

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**SUORITUSMITTAUKSEN KEHITTÄMINEN  
KESKISUURESSA PALVELUYRITYKSESSÄ**

Laskentatoimi

Pro gradu -tutkielma

Elokuu 2005

Laatija: Johanna Ratinen

Ohjaaja: Prof. Jukka Pellinen

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Johanna Ratinen	
Työn nimi Suoritusmittauksen kehittäminen keskisuudessa palveluyrityksessä	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 23.08.2005	Sivumäärä 93 + liite 1
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella suoritusmittaristo keskisuurelle siivous- ja saneerausalalla toimivalle perheyritykselle. Suoritusmittariston tarkoituksena oli vahvistaa kohdeyrityksen sisäistä laskentaa ja tukea sitä kautta yrityksen kasvutavoitteita. Mittariston suunnitteluprojekti aloitettiin kohdeyrityksessä lokakuussa 2004 ja päätettiin elokuussa 2005.</p> <p>Työn metodina oli toiminta-analyttinen tutkimus. Toiminta-analyttisen tutkimuksen tapaan tutkija toimi kohdeyrityksessä käytännön ongelman ratkaisemiseksi, ja samalla sellaisen tiedon hankkimiseksi, jolla on tieteellistä mielenkiintoa.</p> <p>Suoritusmittaristot suunniteltiin erikseen jokaiselle kohdeyrityksen liiketoimintayksikölle. Suoritusmittauksen avulla pyrittiin vastaamaan yrityksen johdon lisääntyvään tiedontarpeeseen yksiköissä tehtävästä operatiivisesta työstä. Liiketoimintayksiköille suunniteltiin strategiakartat, joista pyrittiin löytämään yrityksen strategian mukaisia syy- ja seuraussuhteita. Suunnitellun suoritusmittariston lisäksi projektin tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää tavoitteellisuuden lisääntymistä yksiköiden johtamisessa. Tutkimuksen tuloksena olivat havainnot kohdeyrityksen sisäisen laskennan ja johtamisen muuttumisesta määritellympään suuntaan sekä henkilöstön sitoutumisesta projektiin osallistumisen kautta.</p>	
Asiasanat Suoritusten mittaaminen, strategiakartta, tulosjohtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite .....	3
1.2 Tutkimusmetodi.....	4
1.3 Keskeiset käsitteet ja termit.....	7
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	9
2 SUORITUSTEN MITTAAMINEN JA JOHTAMINEN .....	10
2.1 Mittaamisen merkitys ja mittariston suunnittelu .....	11
2.1.1 Syy ja seuraus -suhteet sekä strategiakartat.....	17
2.1.2 Vaihtoehtoiset mittaristomallit .....	20
2.1.3 Mittariston käyttöönotto ja projektimallit.....	25
2.1.4 Suoritusmittaristoja koskeva kritiikki.....	29
2.2 Tulosjohtaminen .....	31
2.2.1 Budjetointi tulosjohtamisen tukena .....	36
2.2.2 Tehokas tulosjohtaminen ja muutoksen luominen .....	39
2.2.3 Tulosten saavuttaminen ja palkitseminen.....	42
3 PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN.....	44
3.1 Kohdeyritys .....	44
3.1.1 Kohdeyrittäjän historia ja nykyinen toiminta .....	46
3.1.2 Kohdeyrittäjän kulttuuri.....	48
3.1.3 Suoritusmittariston kehittäminen osana laajempaa projektia .....	50
3.2 Projektin toteuttaminen.....	51
3.2.1 Hallinnon mittariston suunnittelu .....	54
3.2.2 Saneeraus- ja urakointipalvelujen mittariston suunnittelu.....	58
3.2.3 Siivouspalvelujen yksiköiden mittaristot .....	69
3.2.4 Koko yrityksen taloudelliset mittarit .....	73
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	75
4.1 Kohdeyrittäjän projektimalli .....	75
4.2 Kohdeyrittäjän suoritusmittaristo.....	79
4.3 Henkilöstön sitoutuminen ja muutos yrityskulttuurissa .....	84
4.4 Lopuksi .....	89
LÄHTEET .....	92

# 1 JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on suoritusmittauksen kehittäminen keskisuudessa palveluyrityksessä. Suoritusmittaristo on johdon strateginen ohjausjärjestelmä. Sen tarkoituksena on viedä organisaation strategiset tavoitteet käytäntöön ja mitata niissä onnistumista tuloskortteihin valittujen mittareiden avulla. Balanced Scorecard on tunnetuin suoritusmittaristomalli. Se on saavuttanut valtavan suosion yrityksissä ja muissa organisaatioissa ympäri maailmaa. Mittaristomallista on kirjoitettu suuri määrä kirjoja ja artikkeleita ja se on hallinnut tieteellistä keskustelua johtamistyökaluista jo kymmenen vuoden ajan. Suomessa suurin huuma Balanced Scorecardista oli 1990-luvun loppupuolella ja edelleen sen käyttöönottoon investoidaan jatkuvasti suomalaisissa organisaatioissa.

Strategisten suoritusmittaristojen suurimpana erona perinteisiin mittausjärjestelmiin verrattuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan mitata taloudellisten kannattavuuslukujen lisäksi myös muita kuin rahamääräisiä suorituksia yrityksen sisällä. Kun taloudellisia mittareita käytettäessä voidaan seurata lyhyen aikavälin tavoitteiden toteutumista, kokonaisvaltainen suoritusmittaristo auttaa yritystä seuraamaan myös pidemmän aikavälin tavoitteita. Suoritusmittaristojen rooli on ratkaiseva myös strategisessa johtamisprosessissa. Suoritusten mittaaminen on tärkeä edellytys sille, että suorituksia voitaisiin myös johtaa haluttuja tavoitteita kohti. Mittaristo vaatii johtoa selvittämään ja määrittelemään yrityksen strategiset tavoitteet ja kannustaa strategian jalostamisessa yksikkö- ja yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. Tässä roolissa mittariston ja tulosjohtamisen välille muodostuu selkeä yhteys. Tulosjohtamisella tarkoitetaan organisaation osien ja ihmisten johtamista selkeiden tavoitteiden avulla, sen sijaan että heille annettaisiin yksittäisiä ja toisistaan irrallisia tehtäviä.

Suoritusmittaus ja tulosten analysointi auttavat jäsentelemään johdettavia asioita ja mahdollisia ongelmia. Mittaristot tuottavat tietoa organisaatioiden johdon tarpeisiin. Suoritusmittariston suunnittelu ja käyttöönotto organisaatioissa on vaikeasti hallittava prosessi. Järjestelmän käyttöönottoa eli implementointia yrityksen toimintaan pidetään projektin haastavimpana osa-alueena. Epäonnistuminen mittausjärjestelmän käyttöönotossa on yleinen syy projektien epäonnistumiseen. Oikeiden mitattavien asioiden löytäminen on haasteellista. Epäonnistunut mittaristo saattaa kiinnittää huomiota toisarvoisiin asioihin ja johtaa

organisaation toimintaa väärään suuntaan. Myös henkilöstön sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin ja mittariston käyttöön tuo oman haasteensa mittaristoprojektin onnistumiselle. Onnistuakseen suoritusmittariston suunnittelu ja käyttöönottoprojekti vaatii organisaation ylimmän johdon ehdottoman tuen, sekä tarvittavat taloudelliset ja henkiset resurssit projektin toteuttamiseksi.

Tutkimuksessa suunnitellaan suoritusmittaristo keskisuuren siivous- ja saneerausalalla toimivan perheyriksen käyttöön. Kohdeyrityksen liiketoiminta on jatkuvan muutoksen pyörteissä. Yritys kasvaa niin kokonsa kuin monimuotoisuutensakin suhteen nopeasti. Kohdeyritys on pitkään ollut paikallisesti vahva vaikuttaja. Nyt toiminta laajentuu ja kysyntä kasvaa niin vanhoilla kuin uusillakin markkina-alueilla. Jatkuvien muutosten ja kasvun paineessa yrityksessä tulee varmistaa, että sen resurssit ovat tehokkaassa käytössä, ja että niiden avulla päästään kohti asetettuja tavoitteita. Yrityksen rakenteita, prosesseja ja sisäistä laskentaa halutaan vahvistaa kasvun tuomia haasteita varten.

Tutkimuksessa kohdeyritykselle suunnitellaan liiketoimintayksiköiden omien tarpeiden mukaan käytännönläheinen suoritusmittaristo. Mittaristo vastaa johdon lisääntyvään tiedon tarpeeseen liiketoimintayksiköissä tehtävästä operatiivisesta työstä. Kohdeyrityksessä läpikäytyä suunnitteluprojektia tutkitaan Olven, Royn ja Wetterin sekä Toivasen kehittämien projektimallien avulla. Aikaan saatua mittaristoa verrataan eri mittaristomalleihin, kuten suorituskykypyramidiin ja Delta-malliin. Kohdeyrityksen liiketoimintayksiköiden strategioita verrataan Porterin perinteisiin kilpailustrategioihin, Delta-mallin mukaisiin strategioihin sekä Kaplanin ja Nortonin strategia-ajatuksiin. Henkilöstön sitoutumista mittaristoon perustellaan projektiin osallistumisella ja johdon projektille antamalla tuella. Lopuksi analysoidaan kohdeyrityksessä tapahtunutta sisäisen laskennan ja johtamisen muuttumista formaalimpaan suuntaan. Tutkimuksen teon parhaimpana antina on suoritusmittariston suunnittelun ympärillä käyty keskustelu. Kun yritykselle tärkeistä asioista jaksetaan keskustella yhä uudelleen ja eri näkökulmista, yhteinen todellisuus vahvistuu ja se edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Suoritusmittaristoista ja niiden erilaisista sovelluksista löytyy paljon tietoa laskentatoimen kirjallisuudesta, artikkeleista ja tutkimuksista. Kirjallisuutta etenkin Balanced Scorecardista löytyy paljon. Mittariston kehittäjät Kaplan ja Norton julkaisivat ensimmäiset artikkelinsa 1990-luvun alkupuolella ja ensimmäisen aihetta käsittelevän kirjan vuonna 1996. Balanced Scorecard on ollut suosittu tutkimuskohde ja puhuttanut tutkijoita sekä yritysjohtajia jo kymmenen vuoden ajan. Kaplanin ja Nortonin malli on saanut myös kritiikkiä osakseen ja uusia malleja on kehitetty, vaikka ne toisaalta yhä perustuvatkin Kaplanin ja Nortonin malliin. Tieteellisistä julkaisuista ympäri maailmaa löytyy paljon Balanced Scorecardia koskevia artikkeleita.

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tutkimustehtävänä on suoritusmittariston suunnittelu kohdeyrityksen käyttöön, jotta sen avulla voidaan mitata ja ohjata strategian toteutumista yritystoiminnan eri osa-alueilla entistä paremmin. Tutkimuksen tulisi onnistuessaan parantaa kohdeyrityksen ohjattavuutta siten, että rakennettu mittausjärjestelmä toimisi johdon työkaluna ja veisi yrityksen toimintaa hallitummin haluttuun suuntaan. Suoritusmittariston avulla tulisi saada entistä enemmän ja parempaa tietoa tulevaisuuden ansaintamahdollisuuksista.

Järvisen ja Järvisen (2000, 132) mukaan toimintatutkimuksella voi olla niin sanottu primääritehtävä ja sekundääritehtävä. Primääritehtävänä eli tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä voidaan pitää toimintatutkimuksessa aikaansaata muutosta ja sekundääritehtävänä eli niin sanottuna sivutuotteena on uuden tietämyksen löytäminen kyseisestä innovaatiosta ja sen soveltamisprosessista. Primääritehtävänä on siis löytää ratkaisu kyseisen yrityksen ongelmaan, ja sekundääritehtävänä on tutkijan oma tehtävä, eli tieteellisen tiedon tuottaminen.

Tässä tutkimuksessa sekundääritehtävänä on analysoida projektissa onnistumista eli suoritusmittariston suunnittelua ja käyttöönottoa kohdeyrityksessä. Tarkoituksena on havainnoida onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaneita asioita sekä pohtia yrityksessä tapahtunutta muutosta ja sen seurauksia. Tavoitteena on löytää jotakin uutta tietoa siitä, millä tavalla suoritusmittariston suunnittelu ja käyttöönotto voidaan toteuttaa, sekä siitä, minkälaiseen lopputulokseen käytetty toteutustapa johtaa tässä ainutlaatuisessa

yrittäjäympäristössä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutustua ensin aikaisempaan teoriaan ja toteuttaa sen jälkeen projekti yrityksessä. Lopuksi tutkimuksen tavoitteena ja tuloksena on ymmärtää mitä on tehty ja pyrkiä tulkitsemaan sitä olemassa olevan teorian avulla.

Suoritusmittaristojen tulee heijastaa organisaation strategiaa. Niitä ei voi vain lisätä liiketoimintaan yleisenä mallina, vaan erilaiset markkinatilanteet, tuotestrategiat ja kilpailuympäristöt vaativat erilaiset suoritusmittarit. Myös yrityksen sisäiset eri liiketoimintayksiköt vaativat räätälöityjä mittarit, jotka sopivat niiden visioon, strategiaan, teknologiaan ja kulttuuriin. (Friedag & Schmidt 2005, 15; Wenisch 2004, 12.) Mitään yleistystä siitä, mitkä mittarit ovat hyviä ja mitkä huonoja ei tutkimuksessa voida antaa, koska jokainen yritys valitsee omaan toimintaansa parhaiten sopivat mittarit. Ne mitkä toiselle yritykselle voivat olla huonoja tai hyödyttömiä mittareita, voivat toiselle yritykselle tuottaa paljon hyödyllistä informaatiota.

## 1.2 Tutkimusmetodi

Tämän työn tutkimusmetodinä on toiminta-analyttinen tutkimus. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa projektin toteuttaminen on jopa tärkeämpää kuin itse lopputulos. Tutkimus jäsentyy tarkemmin oikeastaan vasta sitten, kun suoritusmittariston suunnitteluprojekti on toteutettu. Tutkimus etenee induktiivisesti. Järvenpää ja Salmi (2005, 5) määrittelevät induktiivisen tutkimuksen sellaiseksi, jossa havainnot reaali maailmasta antavat impulsseja uusien teorioiden kehittämiseen. Induktiivisessa tutkimuksessa havaintojen ja teorian riippuvuus kulkee siis toisinpäin kuin perinteisessä deduktiivisessä tutkimuksessa, jossa teorioiden perusteella rakennetaan hypoteeseja ja malleja, joiden validiteettia sitten testataan empirian havaintoaineiston avulla.

Kurt Lewin käytti toimintatutkimus termiä ensi kertaa jo 1940-luvulla tutkiessaan ryhmien dynamiikkaa ja muutoksen läpiviemistä ryhmässä. Hänellä ei näyttänyt olevan käytössä mitään yhtenäistä määritelmää termistä. Hän viittasi tutkimusohjelmiin organisaatioissa, joiden eteenpäinvieminen on ohjattu organisaation tarpeilla, ja käytti usein ilmaisua ongelmakeskeinen tutkimus. Lewinin mukaan pääpiirre toimintatutkimuksessa oli, että tutkimuksen tuli olla ongelmakeskeinen ja sen tuli johtaa jonkinlaiseen toimintaan. (Gill & Johnson 1997, 61; Järvinen & Järvinen 2000, 129.)

Lewinin mukaan toimintatutkimuksessa tuli myös tutkia toiminnan vaikutuksia, oppien ja ymmärtäen muutoksen dynaamista luonnetta kontrolloidussa ympäristössä. Lewin toimi omien sanojensa mukaan muutosagenttina. Muutosprosessilla oli kolme vaihetta: ensimmäisenä oli jäykistyneen tilanteen sulattaminen, toisena muutoksen tekeminen ja kolmantena vaiheena oli tilanteen vakiinnuttaminen eli jäädyttäminen. (Gill & Johnson 1997, 61; Järvinen & Järvinen 2000, 129.)

Toimintatutkimusta on yritetty määritellä usealla eri tavalla. Järvinen ja Järvinen (2000, 129) tiivistävät kuvaukset niin, että toimintatutkimus on tutkijan toimimista yhtäältä käytännön ongelman ratkaisemiseksi, ja samalla toisaalta sellaisen tiedon hankkimiseksi, jolla on tieteellistä mielenkiintoa. Toimintatutkimus on siis lähellä sekä konsultointia että tieteellistä tutkimusta. Gillin ja Johnsonin (1997, 62) mukaan toimintatutkimuksen oleellisin ero konsultointiin ja tyypillisiin tieteellisiin tutkimuksiin on se, että toimintatutkimuksessa vallitsee tutkijan ja asiakkaan molemminpuolinen yhteisymmärrys jokaisessa tutkimusvaiheessa.

Toimintatutkimuksessa yleistysten tulee perustua metodin käyttöön sekä ongelman ratkaisussa että sen löytämisessä. Järvinen ja Järvinen (2000, 137) painottavat myös sitä, että tutkijan tulee olla hyvin perehtynyt tutkimuskohteeseen, jolloin hän saa paljon nopeammin ja enemmän tuloksia irti tutkimuskohteesta kuin tilanteessa, jossa tutkija ei tunne kohdetta ja sen toiminnan luonnetta ja tarkoitusta etukäteen.

Toimintatutkimusta kuulee usein sanottavan epätieteelliseksi tutkimustavaksi. Järvisen ja Järvisen (2000, 130) mielestä toimintatutkimusta syytetään usein teoriakielteisyydestä ja keskittymisestä liiaksi käytännön ongelmien ratkaisuun. Toimintatutkimuksen tekijällä on suuri vastuu. Hänen tehtävänä on sekä kuvata että muuttaa tutkittavaa kohdetta, jolloin on kiistatonta, että toimintatutkimus on subjektiivisempi tutkimus kuin esimerkiksi kontrolloitu koe. Toisaalta yritysmaailma on ympäristö, jossa käytännölliset tutkimukset ovat tärkeässä roolissa, kun yritetään löytää tapoja tehdä asioita paremmin, tehokkaammin ja edullisemmin pitkällä tähtäimellä.

Joskus toimintatutkimusta kuulee myös kritisoitavan epätieteellisenä ja konsulttimaisena toimintana. Mäkinen (1980, 74-87) vastaa toimintatutkimuksen kritiikkiin niin, että toiminta-



analyttinen tutkimus ei ole mitään ”akateemisen tason henkilön suorittaman konsulttitoiminnan kuvausta” vaan tieteellistä tutkimusta. Tieteelliset perusteet ovat vain hieman erilaiset kuin perinteisesti tieteellisiksi käsitettyjen tutkimusten, joiden tarkoituksena on testata johdettuja hypoteeseja eksaktein kvantitatiivisin menetelmin. Toiminta-analyttisen tutkimuksen kulkua ei ole mahdollista esittää samalla tavalla tietyn yksiselitteisen rakenteen puitteissa. Tässä mielessä toiminta-analyttinen tutkimus ohjaa itse itseään.

Toimintatutkimus on siis tieteellistä tutkimusta, jolla on myös käytännöllisiä tavoitteita, jolloin tieteelliset perusteet ovat hieman erilaisia kuin perinteisissä tieteellisissä tutkimuksissa. Järvenpään ja Salmen (2005, 5) mukaan taloustieteissä riippuvuudet ovat monimutkaisempia, muuttuvampia ja tulkinnoiltaan subjektiivisempia kuin luonnontieteissä. Niinpä havaintoihin liittyvä mittaaminen on ongelmallisempaa. Näiden vaikeuksien ei kuitenkaan pitäisi muuttaa tieteellisen tutkimuksen periaatteiden perimmäistä rakennetta ja todennettavuutta. Järvinen ja Järvinen (2000, 137) toteavat toimintatutkimuksen positiiviseksi puoleksi, että sen avulla pystytään saavuttamaan tuloksia, joita ei voi saada esille kontrolloidulla kokeella tai kyselyllä. Jos esimerkiksi kyselytutkimuksessa jokin seikka on unohtunut, jää se kokonaan pois tutkimuksesta, kun taas toimintatutkimus aina ja automaattisesti tuo esiin jotain uutta.

Mäkinen (1980, 81- 82) nimeää omasta yritysorganisaation näkökulmasta tehdyn tutkimuksensa nojalla toiminta-analyttisen tutkimuksen ylimmäksi kriteeriksi tutkimuksen kyvyn auttaa yrityksen johdon ongelmien ratkaisemisessa. Toiminta-analyttisen tutkimuksen tuoman ratkaisun tulee täyttää esimerkiksi seuraavat vaatimukset: laskentatoimen informaation tulee olla olennaista, kattavaa, mitattavaa, joustavaa, ajoissa ja kohtuullisin kustannuksin saatavilla. Mäkisen (1980, 46) mukaan toiminta-analyttinen paradigma siis tavoittelee käyttäytymisen syvällistä ymmärtämistä. Se ei asetu ulkopuoliseksi tutkittavasta järjestelmästä, vaan pyrkii katselemaan asioita myös sisältä käsin. Mäkinen (1980, 90) toteaaakin, että ensi näkemältä vain käytännön ongelmalta näyttävä kysymys on täysin tieteellisesti käsiteltävissä ja ratkaistavissa. Tämän näkeminen edellyttää kuitenkin perustelujen hakemista totunnaisen ajattelun ulkopuolelta.

Järvinen ja Järvinen (2000, 9) jakavat reaali maailmaa koskevat tutkimukset kahteen joukkoon sen mukaan, onko kyse tutkimuksesta, jossa tutkitaan millainen reaali maailma on, vai tutkimuksesta jossa painotetaan innovaation hyödyllisyyttä. Innovaation hyödyllisyyttä

painottavat tutkimukset jaetaan koskemaan innovaation toteuttamista ja arviointia. Kirjoittajat määrittelevät innovaation ihmisen tavoittelemaksi ja rakentamaksi luomukseksi.

Toimintatutkimus sisältyy innovaation toteuttamistutkimuksiin. Balanced Scorecard voidaan lukea taloustieteelliseksi innovaatioksi. Tämä tutkimus, jossa on pyrkimyksenä rakentaa Balanced Scorecardin tyyppinen suoritusmittaristo parantamaan kohdeyrityksen ohjattavuutta, voidaan nimetä edellisen perusteella innovaation toteuttamistutkimukseksi eli toimintatutkimukseksi. Mäkinen (1980, 101) löytää vastauksen toiminta-analyyttistä tutkimusstrategiaa käsittelevän tutkimuksensa peruskysymykselle. Yrityksen taloustiede voi tulla määriteltyksi vain niiden ongelmien kautta, jotka konkreettisesti yritystodellisuudessa nousevat esiin. Näille ongelmille on puolestaan löydettävä täsmälliset ja tilannekohtaiset ratkaisut. Ratkaisun tekeminen on aina kyseisen johtajan asia, ja ratkaisun tehdessään hän harjoittaa yrityksen taloustiedettä.

Toimintatutkimuksen roolina voidaan sanoa olevan sen aukon täyttäminen, joka jää jyrkästi tieteellisiksi määriteltyjen tutkimusten ja yrityskonsultoinnin välimaastoon. Toimintatutkimus on tiedettä, joka vastaa välittömästi käytännön tarpeisiin. Toimintatutkimuksen rooli on näin ollen tärkeä tieteellisen yliopistomaailman ja käytännön yritysmaailman yhteistyön ja yhteisymmärryksen lisäämiseksi. Toimintatutkimuksella voidaan saada sellaisia tuloksia, jotka eivät ehkä ole helposti määriteltävissä tieteellisesti, mutta jotka auttavat yrityksen johtoa ongelman ratkaisussa ja mahdollisesti parantavat kohdeyrityksen toimintakykyä tulevaisuutta varten.

### **1.3 Keskeiset käsitteet ja termit**

Tunnetuin suoritusmittaristomalli Balanced Scorecard tarkoittaa suoraan suomennettuna tasapainotettua tuloskorttia. Tässä tutkimuksessa Balanced Scorecardista käytetään myös lyhennystä BSC. Suoritusmittaristo voidaan lukea johdon ohjausjärjestelmäksi. Anthonyn (1965) klassisen määritelmän mukaan johdon ohjausjärjestelmä on prosessi, jonka avulla johto varmistaa, että organisaation resurssit ovat tehokkaasti käytössä, ja että resurssien avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Nykyisin tutkijat pitävät tätä määritelmää liian kapeana. Tämän päivän ajattelutapaa kuvaa paremmin Otley'n (1999) määritelmä, jonka mukaan johdon ohjausjärjestelmien tarkoitus on tuottaa tietoa, joka on tarkoitettu tukemaan

johdon työtä sekä kehittämään ja ylläpitämään elinkelpoisia käyttäytymismalleja organisaatiossa. (ks. Wenisch 2004, 12.)

Visiolle ja strategialle löytyy taloustieteellisestä kirjallisuudesta useita määritelmiä. Yleisesti visio on näkemys tilasta jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Strategia taas sisältää ne keinot, joilla visio aiotaan saavuttaa. Strategia kertoo ne kriittiset menestystekijät, joilla menestys aiotaan saavuttaa ja niiden avulla yrityksen tulisi menestyä toimialalla. Kaplanin ja Nortonin strategian määritelmä liittyy kiinteästi mittaristoa rakennettaessa etsittävien syy ja seuraus -suhteiden ideaan. He määrittelevät strategian sarjaksi hypoteeseja syy ja seuraus -suhteista. Näillä suhteilla viitataan oletettuihin liiketoiminnan lainalaisuuksiin. Ne kertovat mitä pitää tehdä hyvin, jotta joku osakokonaisuus toimisi paremmin ja johtaisi lopulta haluttuun tulokseen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 63.)

Strategiasta löytyy paljon muitakin määritelmiä. Cooper ja Ezzamel (2003, 8) määrittelevät strategian johtajien moraalisesti ylivoimaiseksi asemaksi kertoa ihmisille mitä he todella merkitsevät tai ovat tekemässä. Balanced Scorecardissa strategia on käsitteellistetty joksikin, mikä on tehtävissä ja toteutettavissa, ja yritysjohto on kuin sotapäällikkö, jolla on oikeus ja mahdollisuus viedä joukkojaan haluttuun suuntaan. (ks. Wenisch 2004, 22.) Malmin ym. (2002, 63) mukaan strategia on lähes aina valintojen tekemistä. Asiakkaan parempi palvelu maksaa, toiminnan kehittäminen maksaa, tuotekehitys maksaa ja koulutus maksaa. Mikäli strategialla tarkoitetaan tapaa, jolla oma toiminta erilaistetaan, joudutaan vastaamaan siihen, mihin pitäisi ensin panostaa, jotta erilaistaminen onnistuisi käytännössä. Tämä johtaa aina strategiseen valintaan, joka myös sulkee muita valintamahdollisuuksia pois.

Tulosjohtaminen on saavuttanut yhtäläillä valtaisan suosion sekä yritysten johtajien että tutkijoiden keskuudessa kuin suoritusmittaristotkin. Tulosjohtamisen idean mukaan yrityksiä, sen osia ja ihmisiä tulee johtaa tarkasti määriteltyjen tavoitteiden avulla. Tulosjohtaminen liittyy kiinteästi mittaamiseen, koska siinä asetetaan strategian mukaisia tavoitteita organisaatiolle, sekä sen sisäisille pienemmille yksiköille ja yksilöille. Näiden tavoitteiden saavuttamista on seurattava ja mitattava yrityksen sisällä. Kun relevanteille mittareille asetetaan tulosjohtamisen tapaan tavoitteita, ja tavoitteiden saavuttamiseen liitetään mahdollisesti vielä palkitseminen, voidaan yrityksen toimintaa viedä entistä hallitummin haluttuun suuntaan.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Järvinen ja Järvinen (2000, 137) suosittavat toimintatutkimuksen sisällön jäsentämiseksi seuraavaa mallia:

1. johdanto (lisäksi kuvaukset primääritehtävästä ja mahdollisesta sekundääritehtävästä)
2. tutkimuspaikan/ympäristön kuvaus
3. tutkimusprosessin kuvaus aikajärjestyksessä
4. tarkoitettujen ja tarkoittamattomien muutosten esittely kootusti
5. ”sivutuotteena” saadun uuden tietämyksen esittely
6. keskustelu

Tutkimuksen rakenne vastaa pääpiirteittäin edellistä mallia, mutta ennen tutkimusprosessin kuvausta tutustutaan perusteellisemmin aikaisempaan teoriaan. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimustehtävää, käytettyä metodologiaa ja tutkimuksen rakennetta. Tutkimusraportin toinen kappale muodostaa tutkimuksen teoriaosuuden, joka jakautuu suoritusten mittaamiseen ja suoritusten johtamiseen. Luvussa tutustutaan aikaisempaan teoriaan Balanced Scorecardista ja muista vaihtoehtoisista mittausmalleista sekä pohditaan mittaristoprojektin haasteellisuutta ja suoritustuloksiin liittyvää kritiikkiä. Lisäksi pohditaan tulosjohtamisen ja mittauksen yhteyttä sekä muutoksen luomista organisaatiokulttuuriin.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa keskitytään kuvailemaan tutkimusympäristöä eli kohdeyrityksen rakennetta, historiaa ja nykyistä liiketoimintaa, sekä kerrotaan toisesta projektista mihin tutkimus liittyy. Kolmannessa luvussa kerrotaan myös projektin toteuttamisesta kohdeyrityksen eri yksiköissä seuraten projektin aikana kirjoitetun tutkimuspäiväkirjan aikarakennetta. Neljännessä luvussa pohditaan tutkimustuloksia ja verrataan niitä aikaisempaan teoriaan. Suuri osa muutosten ja uuden tietämyksen esittelystä tapahtuu silti viidennessä luvussa kun projektin toteutusta käydään läpi. Näin projektin toteuttamisen lomasta löytyvä tietämys on toimintatutkimusten tapaan lopputuloksia tärkeämpää.

