures of world class manufacturing. Management Accounting, May, 32-3.

McCunn, P. 1998. The Balanced Scorecard... the eleventh commandment. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, 76(11), 34-36.

Malmi, T., & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. Management accounting research, 19(4), 287-300.

Malmi, T., Peltola, J., & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard–Rakenna ja sovella tehokkaasti. 5. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (2. uud. p.). Helsinki: International Methelp.

Miller, D. 2002. Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different?. Journal of Change Management, 2(4), 359-368.

Miller, P., & O'Leary, T. 1993. Accounting expertise and the politics of the product: economic citizenship and modes of corporate governance. Accounting, Organizations and Society, 18(2-3), 187-206.

Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning. Harvard business review, 72(1), 107-114.

Mitchell, F. 2002. Research and practice in management accounting: improving integration and communication. European Accounting Review, 11(2), 277-289.

Neely, A.D. 1998. Measuring Business Performance: Why, What and How. London: The Economist Books.

Neely, A., & Adams, C. 2000. Perspectives on performance: the performance prism. Handbook of Performance Measurement. Greenwich CT: JAI Press.

Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. 2001. The performance prism in practice. Measuring business excellence, 5(2), 6-13.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: Financial Times/Prentice Hall.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International journal of operations & production management, 15(4), 80-116.

Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K., Bourne, M. 1996. Getting the Measure of Your Business. London: Findlay.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. 1994. Realizing strategy through measurement. International Journal of Operations & Production Management, 14(3), 140-152.

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

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. 1997. Designing performance measures: a structured approach. International journal of operations & Production management, 17(11), 1131-1152.

Neilimo, K., & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismin soveltamisesta. Yrityksen taloustietie- teen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.

Neumann, J. v. & Morgenstern, O. 1953. Theory of games and economic behavior (5th pr. (3rd ed.).). Princeton: Princeton University Press.

Noble, C. H. 1999. The eclectic roots of strategy implementation research. Journal of business research, 45(2), 119-134.

O'Corrbui, D., & Corboy, M. 1999. The seven deadly sins of strategy. Management Accounting, 10, 1-5.

Okumus, F., & Roper, A. 1998. Great strategy, shame about the implementation! In Proceeding of the 7th Annual Hospitality Research Conference (CHME), Glasgow, 14-16.

Okumus, F. 2003. A framework to implement strategies in organizations. Management decision, 41(9), 871-882.

Parker, L. D. 2012. Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. Critical perspectives on accounting, 23(1), 54-70.

Rantanen, H., & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö.

Rockart, J. F. 1979. Chief executives define their own data needs. Harvard business review, 57(2), 81-93.

Roslender, R., & Hart, J. 2003. In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. Management accounting research, 14(3), 255-279.

Roth, K., Schweiger, D. M., & Morrison, A. J. 1991. Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. Journal of International Business Studies, 22(3), 369-402.

Salmi, S., & Järvenpää, M. 2000. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 2.

Schendel, D., & Hofer, C. W. 1979. Strategic management: A new view of business policy and planning. Little, Brown.

Schneiderman, A. M. 1999. Why balanced scorecards fail. Journal of strategic performance measurement, 2(11), 6-11.

Silverman, D. 1993. Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction. London: Sage Publications.

Simons, R. 1995. The levers of control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press.

Simons, R. 2000. Performance measurement and control systems for implementing strategy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Simmonds, K. 1981. Strategic management accounting. Management Accounting, 59(4), 26-30.

Singleton-Green, B. 2010. The communication gap: why doesn't accounting research make a greater contribution to debates on accounting policy?. Accounting in Europe, 7(2), 129-145.

Sink, D. S. 1983. Much ado about productivity: where do we go from here. Industrial Engineering, 15(10), 36-48.

Sink, D. 1985. Productivity management: planning, measurement and evaluation, control, and improvement. New Jersey: John Wiley & Sons.

Sink, P.E. 1986. Performance and productivity measurement: the art of developing creative score boards. Industrial Engineering, 18(1), 86-90.

Skinner, W. 1971. Anachronistic Factory. Harvard Business Review, 49(1), 61-70.

Skivington, J. E., & Daft, R. L. 1991. A Study of Organizational "Framework" and "Process" Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. Journal of Management Studies, 28(1), 45-68.

Stake, R. E. 1994. Case studies. In N. K. Denzin & YS Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research. Sage Publication, Thousand Oak, 236-247.

Susman, G. I., & Evered, R. D. 1978. An assessment of the scientific merits of action research. Administrative science quarterly, 582-603.

Tangen, S. 2003. An overview of frequently used performance measures. Work study, 52(7), 347-354.

Tangen, S. 2005. Analysing the requirements of performance measurement systems. Measuring business excellence, 9(4), 46-54.

Tenhunen, J., Rantanen, H., Ukko, J. 2001. SME-oriented implementation of a performance measurement system. In: Tuominen, Markku & Torkkeli, Marko (ed.). Challenges of Innovation and Technology Management for the New Millenium. The 13th International Society for Professional Innovation Management, Lappeenranta, 353-361.

Tuomela, T. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. Management Accounting Research, 16(3), 293-320.

Ukko, J., Pekkola, S., & Rantanen, H. 2009. A framework to support performance measurement at the operative level of an organisation. International Journal of Business Performance Management, 11(4), 313-335.

Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. 2008. The impacts of performance measurement on the quality of working life. International Journal of Business Performance Management, 10(1), 86-98.

Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus, tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. 7. painos. Juva: WSOY.

Vehmanen, P. 1992. Johdon laskentatoimi ja rahoituksen laskentatoimi–ehdotus terminologian tarkistamiseksi. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 1(1992), 77-86.

Wind, Y., & Robertson, T. 1983. Marketing strategy: new directions for theory and research. The Journal of Marketing, 12-25.

Wisner, J. D., & Fawcett, E. 1991. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. Production and inventory management journal, 32(3), 5.

Yin, R.K. 1984. Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

# LIITE

Liite 1. Mittarin ja mittariston ominaisuuksia (Mukailtu Neely ym. 1995)

**Yksittäinen mittari**

- *Mitä suoritusmittareita käytetään?*
- *Mihin tarkoitukseen niitä käytetään?*
- *Mitkä ovat mittareista aiheutuvat kustannukset?*
- *Mitä hyötyjä ne tarjoavat?*

**Mittaristo**

- *Huomioidaanko mittaristossa kaikki tarpeelliset (esim. sisäinen/ulkoinen, taloudellinen/ei-taloudellinen) näkökulmat?*
- *Sisältääkö mittaristo kehitykseen liittyviä mittareita?*
- *Sisältääkö mittaristo sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tavoitteisiin liittyviä mittareita?*
- *Ovatko mittarit ristiriidassa keskenään?*

**Mittariston suhde ympäristöön**

- *Tukevatko mittarit meidän strategiaamme?*
- *Sopivatko mittarit yhteen organisaatiokulttuurimme kanssa?*
- *Voisivatko mittarit saavuttaa johdonmukaisen aseman mahdolliseen palkisemisjärjestelmään nähden?*
- *Onko käytössä asiakastyytyväisyyteen/kilpailutilanteeseen keskittyviä mittareita?*