## 2 SUORITUSTEN MITTAAMINEN JA JOHTAMINEN

Suoritusmittaristo suunnitellaan yrityksen vision ja strategian mukaisesti niin, että mittaristo ohjaa yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Mittaristo rakennetaan yleensä neljän tai viiden eri näkökulman pohjalta, jotka perinteisesti ovat olleet taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä innovaatio- ja oppimisnäkökulma. Usein mukaan on otettu uutena näkökulmana henkilöstönäkökulma tai sitten se on sisällytetty johonkin toiseen näkökulmaan. Nykyisissä sovelluksissa mittaristot kootaan usein myös strategiakartaksi, joka osoittaa syy ja seuraus -suhteet mittareiden välillä. Strategiakartta osoittaa, miten pitkällä aikavälillä mittaristo johtaa näkökulma näkökulmalta taloudellisten tunnuslukujen parantumiseen, ja lopulta yrityksen kokonaistavoitteiden eli vision toteutumiseen.

Balanced Scorecardin lisäksi on olemassa muitakin vaihtoehtoisia suoritusmittaristomalleja, jotka on kehitetty saman idean pohjalta sitä kehittäen ja parannellen. Muista mittaristoista eniten on painotettu Delta-mallia, joka sopisi myös kohdeyrityksen toiminnan mittaamiseen. Se on kehitetty erityisesti palvelualoilla toimiville yrityksille ja korostaa kohdeyrityksellekin tärkeää asiakasnäkökulmaa.

Vaikka Balanced Scorecard on saavuttanut yritysmaailmassa valtavan suosion, on se myös sovellusten myötä saanut paljon kritiikkiä osakseen. Mittaristomallia on kritisoitu erityisen paljon siitä, että se suunnitellaan yrityksen yhden hetken tilanteen mukaan. Markkinoilla kilpailutilanteet voivat muuttua yhdessä yössä, jolloin koko mittaristo täytyy päivittää uudelleen. Myös syy ja seuraus -suhteiden tieteellinen todistettavuus on kangerrellut. Kun käytännön yritysmaailmassa vaikuttajia on niin monia, on vaikea todistaa mitkä asiat vaikuttavat mittaustulosten vaihteluun.

Mittaristoprojektin onnistumisen kannalta erityisen tärkeinä asioina pidetään ylimmän johdon osallistumista projektin toteuttamiseen. Myös koko muun henkilöstön sitouttaminen mittariston suunnitteluun ja käyttöön on tärkeää. Erityisesti tutkijan ja tutkimuskohteen välinen vuorovaikutus ja yhteisymmärrys vaikuttavat tutkimuksen onnistumiseen.

Balanced Scorecardin tai vastaavan strategisen mittariston implementoinnista on nähty olevan useita etuja yrityksille. Alkuperäisessä roolissaan mittaristo on nähty hyödyllisenä työkaluna suoritusten mittaamiseen. Mittaristo yhdistää ja tasapainottaa taloudellisista ja strategisista sekä sisäisistä ja ulkoisista mittareista saatavan informaation yhtenäisen mallin avulla. Myöhemmin mittaristoja sovellettaessa on ymmärretty, että mittariston rooli on ratkaiseva myös strategisessa johtamisprosessissa. Mittaristo vaatii johtoa selvittämään ja määrittelemään yrityksen strategiset tavoitteet, jolloin se kannustaa strategian jalostamisessa yksikkö- ja yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. Tässä roolissa mittariston ja tulosjohtamisen välille muodostuu selkeä yhteys. Yritykseen voidaan suunnitella tehokas tulosjohtamisen ja mittaamisen malli, kun laaditaan koko yrityksen strategian pohjalta yksi yhteinen tuloskortti. Kun sisäisten yksiköiden tuloskorttien mittareilla on yhteys koko yrityksen tuloskorttiin, se kokoaa yrityksen tavoitteet yhteen, jolloin johdon ohjausmahdollisuudet vahvistuvat huomattavasti.

## **2.1 Mittaamisen merkitys ja mittariston suunnittelu**

Balanced Scorecardin suosiosta tutkimuskohteena kertoo ruotsalaisten johdon laskentatoimen tutkijoiden Axin ja Bjørnenakin (2005, 16) työnkuva. He eivät vietä työssään yhtään viikkoa niin, etteivät he törmäisi konferensseihin, seminaareihin, kursseihin tai uusiin kirjoihin, jotka käsittelevät Balanced Scorecardia. He kuulevat jatkuvasti esimerkiksi uusista tai päivitetystä soveltamisohjelmistoista, tai saavat postia kansainväliseltä BSC -työryhmältä (The Balanced Scorecard Collaborative). Mikä sitten tekee Balanced Scorecardista niin ihmeellisen johtamistyökalun, että se on ollut vahvasti noteerattu innovaatio jo kohta kymmenen vuoden ajan yrityksissä ja muissa organisaatioissa ympäri Amerikkaa ja Eurooppaa?

Kaplanin ja Nortonin (2004, 11) mukaan kysymys on aineettoman pääoman arvon ymmärtämisestä. Kun yrityksissä käytetään vain taloudellisia mittareita, kuten tilinpäätöstä ja siitä saatavia tunnuslukuja, johtajien huomio kiinnittyy liiaksi näihin asioihin. Johtajat eivät pysty johtamaan niitä asioita, joita ei mitata. Tämän vuoksi keskitytään liiaksi lyhyen tähtäimen taloudelliseen seurantaan, eikä investoida aineettomaan pääomaan, joka muodostaa pohjan taloudelliselle menestymiselle tulevaisuudessa. Ilman kehittyntä tulosten

seurantajärjestelmää hukataan monia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, koska aineetonta pääomaa ei kehitetä ja hyödynnetä tehokkaasti.

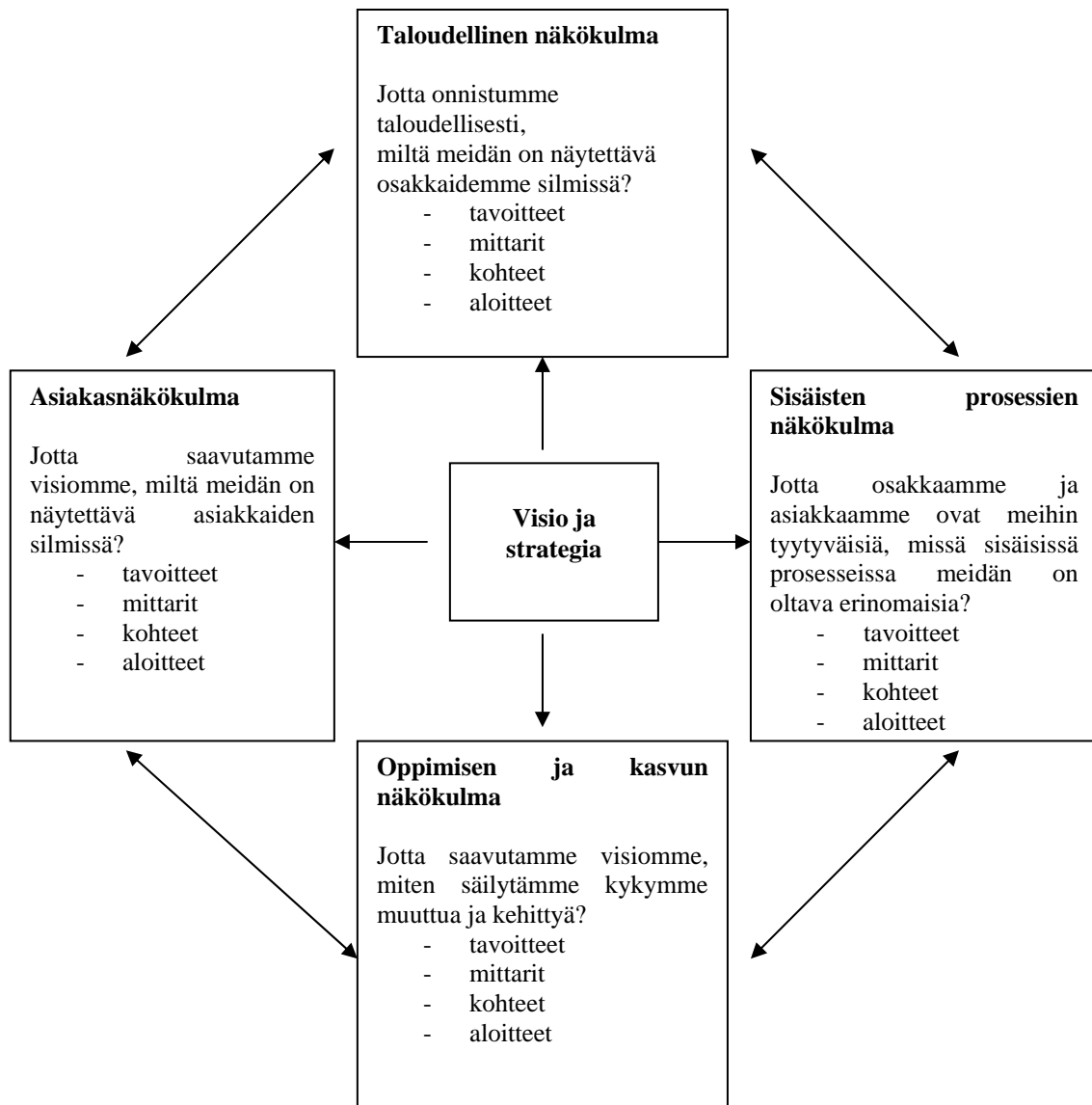
Nykyään laskentatoimen tutkimuksessa ollaan siirtymässä talouden ohjauksesta toiminnan ohjaukseen. Toiminnan ohjauksessakin on kyse taloudesta, mutta aikaisempaa syvemmissä merkityksessä. Yritysten käyttämä tekniikka on kehittynyt toisen maailmansodan jälkeen valtavasti ja organisaatiot ovat entistä suurempia ja toiminnaltaan monimutkaisempia. Tämä on asettanut vaatimuksia myös talouden ohjausjärjestelmille. Rahataloudelliset mittarit näyttävät jo tehtyjen päätösten seuraukset, mutta eivät anna riittävästi pohjatietoja pitkän aikavälin strategisen suunnan valintaa varten. Kilpailukyvyn turvaamiseksi kaivataan täydellisempää raportointia toiminnan eri osista. 1980-luvulla tarpeeseen vastattiin erilaisilla menetelmillä, kuten jatkuva parantamisen ajattelulla (Kaizen-ajattelu), laatujohtamisella (TQM), kevyellä ja joustavalla tuotannolla (Lean Production) sekä liiketoimintaprosessien uudistamisella (BPR). Nämä eivät kuitenkaan vielä olleet talouden ohjauksen kannalta riittäviä menetelmiä. (Olve, Roy & Wetter 2001, 19-20.)

Olven ym. (2001, 13-15) mukaan viisaat johtajat tietävät, että lyhytaikainen voiton tuottaminen ei ole ainoa tärkeä asia yrityksen toiminnan onnistumisessa. Johtajien on luotava edellytyksiä myös tuleville liiketoimille. Siitä työstä ei kerry samana vuonna voittoa, vaan ainoastaan kustannuksia. Tämä on perimmäinen syy, minkä takia yritykset tarvitsevat tasapainotettua mittaristoa. Mittarit täydentävät perinteistä talouden ohjausta. Mittareiden käyttö vähentää haitallisen lyhytnäköisyyden vaaraa. Se myös lisää organisaation tietoisuutta siitä, mitä organisaatiossa on tarkoitus tehdä, ja millaisten tulevaisuutta ja yritystä koskevien oletusten varassa tuohon tarkoitukseen on päädytty.

Briers ja Chua (2001, 238) toteavat, että mediassa on raportoitu laajasta laskentatoimen muutoksesta. Viime vuosikymmeninä yritykset ovat ottaneet käyttöön useita uusia johtamistekniikoita, kuten toimintolaskentaa, Balanced Scorecardeja, erilaisia kustannuslaskentajärjestelmiä ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Kaikista niistä sanotaan, että ne parantavat johdon ohjausmahdollisuuksia. He (2001, 267) pitävätkin uusien laskentatoimen tekniikoiden jatkuvaa kehittämistä tärkeänä. Uudet tekniikat mahdollistavat sen, että johto voi nähdä yrityksen riittävän etäältä ja yhtenä kokonaisuutena. Taas Nørreklit (2000, 66) näkee uusien strategia-painotteisten johdon hallintajärjestelmien suurimpana etuna kuilun pienenemisen sen välillä, mitä yrityksissä on suunniteltu ja todella tehty.

Suoritusmittariston suunnittelu etenee yksinkertaistaen yleensä niin, että aluksi määritellään organisaation visio, ja sen jälkeen ne strategiset keinot, joilla visio aiotaan saavuttaa. Tämän jälkeen pohditaan, mitkä ovat ne mittarit, jotka ohjaavat organisaation toimintaa strategian suuntaan (kuvio 1). Kaplan ja Norton (2004, 54) painottavat, että strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe, jonka avulla visio ja missio toteutetaan. Missio on organisaation perustehtävä, joka määrittää miksi organisaatio on olemassa, visio taas on tulevaisuudenkuva, joka määrittää organisaation suunnan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi heidän tulisi toimia osana organisaatiota.

KUVIO 1 Balanced Scorecardin avulla mitataan yrityksen strategisia tavoitteita. Kaplanin ja Nortonin perusmalliin sisältyy neljä näkökulmaa. (Otley 1999, 374.)





Balanced Scorecard -mittaristo rakennetaan yleensä neljän eri näkökulman pohjalta (kuvio 1). Perinteisimminkin näkökulmat ovat olleet taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä innovaatio- ja oppimisenäkökulma. Toisissa organisaatioissa on mukaan otettu myös viides eli henkilöstönäkökulma tai sitten se on yhdistetty innovaatio- ja oppimisenäkökulmaan. Malmin (2001, 210) mukaan henkilöstönäkökulman ottaminen viidenneksi näkökulmaksi on yleistä etenkin Ruotsissa toteutetuissa BSC -projekteissa. Kirjallisuudessa painotetaan strategian toteutumisen kannalta sitä, että mittaaminen tulee liittää tavoitteiden asettamiseen. Olven ym. (2001 23-24) mukaan kaikkien näiden näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle tulee määritellä strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat.

Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan suoritusmittaristo limittää vision ja strategian tavoitteet liiketoimintaan ja mittaa neljää eri osa-aluetta: taloudellista näkökulmaa, asiakkaan näkökulmaa, sisäisiä prosesseja sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaa. Taloudellinen näkökulma kuvaa sitä, mitä omistajat haluavat yritykseltä. Asiakkaan näkökulma kuvaa asiakkaiden odotuksia. Sisäisten prosessien näkökulma mittaa liiketoiminnan prosessien onnistuneisuutta tyydyttääkseen omistajien ja asiakkaiden odotuksia. Innovoivuuden ja oppimisen näkökulma liittyy muutoksiin ja parannuksiin, joita organisaatiossa tulee tehdä sen vision toteuttamiseksi. (ks. Nørreklit 2000, 67.)

Joskus innovoivuuden ja oppimisen näkökulma on jätetty kokonaan pois ja korvattu jollakin toisella näkökulmalla, hyvin usein juuri henkilöstönäkökulmalla. Ax ja Bjørnenak (2005, 16) pohtivat sitä, että alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin BSC -malli painottuu vahvasti omistajinäkökulmaan, jolloin henkilöstöä tai muita sidosryhmiä ei ole juuri otettu huomioon. Kaplan ja Norton vastustavat henkilöstön mukaan ottamista omana näkökulmanaan, koska se voi vahingoittaa mallin mukaista liiketoimintastrategiaa. He neuvovat mieluummin yhdistämään henkilöstö- ja oppimisenäkökulmat yhdeksi yhteiseksi näkökulmaksi.

Ax ja Bjørnenak (2005, 12-16) huomaavatkin tässä yhteydessä, että usein juuri ruotsalaisten soveltama viiden näkökulman BSC -malli ja sen terminologia myötäilevät perinteisen sidosryhmämallin pääpiirteitä. Balanced Scorecardin näkökulmat tuovat esille tärkeitä sidosryhmiä kuten omistajat, asiakkaat ja työntekijät, jolloin tasapaino -termin käyttö voidaan yhdistää tasapainoon eri sidosryhmien huomioon ottamisessa. Mallin ulkoasu ja terminologia

tukevat sitä johtopäätöstä, että ruotsalainen BSC -malli on myös eräänlainen sidosryhmämalli. Ruotsalaisessa yrityskulttuurissa sidosryhmien kuuntelemisella on merkittävä rooli.

Usein johtamiskirjallisuudessa painotetaan, että yrityksen taloudellisten tunnuslukujen seuraamisessa on otettava huomioon sekä lyhytaikaista kannattavuutta kuvaavia lukuja, että pitkäaikaista kasvua kuvaavia lukuja. Silti pelkät taloudelliset mittarit eivät voi mitata organisaatiolle arvoa tuottavaa aineetonta varallisuutta kuten taitoja, työntekijöiden motivaatiota, tiedon laatua, prosessien tehokkuutta, innovaatioita, asiakassuhteita, sekä politiikkaa, sääntöjä ja sosiaalista hyväksyntää. Organisaation kyky kehittää, ylläpitää ja huolehtia aineettomasta varallisuudestaan on tärkeää sen menestymiselle kilpailussa. Muut kuin taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat näitä tavoitteita ja niitä kutsutaan strategisiksi mittareiksi. Nørreklitin (2000, 66) mukaan vaikutukset pelkästään taloudellisten johdon hallintajärjestelmien käytöstä ovat vahingollisia. Yritykset voivat keskittyä lyhytaikaisten taloudellisten vaikutusten mittaamiseen ja unohtaa pitkäaikaiset koko organisaatiota koskevat tavoitteet. Strategisia mittareita tarvitaan erityisesti kuvaamaan organisaation mahdollisuuksia tehdä voittoa tulevaisuudessa.

Kaplan ja Norton (2004, 34) kirjoittavat, että strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia. Aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit, jotka tukevat kasvua pitkällä aikavälillä, ovat yleensä ristiriidassa kustannusten karsimisen kanssa. Kustannusten karsiminen puolestaan parantaa taloudellista tulosta lyhyellä tähtäimellä. Yrityksen keskeinen tavoite on varmistaa osakkeenomistajan arvon pysyvä kasvu. Tämä on pitkän aikavälin tavoite. Samanaikaisesti yrityksen on parannettava tuloksia lyhyellä tähtäimellä luopumalla pitkän aikavälin investoinneista. Strategian kuvaamisen lähtökohtana onkin ilmaista ja sovittaa yhteen lyhyen tähtäimen tavoitteet kuten kustannusten karsiminen ja tuottavuuden lisääminen, sekä pitkän tähtäimen tavoite eli voitollinen liikevaihdon kasvu.

Deardenin (1996) mukaan uudet investoinnit ovat vahingollisia lyhyen aikavälin investointien tuottoasteelle, joten yritykset voivat olla haluttomia tekemään investointeja, vaikka investoinnit olisivat taloudellisesti järkeviä. Sen sijaan yritykset harjoittavat varallisuuden uudelleenarvostuksia ja poistopolitiikkaa. Yritykset siis voivat lakata investoimasta kasvaviin ja innovatiivisiin kohteisiin, niin että ne voivat tehdä hyväksyttävää lyhytaikaista tulosta. Samalla kuin mahdollinen lyhytaikainen kannattavuus kohoaa, toimet johtavat tehottomuuteen ja vähentävät asiakkaiden lojaaliutta ja tyytyväisyyttä, mikä voi tehdä

yrityksen haavoittuvaksi kilpailijoiden toiminnalle. On siis selvää, että tuloslaskentajärjestelmät ovat riittämättömiä päätöksentekovälineitä. Strategisia mittauksia tarvitaan näiden ongelmien välttämiseen ja yrityksen kannattavuuden indikoimiseen tulevaisuudessa. (Nørreklit 2000, 66.)

Balanced Scorecardin kehittämisessä ensisijaisen tärkeää on, että sen mittarit mittaavat oikeita asioita. Mittareiden luotettavuus eli validiteetti ja reliabiliteetti ovat olennaisia strategian toteutumisen kannalta. Mittariston tarkoitus on tukea strategian toteutumista niin, että se mittaa miten hyvin eri tavoitteissa on onnistuttu. Mittareihin tulee saada tietoa helposti ja nopeasti. Yleinen käsitys tuntuu olevan myös se, että sitä mitä ei voi mitata, ei voi myöskään johtaa. Eli niihin asioihin, joita voidaan mitata, voidaan yleensä myös vaikuttaa. Yleisesti sanotaan myös, ettei mittarimäärää saisi kasvattaa liian isoksi, vaan tulisi kiinnittää huomiota strategian kannalta tärkeisiin mittareihin.

Olven ym. (2001, 100-101) mukaan näkemykset siitä, kuinka monta mittaria yrityksessä tarvitaan ja kuinka montaa mittaria pystytään käsittelemään, vaihtelee selvästi. Monia mittareita saatetaan käyttää vain siten, että valvotaan mittaustulosten pysymistä hyväksyttävissä rajoissa. Näitä mittaustuloksia ei edes välttämättä kannata raportoida jatkuvasti. Keskittymällä aina ajankohtaisiin menestystekijöihin ja vaihtamalla välillä mittareita, on mahdollista pitää niiden määrä vähäisenä. Kaplan ja Norton (2004, 76) kirjoittavat yllättävän suurista mittarimääristä. Heidän mukaansa strategiakartan neljän näkökulman tavoitteiden perusteella laaditaan 20-30 mittaria. Balanced Scorecardia onkin moitittu sanoen, etteivät ihmiset pysty keskittymään niin moneen erilaiseen mittariin. Kaplan ja Norton taas tähdentävät, että oikein laaditun Balanced Scorecard -mittariston lukuisat mittarit kuvaavat kuitenkin vain yhtä strategiaa. Integroidun strategiakartan avulla yritykset voivat helposti viestiä strategian toteutussuunnitelmansa suuresta mittarimäärästä huolimatta.

Eri organisaatiotasolle sopivat luonnollisesti erilaiset mittarit. Strategisen johdon päätökset vaikuttavat yleensä pidemmälle kuin operatiivisen johdon päätökset. Ylimmälle tasolle sopivat moniulotteiset ja pidemmän aikavälin kattavat mittarit, jotka yhdistävät useamman toiminnon tulokset yhteen mittariin. Operatiiviselle johdolle sopivat paremmin käytännölliset mittarit, jotka kattavat lyhyen aikavälin ja heijastavat sisäisten muutosten aiheuttamia vaikutuksia. Oletettavasti pienimmille yrityksille, joissa on hyvin matala organisaatorakenne, voi sopia vain yksi mittaristo.

Malmin tutkimusten (2001, 211) mukaan mittaristot rakennetaan useimmiten liiketoimintayksiköittäin, koska kilpailustrategiat ovat yksikkökohtaisia. Joissakin Malmin tutkimissa yrityksissä tulokortit oli rakennettu vain yhdelle organisaatiotasolle, mutta useimmiten joka organisaatiotasolle oli rakennettu oma mittaristonsa. Tämä oli usein riippuvaista mittariston kehittämisen ja käyttöönoton vaiheesta. Useissa konserneissa oli suunnitteilla myös yksi yhteinen, koko organisaation kattava mittaristo.

Useimmissa Malmin (2001, 211) haastattelemista yrityksistä oli mittareille asetettu tavoitearvot. Johtajat olivat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Strategisia mittareita ja tavoitteita käytettiin yhdessä taloudellisten mittareiden kanssa johdon perusteellisemmän vastuullisuuden saavuttamiseksi. Taas toisissa yrityksissä BSC oli johdolle apuväline, jonka avulla he näkivät missä asioissa oli kehittämisen varaa. Eli toisissa yrityksissä BSC oli sekä ylemmille että alemmille organisaatiotasolle työkalu tavoitteiden saavuttamiseksi, toisille taas sen rooli oli ennemminkin korostaa johtajien vastuuta taloudellisista tavoitteista. Tätä todistaa myös havainto siitä, että useissa yrityksissä ylemmän tason johdon tehtävänä oli tarkastaa alemman tason mittareiden tulokset.

### **2.1.1 Syy ja seuraus -suhteet sekä strategiakartat**

Uusimmissa suoritusmittaristoissa mittaristojen suunnittelu on painottunut kausaalisuhteiden ja strategiakarttojen laatimiseen. Malmin (2001, 208) mukaan mittareiden tulee nykyisissä sovelluksissa olla kytkettyinä toisiinsa, muodostaen sarjan syy ja seuraus -suhteita. Nykyiset strategiset ohjausjärjestelmät liittävät tulokorttien käytön tavoitteen asettamiseen, kompensatioon, resurssien allokontiin, suunnitteluun ja budjetointiin, sekä strategiseen palautteeseen ja oppimiseen. Aikaisempi kuva suoritusmittaristosta ikään kuin lentokoneen ohjaamon ohjauspaneelina näyttää laajentuneen. Nyt siinä on mekanismeja myös toiminnan suunnan muuttamiseen ja se sisältää ohjauspaneelin lisäksi myös polkimet ja ohjauspyörän.

Malmin ym. (2002, 64) mukaan mittaristoja on laadittu kahdella tavalla. Osassa sovelluksista on määritelty näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. Toiset taas ovat lähteneet suoraan strategiasta ja edenneet mallintamaan mittareita syy ja seuraus -ketjun avulla. Mittariston suunnittelutapa tulisi valita käyttötarkoituksen mukaan. Käyttötarkoitukseen liittyy olennaisesti se, pyritäänkö mittaristoon kokoamaan koko

toiminnan kannalta keskeisimmät tekijät, vai ne tekijät, jotka kuvaavat strategista muutosta. Ensimmäisiä kuulee joskus kutsuttavan suoritusmittaristoiksi, jälkimmäisiä taas kutsutaan usein kehitysmittaristoiksi. Kun kehitysmittaristoja johdetaan visiosta ja strategiasta, kannattaa hyödyntää syy ja seuraus -logiikkaa. Kolmannessa vaihtoehdossa voi mukana olla sekä perspektiivikohtainen että syy ja seuraus -logiikkaa noudattava tarkastelu. Pääpainon tulisi kuitenkin olla perspektiivikohtaisessa tarkastelussa, koska strategian keskittyessä voimakkaasti muutoksen luomiseen, saattaa suoraan strategiasta syy ja seuraus -suhteilla mittarit johdettaessa ”perusbisnes” jäädä mittauksen ulkopuolelle. (Malmi ym. 2002, 64.)

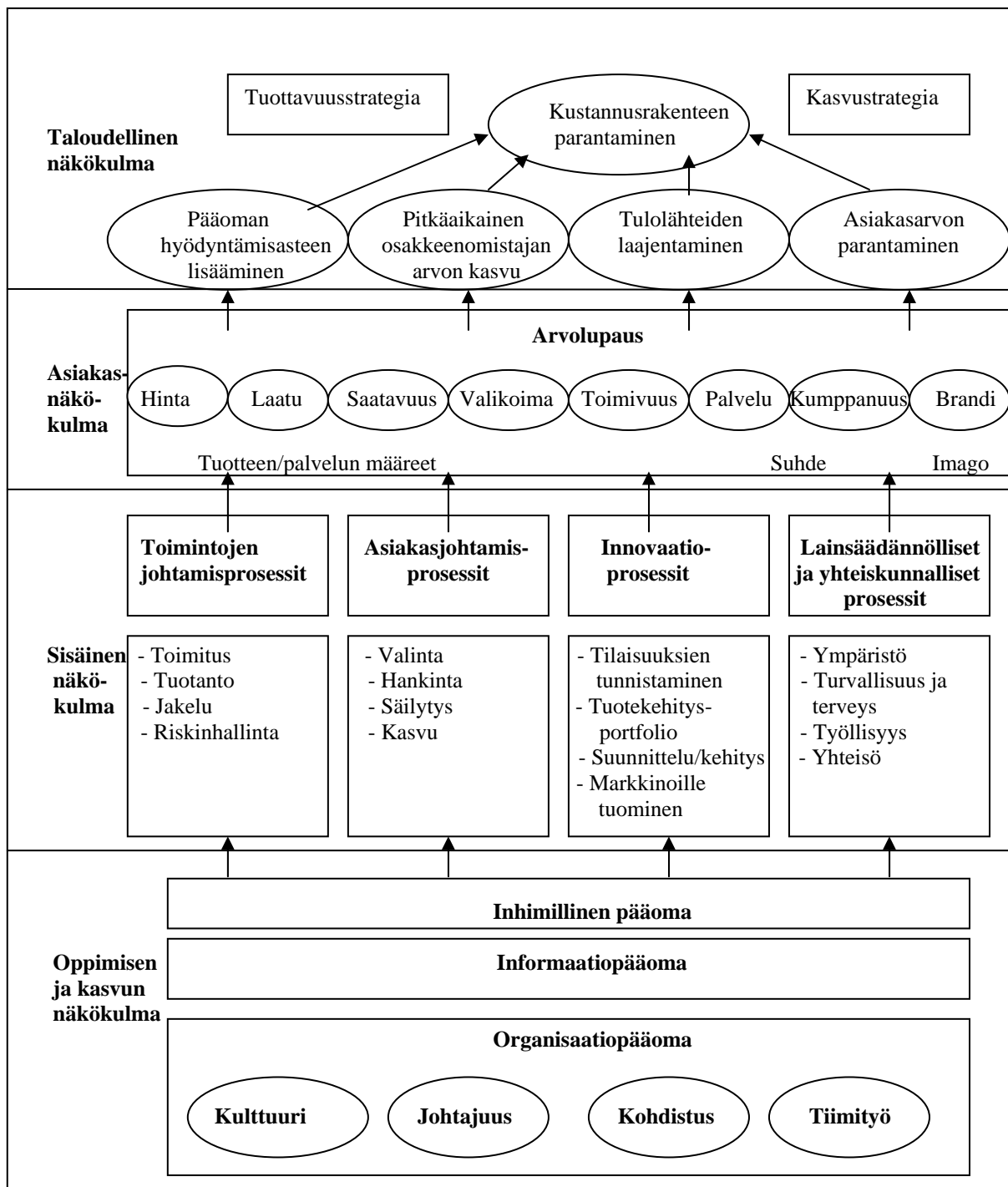
Kriittisten menestystekijöiden avulla pohditaan lähinnä yrityksen kilpailukykyä omassa toimintaympäristössään. Malmi ym. (2002, 99) määrittelevät kriittiset menestystekijät luovan ongelmanratkaisun tavalla. Suuntaudutaan ongelma-alueesta ulospäin ja haetaan niitä tekijöitä, joiden avulla yritys, liiketoimintayksikkö, osasto tai tuote on menestyksellinen. Yrityksen menestystekijät ovat riippuvaisia muun muassa toimialasta, liiketoiminta-alueesta ja valitusta perusstrategiasta. Tämän vuoksi yrityksen on ensin selvitettävä, mitkä ovat toimialan tai liiketoiminnan menestystekijät. Tämän jälkeen voidaan verrata omia menestystekijöitä saman toimialan menestystekijöihin.

Kun mittariston suunnitteluun sovelletaan syy ja seuraus -logiikkaa, kannattaa hyödyntää strategiakarttaa strategian visualisoinnissa. Kaplanin ja Nortonin (2004, 32) mukaan yritysten johtoryhmillä on mahdollisuus tarkastella strategisia mittareita syy ja seuraus -suhteiden sarjana neljän näkökulman puitteissa. Niinpä kirjoittajat ovat luoneet johtajien työtä helpottamaan yleisen strategiakarttamallin (kuvio 2), heidän mukaansa tämä strategian eri osa-alueiden syy ja seuraus -suhteita kuvaava visuaalinen esitys on johtajille yhtä tärkeä työkalu kuin Balanced Scorecard -mittaristokin.

Kaplan ja Norton (2004, 54-76) pitävät strategiakarttoja strategian visuaalisena esityksenä siitä, kuinka neljän näkökulman tavoitteet liittyvät toisiinsa ja ilmentävät yhdessä strategian. Strategiakartta kuvaa syy ja seuraus -suhteita jotka liittyvät toisiinsa asiakkaan ja taloudellisen näkökulman taloudelliset tulokset ja tärkeiden sisäisten prosessien tulokset. Strategiakartan avulla on mahdollista kuvata arvontuottamisprosessia. Taloudellinen näkökulma kuvaa omistajille tuotettua arvoa, asiakasnäkökulma asiakkaille tuotettua arvoa ja sisäinen näkökulma kuvaa arvontuottamisprosesseja. Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee niitä

aineettomia pääomia, joita on kohdistettava ja integroitava tuottamaan arvoa. Strategiakartan laatiminen pakottaa organisaatiota miettimään, kenelle ja miten se tuottaa arvoa.

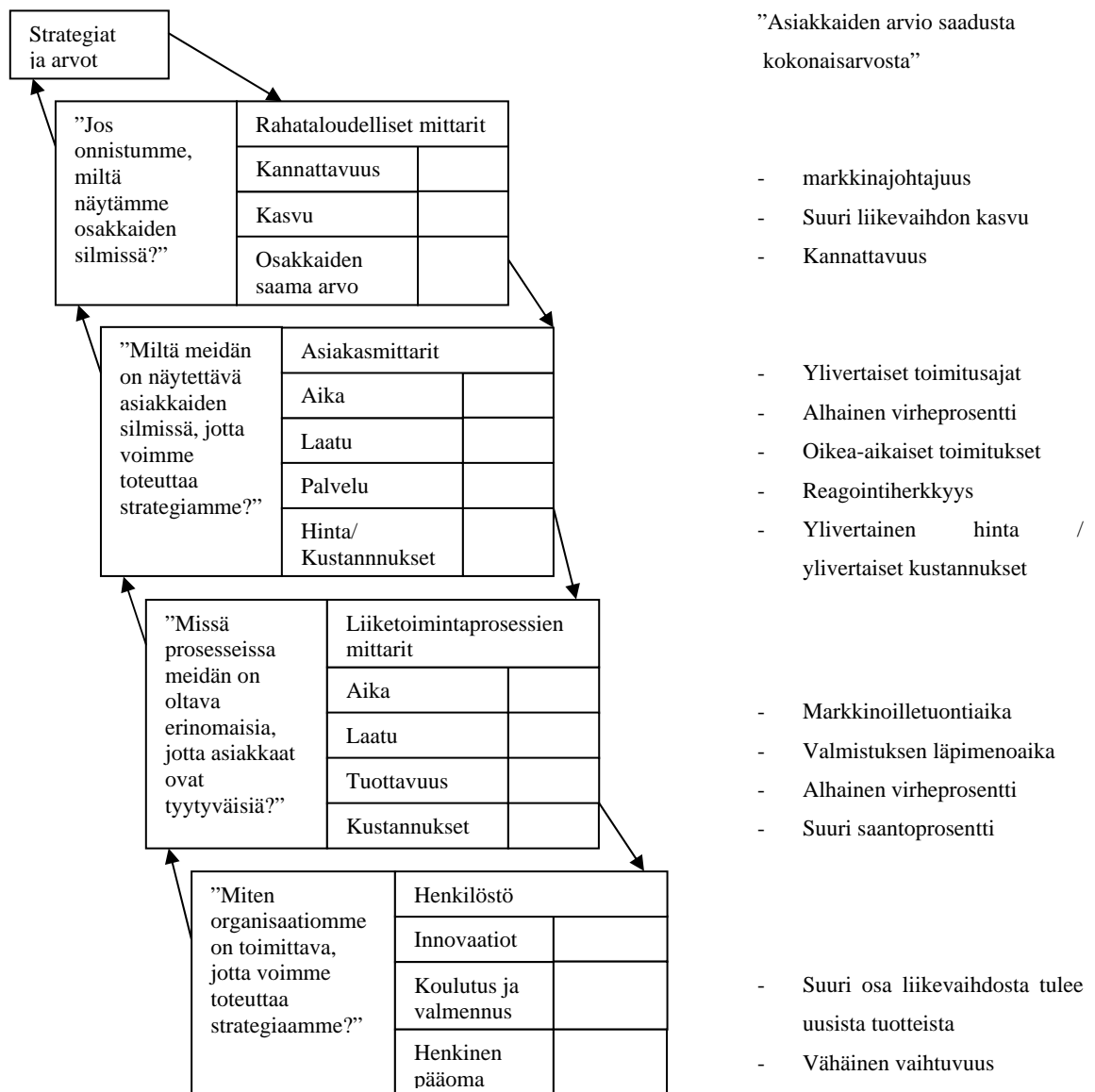
KUVIO 2 Strategiakartta kuvaa kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa. Strategiakartan avulla voidaan tarkistaa, että kaikki strategian osa-alueet ja keskinäiset suhteet on otettu huomioon. (Kaplan & Norton 2004, 33.)



## 2.1.2 Vaihtoehtoiset mittaristomallit

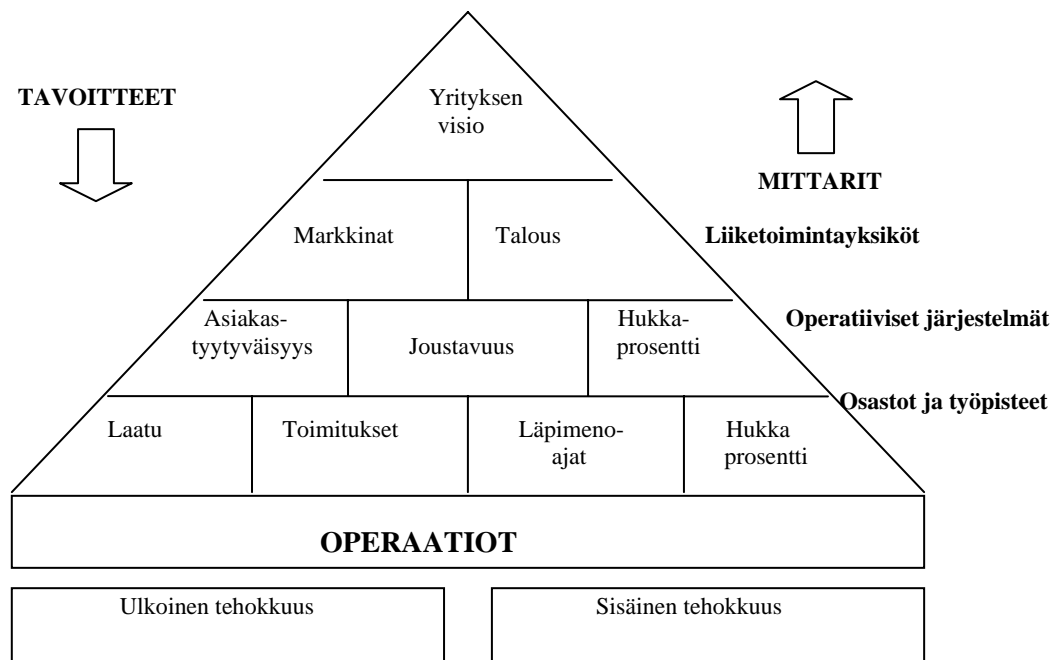
Suoritusmittaristoista on olemassa useita muitakin vähemmän tunnettuja malleja kuin Balanced Scorecard. Mallit sisältävät usein samat peruselementit, mutta painottavat hieman eri asioita. Maiselin suoritusmittaristomalli (kuvio 3) muistuttaa perinteistä Balanced Scorecardia, mutta innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma on korvattu henkilöstönäkökulmalla, jossa mitataan henkilöstöön liittyviä innovaatioita, henkistä pääomaa, koulutusta, valmennusta, ydinosaamista ja yrityskulttuuria. (Olve ym. 2001, 26.)

KUVIO 3 Maiselin mallissa on mukana henkilöstönäkökulma (Olve ym. 2001, 26).



McNair, Lynch ja Cross ovat kehittäneet suorituskykypyramidin (kuvio 4) organisaation strategisten tavoitteiden mittaamiseen. Mallissa on pyritty asiakaslähtöisyyteen ja taloudellisten mittareiden täydentämiseen strategisilla mittareilla. Suorituskykypyramidi perustuu laatujohtamiseen, kokonaisvaltaiseen teolliseen suunnitteluun ja toimintolaskentaan. Yritys jaetaan suorituskykypyramidissa neljään eri tasoon. Ylimpänä on visio, seuraavaksi ylimmällä tasolla ovat liiketoimintayksiköt, sitten operatiiviset järjestelmät, ja alimpana ovat osastot ja työpisteet. Tavoitteita on tarkoitus viedä pyramidissa alaspäin ja mittarituloksia ylöspäin. Kaksisuuntaisen viestintäjärjestelmän avulla kokonaisvisio saadaan puretuksi yrityksen eri tasoille. (Olve ym. 2001, 27.)

KUVIO 4 McNairin, Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidissa yritys jaetaan neljään eri tasoon niin, että alemman tason operatiivisilla ja ylimmän tason taloudellisilla mittareilla on yhteys toisiinsa (Olve ym. 2001, 27).



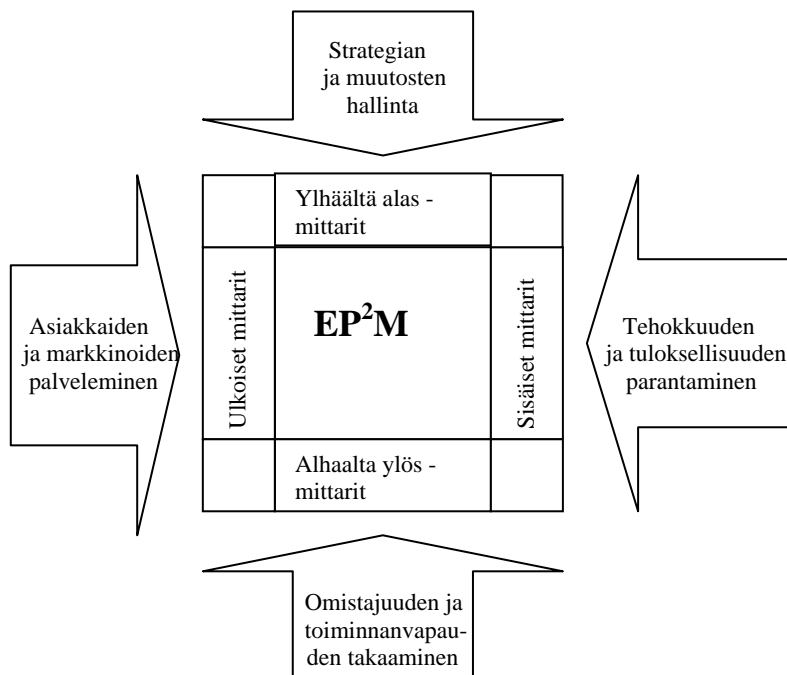
Olven ym. (2001, 27-28) mukaan ylimmällä tasolla määritetään kokonaisvisio ja toisella tasolla määritetään markkinoiden ja talouden kannalta liiketoimintayksiköiden tavoitteet. Kolmannella tasolla määritetään asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja joustavuuteen liittyvät tavoitteet. Neljännellä eli alimmalla tasolla kolmannen tason tavoitteet muunnetaan operatiivisiksi tavoitteiksi. Pyramidin alaosassa mittauksia tehdään suhteellisen usein, kun taas ylemmissä osissa niitä tehdään harvemmin ja taloudellisten näkökohtien paino lisääntyy.



Suorituskykypyramidin kehittäjät Mc Nair, Lynch ja Cross painottavat, että mittausjärjestelmä on rakennettava siten, että alemman tason operatiiviset mittarit kytkeytyvät ylempänä pyramidissa oleviin taloudellisiin mittareihin. Näin yritysjohto voi seurata sitä, mitkä seikat vaikuttavat taloudellisten mittareihin tuloksiin.

C. Adams ja P. Roberts ovat kehittäneet mittausmallin nimeltä EP<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement, kuvio 5). Heidän mukaansa mittausjärjestelmän tarkoituksena on yrityksen strategian toteuttamisen ohella edesauttaa sellaista kulttuuria, jossa jatkuva muutos on normaali elämäntapa. Mittarit ovat tehokkaita, kun ne antavat päätöksentekijöille ja strategian suunnittelijoille nopeaa palautetta. (Olve ym. 2001, 28- 29.)

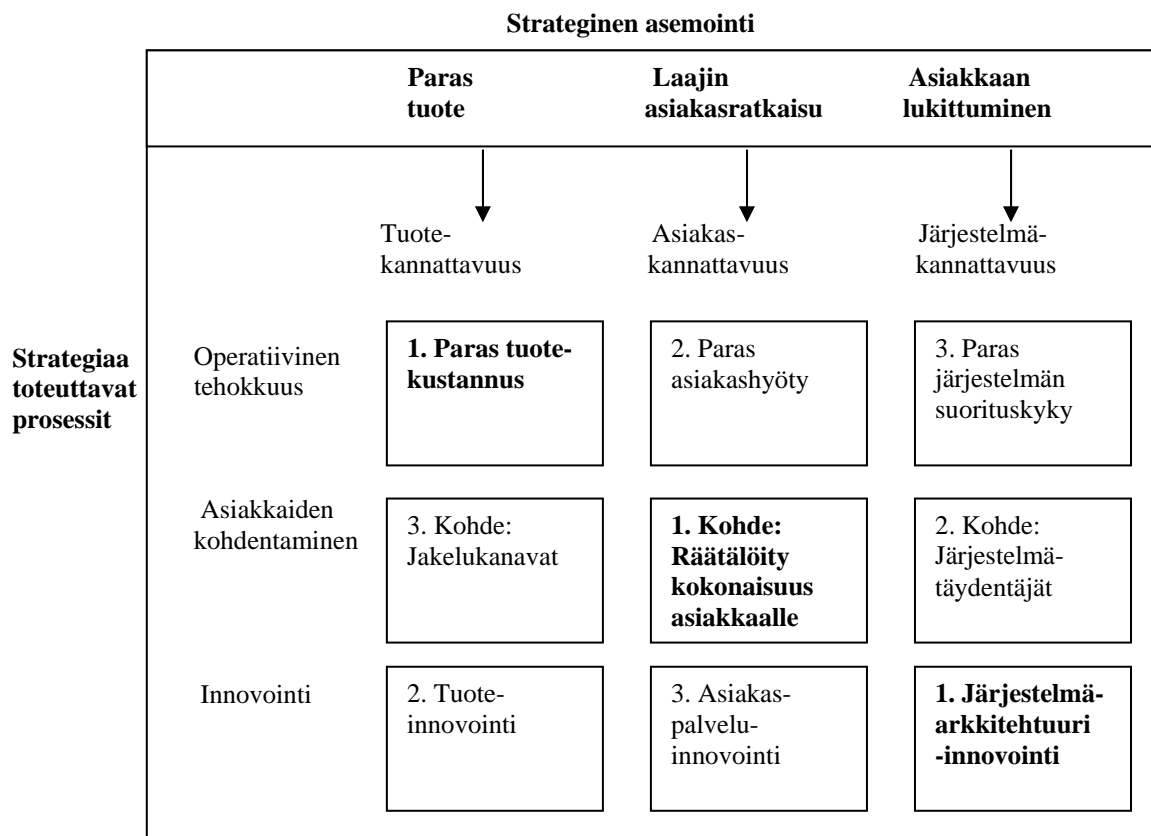
KUVIO 5 Suoritusmittausten tarkoitus EP<sup>2</sup>M -mallin mukaan (Olve ym. 2001, 29).



Adamsin ja Robertsin mukaan ulkoisia mittareita ovat asiakkaiden ja markkinoiden palvelemiseen tarkoitettut mittarit ja sisäisiä mittareita ovat tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen tarkoitettut mittarit. Erilaista EP<sup>2</sup>M mallissa on ylhäältä alas ja alhaalta ylös suuntautuvat mittarit. Ylhäältä alas konkretisoidaan strategiaa ja pyritään jouduttamaan ja hallitsemaan muutoksia, taas alhaalta ylöspäin pyritään takaamaan omistajuutta ja toiminnanvapautta. (Olve ym. 2001, 28- 29.)

Kun Balanced Scorecard -malli on kehitetty Harvardin yliopistossa, on toisessa amerikkalaisessa korkeakoulussa, MIT-Sloan School of Managementissa, kehitetty vähemmän tunnettu suorituskyvyn ohjausjärjestelmä nimeltä Delta-malli (kuvio 6). Lindroosin ja Lohiveden (2004, 200) mukaan Delta-mallissa rakennetaan yrityksille niiden strategian toteutumista mittaava suorituskyvyn seurantajärjestelmä aivan kuten Balanced Scorecardissakin. Delta-mallille on keskeistä asiakassuhteen rakentaminen ja kehittäminen. Erityisen hyvin Delta-malli sopii asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yrityksiin. Delta-mallissa liiketoiminnan strategisena tavoitteena on saada aikaan kiinteä yhteys asiakaskuntaan. Pohditaan sitä, miten voidaan palvella asiakkaan tiedostettuja ja piileviä tarpeita paremmin kuin kilpailijat.

KUVIO 6 Kilpailustrategian kytkeytyminen strategiaa toteuttaviin prosesseihin Delta-mallissa (Lindroos & Lohivesi 2004, 203).



Ylivertainen asema markkinoilla voidaan Delta-mallin mukaan rakentaa kolmen vaihtoehdoisen kilpailustrategian mukaan: parhaan tuotteen, laajimman asiakasratkaisun tai asiakkaan lukittumisen avulla. Nämä Delta-mallin kilpailustrategiavaihtoehdot ovat

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 181-201) mukaan myös vuonna 2004 uudistuneen Balanced Scorecardin ja siihen liittyvän strategiakartan lähtökohtana. Balanced Scorecardissa kilpailustrategioita on neljä, kun parhaan tuotteen strategia on jaettu kahteen vaihtoehtoon: operatiiviseen erinomaisuuteen sekä tuote- ja palvelujohtajuuteen. Toiset kaksi strategiaa ovat samat kuin Delta-mallissakin: parhaan asiakasratkaisun strategia ja asiakkaan lukittumisen strategia.

Delta-mallin rakentaminen tapahtuu niin, että aluksi valitaan ja määritellään asiakassegmentit, joita halutaan palvella, sitten valitaan liiketoiminta-alueille yksi kilpailustrategioista ja näiden jälkeen määritellään yrityksen perustehtävä eli missio. Lähestymistapa on siis päinvastainen kuin perinteisissä ohjausjärjestelmissä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 202.) Balanced Scorecardissa mittariston rakentaminen etenee niin, että aluksi määritellään yrityksen missio ja visio, ja sen jälkeen ne strategiset keinot joilla visio aiotaan saavuttaa. Vasta näiden vaiheiden jälkeen lähdetään pohtimaan mahdollisia mittareita yritystoimintaan.

Delta-mallissa ei ole erikseen Balanced Scorecardin taloudellista näkökulmaa vastaavaa prosessia, joten taloudellisten mittareiden määrä voi jäädä pienemmäksi Delta-mallin mukaista mittaristoa tehtäessä Balanced Scorecardiin verrattuna. Lisäksi henkilöstönäkökulmaa vastaava ajattelu puuttuu Delta-mallista kokonaan, vaikka innovointi onkin mukana omana prosessinaan. Lindroos ja Lohivesi (2004, 208) painottavat, että suurin ero Delta-mallin ja Balanced Scorecardin tasapainotetun tuloskortin välillä on siinä, että Balanced Scorecardissa mittarit määritetään neljän näkökulman mukaan johdon strategisia tavoitteita seuraten. Taas Delta-mallissa mitataan valitun kilpailustrategian pohjalta vastaavasti kolmen tärkeimmän prosessin onnistumista: operatiivista tehokkuutta, asiakkaiden kohdentamista ja innovointia.

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 175) mukaan Delta-mallin mukainen suorituskyvyn ohjausjärjestelmä sopisi yrityksille, joilla on asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa. Balanced Scorecard sopisi heidän mielestään paremmin julkishallinnon organisaatioille ja yrityksille, joilla on perinteisempi, tuotantolähtöinen toimintatapa. Delta-mallissa mitataan prosesseja ja Balanced Scorecardissa projekteja. Siksi Delta-malli sopisi asiakaspalveluprosessien mittaamiseen ja taas BSC -malli tuotekehityslähtöisille organisaatioille, jotka rakentuvat erilaisten kehitysprojektien ja kokeilujen sekä niihin kytkeytyvän tuotelähtöisen ydinosaamisen varaan. Projektiohjausjärjestelmät ovat niille toimiva ja luonnollinen

ohjausmuoto. Kirjoittajat mainitsevat Delta-mallin ytimeksi strategiaa toteuttavien prosessien mittaamisen. Heidän mukaansa Balanced Scorecardin vuonna 2004 tapahtuneessa uudistumisessa on keskeisimpänä muutoksena ollut Delta-mallin näkemyksien mukaan ottaminen.

Niinpä rakennettaessa Balanced Scorecardia Kaplanin ja Nortonin uusimman strategiakarttoihin perustuvan teoksen mukaan, on mukana myös Delta-mallin mukaisia näkemyksiä kilpailustrategioiden perusteista. Kaplanin ja Nortonin uuden teoksen mukainen malli on myös sovellettavissa palvelualan yrityksille. Tässä tutkimuksessa käytetään mittaristosta Balanced Scorecard -nimitystä. Tutkimuksen teossa on silti apuna käytetty myös muista mittausjärjestelmistä ja johdon ohjausjärjestelmistä saatua tietoa. Käytännössä enemmän merkitystä laitetaan sille, että rakennettava mittaristo on kohdeyrityksen näköinen ja palvelee sen informaatiotarpeita, kun sille minkä teoreettisen mallin mukaan se on eniten rakennettu.

### **2.1.3 Mittariston käyttöönotto ja projektimallit**

Suoritusmittariston käyttöönotolla eli implementoinnilla käsitetään rakennetun mittariston liittämistä osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Mittariston implementointia on pidetty haastavimpana osa-alueena koko projektin onnistumisen kannalta. Hyvän suhteen kehittyminen yrityksen johdon ja toimintatutkimuksen tekijän välillä on ehdoton edellytys projektin kitkattomalle toteutukselle. Johdolta kehitysprojekti vaatii sitoutumista tavoitteisiin ja aikaa yhteisiin kehityskokouksiin, sekä kiinnostusta kouluttaa ja sitouttaa organisaatio yrityksen strategiaan ja mittariston käyttöön.

Toivanen (2001, 117) löysi seuraavat BSC -projektin onnistumisen avaintekijät:

- ylimmän johdon tuki
- että yritysjohto on saanut organisaation vakuuttuneeksi siitä, että tämä projekti on tärkeä ja että se on syntynyt pitkällisen ajatusprosessin tuloksena.
- strategiset tavoitteet ovat kohdallaan ennen BSC:n toteutusta
- mittarit johdetaan strategioista
- mahdollisimman laaja osallistuminen mittariston laatimisprosessiin sitouttaa organisaatiota

- syy ja seuraus -suhteet yritetään määritellä aluksi karkealla tasolla, ne ovat hypoteeseja, jotka tarkentuvat kokemuksen ja oppimisen kautta
- koulutukseen, kommunikointiin ja tiedotukseen panostetaan riittävästi
- toteutetaan pilotti; pilottiprojektin virheistä voi oppia, mikä helpottaa jatkototeutusta
- kilpailukykyä turvaamiseksi yrityksen on kyseenalaistettava strategiansa kaiken aikaa
- mittariston pitää olla ohjaustyökalu

Sekä Toivanen (2001), että Olve, Roy ja Wetter (2001) ovat kehittäneet projektimallit, joita seuraamalla suoritusmittaristo voidaan suunnitella ja implementoida yrityksen toimintaan. Mallit on kehitetty pohjoismaiseen yrityskulttuuriin, jonka uskotaan vaativan erilaiset mittaamistavat, kuin mitä esimerkiksi amerikkalaisissa yrityksissä käytetään. Olve ym. (2001, 48-71) esittelevät teoksessaan Balanced Scorecard -projektimallin, joka perustuu Kaplanin ja Nortonin alkuperäiseen malliin, ja sopii erityisesti ruotsalaiseen yrityskulttuuriin

Olven ym. (2001, 51) malli sisältää 11 vaihetta:

Vaihe 1: Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen

Vaihe 2: Yrityksen vision täsmentäminen

Vaihe 3: Näkökulmien valinta

Vaihe 4: Vision suhteuttaminen näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu

Vaihe 5: Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Vaihe 6: Mittareiden kehittäminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen

Vaihe 7: Kokonaismittariston vahvistaminen

Vaihe 8: Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin

Vaihe 9: Tavoitteiden asettaminen

Vaihe 10: Toimintasuunnitelman laatiminen

Vaihe 11: Mittariston ylläpito

Mallissa painotetaan sitä, että kaikilla projektiin osallistujilla tulee olla sama perusnäkemys sekä toimialan että itse yrityksen yleisistä edellytyksistä. Tasapainotetun mittarin vahvuus on itse laatimisprosessissa, joka konkretisoi ja juurruttaa yrityksen vision ja strategian. Yrityksen tarkastelu eri näkökulmista ja aikaulottuvuuksista antaa kokonaiskuvan toiminnasta. Organisaatioon kehittyy tätä kautta yhteinen kieli ja keskustelupohja. Ideaali on, että työntekijät voivat nähdä oman asemansa kokonaisuudessa, mikä auttaa heitä viemään omalta osaltaan yrityksen toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. (Olve ym. 2001, 48-71)

Toivanen (2001, 117) on kehittänyt erityisesti suomalaiseen yrityskulttuuriin sopivan projektimallin. Mallin rakentamisessa teoreettisina esikuvina toimivat Kaplanin ja Nortonin BSC -malli, suorituskykypyramidi, Tableau de Bord, Maiselin malli ja Erkki K. Laitisen dynaaminen suoritusmittaristo. Mallin kehittämiseen on saatu tietoa haastattelemalla teollisuus- ja konsultointiyritysten asiantuntijoita.

Toivasen (2001, 121) kehittämä projektimalli etenee seuraavasti:

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä
  - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
  - yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio
  - yhteinen näkemys visioista ja strategioista
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
  - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT-analyysi)
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
  - näkökulmien ja mittareiden valinta
  - haasteelliset tavoitteet
  - syy- ja seurausyhteydet
6. Organisaation sitouttaminen
  - henkilöstön osallistuttaminen, avoin raportointi
  - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
  - vähän mittareita -> ohjaus
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
  - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella
  - palaute, palkitseminen ja oppiminen
  - atk:n tuki, tietovarastointi

Toivanen (2001, 118) korostaa, että BSC -projektimallin rakentamisessa huomioitiin erityisesti suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemukset projektien

toteuttamisesta, heidän kehitysideansa sekä Kaplanin ja Nortonin projektimallin puutteet. Kaplanin ja Nortonin malli on rakennettu amerikkalaiseen yrityskulttuuriin, jossa korostuu muun muassa suuri yrityskoko, joten on ymmärrettävää, että tämä malli lähtee liikkeelle sopivan organisaatioyksikön valinnasta. Mutta ennen Balanced Scorecard -projektiin lähtemistä olisi kuitenkin erittäin tärkeää kyseenalaistaa koko projekti ja sen liiketoiminnalle tuoma lisäarvo. Ylimmän johdon sitoutuminen projektiin on erittäin tärkeä asia, mutta muutakaan henkilöstöä ei saa unohtaa, koska keskijohto yleensä toimeenpanee strategiat ja yrityksen henkilöstö toteuttaa ne. Ilman henkilöstön sitoutumista projektiin, sen toteuttaminen organisaatiossa on erittäin vaikeaa.

Henkilöstön ja etenkin yrityksen ylimmän johdon sitoutuminen mittaristoprojektiin tuntuu olevan erityisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Gillin ja Johnsonin (1997, 76) mukaan vuorovaikutus asiakkaan ja tutkijan välillä jokaisessa tutkimusvaiheessa on erityisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Mäkisen (1980, 91-93) määritelmän mukaan tutkimustyössä implementoinniksi kutsutaan sitä vaihetta kun tutkimustulokset sovelletaan käytännön tilanteisiin. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa implementointia ei voida pitää erillisenä vaiheena, joka jää itse tutkimustehtävän ulkopuolelle. Sen tulisi sitä vastoin sisältyä kokonaisuuteen alusta lähtien. Mäkinen jakaa implementoinnin roolia koskevat näkemyksen neljään ryhmään sen mukaan, miten hyvin tutkija ja johtaja ymmärtävät toisiaan. Vaihtoehtoina ovat molemminpuolinen ymmärtämys, kommunikointi, taivuttelu tai täydellinen erillisuus. Molemminpuolinen ymmärrys on toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoitteena.

Mäkisen (1980, 93) mukaan molemminpuoliseen ymmärrykseen perustuva yhteistyö tutkijan ja johtajan välillä on alusta saakka tiivis ja yhteiseen käsitteistöön ja merkitysisältöihin paneutuva. Tällöin implementoinnin onnistuminen pyritään varmistamaan alusta saakka, heti tutkimusprojektin käynnistymisestä lähtien. Todellisuus ei ole aina kuitenkaan niin ruusuinen, että yhteisymmärrys löytyisi heti, joten muissa tapauksissa tutkijan tulisi käyttää eri keinoja. Kommunikoinnin tärkeyttä korostavassa suuntauksessa on keskeistä saattaa johtaja ymmärtämään tutkijaa, kun taas taivuttelua korostava näkemys haluaa seurata johdon kannalta tärkeitä mielipiteitä, koska näin tulosten myyminen johtajalle varmasti onnistuu.

Uuden järjestelmän implementointi aiheuttaa organisaatiossa muutoksen, jota edeltää todennäköisesti aina jonkinasteinen kritiikki organisaation sisällä. Juuti, Rannikko ja

Saarikoski (2004, 34) määrittelevät muutoksen retoriikan eli muutospuheen omaksi diskurssin lajikseen. Muutospuhe vaikuttaa moniäänisellä tavalla työyhteisöjen arkeen sekä virallisemmän että arjessa tapahtuvan kielenkäytön kautta. Muutospuheen muodot liittyvät monin säikein johtamiseen ja valtaan, siihen miten organisaatioissa tekeminen ja työnjako oikeutetaan sekä siihen, mikä määrittää sen, kuka saa puhua mistäkin asiasta.

Mäkinen (1980, 94) tulee implementointiongelmassaan johtopäätökseen, jossa on oikeutettua todeta toiminta-analyyttisen tutkimuksen pystyvän kiistatta pienentämään sitä kuilua, joka vaihtoehtoisissa lähestymistavoissa jää teorian ja käytännön välille. Ottamalla implementointiongelma huomioon alusta saakka, pystytään tulosten relevanssi takaamaan tinkimättä kuitenkin tieteellisyyden vaatimuksista.

#### **2.1.4 Suoritusmittaristoja koskeva kritiikki**

Yksi huomattava kritiikin aihe Balanced Scorecardin käytössä on se, että se suunnitellaan yrityksen sen hetkisen tilanteen pohjalta ja mittaristo sementoi yrityksen toiminnan nykyisen näköiseksi. Turbulentissa kilpailuympäristössä yrityksen strategia saattaa muuttua nopeastikin ja silloin mittarit eivät johda toimintaa enää oikeaan suuntaan. Mittaristo pitäisi pystyä pitämään ajan tasalla ja se vie yritykseltä jatkuvasti resursseja. On myös huomattava, että syy ja seuraus -suhteiden toteaminen vaatii pidemmän aikavälin seuraamista, jolloin muutokset mittaristossa palauttavat seuraamisen ja todentamisen aina lähtöviivalle.

Toimivien syy ja seuraus -suhteiden löytäminen vaikuttaisi olevan yksi suoritusmittaristojen halutuimmista ominaisuuksista. Vaikuttavathan ne suoraan siihen, miten paljon valitut mittarit todellisuudessa johtavat yrityksen toimintaa strategian suuntaisesti. Samalla näyttää kuitenkin siltä, että syy ja seuraus -suhteiden todentaminen on yksi kaikista suurimmista kritiikin perusteista. Laitisen (1996) tutkimuksissa mittarit tuntuivat käytännössä olevan vain heikosti yhteydessä toisiinsa, hän ei pystynyt löytämään mittaustulosten perusteella mitään suuntaviivaa siitä, mitä yrityksen sisäisistä tekijöistä pitäisi kehittää paremman tuloksen saavuttamiseksi ja markkinoilla menestymiseksi (ks. Malmi 2001, 208).

Syy ja seuraus -suhteiden todentaminen tuntuu olevan yksi haasteellisimmista asioista BSC -projektin toteuttamisessa. Albright ja Davis (2004, 150) tutkivat Balanced Scorecardin



implementoinnin vaikutuksia taloudellisen suorituskyvyn parantumiseen pankkimaailmassa. He tulivat siihen johtopäätökseen, että onnistunut suoritusmittaristoon investointi parantaa yrityksen taloudellista tehokkuutta. Heidän tutkimuksensa mukaan strategisten ja taloudellisten mittareiden syy ja seuraus -suhteita ei voida ainakaan suoraan testata tai todistaa. Malmin (2001, 210) haastattelemissa suomalaisyrityksissä suurin osa haastatelluista kertoi johtaneensa mittarit strategioista ja toisista mittareista, muodostamalla syy ja seuraus -ketjuja. Kun Malmi oli pyytänyt esimerkkiä syy ja seuraus -ketjuista, oli hän huomannut mittareiden olevan hyvin heikosti kytkeytyneenä toisiinsa ja yrityksen strategiaan. Joissain yrityksissä mittareiden kehittäjät halusivat ensin löytää todelliset syy ja seuraus -suhteet, ennen kuin he kytkisivät mittareita keinotekoisesti toisiinsa. Tämä näkemys on Malmin mukaan ristiriidassa sen yleisen ajatuksen kanssa, että syy ja seuraus -suhteet tulisi muodostaa hypoteesien pohjalta.

Nørreklit (2003, 592) väittää, ettei Balanced Scorecardissa joidenkin ehdotettujen mittareiden välillä ole lainkaan olemassa syy ja seuraus -suhteita. Esimerkiksi vaikka asiakastyytyväisyyden ja yrityksen taloudellisen menestyminen välillä on merkittävä yhteys, ei voida yleistää, että juuri kasvanut asiakastyytyväisyys olisi syy pitkäaikaiseen taloudelliseen menestymiseen. Voidaan vetää vain johtopäätös siitä, että asiakkaat, jotka eivät ole yritykselle lojaaleja, ovat kalliita. Mutta siitä ei seuraa, että kaikki lojaalit asiakkaat olisivat yritykselle aina kannattavia. Sellainen johtopäätös voisi olla loogisesti harhaanjohtava. Samalla tavalla voidaan ajatella, että jos sataa, kadut ovat märkiä. Mutta ajatusta ei voi kääntää niin, että jos kadut ovat märkiä, niin silloin myös sataa.

Suurin osa Toivasen väitöskirjassaan (2001, 114) haastattelemista yrityksistä oli vienyt BSC -projektin läpi Kaplanin ja Nortonin mallilla tai sen muunnoksella. Haastatteluissa Kaplanin ja Nortonin mallin heikkoutena pidettiin muun muassa sitä, että malli on kehitetty valvonta- ja seurantajärjestelmäksi amerikkalaiseen yrityskulttuuriin. Tosin sitä on myöhemmin yritetty muuttaa ohjausjärjestelmäksi. Malli ei myöskään huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä, joten henkilöstö saattaa sitoutua projektiin heikosti. Mallia on moitittu myös liian monimutkaiseksi, raskaaksi ja johtokeskeiseksi. Tosin haastattelut on tehty ennen Kaplanin ja Nortonin uusinta, strategiakartoista kertovan kirjan ilmestymistä. Parannukset uudessa kirjassa liittyvät muutoksiin juuri edellä kritisoiduissa ominaisuuksissa.

Luultavasti kulttuurierot ja yritysten kokoerot selittänevät ainakin osittain sen, miksi amerikkalaiset johtamisen patenttiratkaisut toimivat huonosti muissa maissa. Toivasen (2001, 115-118) mukaan Kaplanin ja Nortonin malli on rakennettu amerikkalaiseen yrityskulttuuriin, jossa korostuu yrityksen koko ja lyhyen ajanjakson taloudellinen tulos. Toivanen kritisoi Kaplanin ja Nortonin vanhaa projektimallia myös siitä, että siinä ei kiinnitetä riittävästi huomiota mittareiden määrään, eikä mittareiden syy ja seuraus -suhteisiin. Nehän ovat kriittisiä tekijöitä onnistumisen kannalta. Lisäksi hän arvostelee Kaplanin ja Nortonin mallia sen vaikeaselkoisuudesta ja raskaudesta. Liian monia asioita on pantu saman termin alle ja punainen lanka mallin rakentamisesta puuttuu.

## 2.2 Tulosjohtaminen

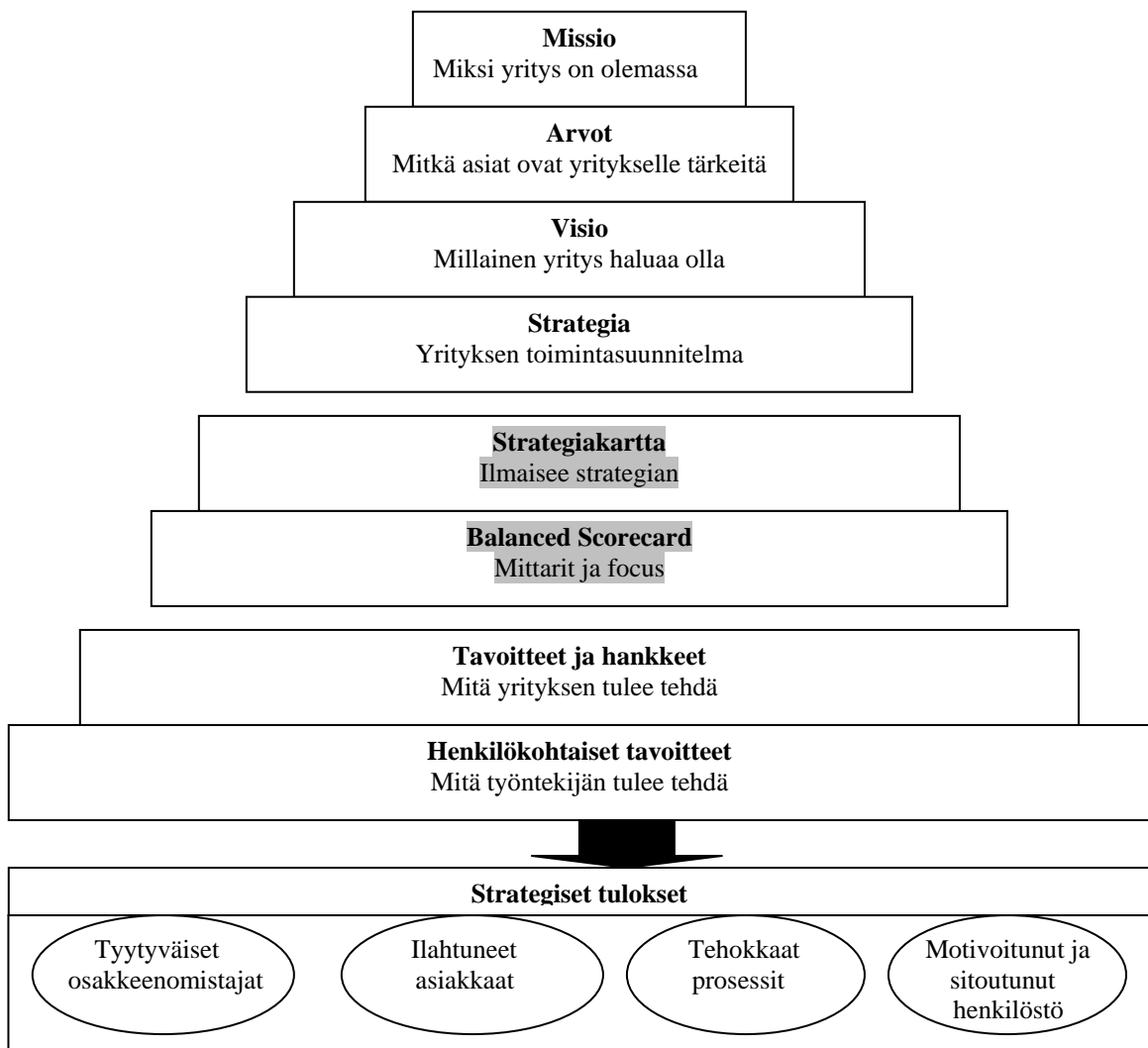
Tulosjohtaminen on yrityksen sisäisen laskentatoimen ydinalue. Tulosjohtaminen eli alun perin tavoitejohtaminen (management by objectives) on saanut alkunsa Peter Druckerin 1950-luvun kirjoituksista ja on nykyään laajalle levinnyt ja useita sovelluksia saanut johtamisoppi. Tulosjohtamisen alkuperäisajatukset voidaan pelkistää niin että yrityksiä, sen osia ja ihmisiä tulee johtaa tavoitteiden avulla, sen sijaan että annettaisiin vain irrallisia tehtäviä. (Nurmi 2000b, 50.)

Anthony ja Govindrajan (2001, 55) mukaan johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa. Hyvät ohjausjärjestelmät ovat niitä, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen tuomalla siihen tavoitteita. Ne varmistavat yksilöiden toiminnan tähtäävän kohti yksilöille asetettuja tavoitteita, ja sitä myötä myös yksilöiden tavoitteista koostuvia organisaation yhteisiä tavoitteita.

Tulosjohtamisen suhdetta suoritusmittaukseen ja strategiakartan laatimiseen voi havainnollistaa arvonmuodostumisprosessin avulla. Arvonmuodostuminen yrityksessä on prosessi, joka syntyy työntekijöiden päivittäin tekemästä työstä. Arvonmuodostumisprosessia voidaan seurata mittaamalla tavoitteissa onnistumista ja strategian toteutumista sekä organisaatio-, yksikkö- että yksilötasolla (kuvio 7). Kaplanin ja Nortonin (2004, 54) mukaan strategia on osa jatkumoa. Se on vain yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Strategia voidaan muuttaa mittariston avulla sarjaksi pienempiä yksiköiden ja yksilöiden lyhyen aikavälin tavoitteita. Tätä ennen

tulee yrityksen tai yksikön visio ja strategia määrittellä, sekä laatia strategiakartha ja tuloskortit kuvaamaan tavoitteita. Tällöin voidaan puhua myös yksiköiden tulosjohtamisesta.

KUVIO 7 Kaplan ja Norton (2004, 54-55) kuvaavat arvonmuodostusprosessia organisaatiossa seuraavan kuvion avulla. Organisaation perustehtävä eli missio määrittää sen, miksi organisaatio on olemassa. Yksikön missio kertoo sen, miten se tukee yrityksen missiota. Visio määrittää suunnan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään miksi heidän tulisi toimia osana organisaatiota. Strategia taas kehittyy koko ajan, jotta se vastaisi ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita. Strategiakarthan kautta Balanced Scorecard on yksi vaihe prosessissa, joka kuvaa arvoa ja arvon tuottamista.



Otleyn (1999, 363-366) mukaan johdon ohjausjärjestelmät jakautuvat viiden keskeisen kysymyksen varaan. Nämä kysymykset yhdistävät tavoitteet, strategiat ja suunnitelmat niiden

saavuttamiseen, sekä tavoitteiden asettamiseen, kannustamiseen, palkitsemiseen ja palautteeseen. Nämä viisi kysymystä ovat erittäin keskeisiä modernissa johtamisessa ja johdon laskentatoimen harjoittamisessa. Näihin kysymyksiin organisaatioiden pitäisi jatkuvasti kehittää uusia vastauksia. Uusien vastauksien etsiminen on tärkeää, koska organisaation toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja uusia strategioita pitää kehittää muuttuvia tarpeita ja toimintaympäristöjä varten.

Otley'n (1999, 363-366) keskeiset kysymykset ovat seuraavat:

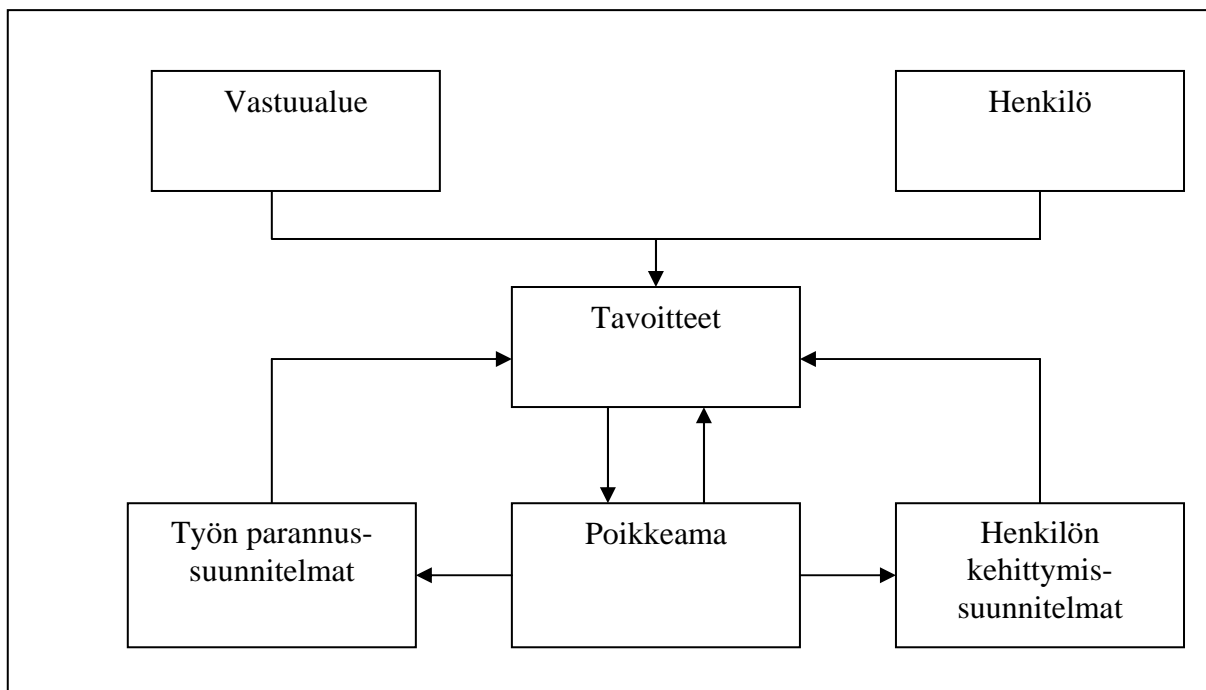
1. Mitkä ovat ne organisaation tavoitteet, jotka ovat keskeisiä jatkuvalla menestymiselle tulevaisuudessa, ja miten niitä tapoja kehitetään, joilla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa?
2. Mitkä strategiat ja suunnitelmat organisaatio on omaksunut, ja mitkä ovat ne prosessit ja toiminnot, joita tarvitaan niiden onnistuneeseen implementointiin organisaatioon? Kuinka näitä toimintoja mitataan?
3. Millä toiminnan asteella organisaation täytyy tavoittaa edellä mainitut asiat, ja kuinka asetetaan tarkoituksenmukaiset tavoitteet toiminnalle?
4. Mitä palkkioita johto ja muut työntekijät saavat kun he saavuttavat tavoitteensa, tai mitä siitä seuraa jos tavoitteita ei saavuteta?
5. Mitkä ovat ne informaatiovirrat, joita organisaatio tarvitsee oppiakseen kokemuksistaan ja saadakseen malleja hyvistä kokemuksista pysyvään käyttöön?

Otley'n (1999, 366-367) mukaan nämä kysymykset muodostavat perustan organisaation ohjausjärjestelmille. Keskeisimmät työkalut vastausten löytymisessä näihin kysymyksiin ovat sellaiset johdon ohjausjärjestelmät kun budjetointi, taloudellisen lisäarvon laskenta ja Balanced Scorecard. Otley perustelee näkemyksensä kontingenssiteorialla; johdon laskentatoimissa onnistumiselle ei ole olemassa yleispätevää järjestelmää, vaan tekniikoiden valinta riippuu aina organisaation erityispiirteistä, ja olosuhteista joissa organisaatio toimii. Eniten organisaatioiden erilaisuuteen vaikuttavat strategia ja tavoitteet, jotka toiminnan ohjaamiseen on valittu. Erityyppiset organisaatioiden suunnitelmat ja strategiat johtavat erilaisten johdon ohjausjärjestelmien yhdistelmien valintaan.

Tulosjohtaminen perustuu tavoitteiden asettamiseen ja niihin pyrkimiseen. Tärkeää tulosjohtamisessa on puuttua niihin poikkeamiin, joita tavoitteiden saavuttamisessa ilmenee. Näitä epäkohtia kehittämällä organisaatiossa tapahtuu oppimista, joka edesauttaa tavoitteiden

saavuttamisessa. Nurmen (2000b, 50) mukaan tulosjohtamisen ytimenä voidaan pitää olennaisuuksia tarkastelevaa keskustelua tavoitteista, niiden saavuttamisesta ja niistä poikkeamista. Tulosjohtamisessa tuloksia voi mitata vain tavoitteita vasten. Mikä tahansa suuri määrä mitä tahansa ei merkitse hyvää tulosta, vaan tavoitteet on aina asetettava huolella ja niitä on oltava sekä laadullisia että määrällisiä. Tulosjohtamisen pedagoginen anti on suurimmillaan poikkeamakeskusteluissa. Kun keskustellaan niistä poikkeamista, missä asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu, voidaan oppia työskentelemään paremmin seuraavalla työskentelykaudella. Tavoitteet syntyvät esimiesten ja alaisten välisissä keskusteluissa. Koko yrityksen tavoitteet syntyvät ylimmän johdon keskusteluissa, yksiköiden tavoitteet niiden sisäisissä keskusteluissa ja niin edelleen aina suorittavaan portaaseen saakka (kuvio 8).

KUVIO 8 Tulosjohtamisen osat ja niiden keskinäiset vaikutusyhteydet, jossa tavoitteet asetetaan vastuuhenkilön ja hänen esimiehensä keskinäisellä sopimuksella. Siitä seuraava tavoite- ja tuloskeskustelu on keskeinen tulosjohtamisen väline. (Nurmi 2000a, 35).



Yleensä johto haluaa organisaation saavuttavan tavoitteensa. Mutta yksilöillä organisaation sisällä on omat tavoitteensa, ja ne eivät ole välttämättä linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa. Johdon ohjausjärjestelmien keskeinen tavoite on varmistaa tavoitteiden yhtenäisyys. Organisaation jäsenten toiminta johtaa heitä omiin tavoitteisiinsa, jotka ovat yhtenäisiä koko organisaation tavoitteiden kanssa. (Anthony & Govindrajaa 2001, 59.)

Tulosjohtamiseen liittyy myös kritiikkiä. Nurmi (2000b, 51) ei näe hyvänä asiana tavoitejohtamisen käsitteen muuttumista tulosjohtamiseksi. Se näyttää useissa tapauksissa merkinneen, että tavoitteellisen johtamisajattelun sijaan syynätään menneisyyden tuloksia ilman tulevaisuusperspektiiviä. Tulosmittarit vailla tavoitteita hämärtävät olennaisuuksia ja johtavat jopa harhaan. Tuloksina voidaan tuottaa informaatiota, jota kukaan ei organisaatiossa tarvitse. Tulosten mittaamisen innossa määrä voi korostua laadun kustannuksella, onhan määrä usein helpommin ainakin näennäisesti mitattavissa kuin laatu. Silti laatu on usein erityisesti palvelualoilla juuri se ratkaiseva kilpailutekijä.

Nurmen (2000b, 51) mukaan tulosjohtamista on etenkin julkishallinnossa käytetty menetelmänä, jonka avulla johtajat välttyvät keskustelulta luullessaan voivansa mitata ja valvoa tuloksellisuutta. Mittariston laatiminen ja seuranta on annettu asiantuntijoille, jotka raportoivat johdolle, ketkä ovat saaneet tuloksia ja ketkä eivät. Näin keskusteluilta vältytään, vaikka juuri sen pitäisi olla hedelmällisin tavoitejohtamisen anti. Tulosjohtaminen ei toimi paperilla, vaan vasta sisäistettynä.

Tulosjohtamista on noudatettu suomalaisissa yrityksissä jo vuosia. Kuten muitakin johtamistapoja, on myös tulosjohtamista onnistuttu soveltamaan sekä hyvin että huonosti. Nurmen (2000b, 50-51) mukaan keskustelu tavoitteista ja niistä poikkeamisista on keskustelua olennaisuuksista ja onnistuessaan se avaa tukoksia ja kohdistaa energiaa keskeisiin tekijöihin. Kun tavoitteista on sovittu, on myös vastuhenkilö saanut valtuutuksen toimia niiden saavuttamiseksi hänelle itselleen sopivalla tavalla, ilman että hänen olkansa yli tarvitsee kurkkia. Kun kerran suomalaiset ovat parempia yksilöllisessä ja itsenäisessä työssä kuin ryhmätyöskentelyssä tai vuorovaikutuksessa, voi tällainen tavoitteellisuus olla juuri suomalaisille sopiva työskentelytapa.

Tulosjohtamisessa henkilöstön valta ja vastuu ovat oikeassa suhteessa toisiinsa. Kun työntekijä saa vastuun tehtävien suorittamisesta ja vallan päättää siitä, miten hän ne suorittaa, on työmotivaatio oletettavasti suurempi kuin tilanteessa, jossa työntekijän jokaista työvaihetta vahditaan ja työtavoista määrätään tarkasti. Itseensä uskovalle ja kehittymishaluiselle työntekijälle tämä itsemäärääminen varmasti sopii, mutta ohjausta tarvitseva työntekijä ei taas malliin sopeudu, vaan voi kokea stressiä ja epävarmuutta työssään. Työntekijän kannalta antoisaa vastuualueiden ja tavoitteiden määrittelyssä on työssä onnistumisen tunne, kun jokin selkeä päämäärä eli tavoite on saavutettu ja se tunnustetaan. Tavoitteista seuraa useimmiten

myös poikkeamia ja sekä tavoitteiden mittaaminen että poikkeamien havainnointi auttaa työn kehittämisessä parempaan suuntaan. Vastuualueella tarkoitetaan Nurmen (2000a, 35-38) mukaan johtamisen perinteistä keinoa, jolla ihmiset ja organisaatorakenne liitetään toisiinsa; se on esimiehen ja vastuuhenkilön välinen sopimus siitä, mitä vastuuhenkilöltä odotetaan hänen toimessaan. Vastuualueen päälle rakentuvat muut johtamismenettelyt. Tavoiteasettelut ovat toimivia, kun toiminta on organisoitu vastuualueittain.

### **2.2.1 Budjetointi tulosjohtamisen tukena**

Budjetilla eli talousarviolla tarkoitetaan tietyn kauden tavoitteeksi asetettua taloudellista toimintasuunnitelmaa. Budjettiin sisällytetään euromääräiset arviot suunnittelukauden toiminnasta syntyvistä tuotoista ja kustannuksista. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista ja sen toteutumisen seuranta. Budjetoituja lukuja verrataan toimintakauden jälkeen toteutuneisiin lukuihin, ja selvitetään syntyneet erot ja niiden syyt. Budjetointi on perinteisesti ollut käytetyin johdon ohjausjärjestelmä organisaatioissa. Se on yksi niistä muutamasta tekniikasta, joiden avulla koko organisaation toimintaa voidaan ohjata yhden järjestelmän avulla. Budjetointi liittyy kiinteästi tulosjohtamiseen. Tavoitteiden asettaminen on jo pitkään ollut tärkeä osa budjetointia. Budjettien laatimiseen tarvitaan suunnitelma organisaation tavoitteista, jotka budjetin puitteissa tulee voida saavuttaa. (Otley 1999, 370; Tomperi 2003, 117)

Budjetoinnin avulla voidaan ohjata lähinnä taloudellisten mittareiden tavoitteiden asettelua. Strategisten mittareiden tavoitteita määriteltäessä budjetoinnin rooli on pienempi. Otley (1999, 370) korostaa erilaisten johdon ohjausjärjestelmien yhdistelemien tehokkuutta koko organisaation toiminnan ohjauksessa. Hänen mukaansa Balanced Scorecard on suunniteltu keskeiseksi organisaation ohjausjärjestelmäksi, joka toteuttaa tehokkaasti strategiaa ja yhdistää operatiivisen toiminnan strategiaan. Mutta Balanced Scorecard ei voi toimia yksinään vaan tarvitsee tuekseen perinteisemmän ohjausjärjestelmän kuten budjetoinnin. Molemmat järjestelmät ovat taipuvaisia ottamaan mukaan koko organisaation toiminnan, mutta erityisesti tulee kiinnittää huomiota siihen, miten esimerkiksi joustavat prosessien tehokkuutta kuvaavat mittarit voidaan parhaiten yhdistää niin hierarkkiseen järjestelmään kuin budjetointi.

Budjetointia saatetaan nykyään pitää jo hieman vanhentuneenakin käsitteenä. Se ei ole kovinkaan trendikäs tutkimuskohde taloustieteissä, mutta budjetoinnin edut ovat kuitenkin tietyissä tapauksissa sellaisia, että muut uudemmat johdon ohjausmenetelmät eivät niitä täysin pysty korvaamaan. Budjetointi liittyy kiinteästi tulosjohtamiseen, siinäkin asetetaan yrityksen toiminnalle tavoitteet ja taloudelliset raamit, joiden sisällä tavoitteisiin tulee pyrkiä ja kun tavoitteiden saavuttamisessa havaitaan poikkeamia, niihin puututaan välittömästi. Budjetointikäytännön käsikirjan (1987, 4) mukaan on hyödyllistä, jos budjetointiin osallistuu johdon lisäksi muutakin henkilöstöä. Suurin koettu hyöty budjetoinnista yrityksissä on se, että työhön on saatu mukaan kaikki vastuutasot. Erityisesti työnjohtotason osallistumista pidetään erittäin tärkeänä. Parhaimmillaan yrityksen kaikki tasot osallistuvat budjetointiprosessiin ja sitoutuvat myös niihin tavoitteisiin, joita budjetin avulla asetetaan.

Budjetoinnin avulla esitetään johdon suunnitelmat numeroina ja näin suunnitelmien arviointi helpottuu. Budjetoinnin avulla toteutetaan kaksi elintärkeää johdon toimintoa, eli kiteytetään tulevan toiminnan suunnitelmat ja verrataan toteutuneita tuloksia suunniteltuihin tuloksiin. Näin suunnittelu ja valvonta, jotka ovat johdon perustehtäviä, ovat samalla myös budjetoinnin avaintehtävät. Budjetti on yrityksen huolellisesti valmisteltu toimintasuunnitelma määrätylle ajanjaksolle. Budjettivalvonnalla pyritään pitämään yrityksen tietyt toiminnot hyväksyttävien rajojen sisällä. Valvonta sisältää toteutuneiden tulosten vertailua suunnitelmaan ja poikkeamien esiintyessä, niitä korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyminen. Budjetin etu on se, että valvomalla suunnitelman toteutumista poikkeamat pystytään havaitsemaan ja niihin voidaan puuttua nopeasti. Budjetin valvonta siis antaa johdolle mahdollisuuden toimia kriittisissä kohdissa. (Budjetointikäytännön käsikirja 1987, 3.)

Budjetoinnissa arvioidaan myyntivolyymi ja tuotekustannukset, sekä materiaali, työ että yleiskustannukset sekä markkinointi- ja hallintokustannukset. Myös rahoitusresurssit ja niiden mahdollinen lisätarve on selvitettävä. Nämä tekijät integroidaan jakson toimintasuunnitelmiin, jolloin yrityksen eri toimintojen ja osastojen suunnitelmat ja toiminta koordinoidaan. Näin budjetointi auttaa yrityksen kaikkia osastoja työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se asettaa jokaiselle osastolle vastuun siitä, että osasto täyttää oman osuutensa suunnitelmasta. Budjetti on myös toimintasuunnitelma täsmällisesti määriteltä tulevaa jaksoa varten. Jakson aikana jokainen yrittää pysyä budjetissaan ja toiminta on siten pitkälle itseään valvovaa. Kun poikkeamia havaitaan, johto ryhtyy välittömästi toimiin jotta



päästäisiin takaisin budjetin raameihin. Näin edistetään tehokkuutta ja estetään tuhlausta. (Budjetointikäytännön käsikirja 1987, 5.)

Relanderin (1982, 1-3) mukaan yrityksen taloudelliset tavoitteet voidaan pelkistää rajata kolmeen tavoitealueeseen eli kannattavuuteen, rahoitukseen ja kasvuun. Nämä alueet ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, eli ilman hallittua tervettä kasvua ei ole pitkällä aikavälillä kannattavuutta, eikä ilman kannattavuutta yrityksellä ole tietenkään riittäviä rahoitusmahdollisuuksia toiminnan kehittämistä ja kasvua varten. Relander näkee tavoitteiden asettamisen osana sitä ohjausjärjestelmää, jonka puitteissa yritysjohto tekee päätöksensä toiminnan kehittämiseksi haluttuun suuntaan. Kun yritys jakaa kokonaistavoitteensa pienemmiksi osatavoitteiksi, se voi antaa selkeän suoritusvaatimuksen kullekin liiketoiminta-alueelle tai organisaation eri tasolle. Samalla resurssien tulee olla mitoitettu niin, että tavoitteiden saavuttamismahdollisuudet ovat realistiset. Tavoitteenasettelun konkreettisena tuloksena ovat yrityksen toimintasuunnitelmat, jotka laaditaan talousjohdon puolesta yksityiskohtaisiksi budjeteiksi. Tavoitteenasettelua tehdään yrityksissä sekä strategian suunnittelun että operatiivisen suunnittelun yhteydessä. Yrityksen tietoisesti tavoitteellinen toiminta tekee mahdolliseksi sen hallitun ja tasapainoisen kehityksen. Tavoitteiden puuttuminen tai väärät tavoitteet voivat johtaa virhearviointeihin yrityksen toiminnan ohjauksessa.

Budjetteja arvostellaan vanhanaikaisiksi suurelta osin juuri sen takia, että ne asettavat yksiköiden toiminnalle taloudelliset raamit, joista ei tulisi poiketa. Joskus kuitenkin varsinkin kasvuvaiheessa olevan yksikön kannattaa tehdä budjetin reilusti ylittäviä investointeja, kun odotettavissa on pidemmällä tähtäimellä uusia kannattavia liiketoimia. Näissä tapauksissa budjetit turhaan kangistavat toimintaa. Kun markkinoilla on turbulenssia, liiketoiminnan mahdollisuuksia on melko mahdotonta etukäteen ennustaa kovinkaan tarkasti.

Siimestön (1982, 1) mukaan budjetti on johtamisen työkalu, joka on tärkeä osa yrityksen suunnittelu-, ohjaus- ja valvontajärjestelmää. Hän näkee yritysten siirtymisessä tuloyksikköorganisaatioon sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvinä puolina voidaan pitää tulosvastuun kohdistumista sille yksikölle, jolla on todellinen mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Näin motivaatio ja kannattavuuden seuranta yksiköittäin paranee. Huonoina puolina voidaan pitää kokonaisuuden hallinnan vaikeutumista, sisäistä hinnoittelua ja mahdollista oman yksikön tuloksen parantamista muiden yksiköiden kustannuksella. Näiden

ongelmien välttämiseksi tulosvastuun on oltava todellista sekä positiivisessa että negatiivisessa merkityksessä. Budjettia on pääsääntöisesti noudatettava, mutta yrityksessä on oltava myös rohkeutta poiketa budjetista silloin, kun tilanne sitä vaatii. Kun tarvitaan lisää, on sitä myös pystyttävä tekemään budjetista riippumatta.

Olven ym. (1998, 122) mukaan tasapainotettua mittaristoa on esitetty viime vuosina joskus budjetoinnin korvaavaksi menetelmäksi, mutta se sopii myös käytettäväksi budjetoinnin tukena tuomassa esille myös muita kuin taloudellisia tavoitteita. Budjetoinnin moittiminen jäykistyneeksi, vanhentuneeksi ja byrokraattiseksi ohjauskeinoksi voi olla perusteltua, jos budjetoinnilla tarkoitetaan sitä, että tehdään hyvissä ajoin päätökset siitä, mitä miltäkin tililtä saa veloittaa. Nykyaikana budjetointi voidaan hoitaa toisinkin, kaikkea ei tarvitse ilmoittaa rahamääräisesti. Muuttuvassa maailmassa on viisasta säilyttää joustavuus ja toiminnanvapaus, mutta se ei tarkoita, että pitäisi välttää kaikenlaista suunnittelua.

### **2.2.2 Tehokas tulosjohtaminen ja muutoksen luominen**

Reddin (1981, 6-7) määrittelee tulosjohtamisen laajasti. Hänen mukaansa tulosjohtaminen on johtamistoimien määrittelyä tehokkuusalueiden ja mittausmenetelmien avulla, ja tehokkuusalueiden ja mittausmenetelmien määräaikaista muuttamista mitattaviksi, aikaan sidotuiksi tavoitteiksi, jotka nivELYvät pysty- ja vaakasuorassa suunnassa, sekä ovat pitkän tähtäimen suunnitelmien mukaisia. Reddinin (1981, 9-19) mukaan tulosjohtamisen sovellutukset kärsivät usein huonoista mittaus- ja valvontajärjestelmistä. Hänen mukaansa tulosjohtamisessa tulee edetä niin, että ensin määritellään toiminnoille tehokkuusalueet sekä mittausmenetelmät ja sitten määritellään tavoitteet. Kysymys on siis tehokkuusalueiden ja mittausmenetelmien muuttamisesta tavoitteiksi. Tavoite on mahdollisimman tarkka ja täsmennetty toteamus siitä, mitä on saatava aikaan tietyllä tehokkuusalueella, tietyllä mittausmenetelmällä mitattuna. Tavoitteiden täytyy olla mitattavissa, joten niissä tulee määritellä aika- ja määrätekiijät, eli miten suuri tavoite tarkalleen on, ja milloin se on saavutettava.

Vastuualueiden ja tavoitteiden määrittäminen auttaa myös selkeyttämään työrooleja organisaatioissa. Työroolien epäselvyys koetaan usein ongelmalliseksi johtamisen kannalta. Reddin (2000, 24) painottaa työroolien epäselvyyden olevan organisaatioissa toistuva

ongelma. Toinen yleinen ongelma on hänen mukaansa se, että työroolit organisaatioiden sisällä ovat niveltyneet huonosti toisiinsa. Vaikka itse roolit olisivatkin selvät, ihmiset eivät keskustele tarpeeksi keskenään, usein yrityksen sisäinen kommunikointi ja tiedottaminen ovat puutteellisia.

Reddin (2000, 24) pitää tehokkuutta johtamisen keskeisenä kysymyksenä, joka valitettavan usein ymmärretään väärin. Johtajan ainoa tehtävä on toimia tehokkaasti, mutta tehokkuus ei ole sama asia kuin tuottavuus. Tehokkuudella tarkoitetaan oikeiden asioiden tekemistä, ei asioiden tekemistä oikein. Toinen Reddinin (2000, 25) paljon siteerattu oppi liittyy vallan ja vastuun suhteeseen. Joskus, varsinkin huonosti suunnitelluissa organisaatioissa, ihmisille säilytetään vastuuta, mutta ei anneta valtaa, mikä johtaa ristiriitoihin ja tehokkuuden heikentymiseen. Esimerkiksi työnjohtajalle on annettava valtaa päättää tuotteiden hinnoista, jos hänen kerran on oltava vastuussa syntyvästä voitosta.

Reddin (2000, 28) liittää toimenkuvien selkeyden ja toiminnan tehokkuuden mittaamiseen. Hän arvostelee rajusti sellaista työtä, jossa onnistumista ei voida mitata. Hän uskoo, että jos jokin toiminto on olemassa, sen täytyy olla olemassa jostain syystä. Sellaisilla johtajilla tai hallintoihmisillä jotka luulevat työnsä olevan sellaista että sitä ei voi mitata, ei ole mitään virkaa. Silloin koko työ on parasta lopettaa, koska kukaan ei saa koskaan tietää sen vaikutuksia. Relander (1982, 4) pitää erityisen tärkeänä strategista ajattelua ja tavoitehakuisuutta, tavoitteet on nähtävä yrityksessä päätöksenteon ja valvonnan olennaisena osana. Tavoitekielteisyys saattaa olla joissakin yrityksissä seurausta siitä, että aikaisemmat odotukset ja suunnitelmat ovat pettäneet, ja asetetut tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta.

Kun yksilöiden työroolit ja tavoitteet on määritelty selkeästi, on myös organisaation tärkeät, inhimilliset voimavarat tehokkaassa käytössä. Rampersad (2004, 12-13) esittää samansuuntaisia ajatuksia laajemmassa tarkasteluyhteydessä. Hän on yhdistänyt trendikkäimmät johdon hallintakonseptit yhdeksi kokonaisuudeksi. Total Performance Scorecard on kokonaisvaltainen, parantamisen ja muutosten hallinnan konsepti. Siinä parantaminen, kehittäminen ja oppiminen nähdään eettisinä, syklisinä prosesseina, joissa yksilöiden kehittyminen ja organisaation kyvykkyys tukevat toisiaan. TPS-konseptissa Balanced Scorecardin, laatujohtamisen ja osaamisen hallintakonsepteja on laajennettu ja syvennetty entisestään. TPS-filosofiassa tähdätään jatkuvaan prosessien parantamiseen ja yksilöiden kehittymiseen. Pyrkimyksenä on yksilöiden maksimaalinen kehittyminen sekä

heidän kykyjensä tehokas hyödyntäminen organisaatiossa, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen suorituskyky. Total Performance Scorecard -mallissa lähtökohtina käytetään yksilöiden henkilökohtaisia tavoitteita. Malli perustuu yksilön visioon omasta sekä organisaation tulevaisuudesta. TPS-konsepti lähtee liikkeelle henkilökohtaisten tavoitteiden muodostamisesta, jonka jälkeen ne tasapainotetaan käyttäytymisen ja organisaation tavoitteiden kanssa. Malli pohjautuu henkilökohtaiseen sitoutumiseen, joka kasvattaa motivaatiota ja lojaaliutta organisaatiota kohtaan.

Uuden ohjausjärjestelmän käyttöönotto liittyy kiinteästi olemassa olevan organisaatiokulttuurin arviointiin ja muuttamiseen. Rampersad (2004, 270) käyttää Edgar Scheinin määritelmää organisaatiokulttuurista, jossa kulttuuriin sisältyy joukko tietoisesti tai tiedostamattomasti yhteisiä ajatuksia, oletuksia ja uskomuksia todellisuudesta. Organisaatiokulttuuri tuo esiin oppimisprosessin, joka ohjaa ihmisten käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri selittää, minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttävää, oikeanlaista tai suositeltavaa. Siihen sisältyvät organisaation ulkopuolelle näkyvät asiat (eksplisiittinen kulttuuri) ja sisäiset arvot (implisiittinen kulttuuri). Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaatiossa toimivien ihmisten yhteisten mielipiteiden, ajatusten, perusarvojen, sääntöjen, tapojen, traditioiden, käyttäytymismallien ja normien summana.

Muutoksen luomisessa organisaatiokulttuuriin on aina omat ongelmansa. Muutosvastarinta voi muodostua liikkeeksi, jonka toiminta lähentelee neroutta. Rampersadin (2004, 253) mukaan ihmisten on muututtava ennen kuin organisaatio voi muuttua. Vaikka muutos olisi välttämätön, monet ihmiset inhoavat sitä. He pelkäävät muutosta ja vastustavat sitä periaatteellisesti, koska se voi vaikuttaa heidän ajatuksiinsa ja mielipiteisiinsä. Aiempien kokemusten aiheuttamat pettymykset, tuntemattoman pelko, epäluottamus, informaation puute sekä riittämätön sopeutuminen olemassa olevaan kulttuuriin ovat tekijöitä, jotka aikaansaavat vastustusta.

Muutosta, joka on ristiriidassa organisaation kulttuurin kanssa, on vaikea viedä eteenpäin. Uusien ohjausjärjestelmien käyttöönotto edellyttää myös kulttuurimuutosta organisaatiossa. Rampersadin (2004, 277) mukaan muutos alkaa itsetuntemuksen kehittämisestä, luotuneiden ajatusmallien muuttamisesta, itseluottamuksen ja tasapainon rakentamisesta, sekä henkilöstön sitoutumisesta. Tämä voi tapahtua innostavassa ympäristössä, jossa luodaan henkilökohtaiset tavoitetilat ja tasapainotetaan ne käyttäytymisen sekä organisaation tavoitetilän kanssa.

Löydetyin tasapainon kautta voidaan luoda olosuhteet, joissa oppiminen muuttuu yksilöllisestä kollektiiviseen suuntaan.

Rampersad (2004, 259) uskoo, että muutosvastarinnan käsittely positiivisella tavalla on silti mahdollista. Jumiutuneita ajatusmalleja voi pyrkiä muuttamaan luomalla sisäistä tasapainoa, auttamalla ihmisiä osallistumaan ja tukemalla heidän itseluottamustaan. Ihmisiä voi innostaa miettimään henkilökohtaisia tavoitteitaan ja tasapainottamaan ne oman käyttäytymisensä ja organisaation tavoitteen kanssa. Kommunikointi, tiedon jakaminen, selkeät ehdotukset ja laaja osallistuminen edistävät muutoksen hyväksymisprosessia. Muutoksen ja sen eri vaiheiden ymmärtäminen sekä vaikutusmahdollisuuksien ja myötätunnon saaminen hälventävät pelkoa ja epäluottamusta projektia kohtaan.

### **2.2.3 Tulosten saavuttaminen ja palkitseminen**

Kaplanin ja Nortonin (2004, 73-74) mukaan strategiakartta kuvaa strategian logiikan. Se osoittaa selvästi arvoa tuottavien sisäisten prosessien tavoitteet sekä näitä tukevat aineettoman pääoman erät. Balanced Scorecardin arvonn tuottaminen perustuu siihen, että se muuttaa strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Mutta pelkkä tavoitteiden määrittäminen ei riitä. Jotta tavoitteet saavutetaan, organisaation on käynnistettävä hankkeita, joiden avulla kaikkien mittareiden tavoitteet saavutetaan. Hankkeiden toteuttamiseksi on niiden käyttöön myös annettava resursseja, eli ihmisiä, rahoitusta ja kapasiteettia. Strategia muutetaan toiminnaksi mittareiden, tavoitteiden ja hankkeiden avulla. Näitä ohjelmia kutsutaan strategisiksi hankkeiksi.

Kutakin Balanced Scorecard -mittariston mittaria varten johtajien on määritettävä strategiset hankkeet, joiden avulla tavoite saavutetaan. Tulokset syntyvät hankkeiden avulla. Strategian toteuttamista johdetaan toteuttamalla hankkeita. Toimintasuunnitelmat, jotka määrittelevät ja tuottavat resursseja strategian hankkeita varten, tulee mukauttaa strategiaan teemoihin ja niitä tulee tarkastella yhtenäisinä investointikonaisuuksina yksittäisten projektien sijasta. Jokaiseen strategiaan tulee sisältyä arvio sen vaikutuksista liiketoimintaan. (Kaplan & Norton 2004, 74)

Suoritusmittaristoon ja etenkin henkilökohtaisiin mittareihin voidaan yhdistää palkitseminen. Olven ym. (2001, 129) näkemyksenä on, että bonuksen saamiseksi mittareissa on saavutettava jokin kynnsarvo. Eri mittareiden painoarvo pysyy suurena niin kauan, kuin ollaan kynnsarvojen alapuolella, varsinkin jos olosuhteisiin on jollain tavalla helppo vaikuttaa. Kun tietty taso on saavutettu, sen parantaminen on bonuksen näkökulmasta yhdentekevää. Eli kynnyksen ylittäviä arvoja ei pyritä enää parantamaan. Joskus tämä voi heijastaa hyvin sitä tasapainoa, jota eri mittareiden välille toivotaankin syntyvän.

Toisaalta voidaan ajatella, että mittaustulosten seuraaminen johtaa itsessään jo toimintaan niiden parantamiseksi. Kun oikeat, strategian mukaiset mittarit on valittu ja niiden antamia tuloksia jatkuvasti seurataan, on luonnollista että tavoitteista poikkeavat tulokset erottuvat joukosta. Poikkeamista keskustellaan ja etsitään keinoja, joilla kyseisiä toimintoja voisi tehostaa parempiin tuloksiin pääsemiseksi. Tietenkin johdon on annettava valtuudet toimintojen parantamiseksi. Ei riitä, että kyseistä vastuuhenkilöä vain syytellen huonoista mittaustuloksista ja poikkeamista tavoitteiden saavuttamisessa. Syyt poikkeamiin on etsittävä ja suunniteltava toimenpiteet niiden oikaisemiseksi ja annettava myös tarvittavat resurssit toimenpiteitä varten.

Rampersadin (2004, 263) mukaan tunteisiin vetoava palkitseminen, kuten julkinen tunnustuksen anto, on parempi tapa kuin rahapalkkiot. Hyvin tehty -kommentilla voi saavuttaa paljon. Se on palkitsemistapana myös halvempi ja helpompi antaa kuin palkankorotus tai ylennys. Kehuminen nostaa moraalialia ja varmistaa, että yksilö tai tiimi työskentelee entistä ahkerammin, koska sen työtä selvästi arvostetaan Organisaatiotasolla voi olla myös vaikutusta palkitsemismuodon valitsemiseen. Alemmilla organisaatiotasolla rahallisilla bonuksilla voi olla suurempi merkitys, kun taas ylemmällä organisaatiotasolla arvotetaan henkistä palkitsemista. Olven ym. (2001, 130) kokemuksista voidaan päätellä, että jo se kun eri asioita mitataan ja tuodaan esille, riittää vaikuttamaan toimintamalleihin, vaikkei mitään bonuksia jaettaisikaan. Usein henkilöstö arvostaa sitä, että heidän työpanokseensa kiinnitetään huomiota, ja jos he pysyvät organisaatiossa ja jos tulevaisuuteen investoidaan oikein, palkkiot saadaan jossain muodossa myöhemmin.

## **3 PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN**

Mittariston suunnitteluprojekti aloitettiin kohdeyrityksessä lokakuussa 2004 ja päätettiin elokuussa 2005. Projektin tavoitteeksi muodostui suoritusmittaristojen suunnittelu ja käyttöönotto kohdeyrityksen yksiköissä ja suunnittelussa syntyvien ajatusten myötä uuden keskustelun avautuminen, kun tärkeitä asioita pohditaan välillä myös mittaristomallien pohjalta. Suunnitteluprojektia ja siinä syntyneitä keskusteluja ja uusia toimintatapoja pidettiin yhtä tärkeänä antina kuin aikaansaatuja mittaristoakin.

Suunnittelu aloitettiin koko kohdeyrityksen johtoryhmän voimin ja sen jälkeen projekti toteutettiin vuoronperään jokaisessa liiketoimintayksikössä. Mittariston suunnittelu vaati ensin muutamia tutkijan ja toimitusjohtajan sekä tutkijan ja konsultin välisiä tapaamisia. Sen jälkeen pidettiin kolme varsinaista alustavaa koko yrityksen johtoryhmän tai avainhenkilöstön palaveria. Niissä pohdittiin mittaristoprojektin toteuttamista ja niitä tärkeitä asioita, jotka pitäisi ehdottomasti sisällyttää mittaanmiseen. Yhteisten tapaamisten jälkeen pidettiin kaikkiaan seitsemän yksikkökohtaista palaveria, joissa osallistujina oli tutkijan, toimitusjohtajan ja konsultin lisäksi vain kyseisen yksikön johtoryhmä.

Mittaristoprojektin tuloksena kohdeyritykseen saatiin suunniteltua suoritusmittaristo, joka tuottaa yrityksen johdolle lisätietoa toiminnassa onnistumisesta. Kohdeyrityksen eri liiketoimintayksiköille määriteltiin yksikkökohtaiset missiot, visiot ja strategiat sekä suunniteltiin neljän näkökulman pohjalta omat mittaristot. Koko yrityksen yhteiseen mittaristoon valittiin yksiköiden mittaristoista tulevan tiedon lisäksi muutamia tärkeitä taloudellisia mittareita.

### **3.1 Kohdeyritys**

Toimintatutkimuksen kohteena oleva yritys on keskisuomalainen, siivous- ja saneerausalan perheyryitys. Kohdeyritys työllistää tutkimuksen tekohetkellä hieman alle sata työntekijää, joista suurin osa toimii siivoustehtävissä, mutta toimialoina myös vahinkosaneeraus ja rakennusurakointi kasvavat huomattavalla vauhdilla.

Kohdeyritys tarjoaa siivouspalveluja yrityksille. Siivouspalvelut jakautuvat asiakkaiden mukaan sopimussiivous- ja keikkasiivouskohteisiin. Sopimussiivouksella tarkoitetaan pidempiaikaisille asiakkaille eri sopimuksesta tehtävää siivouspalvelua. Sopimussiivousta ovat liiketilojen siivoukset sekä elintarviketeollisuuden puhdistuspalvelut, jotka käsittävät lähinnä teurastamoiden, elintarvikejalostamoiden sekä elintarvikekauppojen siivoukset, matalapainepesut, omavalvontaohjelmien rakentamisen sekä mitoitusjärjestelmät. Keikkasiivouksilla taas tarkoitetaan asiakkaille tehtäviä kertaluonteisia siivouskeikkoja. Keikkasiivoukset ovat esimerkiksi peruspesuja, muuttosiivouksia, palo-, viemäri- ja vesivahinkojen sekä kalmantapausten jälkeisiä siivouksia.

Yrityksen tarjoamat saneerauspalvelut käsittävät vahinkosaneeraukset, joita ovat palo-, viemäri- ja vesivahinkojen sekä kalmantapausten jälkeiset saneeraukset. Myös irtaimistojen käsittelyt, hajunpoistot ja desinfiointit liittyvät saneerauspuolen toimintaan. Teollisuuspalvelut ovat vielä pieni osa toimintaa, se liittyy telemastojen rakentamiseen. Urakointipalveluilla tarkoitetaan lähinnä saneeraus- ja rakennusurakointia, joka toimialana kasvaa myös nopeasti.

Kohdeyrityksen toimialat tukevat toisiaan, ja ne ovat kehittyneet asiakkaiden tarpeiden perusteella. Yrityksen ehdoton vahvuus on joustavuus. Esimerkiksi jo tunnin päästä vahingon sattumisesta ja vakuutusyhtiön ilmoituksesta saadaan irrotettua tarpeen mukaan saneeraustyöntekijät vahinkopaikalle ja saneerausporukan saatua työnsä valmiiksi, aloittaa siivousryhmä jo oman työnsä, aina joustavasti ja tarpeiden mukaan.

Yritystoiminnan peruseriaate on hyvän työn tekeminen. Yritys ei kilpaile edullisilla hinnoilla vaan laadukkaalla palvelulla, hyvä hinnan ja laadun suhde on tärkeä kilpailukeino. Tehdyllä työllä on oltava asiakkaalle arvo. Yrityksen vahvuuksia ovat yli kahdenkymmenen vuoden kokemus ja perheyrityksen vakaus, samat ihmiset ovat kehittäneet yritystä ja sen toimintaa koko sen olemassaolon ajan. Tietotaito erilaisissa erikoispuhdistuksissa on vahva. Koulutukseen ja toiminnan kehittämiseen panostetaan paljon. Suuri osa yrityksen avainhenkilöistä on jossakin kehittämisprojektissa mukana tai opiskelee työn ohessa työnantajan kannustamana ja kustantamana. Johdon ja avainhenkilöiden liiketoiminnan ja toimialojen tuntemus on vahvaa. Yritys toimii asiakkaiden ja hankkijoiden verkostossa, ja on usein veturina kehittämässä koko verkoston toimintaa.



### 3.1.1 Kohdeyrityksen historia ja nykyinen toiminta

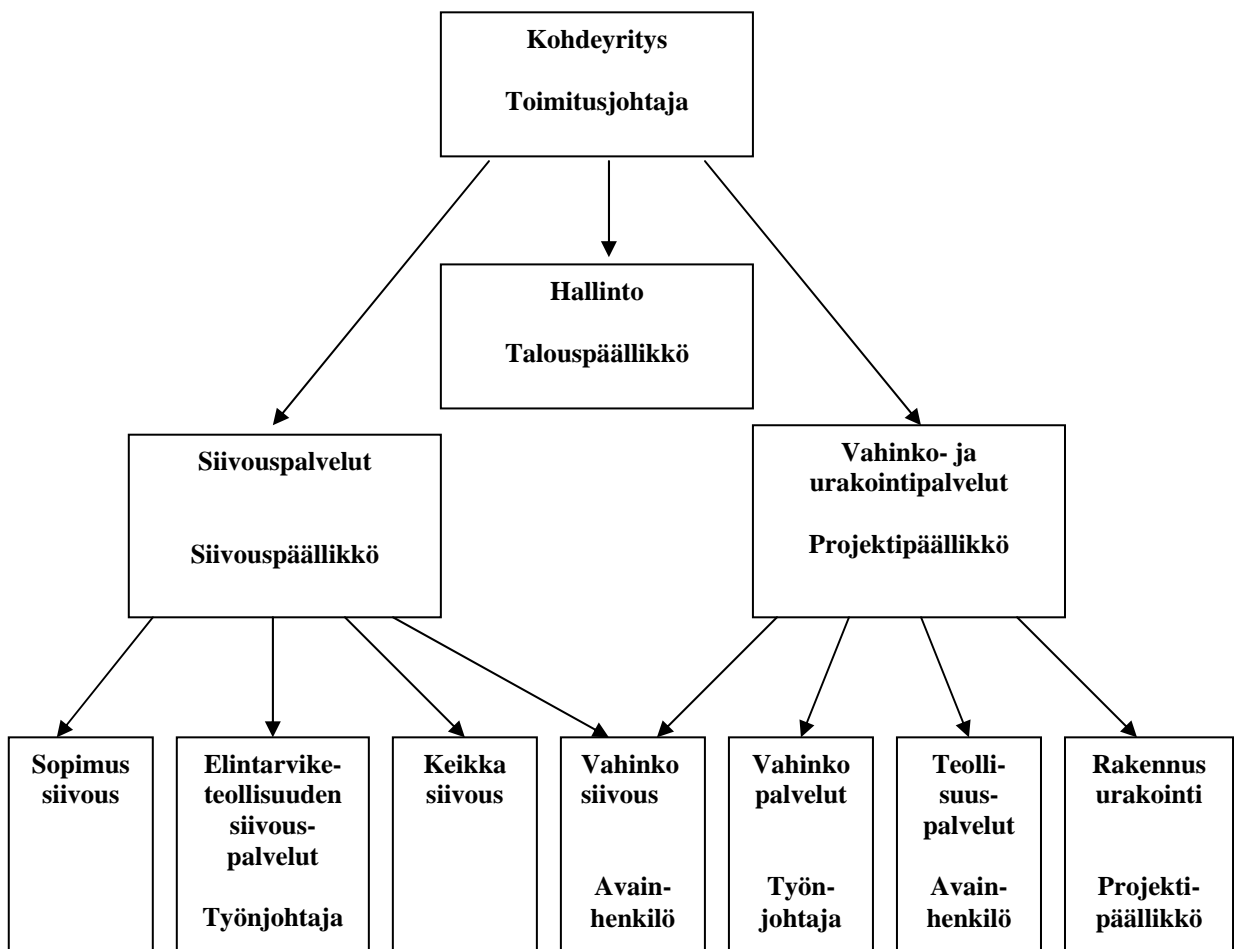
Kohdeyritys on aloittanut toimintansa yli 20 vuotta sitten. Yritys sai alkunsa pienten lasten äidin perustamasta yhden naisen siivousyrityksestä. Nyt samaiset jo hieman isommiksi kasvaneet lapset, jotka auttoivat aikoinaan äitiään siivoustehtävissä, johtavat vahvaksi paikalliseksi vaikuttajaksi kasvaneen yrityksen toimintaa. Perheyrietyksen palveluketju on kasvanut luonnollisella tavalla. Olemassa olevat palvelut ovat laajentuneet asiakkaiden tarpeiden mukaan ja kehittyneet omiksi toiminnoikseen Siivouspalvelut ovat laajentuneet kattamaan myös elintarviketeollisuuden puhdistuspalvelut. Vahinkosaneerauspalvelujen myötä myös uusin aluevaltaus eli rakennusurakointi on lähtenyt kasvuun. Kohdeyrityksellä on joukko vakioasiakkaita, joilla on usein runsaasti kiinteistömassaa tai paljon toimeksiantoja. Kasvu tulee enimmäkseen nykyisten asiakkuuksien ja hyvän maineen kautta. Markkinointiin ei ole tarvinnut uhrata suuremmin resursseja. Yritys on myös vahva verkostonrakentaja, sillä on paljon asiakkaita ja se työllistää useita alihankkijoita ja vaikuttaa vahvasti koko verkoston toiminnan kehittämiseen.

Suurimmillaan kohdeyrityksen toiminta oli ennen 1990-luvun lamaa, jolloin se työllisti 130 ihmistä, yritys kävi laman aikana kuilun partaalla työntekijämäärän pudotessa 30 henkilöön. Kun asiakasyrityksilläkin oli tiukkaa, nipistivät he usein ensimmäisenä juuri siivouskuluista, jolloin kohdeyrityksen asiakasmäärä vähentyi tuntuvasti. Lamavuosina perheyrietyksen johtoryhmä joutui tarttumaan itse moppiin ja tekemään ahkerasti käytännön työtä muun työnsä ohessa. Kovalla työnteolla perheyritys onnistui näin säilyttämään tärkeimmät vakioasiakkaansa. Lamasta selvitettiin tekemällä ahkerasti hyvää työtä ja samalla mallilla on yritys lähitulevaisuudessa saavuttamassa samoja mittasuhteita, missä sen toiminta oli ennen lamaa. Tosin toiminta on nykyisellään myös paljon monimuotoisempaa, useista asiakkuuksista ja toiminnoista on luovuttu, mutta tilalle on tullut entistä suurempi ja kirjavampi määrä asiakkuuksia ja liiketoimintoja (kuvio 9).

Suurin osa kohdeyrityksen liikevaihdosta tulee edelleen sopimussiivouksesta, johon myös elintarviketeollisuuden puhdistuspalvelut kuuluvat. Elintarviketeollisuuden puhdistuspalvelut voidaan ajatella omana yksikkönään lähinnä toiminnan erikoistuneisuuden vuoksi; toimitaan muutaman merkittävän asiakkaan kanssa, joiden tiloissa työskentelee kymmeniä kohdeyrityksen listoilla olevia työntekijöitä. Huomattava osa myynnistä tehdään myös vahinkopalvelu- ja rakennusurakointiyksiköissä, nämä yksiköt käyttävät samoja resursseja,

mutta asiakkuudet ovat erilaisia. Teollisuuspalvelujen rooli on vielä liikevaihdollisesti pieni, mutta omaa huomattavia kasvun mahdollisuuksia. Vahinkosiivouksilla tarkoitetaan vahinkosaneerauskohteiden siivousta. Se toimii vahinkopalvelujen yksikön alaisuudessa, vaikka toiminnallisesti kuuluukin siivousyksikön alle.

KUVIO 9 Kohdeyrityksen toiminta jakautuu kahteen pääliiketoimintayksikköön: siivouspalveluihin sekä saneeraus- ja urakointipalveluihin, jotka edelleen jakautuvat pienempiin erillisiin toimintoihin.



Yritys toimii hyvin asiakaslähtöisesti. Vaikka kasvua haetaan, ei yrityksessä käytetä resursseja juurikaan myynti- tai markkinointityöhön, vaan kasvun ajatellaan tapahtuvan olemassa olevien asiakassuhteiden ja hyvän maineen leviämisen kautta. Yrityksen asiakaslähtöisyys näkyy siinä, miten asiakasta kuunnellaan. Asiakkaan tarpeet pyritään ennakoimaan ja täyttämään mahdollisimman hyvin.

### 3.1.2 Kohdeyrityksen kulttuuri

Kohdeyrityksessä vallitsee kahdenkymmenen vuoden aikana muotoutunut, perheyrietyksille tyypillinen, voimakas ja omaleimainen yrityskulttuuri. Kohdeyrityksen yritysarvot ovat nähtävissä sekä internet-sivuilla että uusille työntekijöille jaettavassa ”tervetuloa tekemään hyvää työtä” -esitteessä. Arvojen toteuttamiseen pyritään jokapäiväisessä työssä, ja niiden noudattaminen auttaa ratkaisujen tekemisessä. Kohdeyrityksen arvot ovat rehellisyys, asiakaslähtöisyys, osaaminen, vastuunottaminen, kunnioitus ja armo.

Rehellisyys arvona tulee totuudesta, millä tarkoitetaan suoruutta ja johdonmukaisuutta toiminnassa. Koko työnteko perustuu asiakkaan luottamukseen yritystä kohtaan. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että kun työnteko tapahtuu asiakkaan tiloissa ja usein yhdessä asiakkaan kanssa, yrityksellä ei ole mitään muita töitä tai päämiehiä kuin asiakas. Osaaminen on yritykselle se kilpailutekijä, millä erotutaan muista. Osaaminen on hyvän työn tekemistä ja yrityksessä halutaan olla ylpeitä hyvästä työnteosta. Vastuunottamisella tarkoitetaan sitä, että jokaisen työntekijän tulisi yksilönä ottaa vastuu asiakkaasta ja omasta työstään, minkään taakse ei voi eikä saa mennä piiloon. Kunnioituksella tarkoitetaan pyrkimystä antaa arvo asiakkaille ja työtovereille ihmisinä. Keskinäinen kunnioitus on arjen teko. Armo määritellään lyhyesti niin, että täydellisten tykönä on vaikea asua.

Yrityksen johto näkee suoritusmittariston kehittämisprojektin suurena etuna sen tuoman uuden näkökulman ja kehityskeskusteluille antaman uuden kehyksen. Uusia näkökulmia ja työkaluja halutaan hakea yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Muuten yrityksessä ei käytetä resursseja liiemmin dokumentointiin ja vastustetaan perinteistä organisaationäkemyä. Yritys halutaan mieltää ennemminkin eläväksi organismiksi, joka elää ja muuttuu tilanteen mukaan. Yrityksessä annetaan henkilöstölle valtaa ja sitä myötä vastuuta heidän oman kantokykynsä mukaan. Ideana on, että ihmiset saavat itse määrittää omat paikkansa yrityksessä ja ottaa sen verran vastuuta kun haluavat kantaa, vapaus seuraa siinä mukana. Joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen ovat johdon näkemyksestä menestymisen ehtoja. Yritys on omaleimainen niin arvoiltaan kuin yrityskulttuuriltaan. Perheyrietykselle tyypilliset piirteet näkyvät toiminnassa voimakkaasti. Yrityksellä on vahva arvomaailma ja voimakas yrityskulttuuri, joka on jäsentynyt omaksi kielekseen yrityksen sisällä.

Kohdeyrityksen johdon organisaationäkemyks on hyvin moderni ja se näkyy asenteissa ja kielenkäytössä yrityksen sisällä. Juuti ym. (2004, 41) löytävät joustavan organisaation puolesta puhuvista yleistyksen, heidän mukaansa joustavien organisaatioiden puolesta puhumisen on tarkoitus vaikuttaa ihmisiin ja organisaatioon. Sillä vastustetaan perinteisiä organisaationäkemyksiä ja pyritään pääsemään eroon jäykästä byrokratiasta. Näin joustavien organisaatioiden puolesta puhuminen jäsentyy idealismiksi, jonka omaksunut henkilö tarttuu jatkuvasti niihin argumentteihin, jotka vastustavat perinteisen organisoitumisen muotoja.

Yrityksessä vallitsee vahva ja omaleimainen retorinen maailma, jonka alkuperä on karismaattisen, voimakkaasti etenkin avainhenkilöihin vaikuttavan johdon ajatuksissa. Oman puhekulttuurin muodostumiseen on voinut vaikuttaa se, että avainhenkilöt ovat käyneet tai käyvät parasta aikaa saman instituutin koulutusta ja lukevat samanlaista kirjallisuutta. Puhekulttuurin voimakas vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, että eräs avainhenkilö ilmaisi tutkimuksen aikana ajatuksensa näin: ”Aluksi yritykseen tullessani en lainkaan ymmärtänyt mistä ihmeestä muut oikein puhuvat, kun he käyttivät usein tiettyjä, samoja erikoisia ilmaisuja. Sitten pääsin samaan koulutukseen kuin muutkin, ja opin ymmärtämään mitä kyseisillä ilmaisuilla ja sanonnoilla tarkoitetaan.”

Heikkinen (2002, 2) toteutti kohdeyrityksessä toukokuussa 2002 teemahaastattelun, jossa haastateltiin kolmeatoista yrityksen palveluksessa työskentelevää henkilöä. Haastattelu oli toimintatavan analyysi, joka liittyi yrityksessä toteutettuun Kasvun Strategiat -projektiin. Haastattelun johtopäätösten mukaan yritys on onnistunut erityisesti rekrytoinneissa. Yritykseen on valittu huolella hyviä ja taitavia työntekijöitä oikeille paikoille ja näin myös tekijöihin osataan luottaa. Haastattelun mukaan kohdeyrityksessä on onnistuttu motivoimaan henkilöstö kohtuullisen hyvin. Suurin osa henkilöstöstä arvostaa työpaikkojansa ja on valmis työskentelemään yrityksessä eläkeikään asti.

Heikkisen (2002, 6) mukaan yrityksen arvot ovat toteutuneet myös käytännön tasolla. Arvot ilmenevät niin vahvoina, että toiminta kestää suuriakin muutoksia arvojen ohjaamana. Positiivisena ilmiönä tässä on se, että rakenteissa ei tarvitse tehdä suuriakaan muutoksia kontrolloimisen suhteen, koska arvot ohjaavat toimintaa näin selkeällä tavalla. Ihmiset ovat saaneet arvojen kautta psykologisen valtuutuksen tehdä työnsä hyvin sen jälkeen, kun heidät on tehtävänsä valittu.

Kohdeyrityksen strategiaksi sanotaan sitä, että strategiaa ei ole, vaan yrityksessä ikään kuin ajelehditaan työn virran keskellä ja napsitaan mieleisiä ja järkeviä syöttöjä työn virrasta. Toisaalta strategian puuttuminen voi vaikeuttaa myös muiden tavoitteiden asettamista. Strategian yksi tarkoitushan on varmistaa, että yksiköt ja henkilöt asettavat omat tavoitteensa strategian mukaisesti. Näin kaikki pyrkivät määrättyä yhteistä päämäärää kohti. Heikkisen haastattelun (2002, 6) johtopäätösten mukaan työntekijät ovat kritisoineet johtoa siitä, että se ei anna työntekijöille selkeitä tavoitteita. Tosin se ei ole myöskään kohdeyrityksen yrityskulttuurin mukaista. Joillekin näin suuri vapaus voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, kun ei oikein tiedetä mitä johto haluaa. Taas toiset, itseohjautuvat ihmiset nauttivat tästä ilmapiiristä, ja onnistuvat itse määrittelemään omat tavoitteensa ja kokemaan onnistumista.

### **3.1.3 Suoritusmittariston kehittäminen osana laajempaa projektia**

Suoritusmittariston kehittämisprojekti toteutettiin osittain yhteistyössä toisen kehittämisprojektin kanssa. Kohdeyrityksessä aloitettiin syksyllä 2004 noin vuoden kestävä konsulttivetoinen kehittämisprojekti, ja hieman sen jälkeen tutkijan vetämä mittaristoprojekti.

Konsulttivetoinen kehittämisprojekti oli eräänlaista yritysvalmennusta, jonka tarkoituksena oli kehittää koko johtoryhmän esimies- ja johtamistaitoja. Sitä kautta haluttiin parantaa henkilöstön hyvinvointia koko yrityksessä sekä kehittää liiketoimintayksiköiden toimintaa ja palveluprosesseja. Projekti toteutettiin konsultin vetämänä käytännössä yksilö- ja yksikkökohtaisilla kehittämiskeskusteluilla ja palaverilla. Yksilökohtaiset palaverit tähtäsivät avainhenkilöiden mahdollisten ongelmien ratkomiseen työyhteisössä sekä työssä jaksamiseen ja roolien vahvistamiseen. Yksikkökohtaisissa palavereissa kehitettiin liiketoimintayksiköiden toimintaa ja prosesseja, ratkottiin ongelmia, sekä pohdittiin yksiköiden vahvuuksia ja heikkouksia. Prosessien kehittäminen ja määrittely loivat hyvän pohjan mittaristojen suunnittelulle. Mittaristojen suunnittelu yhdistettiin kehittämisprojektiin yksikkökohtaisissa palavereissa, kun todettiin että kyseinen yksikkö oli tarpeeksi kypsä siirtymään mittarien rakentamisvaiheeseen. Mittaristoprojektin onnistumista edesauttoi tutkijan osallistuminen yksikkökohtaisiin palaverihin kehittämisprojektin loppuvaiheessa.

Tarkoituksena oli, että vaikka tekemistä olisi paljon, niin projektit tukisivat toisiaan. Konsultilla oli aikaisempaa tietoa ja kokemusta mittaristoprojektien kehittämisestä yrityksille ja hän antoi tukensa kyseiselle projektille. Tutkija oli työskennellyt yrityksessä jo jonkin aikaa, joten hän pystyi auttamaan konsulttia kertomalla omia näkemyksiään yrityksen toiminnasta ja erityispiirteistä. Projektit olivat siinä mielessä erilliset, että niillä oli omat määritellyt päämääränsä ja vastuuhenkilönsä. Organisaation kehittämisprojektin tavoitteena oli ylipäättään saada aikaan huomattavaa parannusta koko yrityksen toiminnassa, ja mittaristoprojektin tavoitteena oli rakentaa toimiva mittaristo sekä parantaa yrityksen sisäistä laskentaa. Molemmat projektit tukivat yrityksen pidemmän aikavälin kasvutavoitteita.

### **3.2 Projektin toteuttaminen**

Mittariston käyttöönotosta keskusteltiin yrityksen avainhenkilöstön kanssa ensimmäisen kerran virkistysmatkalla lokakuussa 2004. Tätä ennen tutkija oli pohtinut projektiin lähtemistä toimitusjohtajan ja kehitysprojektia vetävän konsultin kanssa. Toimitusjohtaja oli jo antanut päätöksensä projektin aloittamisesta. Tutkija esitteli virkistysmatkalla mittaamisen ideaa avainhenkilöstölle ja perusteli mittaristojen tarpeellisuutta yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Idea mittaamisesta otettiin avainhenkilöstön keskuudessa kohtuullisen hyvin vastaan. Jonkin verran kritiikkiä ja vaatimuksia projektille esitettiin heti. Esiintyvä kritiikki koski mahdollista turhaa dokumentointia ja lisääntyvää paperityötä. Vaatimuksina oli asioiden pitäminen yksinkertaisena, ja jatkuva kriittinen suhtautuminen projektin tekemiseen, sekä teorian ja tutkijan omien ajatusten esittäminen avainhenkilöstölle.

Kohdeyrityksen kahdesta ajateltavissa olevasta organisaatiotasosta mittaristo päätettiin rakentaa alemmalle, eli operatiiviselle tasolle. Johto perusteli päätöstä sillä, että ylemmän tason tunnusluvut ja analyysit ovat kunnossa verrattuna siihen, mitä tietoa operatiivisen työn tekemisestä saadaan. Keskustelussa pohdittiin sitä, että jokainen liiketoiminnan osa-alue tarvitsee omat mittarinsa, koska niiden toiminnan luonteet poikkeavat täysin toisistaan. Oleellista yrityksen toiminnan muuttumisessa on juuri painotusten muuttuminen eri toimintojen välillä. Mittareilla on järkevää kerätä tietoa eri liiketoimintayksiköistä ja parantaa suorituskykyä ja tuottavuutta yksiköiden sisällä, mutta myös verrata eri yksiköiden kannattavuutta toisiinsa. Näin mittaristo tuo lisää tietoa siitä, miten eri toiminnoissa onnistutaan, ja siitä, mitkä niistä ovat parhaiten ja huonoiten kannattavia.

Toinen mittaristopalaveri pidettiin marraskuun alkupuolella. Tutkija ja konsultti kävivät kohdeyrityksen johtoryhmän kanssa läpi tulevaa mittaristoprojektia. Tutkija esitteli mittausjärjestelmän noin kymmenhenkiselle johtoryhmälle. Ryhmä sisälsi myös työnjohtajia, eli mukana oli ydinjohdon lisäksi muitakin. Tutkija perusteli toimitusjohtajan tuella johtoryhmälle sitä, miksi suoritusmittaristo kannattaisi ottaa käyttöön kohdeyrityksessä. Perusteina oli prosessien ja liiketoiminnan entistä tarkempi määrittely, roolien vahvistaminen ja toimintojen yksinkertaistaminen odotettavissa olevaa kasvua varten. Ajateltiin, että tiedon tuottamisjärjestelmien, sisäisen laskennan ja sisäisten prosessien tulisi olla kunnossa kun toiminta jatkaa odotettavasti kasvuaan. Johdon ja hallinnon tulisi olla valmiina siihen, että yrityksen resursseja tullaan kasvattamaan vauhdilla kun markkinat sitä vaativat. Ajateltiin, että yrityksellä tulisi olla valmiuksia selvittää nykyistä huomattavasti suuremman ja kirjavamman työntekijä-, kone-, laite- ja asiakaskannan hallinnasta.

Kokouksessa pohdittiin sitä, millä tavalla suunniteltu, ja millaisia piirteitä omaava mittaristo sopii kohdeyrityksen ainutlaatuisen toimintatapaan. Kohdeyrityksen erityispiirteitä ajateltiin olevan muun muassa palvelualalla toimiminen, palvelujen ja toimintojen monipuolisuus, ei varsinaista visio tai strategia -ajattelua, ei organisaatiokaaviota tai tarkasti määriteltyjä työtehtäviä, organismiajattelu, joustavuus, hyvän työn tekeminen ja innovatiivisuus. Palaverissa pohdittiin myös sitä, miten tämä omaleimaisuus saadaan säilymään yrityksessä toiminnan kasvaessa, kun toimintoja on pakko standardoida ja dokumentoida entistä enemmän. Haluttiin rakentaa mittausjärjestelmä, joka toisi tarpeellista tietoa sotimatta liian rankasti yrityksen ainutlaatuisia erityispiirteitä vastaan.

Keskustelua mittariston rakentamisesta jatkettiin kolmannessa tapaamisessa. Siellä tuli esille joitakin odotuksia tulevalta projektilta, mutta myös vastarintaa projektia kohti vielä esiintyi. Kokous avattiin haastattelemalla jokaisen avainhenkilön halukkuutta ja mielipiteitä projektiin lähtemisestä. Haastattelussa esiintyi seuraavia ajatuksia:

Taloushallinnon työntekijä: ”Olen ihan hyvällä mielellä lähdössä kehittämään uutta, mutta asiat on muistettava jatkuvasti pitää yksinkertaisina. Toivottavasti saisimme mukaan ajatuksen toimitusvarmuuden korostamisesta, sen kanssa on ollut ongelmia viime aikoina.”

Talouspäällikkö: ”Odotan lisäoppia, olen ihan innokas lähtemään tähän projektiin, mutta tähdennän, että toimintaamme ei tulisi mitata vain mittaamisen ilosta, vaan mittaamisesta on tultava selkeitä hyötyjä yrityksellemme.”

Siivouspäällikkö: ”Olen sisäistänyt hyvin mittaamisen idean. Mittaristo on ajatteluväline ja selkiinnyttää toimintaa. Kehittäminen ja tekeminen ovat tässäkin projektissa parasta antia.”

Vahinkopalveluiden ja urakoinnin yksikön projektipäällikkö: ”Suhtaudun sarkastisesti enkä ole oikein innostunut projektista. Epäilen sitä, saanko työntekijöitä kiinnostumaan mittarilappujen täyttämisestä raskaan työpäivän jälkeen. Haluan eläviä esimerkkejä siitä, mitä ne mittarit oikein ovat.”

Urakoinnin projektipäällikkö: ”Meidän tulee mitata oikeita asioita oikein. Tunnen asian ja minulla on aikaisempaa omaa kokemusta mittareista.”

Toimitusjohtaja: ”Suunnittelu on tärkeää, suunnitelmat eivät. Tarkoiton tällä sitä, että projektin tuloksena saadun mittariston lisäksi projektin erityinen anti on uudenlainen keskustelufoorumi, jonka ympärille voimme kokoontua ja rakentaa yhteistä todellisuutta. Tutkijan rooli on erityisen tärkeä projektin loppuun viemisessä ja siinä, että mittariston ajatus pysyy koossa. Haluan myös painottaa, että tärkeää on mitata sitä, miten paljon asiakkaan kanssa ollaan yhteyksissä. Tapahtuipa yhteydenpito sitten hyvässä tai pahassakin, asiakaskontaktit ja herkkyys asiakassuhteissa ovat elintärkeitä asioita liiketoiminnan säilymisen ja kehittymisen kannalta.”

Ensimmäisissä johtoryhmän keskusteluissa oli siis monenlaisia ajatuksia. Sinänsä toiminnan kehittäminen ja jatkuva tärkeistä asioista keskusteleminen ja sopiminen kiinnostivat koko johtoryhmää, mutta osa ryhmästä ei purematta niellyt ajatusta siitä, että mittariston tuominen toimintaan olisi juuri se ainoa tapa, jolla toimintaa kannattaisi lähteä kehittämään.

Tutkijan yllätti tässä vaiheessa projektia se, että mittaristoajattelun esittäminen, kertaaminen ja opettajaksi joutuminen on tuonut aika suuren haasteen etenemiseen. Aikaa meni yllättävän paljon sellaisen teorian keräämiseen ja esittämiseen, jolla mittaristoajatusta voisi selkeyttää etenkin niille avainhenkilöille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta tai tietämystä suoritusmittaristoista. Tutkija yritti valottaa mittaamisen asiaa käytännön esimerkkien voimalla, mutta ei halunnut tässä vaiheessa liiemmin esitellä mahdollisia mittareita, koska pelkäsi niiden rajoittavan kekseliäisyyttä omien mittareiden kehittelyvaiheessa. Olihan tarkoituksena saada omaleimainen ja juuri kohdeyrityksen toimintaa tukeva mittaristo.



Näiden kolmen koko yrityksen johtoryhmän yhteisen palaverin jälkeen päätettiin mittaristoprojektissa siirtyä yksikkökohtaiseen mittaristojen suunnitteluun. Kohdeyrityksen konsulttivetoinen kehitysprojekti toteutettiin yksilö- ja yksikkötasolla ja eteneminen mittaamisvaiheeseen tapahtui vasta kun tutkija oli sisäistänyt hyvin eri yksiköiden toiminnot myös käytännön tasolla. Tutkijan työsuhte yrityksen hallinnon alaisuudessa projektin ulkopuolella auttoi paljon kohdeyrityksen toiminnan hahmottamisessa, pidetäänhän toimintatutkimusten teossa erityisen tärkeänä sitä, että tutkija tuntee tutkimusympäristönsä etukäteen. Nyt kun yksiköiden prosesseja oli konsultin avulla kehitetty paremmiksi, sekä toiminnan suurimpiin vaikeuksiin ja pullonkauloihin oli puututtu, oli aika aloittaa mittariston suunnittelu niissä yksiköissä, joissa konsultin vetämä projekti oli saatu riittävälle kehitysasteelle.

Tutkielmanteon vahvuutena oli tässä vaiheessa se, että tutkija pääsi hyvin sisälle yritykseen ja tunsu yrityksen toiminnan suhteellisen hyvin sekä pystyi keskustelemaan ja tekemään yhteistyötä suoraan ylimmän johdon kanssa. Epävarmuutta taas tässä vaiheessa aiheutti molempien kehitysprojektien laajuus, joskus oli vaikeaa erottaa mitkä asiat kuuluivat mittaristoprojektin piiriin, koska yleensä kaikkiin tärkeisiin palavereissa esille tullessiin asioihin tartuttiin kokouksen aiheesta riippumatta. Toisaalta keskustelemalla yhteinen ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta vahvistui, jolloin mittaristoprojekti täytti jatkuvasti toista tehtäväänsä toimimalla yleisenä johtoryhmän keskustelun avaajana.

### **3.2.1 Hallinnon mittariston suunnittelu**

Hallinnon yksikön kehittäminen konsulttiprojektin osalta eteni vauhdikkaasti. Kehityskohteita olivat erilaisten ohjeistuksen laatiminen, huonosta ohjelmistosta luopuminen, palkanlaskennan ja ostoreskontran sekä laskutuksen manuaalien laatiminen. Koko avainhenkilöstön yhteisessä tapaamisessa hallintoyksikkö esitteli muulle porukalle omaa toimintaansa prosessikaavioiden avulla. Kaavioiden tarkoituksena oli perustella niitä informaatiotarpeita ja -vaateita, mitä hallinnolla muille yksiköille oli. Tarkoituksena oli myös edistää työnjohdon taloudellisen ajattelun kehittymistä sekä perustella sitä, miksi erinäiset dokumentit ja päivämäärät ovat hallinnon toiminnan kannalta tärkeitä. Palavereissa sovittiin uudet pelisäännöt työnjohdon ja hallinnon yhteistyön parantamiseksi. Tutkijalla oli rooli hallinnon yksikön työssä, sekä prosessien kehittämisessä ja mallintamisessa, joten tutkijan

vahvuutena oli hyvä tuntemus hallinnon yksikön toiminnasta ennen mittariston suunnitteluprojektiin lähtemistä.

Ensimmäisessä yksikkökohtaisessa mittaristopalaverissa keskusteltiin mittariston suunnittelemisesta hallinnolle. Paikalla olivat hallinnon työntekijät, konsultti, toimitusjohtaja ja tutkija. Palaverissa pohdittiin mahdollisia mittareita, sekä niiden yhteyttä toisiinsa. Normaalin liiketoimintayksikön mittariston syy ja seuraus -suhteet oli ainakin teoriassa helppo havaita ja ymmärtää. Tutkija käytti esimerkkiä, jossa koulutukseen satsaaminen ja työntekijöiden tyytyväisyyden lisääntyminen voisi näkyä tulevaisuudessa tuotteiden laadun parantumisessa, sitä myötä asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden nousussa ja ajan myötä kannattavuudessa. Sitä vastoin hallinnon mittaristoa suunniteltaessa havaittiin, että koska kyse oli palveluyksiköstä yrityksen sisällä, eikä normaalista liiketoiminta-alueen yksiköstä, oli uskottavien kausaalisuhteiden löytyminen vaikeampaa.

Hallinnon mittariston suunnittelussa pohdittiin vaihtoehtoa, jossa lähtökohtana käytettäisiin julkisen sektorin mittaristoja. Julkisen sektorin mittaristoissa taloudellinen näkökulma on usein korvattu jollakin toisella näkökulmalla. Lopuksi pohdittiin myös sitä, onko suoritusmittaristo ylipäätään oikea tapa seurata hallinnon henkilöstön työssä onnistumista. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on ajatuksia, joita mittaristokeskustelussa syntyi.

Yksi tapa mitata hallinnon toiminnan suorituskykyä olisi verrata hallinnon aiheuttamia kustannuksia esimerkiksi tilitoimiston laskutushintoihin, jossa kaikki mahdollinen yksikön työ ostettaisiin ulkopuolelta. Toisaalta kohdeyrityksen strategisena linjauksena oli ainakin tutkimuksen tekohetkenä pitää yksityiskohtaista ja tärkeää tietoa vaativa ja tuottava työ oman yrityksen sisällä ja ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ainoastaan niin sanottu numeroiden naputtelutyö. Tätä ajattelua haluttiin noudattaa jatkossakin, tosin yhteistyön tiivistämistä ja parantamista tilitoimiston kanssa haluttiin lisätä.

TAULUKKO 1 Kohdeyrityksen hallinnon vision ja strategian sekä mittariston määrittelyä.

Yksikkö	Hallinto	Mittari
Visio	Mitä tulevaisuudessa halutaan saavuttaa?  Työntekijöiden palveleminen niin hyvin kuin mahdollista, jotta he saisivat oman työnsä tehtyä mahdollisimman hyvin ja häiriöttä.	
Strategia	Strategiset keinot vision saavuttamiseksi?  Lainsäädännön seuraaminen, tietotekniikan ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen, työtehtävien kierrättäminen ja toimitusvarmuuden lisääminen.	
Talous	Keskeiset lisäarvoa tuottavat lupaukset omistajille?  Maksuvalmius, tehokas kassanhallinta ja laskutusnopeuden lisääminen sekä kassabudjetointi.	esim. quick ratio tai current ratio
Asiakas	Lisäarvolupaukset asiakkaille? peruslupaukset? miten erotumme kilpailijoista?  Asiakkaan hyvä palveleminen toimistolla ja puhelimesta, virheetön ja oikea-aikainen laskuttaminen sovitusta ja tehdystä työstä, reklamaatioiden vastaanottaminen, virheisiin puuttuminen ja niiden välitön korjaaminen.	Toinen vaihtoehto on ajatella asiakasnäkökulmaa sisäisen asiakkuuden kannalta, eli pitää esimerkiksi kohdeyrityksen johtoa tai henkilöstöä hallinnon asiakkaana.
Prosessi	Missä prosesseissa meidän tulee olla ylivoimaisia? Millä tavalla? Miten erotumme muista?  Työn tehokkuus ja joustavuus, ajankäytön hallitseminen määriteltyjen prosessien avulla, työn suunnitteleminen, työntekijöiden asiantuntemus sekä turhien kustannusten karsiminen.	
Henkilöstö/ oppiminen	Mihin pitäisi panostaa henkilöstön, johtamisen ja teknologian kehittämisessä ja uudistamisessa, jotta yllä olevat tavoitteet toteutuisivat?  Lain vaatimusten seuraaminen, ajantasaisen tiedon hankkiminen, koulutukset sekä työnkierron kehittäminen toinen toistaan opettaen.	

Tutkijan ajatukset otettiin hallinnon mittaristopalaverissa hyvin vastaan ja työskentely sujui suuressa yhteisymmärryksessä. Alustavana johtopäätöksenä oli, että varsinaisen hallinnon suoritusmittariston rakentaminen tuntui epätarkoituksenmukaiselta. Perusteina päätökselle oli

se, että kohdeyrityksen hallinnossa työskentelee vain muutama työntekijä, joiden työssä onnistumista haluttiin mitata mieluummin esimerkiksi pitämällä kehityspalavereita säännöllisin väliajoin. Selkeitä hallinnon työtä mittaavia mittareita, joista olisi todellista käytännön hyötyä, löytyi vain muutama. Pohdittiin sellaisia mittareita kun laskutusnopeus, raportointitehokkuus ja sisäisen asiakkaan näkökulmassa asiakastyytyväisyys. Toisaalta tällaisten tehokkuusmittareiden ajateltiin olevan ristiriidassa sen ajatuksen kanssa, että hallinnossa työskentelevillä henkilöillä haluttiin jäävän aikaa myös luovaan suunnitteluun ja oman työn kehittämiseen. Mittariston suunnittelu ja ylläpito koettiin turhaksi tehtäväksi, mutta määrääjain tapahtuva hallinnon yksikön kehityspalaverien pitäminen koettiin tärkeäksi asiaksi työssä kehittymisen kannalta.

Palaverissa käytettiin aikaa hallinnon tehtävien pohtimiseen ja kyseenalaistamiseen. Varsinaisiksi tehtäviksi ajateltiin koko yrityksen toiminnan tunteminen ja sen ohjaaminen. Yhdeksi tehtäväksi asetettiin mittaristoprojektin johtaminen niin, että hallinto olisi ennemminkin mittareihin tarvittavaa tietoa tuottava elin kuin itse mitattava yksikkö. Ainoaksi varsinaiseksi mittariksi syntyi ajatus siitä, että pidettäisiin säännöllisiä tapaamisia, joissa hallinnon työntekijät subjektiivisesti arvioisivat omaa työtään ja siinä kehittymistään. Tärkeäksi kehityskohdaksi tuli työn kierron lisääminen. Palaverissa sovittiin, että työtehtäviä pyritään kierrättämään entisestään ja sitä kautta pienennetään riskiä siitä, että yhden työntekijän poissaolo häiritsee koko hallinnon työntekoa. Tällä tavalla yksikön toimintavarmuutta ja riskinsietokykyä haluttiin lisätä.

Tärkeimmiksi hallinnon tehtäviksi ajateltiin kohdeyrityksen liiketoimintayksiköiden toiminnan tukeminen niin, että yksiköiden työntekijät saisivat oman työnsä tehtyä mahdollisimman hyvin ja häiriöttä. Koko kehittämisprojektin päätavoitteena johto ja sitä myötä hallinto pitivät yksiköiden sisäisen laskennan kehittymistä, ja operatiivisesta työstä saatavan tiedon lisääntymistä. Hallinnon tulisi siis toimia asiantuntijaelimenä, joka tuottaa entistä tehokkaammin tietoa ja mittaustuloksia yksiköille. Hallinnon mittariksi laaditaan vuosikalenteri, johon merkitään säännölliset kehittämisistunnot. Kehittämisistunnoissa jokaisen työntekijän tulee pohtia oman työskentelynsä tehokkuutta ja mielekkyyttä sekä omaa kehittymistään. Yhdessä pohditaan mahdollisia tiedonhankkimis- ja koulutustarpeita.

### 3.2.2 Saneeraus- ja urakointipalvelujen mittariston suunnittelu

Kohdeyrityksessä pidettiin maaliskuun alkupuolella ensimmäinen yhdistetty saneeraus- ja urakointiyksiköiden mittaristopalaveri. Palaverissa oli paikalla saneeraus- ja urakointiyksiköiden projektipäällikkö, rakennusurakoinnin oma projektipäällikkö, vahinkosaneerauksen työnjohtaja, teollisuuspalvelujen avainhenkilö, tutkija, konsultti ja toimitusjohtaja.

Työskentely palaverissa tapahtui konsultin ja tutkijan etukäteen valmistelemaa suunnitelmaa seuraten niin, että tutkija aloitti palaverin kertaamalla ja havainnollistamalla mallien avulla mittariston perusidea ja teoriaa. Seuraavaksi osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Projektipäälliköt muodostivat toisen ryhmän, ja alemmat toimihenkilöt toisen ryhmän. Osallistujat miettivät ryhmissä mahdollisia liiketoiminnan mittareita neljän näkökulman pohjalta. Ensimmäiset kolme näkökulmaa olivat kuten tavallisesti talous-, asiakas- ja prosessinäkökulmat. Neljäntenä näkökulmana oli yhdistetty työntekijä- ja oppimisnäkökulma, koska molemmat näkökulmat olivat kohdeyrityksen strategian kannalta olennaisia. Kun työnjohtajataso muodosti toisen ja projektipäällikötaso toisen ryhmän, tulivat molempien tasojen mielipiteet esille. Ylempi organisaatiotaso ei päässyt täysin dominoimaan alempaa tasoa, kuten etukäteen pelättiin.

Palaverin lopuksi koottiin ryhmätöissä aikaansaadut mittari-ideat yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi ja mietittiin yhdessä aikaansaatuisten ideoiden hyviä ja huonoja puolia, sekä niiden relevanttiutta ja luotettavuutta. Ideat tulivat suurimmaksi osaksi yksiköiden johdon käytännön tiedon tarpeista, joista oli jo keskusteltu aiemmin kehityspalavereissa. Myös konsultti, toimitusjohtaja ja tutkija vaikuttivat alustavan mittariston sisältöön. Tuloksena oli joukko käytännöllisiä ideoita (taulukko 2), jotka luonnollisesti palvelevat laatijoitaan eli yksiköiden johtoa ja auttavat heitä arvioimaan oman yksikkönsä työntekoa.

TAULUKKO 2 Ensimmäisessä saneeraus- ja urakointiyksiköiden palaverissa pohdittiin ja koottiin yhteen työssä tärkeiksi nousseita asioita, joista johdettiin alustavia ideoita, jotka voidaan mahdollisesti työstää valmiiksi mittareiksi.

Talous	Prosessi
<p>Tärkeitä asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tulos</li> <li>- laskutettavien tuntien määrä</li> <li>- reklamaatiot: rakennusvirheet, vastuumassa</li> </ul> <p>Mahdollisia mittareita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liiketoiminnan voitto</li> <li>- kate per kohde</li> <li>- kate per projektipäällikkö</li> <li>- reklamaatioiden määrä</li> </ul>	<p>Tärkeitä asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn suunnittelu ja sujuvuus</li> <li>- aikataulujen seuranta</li> <li>- ostotoiminta</li> <li>- työvaiheiden tuntiseuranta</li> </ul> <p>Mahdollisia mittareita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tunti-indeksi (laskutettavat tunnit/työntekijälle maksetut tunnit)</li> </ul>
Asiakas	Oppiminen / Henkilöstö
<p>Tärkeitä asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen</li> <li>- työntekijän käyttäytyminen työmaalla</li> <li>- työmaan siisteys</li> <li>- työn sujuminen</li> <li>- asiakkaan odotuksiin vastaaminen</li> </ul> <p>Mahdollisia mittareita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakastyytyväisyys</li> </ul>	<p>Tärkeitä asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutukset, osaamistason nostaminen</li> <li>- virheistä oppiminen</li> <li>- henkilöstön tyytyväisyys</li> </ul> <p>Mahdollisia mittareita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taitomittari (oma ja esimiehen näkemys)</li> <li>- kehityspalaverit (määrä, tuotokset, subjektiivinen hyöty)</li> </ul>

Ensimmäisessä varsinaisessa saneeraus- ja urakointipuolen palaverissa saatiin siis aikaan joukko alustavia mittari-ideoita. Mittareita pohdittaessa asioita tuli esille paljon tärkeitä asioita koskien yksiköiden toimintaa. Kohdeyrityksen johdon mukaan kasvua saneeraus- ja urakointiyksikköön haetaan, mutta sitä ei ole välttämättä syytä mitata varsinaisilla kasvumittareilla, koska kasvu tulee asiakkuuksien kautta. Rakennusurakoinnin puolella kate tulee laskea työmittain, kun taas tuntityössä mitataan vain tuntien määrää, koska kate on

laskettu valmiiksi jokaiselle myydylle työtunnille. Näin myytyjen tuntien määrä oli tuntityöpuolen työnjohtajan mielestä relevantti mittari. Projektipäällikkö painotti, että asiakasmittareita laadittaessa on otettava huomioon erilaiset asiakkuudet. Asiakassuhde voi olla vain korvattavissa oleva ostosuhde tai tärkeä strateginen kumppanuus, jota todella kannattaa kehittää, tai sitten jotakin näiden ääripäiden väliltä. Tämä oli syytä ottaa huomioon asiakasnäkökulman mittareita pohdittaessa.

Työskentely palaverissa sujui hyvin. Esille nousi tärkeitä keskustelunaiheita, jotka eivät läheskään aina edes koskeneet koko mittaristoa, vaan näkökulmat toimivat ikään kuin keskustelun avaajana. Tärkeimpiin avainkysymyksiin etsittiin mahdollista mittaria ja mielessä pidettiin sanontaa: ”sitä saat mitä mittaat”. Haluttiin kiinnittää huomiota juuri niihin asioihin, jotka käytännön työssä osoittautuvat onnistumisen kulmakiviksi ja kehittää mittareita vastaamaan näihin käytännön tarpeisiin. Palaverin osanottajat halusivat jatkaa keskustelua esille nousseista asioista mahdollisimman pian.

Toinen saneeraus- ja urakointiyksiköiden palaveri toteutettiin koko avainhenkilöstön voimin maaliskuun lopussa. Toteutustavaksi valittiin johdon toivomuksen mukaisesti virkistävä mökkipalaveri, jotta osallistujat pääsisivät irtautumaan rutiineista hetkeksi ja saamaan hieman etäisempää perspektiiviä omaan työhönsä. Palaverissa jatkettiin mittaristoaiheella koko osallistujajoukon voimin ja kerrottiin muille yksiköille mitä saneeraus- ja urakointipuolella oli saatu aikaan. Lisäksi tutkija vielä kertasi mittaristojen teoriaa koko osallistujajoukolle. Näin muissakin yksiköissä saatiin alustava kuva siitä, mitä mittareilta oikein halutaan. Toiveena oli, että siivousyksiköiden vetäjät saisivat jo tässä tilaisuudessa ideoita omiksi mittareikseen. Hallinnon työntekijät olivat paikalla tuomassa oman näkökulmansa siihen, miten mittareihin saadaan tieto tuotettua. Muutenkin hallinnon roolin ajateltiin olevan jatkossa suuri mittaristojen ylläpidossa.

Yhteistä palaveria pidettiin tässä vaiheessa tärkeänä myös siksi, että vaikka yrityskoon kasvaessa eri toiminnot ovat hallittavuuden takia omina liiketoimintayksiköinä, on tärkeää että tieto liikkuu myös yksiköiden välillä. Näin yksiköiden tulee olla tietoisia myös siitä mitä muissa yksiköissä tapahtuu, koska yhteistyötä tehdään molemmin puolin ja yhteiseen hiileen puhalletaan koko yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi.

Kokonaisuutena palaveri onnistui odotusten mukaisesti. Koko osallistujajoukon yhteisen osuuden jälkeen saneeraus- ja urakointiyksiköiden vetäjät keskittyivät tutkijan johdolla oman mittaristonsa hiomiseen ja valittujen mittareiden tarkoitusten pohtimiseen. Sillä välin konsultti erotti siivousyksiköt erilleen hiomaan vielä omia prosessejaan ennen mittariston suunnittelun aloittamista. Konsultti ehti myös pohtia alustavasti mittaamista siivousyksikön vetäjien kanssa, mikä loi hyvän pohjan jatkokehittämistä varten.

Palaverissa todettiin, että saneeraus- ja urakointiyksiköiden mittaristo alkaa olla alustavassa muodossaan ja uskottiin, että seuraavaksi olisi aika edetä pohtimaan yksiköiden strategioita. Palaverin jälkeen tutkija kokosi mittarit tulokortin muotoon (taulukko 3) ja otti osan mittareista jo käyttöön. Tutkija laati mittarit sähköiseen muotoon ja keräsi niihin tietoa ensimmäiseltä vuosineljännekseltä. Tutkija antoi tulokortin sekä laaditut mittarit ja niihin kerätyn tiedon saneeraus- ja urakointipalvelujen vetäjille arvioitavaksi, jotta he voisivat rauhassa miettiä aikaansaannoksia seuraavaan palaveriin asti.

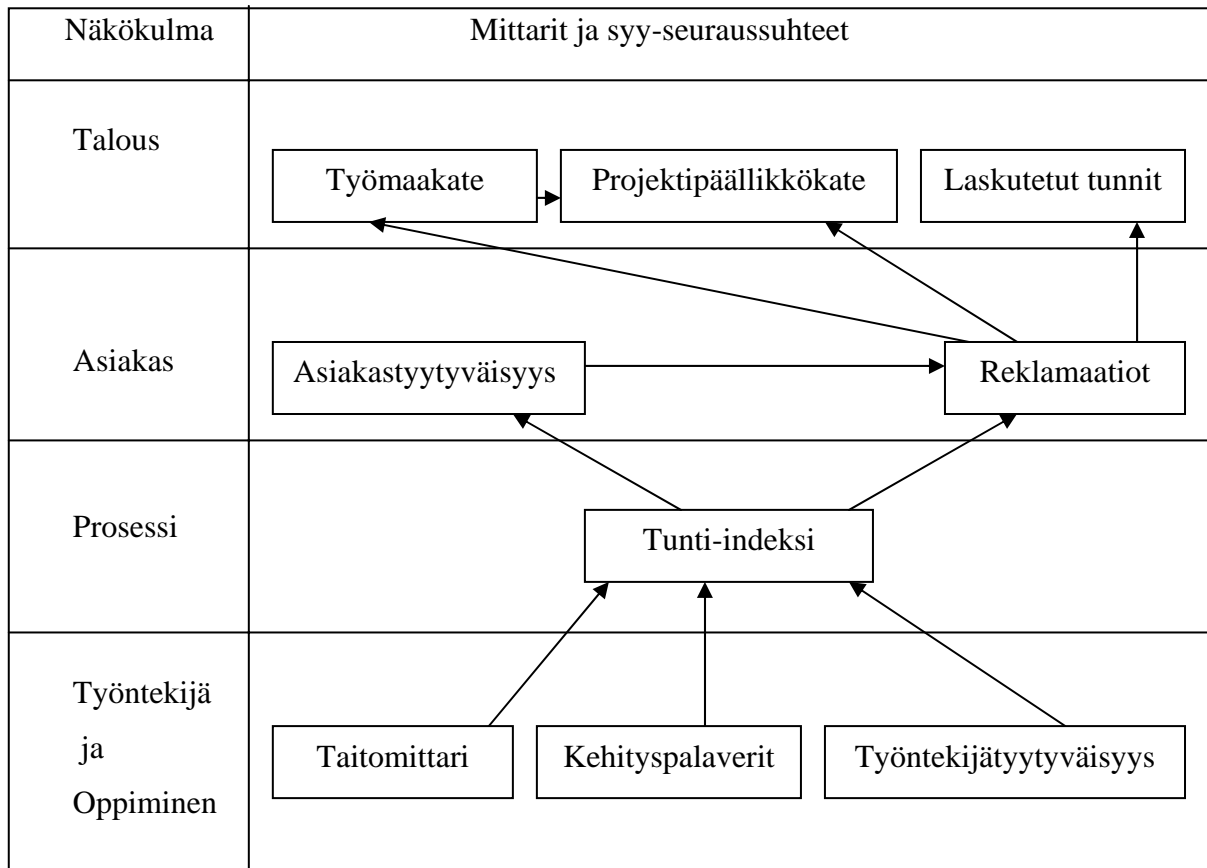
TAULUKKO 3 Vahinkosaneerauksen ja rakennusurakoinnin tulokorttiin tuli yhdeksän mittaria, mutta tarkoituksena on koko ajan muokata mittaristoa, jos se tuntuu tarpeelliselta.

Näkökulma		Mittari	Mitta-yksikkö	Aikaväli
Talous	1.	Työmaakate (Urakoinnin puolella)	€	Työmaan päätyttyä?
	2.	Kate / Projektipääällikkö	€	Neljännesvuositasolla?
	3.	Laskutetut tunnit (Tuntityöpuolella)	€	Neljännesvuositasolla?
Asiakas	4.	Reklamaatiot	€	Neljännes- / puoli- vuositasolla?
Prosessi	5.	Tunti-indeksi (laskutetut tunnit/maksetut tunnit)	h	Neljännesvuositasolla?
Asiakas	6.	Asiakastyytyväisyys (mielipidekysely)	mielipide, ehkä koottu indeksi?	Joka työmaan / asiakkuuden loppuksi
Oppiminen/henkilöstö	7.	Taitomittari (asentajan taidot/kaikki taidot)	indeksi	Puolivuositasolla
	8.	Kehityspalaverit t. niiden tuotokset	mielipide	Puolivuositasolla
	9.	Työntekijätyytyväisyys	mielipide, ehkä koottu indeksi?	Vuositasolla



Toukokuun alussa pidettiin kolmas saneeraus- ja urakointipalvelujen mittaristopalaveri, jossa tutkija piirsi etukäteen fläppitaululle yksikön strategiakartan pohjan ja sijoitti siihen valitut mittarit. Yhdessä piirrettiin kausaalisuhteet mittareiden välille (kuvio 10) sekä pohdittiin ja määriteltiin yksikölle alustavasti visiota ja strategiaa. Palaverissa pohdittiin myös sitä, onko valituilla mittareilla selvä yhteys strategiaan, vai pitäisikö mittaristoa ehkä muuttaa jotenkin.

KUVIO 10 Urakointi- ja saneerausyksiköiden syy ja seuraus -suhteiden hahmottelua.



Muutamat syy ja seuraus -suhteet erottuivat strategiakartan luonnoksesta selvästi muita enemmän. Erityisesti osaaminen tuntui olevat voimakas juonne kartalla. Esimerkiksi taitomittarin taitojen lisääntyessä myös tunti-indeksi vahvistuu, kun samat työntekijät kykenevät suoriutumaan useammasta työntehtävästä eikä aikaa mene siirtymiin. Osaamisen lisääntyessä myös asiakastyytyväisyys lisääntyy ja reklamaatiot vähenevät. Tämä tietenkin vaikuttaa positiivisesti myyntiin, jolloin laskutetut tunnit lisääntyvät. Myös asiakasnäkökulman tärkeys erottuu kartalta. Kaikki työntekijä- ja oppimisen näkökulman mittarit vaikuttavat tunti-indeksin kautta asiakastyytyvyyteen ja reklamaatioihin, joilla on taas suora vaikutus myynnin kasvuun. Tunti-indeksin yhteys katemittareihin on myös helposti havaittavissa.

Yhdistetyssä työntekijä- ja oppimisenäkökulmassa on kolme mittaria. Taitomittari on indeksimittari, johon on koottu taulukkomuotoon yksiköiden työntekijät ja eritelty kaikki tarvittavat rakennus- ja saneeraustaidot, mukaan luettuna myös erilaisia työnjohto-, suunnittelu-, kustannustietoisuus- ja markkinointitaitoja sekä JVT- ja ensiapukurssien suorituksia. Mittari kertoo sen, kuinka paljon kukin työntekijöistä omaa erilaisia taitoja suhteessa toisiin työntekijöihin ja koko joukon keskiarvoon. Työnjohtaja ja työntekijä kartoittavat yhdessä työntekijän taidot mittaria varten. Yritys myös tarjoaa työntekijöilleen jatkuvasti mahdollisuuksia lisätaitojen hankkimiseen. Mittarista oli olemassa jo alustava versio yksikön laatukäsikirjassa, sitä vain muokattiin ja paranneltiin mittaristoa varten. Taitomittarin merkitys yksikölle on tärkeä, koska osaaminen on yrityksen yksi tärkeimpiä arvoja. Osaamista pidetään koko yrityksen sisäisenä vahvuutena ja se liittyy kiinteästi hyvän työn tekemiseen, mikä on yritykselle imagollisestikin tärkeä markkinointikeino.

Kehityspalaverit on aika omaleimainen mittari, jonka tarkoituksena on mitata kehityspalaverien ja koulutusten määrää, mutta sen tulee sisältää myös arviointeja siitä, onko palavereissa keskitytty oikeisiin asioihin ja saatu aikaan parannuksia yksikön toiminnassa. Mittarin tarkoitus on lisätä palaverikäytänteitä yksikössä ja tuoda palaverien sisältöä määrämuotoisemmaksi, jotta työssä esiintyviin ongelmiin ja kehityskohtiin puututtaisiin heti, eikä se jäisi vain puheeksi. Useissa yrityksissä mitataan esimerkiksi koulutustuntien määrää, mutta silloin koulutusten laatu ja niiden vaikutukset työssä jäävät arvioimatta ja saatetaan panostaa vääränlaiseen, turhaan tai huonolaatuiseenkin koulutukseen. Kehityspalaverimittariin tullaan sisällyttämään työntekijöiden arviointeja liittyen koulutuksiin ja kehityspalavereihin.

Työntekijätyytyväisyys on yrityksissä aika tavallinen mittari, joka otettiin mukaan koska kohdeyrityksen arvoihin kuuluu työntekijöiden kunnioitus ja viihtyvyys. Hyvän ilmapiirin ja tekemisen ilon halutaan säilyvän yrityksessä kasvusta ja muutoksista huolimatta. Työntekijätyytyväisyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen on merkittävä, koska töitä tehdään usein asiakkaan tiloissa, ja työhön liittyvistä asioista neuvotellaan työntekijätasolla asiakkaan kanssa. Työntekijätyytyväisyyttä tullaan seuraamaan luultavasti vuositasolla, jolloin työntekijät täyttävät anonyymien kyselylomakkeen. Lomake on aika yksinkertainen ja sisältää mahdollisuudet antaa negatiivista ja positiivista palautetta yrityksen johtamisen ja toiminnan kehittämiseksi.

Yksikölle löydettiin vain yksi prosessimittari, joka on ainutkertaisuudessaan hyvin monipuolinen ja hyödyllinen. Tunti-indeksi mittaa tehokkuutta ja se muodostui eräänlaiseksi avainmittariksi, johon kaikilla muilla yksiköiden mittareilla tuntui olevan yhteys. Tunti-indeksillä mitataan työntekijän arvoa yksikölle, se antaa tietoa siitä kuinka suuri osa työntekijän tekemästä työstä on laskutuskelpoista. Laskutuskelpoisuudella tarkoitetaan työntekijän työveloitusrekisteriinsä asiakkaille kirjaamien tuntien määrää. Mittari koettiin tärkeäksi, koska sen avulla voidaan seurata ja verrata työntekijöiden työn tehokkuutta ja kustannustietoisuutta. Mittaamisen ja tunti-indeksimittarin tuloksista puhumisen sekä kustannustietoisuuden opettamisen työntekijöille uskottiin jo itsessään lisäävän tehokkuutta. Tunti-indeksi kertoo yhdessä muutaman muun mittarin kanssa työntekijän tuotannollisen arvon yritykselle. Uskottiin, että tunti-indeksimittari voisi olla avainasemassa, kun yksikön mittaristoon liitetään mahdollisesti tulevaisuudessa palkitseminen.

Asiakasnäkökulmaan löydettiin kaksi sopivaa mittaria. Asiakastyytyväisyysmittarilla tulee olemaan tärkeä asema toiminnan kehittämiseksi oikeissa asioissa. Asiakastyytyväisyyskyselylomakkeen pohjana käytettiin urakoinnin projektipäällikön laatimaa lomakepohjaa. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa saatiin mukaan myös toivottu toimitusvarmuuden mittaus, jota asiakas on luonnollisesti paras arvioimaan. Lomakkeesta tuli kolmesivuinen kysely. Se on tarkoitus täyttää aina työmaan tai asiakkuuden päätyttyä työn luovutuksen yhteydessä, kun luovuttaja ja asiakas ovat tarkastaneet työmaan yhdessä ja asiakkaalla on risut ja ruusut tuoreessa muistissa. On mahdollista, että lomake myös lähetetään asiakkaalle laskun yhteydessä, mutta yleensä näin toimittaessa palautusprosentti jää harmillisen pieneksi.

Toinen asiakasnäkökulmaan liittyvä mittari on reklamaatiomittari, jolla mitataan reklamaatioiden määrää euroissa. Tieto reklamaatiomittariin tulee automaattisesti, kun kohdeyrityksen taloushallinnon ohjelmistoon syötetään tiedot tunneista ja materiaaleista jotka joudutaan itse maksamaan kun asiakkaalle tehtyä työtä korjataan. Reklamaatiot eivät ole olleet suuri ongelma yrityksessä, mutta niiden aiheuttamia kustannuksia halutaan kuitenkin seurata, koska toimitaan alalla, jossa tehtävistä töistä seuraa suuri vastuumassa.

Osaaminen näytti muodostuvan kaikista tärkeimmäksi ydinajatuksiksi, kun strategisia mittareita ja niiden syy ja seuraus -suhteita pohdittiin tarkemmin. Osaaminen liittyy suoraan ainakin taitomittariin, tunti-indeksiin, reklamaatioihin ja asiakastyytyväisyyteen, sekä

epäsuorasti myös muihin mittareihin. Osaamisen tulee siis olla myös tärkeä osa yrityksen strategiaa, jos strategian toteutumista pyritään näillä mittareilla mittaamaan. Strategiset mittarit painottavat myös asiakkaan ja työntekijän tärkeyttä.

Neljännessä mittaristopalaverissa toukokuun puolessa välissä hahmoteltiin alustavasti urakointi- ja saneerausyksiköiden strategioita ja visioita. Osallistujat kertoivat omia näkemyksiään toiminnan tavoitteista, ja keinoista, joilla ne saavutetaan. Tuloksena oli palaverin jälkeen aika kirjava vyyhti ajatuksia, josta oli kuitenkin löydettävissä punainen lanka. Tutkija pyrki tiivistämään ja kokoamaan ajatuksia seuraavaa palaveria varten.

Osa saneeraus- ja urakointipalvelujen mittareista oli jo tässä vaiheessa otettu käyttöön. Mittareiden käyttöönotto ehti jo osoittaa sen, että aina se tärkeä tieto minkä löytämiseen mittarilla on pyritty, ei ehkä olekaan löydettävissä juuri valitun mittarin tuloksista. Joskus tulokset osoittavat että oleellinen tieto löytyykin jostakin mittarin takaa. Näin on tapahtunut tunti-indeksille, joka aluksi mittasi vain työnteon työtuntien laskutuskelpoisuutta tunteina, mutta tulevaisuudessa se muutetaan euromääräiseksi ja sisällöltään moniulotteisemmaksi. Kyseisen tiedon löytämiseksi vaihdetaan uusi mittari, ja katsotaan mitä sen tulokset kertovat. Näin mittaristo elää ja kehittyy, vaikka sen käyttöönotto on vasta alkuvaiheessa.

Palaverissa päätettiin saneeraus- ja urakointipalvelujen mittaristojen erottamisesta toisistaan. Sovittiin, että yksiköille määritellään jatkossa omat strategiat, tavoitteet ja budjetit. Mittaristot rakennetaan niin, että saneerausyksikölle tulee omat taloudelliset mittarit ja urakoinnin yksikölle omat taloudelliset mittarit, mutta strategiset mittarit tulevat olemaan yhteiset molemmilla yksiköillä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska yksiköt käyttävät edelleen yhteisiä resursseja, kuten työntekijöitä, autoja, koneita, laitteita ja työkaluja. Yksiköille määritellään kuitenkin omat myynti- ja tulostavoitteet sekä budjetit.

Viidennessä saneeraus- ja urakointiyksiköiden palaverissa kesäkuun alussa keskityttiin oikeastaan vain urakointiyksikön taloudellisten mittareiden kehittämiseen (taulukko 4). Palaverissa käsiteltiin urakoinnin taloudellisia mittareita. Hallinto oli laatinut edellisen palaverin päätöksen mukaisesti urakoinnille budjettivaateen, jonka puitteissa toiminnan tulisi olla. Budjetissa oli kolme eri liikevaihtoesimerkkiä ja näkemys siitä, mitä katteen tulisi olla kussakin vaihtoehdossa. Urakoinnin taloudelliset tunnusluvut saatiin päätettyä ja todettiin, että juuri valitut mittarit ohjaavat laskentaa haluttuun suuntaan. Urakoinnin lopulliset

taloudelliset mittarit ovat siis työmaakate (€), kuukausikate (€) ja liikevaihdon kasvu (%). Tarkastelujaksona on neljännesvuosittainen seuranta. Katemittarit ovat tärkeimmät mittarit ja ne haluttiin pitää nimenomaan euromääräisinä, kun taas liikevaihdon kasvua kuvaavalla mittarilla pyritään lähinnä tukemaan katemittarien ymmärtämistä, eli sitä missä toiminnan mittasuhteissa tietty kate on saatu aikaan.

TAULUKKO 4 Rakennusurakoinnin tulokorttiin on määritelty yksikön missio, visio ja strategia sekä yhdeksän mittaria, joista kolme on taloudellisia ja kuusi strategisia mittareita.

Missio		Esim. Olla noteerattu ja arvostettu paikallinen rakennuspalvelujen tarjoaja ja hyvän työn tekijä		
Visio		Esim. Jalostusarvon nostaminen ja hallittu alueellinen kasvu		
Strategia		Esim. Strategisten asiakkuuksien hakeminen. (Mahdollisesti linjasaneerausten hakeminen) Resurssien kasvattaminen.		
Näkökulma		Mittari	Mittayksikkö	Aikaväli
Talous	1.	Työmaakate	€	Työmaan päätyttyä?
	2.	Kuukausittainen kate	€	Kuukausittain?
	3.	Liikevaihdon kasvu	%	Neljännes- / puolivuosisalla?
Asiakas	4.	Reklamaatiot	€	Neljännes- / puolivuosisalla?
	5.	Asiakastyytyväisyys (mielipidekysely)	mielipide, ehkä koottu indeksi?	Joka työmaan / asiakkuuden lopuksi
Prosessi	6.	Tunti-indeksi (laskutetut tunnit/maksetut tunnit)	h	Neljännesvuosisalla?
Oppiminen/ Henkilöstö	7.	Taitomittari (asentajan taidot/kaikki taidot)	indeksi	Puolivuosisalla
	8.	Kehityspalaverit t. niiden tuotokset	mielipide	Puolivuosisalla
	9.	Työntekijäytyytyväisyys	mielipide, ehkä koottu indeksi?	Vuositasolla

Lisäksi palaverissa sovittiin tietyistä toimintatavoista projektipäällikön ja hallinnon välillä. Yhteisymmärryksen lisäämiseksi ja erilaisten tulostulosten yhdenmukaistamiseksi sovittiin, että projektipäällikkö toimittaa hallinnolle oman erikoisohjelmalla laaditun urakkalaskelmansa joka työmaan alkaessa. Näin urakan etenemistä ja laskennan onnistumista seurataan kuten ennenkin projektipäällikön toimesta ja nyt myös hallinnossa ja viimeistään työmaan päätyttyä laskelmia verrataan keskenään. Näin hallinnossa ja yksikössä pyritään puhumaan samaa kieltä yksikön toiminnasta ja tuloksellisuudesta.

Paljon pohdintaa herättänyt kysymys oli myös yksikön resurssien käyttö. Yrityksen johdolla oli pelko siitä, että kasvua hakiessaan urakoinnin yksikkö syö parempikatteisen saneeraustoiminnan resursseja niin, että kannattavammasta saneeraustyöstä joudutaan joskus kieltäytymään, kun kaikki resurssit ovat hieman pienempikatteisen urakoinnin toiminnassa. Taas yksiköissä nähdään, että urakointi on kasvattanut koko yksikön resursseja rekrytoimalla ja investoimalla niin paljon, ettei se oikeastaan käytä saneerauksen resursseja. Ratkaisuksi sovittiin jatkuva varovaisuus sekä tietoisuus resurssien käytöstä ja toimintojen yhteensovittamisesta.

Ongelmaksi ja kehityskohdaksi havaittiin myös tuntityöhön tottuneiden työntekijöiden ajattelutapa. Tuntityössä asiakkaalta voidaan laskuttaa se määrä tunteja, mitä työhön on kulunutkin. Urakoinnissa tarvitaan paljon yrittäjähenkisempää ja ehkäpä suorastaan tehokkaampaa toimintatapaa kuin tuntityössä. Työntekijät ovat tottuneet käyttämään sen määrän tunteja kun työhön tarvitaan, mutta urakoinnissa vaaditaan tarkempaa kustannustietoisuutta ja yritteliäisyyttä. Tosin tunti-indeksimittarin ja siihen liittyvän palkitsemisen käyttöönotto tuonee tulevaisuudessa ratkaisun ongelmaan.

Palaverissa todettiin vahinkosaneerauksen taloudellisten mittareiden olevan valmiina (taulukko 5). Vahinkosaneerauksen ainoaksi taloudelliseksi mittariksi muodostui liikevaihdon kasvu. Muita mittareita ei tarvita, koska tuntityönä myytävillä tunneilla on aina sama laskennallinen tuntikate. Liikevaihdon kasvu kertoo siis niin toiminnan kasvusta kun katteen kasvustakin samassa suhteessa.

Vahinkosaneerauksen mittaristoa ei tasapainotettu taloudellisten ja strategisten mittareiden suhteen, koska sen yksi taloudellinen mittari ei ole tasapainossa kuuden strategisen mittarin

kanssa. Rakennusurakoinnin kolme taloudellista mittaria ovat hieman paremmin tasapainossa kuuden strategisen mittarin kanssa. Kummallekaan yksikölle ei kuitenkaan haluttu keksiä näennäisiä, merkityksettömiä mittareita vain tasapainon takaamiseksi. Ennemmin luotettiin omiin kykyihin käytännöllisen ja hyödyllisen mittariston kehittämiseksi, eikä mittaristomallien teoriaa haluttu seurata liian orjallisesti.

TAULUKKO 5 Vahinkosaneerauksen tuloskorttiin on määritelty yksikön missio, visio ja strategia sekä seitsemän mittaria, joista yksi on taloudellinen ja kuusi strategisia mittareita.

Missio		Esim. Olla noteerattu ja arvostettu vahinkosaneerausten tarjoaja ja hyvän työn tekijä Keski-Suomessa ja muuallakin		
Visio		Esim. Jalostusarvon nostaminen. Toiminnan laajentaminen Keski-Suomessa ja sen ympäristössä. Kasvun hakeminen pohjoispuolelta Oulu-Seinäjoki- ja Pohjois-Karjala akselille asti.		
Strategia		Esim. Valtakunnallisella tasolla oleva erikoisosaaminen Strategiset asiakkuudet. Resurssien kasvattaminen. Mahdollinen kapasiteetin osto?		
Näkökulma		Mittari	Mitta-yksikkö	Aikaväli
Talous	1.	Liikevaihdon kasvu (myytyt tunnit)	%	Neljännes- / puoli- vuositasolla?
Asiakas	2.	Reklamaatiot	€	Neljännes- / puoli- vuositasolla?
	3.	Asiakastyytyväisyys (mielipidekysely)	mielipide, ehkä koottu indeksi?	Joka työmaan / asiakkuuden loppuksi
Prosessi	4.	Tunti-indeksi (laskutetut tunnit/maksetut tunnit)	indeksi	Neljännesvuositasolla?
Oppiminen/ Henkilöstö	5.	Taitomittari (asentajan taidot/kaikki taidot)	indeksi	Puolivuositasolla
	6.	Kehityspalaverit t. niiden tuotokset	mielipide	Puolivuositasolla
	7.	Työntekijätyytyväisyys	mielipide, ehkä koottu indeksi?	Vuositasolla

Kuudentena palaverina voidaan pitää tutkijan henkilökohtaisia keskusteluja projektipäälliköiden ja toimitusjohtajan kanssa, kun tutkija esitteli heille lopullisia tuloskorttiluonnoksiaan (taulukko 4 ja taulukko 5). Tuloskortteihin oli koottu molempien yksiköiden mittarit, mittayksiköt ja aikavälit joilta tuloksia kerätään. Tuloskortteihin oli koottu myös alustavat yksiköiden missiot, visiot ja strategiat, joihin tutkija oli kerännyt ajatuksia koko projektin ajalta. Tuloskortit saivat hyvän vastaanoton ja käytännön tuloksia mittareihin odotettiin. Jatkossa mittaustuloksista tullaan keskustelemaan lähinnä yksiköiden johdon kanssa, koska sillä on suurin intressi ja työnjohdollinen oikeus tiedon käyttöön.

### **3.2.3 Siivouspalvelujen yksiköiden mittaristot**

Projektien alkuvaiheessa kehitysprojektia johtavan konsultin näkemys siivouspalvelujen yksiköiden toiminnan ja prosessien kehitysvaiheesta verrattuna saneeraus- ja urakointiyksiköiden toimintaan oli kriittinen. Kun saneeraus- ja urakointiyksiköiden toiminnan ohjaus ja prosessien kehittäminen oli konsultin mukaan hallittua ja kypsää, oli siivouspuolen yksiköissä vielä paljon ongelmia. Siksi siivousyksiköiden mittaristojen kehittäminen aloitettiin ajallisesti myöhemmin, ja ne haluttiin suunnitella hieman eri tavalla kuin edellisissä yksiköissä. Saneeraus- ja urakointiyksiköissä suoritettiin oikeastaan pilottiprojekti, jossa opittua voidaan käyttää hyväksi jatkossa.

Siivousyksiköihin, etenkin sopimussiivouksen osalta sovelletaan yrityksessä erilaista johtamismallia kuin muihin yksiköihin. Kun saneeraus- ja urakointipuolella puhutaan vallan ja vastuun delegoimisesta työntekijätasolle, sopimussiivoukseen sovelletaan pikemminkin saksalaisia johtamisoppeja, joissa suorittavan tason työntekijöillä on vain vähän valtaa oman työnsä suhteen. Siivousyksikön mittariston tulee siis olla enemmän ylhäältä annettu ja byrokraattisemmin ohjaava.

Kohdeyrityksessä ei ehditty käydä läpi varsinaista siivousyksikön mittaristoprojektia ennen tämän tutkimuksen valmistumista. Siivousyksikön mittariston laatimisesta päätettiin, että se tulee joka tapauksessa olemaan johdon ja hallinnon luoma siivousyksikölle ylhäältäpäin annettu mittaristo. Ei nähty tarpeeksi lisäarvoa sille, että siivousyksikön työntekijät työnjohtotasollakaan osallistuisivat mittariston suunnitteluun suhteessa siihen, miten paljon



resursseja se veisi, kun johdolla oli selkeä näkemys siitä, millainen siivousyksikön mittaristo tulisi olemaan.

Siivousyksikön toimialaa analysoitaessa on huomattava, että asiakkaiden siivoustyölle asetettavat vaatimukset ovat kovat; siivouspalvelut eivät kulueränä saisi olla suuri, mutta työn jäljen on oltava hyvää. Markkinoilla on paljon suuria toimijoita, jotka ostavat tai jyräävät alleen pienempiä siivousalan yrityksiä. Nykymallin mukaisesti asiakasyritykset markkinoiden pakottamana joutuvat osaksi suuria yhtiöitä, joissa päätäntävalta koko ketjun asioista on valtakunnallisella tasolla. Suuret ketjut sopivat usein keskenään valtakunnallisia sopimuksia, jolloin paikallisella ketjuun kuuluvalla yrityksellä ei ole edes mahdollisuutta päättää siivouksestaan itse.

Suuret siivousalojen yritykset kilpailevat edullisilla hinnoilla, mutta kentältä tulee selvää viestiä suurten toimijoiden huonosta työn laadusta. Suurilla siivousyrityksillä on massatuotannon edut, jolloin toiminnasta saadaan kannattavaa edullisemmilla hinnoilla. Pienen yrityksen ei ole järkevää lähteä kilpailemaan hinnoista suurten kanssa, vaan strategiana on tarjota korkealaatuista osaamista ja laadukasta siivoustyötä kohtuulliseen hintaan asiakkaille, joille korkea laatu on tärkeä ostokriteeri.

Siivousyksikkö markkinoi palveluitaan seuraavasti: ”Yrityksemme on 20 vuotta siivouspalveluja tarjonnut perheyritys Keski-Suomessa. Asiakaskuntamme muodostuu yrityksistä, yhteisöistä ja julkisesta sektorista. Palvelemme asiakkaitamme yksilöllisesti ja joustavasti noin 90 työntekijän voimin. Laadukkaalla toiminnalla ja oikealla hinta/laatusuhteella luomme asiakkaillemme lisäarvoa, mikä mahdollistaa pitkät ja luottamukselliset asiakassuhteet. Nopea reagointi, joustavuus sekä ammattitaitoinen työ ajanmukaisin välinein ja menetelmin ovat laadun osatekijöitä. Yrityksen johdon tehtävänä on mahdollistaa työn tekeminen laadukkaasti ja tehokkaasti kerralla valmiiksi. Yrityskulttuuriamme leimaa rehellisyys ja avoimuus. Virheistä opitaan ja ne pyritään minimoimaan. Kannattava toiminta mahdollistaa yrityksen asiallisen toiminnan eri sidosryhmien kanssa. Tyytyväinen asiakas on elinehtomme. Molemminpuolinen avoimuus ja luottamus pitävät yllä korkeaa asiakastytyväisyyttä.”

Tutkija suunnitteli siivousyksikölle mittaristoehdotelman (taulukko 6), joka on strategisesti yhtenevin osin benchmarkattu vahinko- ja urakointipalvelujen yksiköltä ja osittain kehitetty

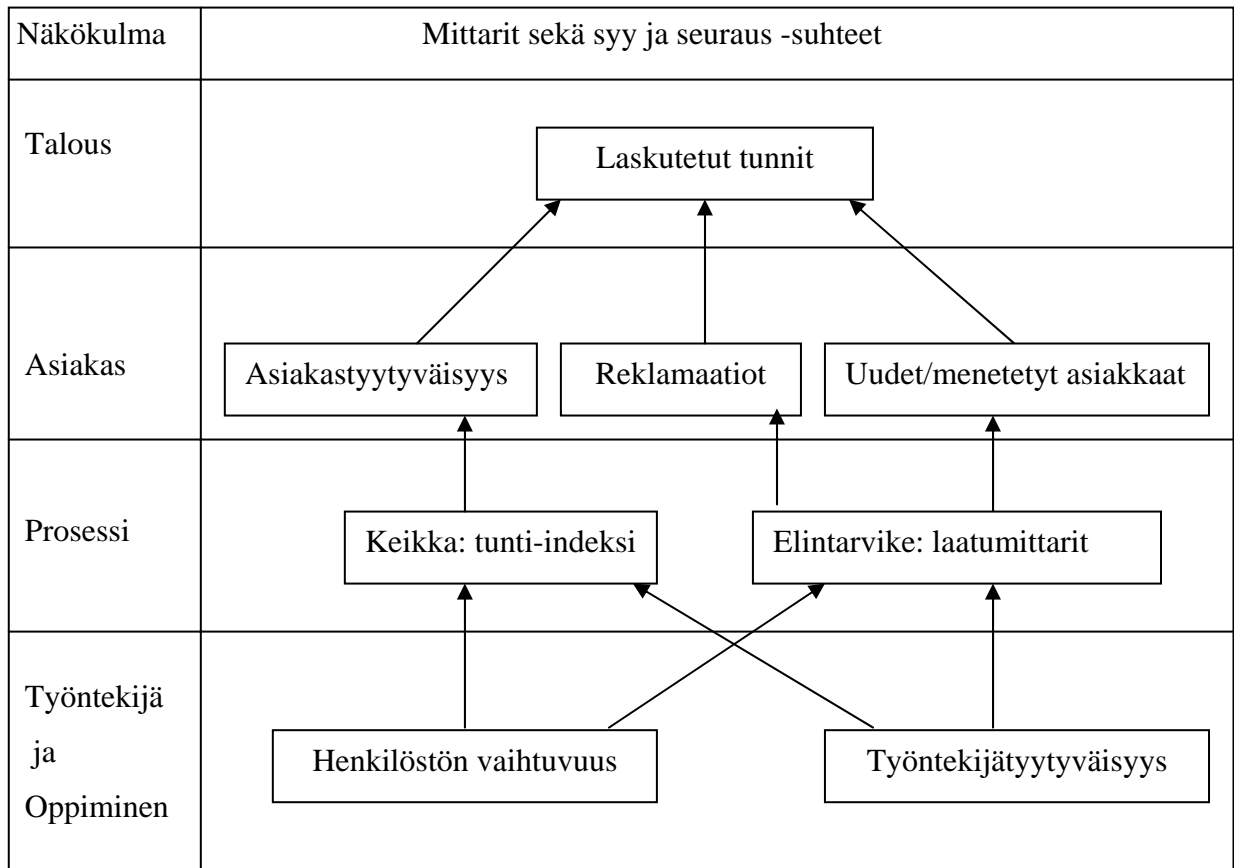
vastaamaan siivousyksikön toimialan ja kilpailuympäristön asettamia vaatimuksia. Ehdotuksessa siivousyksikön tavoitteet on konkretisoitu mittareiksi. Tärkeimmät mitattavat alueet ovat osaaminen, laatu, taloudellisuus ja tuottavuus.

TAULUKKO 6 Ehdotelma siivousyksikön tuloskortiksi.

Missio		Esim. Olla arvostettu korkealaatuisten siivouspalvelujen ja erikoistuneiden puhdistuspalvelujen tarjoaja ja hyvän työn tekijä Keski-Suomessa.		
Visio		Esim. Toiminnan laajentaminen Keski-Suomessa. Kasvun hakeminen lähinnä elintarviketeollisuuden puhdistuspalvelujen ja erikoisosaamisen osalta ja muiden toimintojen osalta luonnollinen kasvu asiakkuuksien ja hyvän maineen kautta.		
Strategia		Esim. Hyvän työn tekeminen ja osaamisen jatkuva kasvattaminen. Tyytyväiset asiakkaat.		
Näkökulma		Mittari	Mitta-yksikkö	Aikaväli
Talous	1.	Liikevaihdon kasvu (myydyt tunnit / edellinen jakso)	%	Neljännes- / puoli-vuositasolla?
Asiakas	2.	Asiakastyytyväisyys (mielipidekysely)	mielipide, ehkä koottu indeksi?	Sopimusasiakas/ Keikassa joka työmaan lopuksi
	3.	Uudet / menetetyt asiakkuudet (Antaa suuntaa myynnin kehityksestä)	indeksi t. % myynnistä	Vuositasolla
	4.	Reklamaatiot	€	Vuositasolla
Prosessi	5.	Keikkatyössä tunti-indeksi (laskutetut tunnit/maksetut tunnit)	indeksi	Neljännesvuositasolla?
	6.	Elintarvikesiivouksessa aistinvarainen ja mikrobiologinen laatumittari		
Oppiminen/ Henkilöstö	7.	Työntekijätyytyväisyys	mielipide /indeksi	Vuositasolla
	8.	Henkilöstön vaihtuvuus	%	Vuositasolla

Siivousyksikön strategiassa korostetaan laatua ja osaamista sekä asiakkaan tärkeyttä, kuten saneeraus- ja urakointiyksiköissäänkin. Osaaminen näkyy syy ja seuraus -suhteissa lähinnä prosessimittareiden heijastumisessa asiakasnäkökulman mittareihin (kuvio 11). Ainoa taloudellinen mittari on liikevaihdon kasvu, koska laskennallinen kate on tuntityössä aina sama. Asiakasmittarina on asiakastyytyväisyys, joka liittyy kiinteästi strategiaan, jossa tyytyväinen asiakas on yrityksen elinehtona. Järkevää on seurata myös uusien asiakkuuksien suhdetta menetettyihin asiakkaisiin, koska asiakkaiden vaihtuvuus on edellämainittujen syiden takia suuri molempiin suuntiin. Mittari antaa osviittaa myynnin kehittämisestä tulevaisuudessa. Hyvän työn tekijän maineen kannalta myös reklamaatioita on syytä seurata, niitä ei strategian toteutuessa saisi juurikaan tulla.

KUVIO 11 Siivousyksikön syy ja seuraus -suhteiden hahmottelua.



Prosessimittarit liittyvät laadun ja tehokkuuden mittaamiseen. Keikkatyöhön sopii samanlainen tunti-indeksi kuin saneeraus- ja urakointiyksiköillä on käytössä. Elintarviketeollisuudessa on jo käytössä sekä aistinvarainen että mikrobiologinen laatumittari, joiden tuloksia seurataan säännöllisesti sekä kohdeyrityksessä että asiakkaiden taholta. Aistinvaraisella mittarilla tarkoitetaan päivittäin pestävien pintojen, laitteiden ja välineiden

puhtauden tarkastamista, jolloin kiinnitetään erityistä huomiota niihin pintoihin, laitteisiin ja kohteisiin, jotka ovat suorassa kosketuksessa elintarvikkeen kanssa. Mikrobiologisessa valvonnassa otetaan bakteerinäytteet tietyiltä puhdistettavilta pinnoilta, joihin bakteereilla on suurin taipumus kertyä. Arvot kootaan yhteen taulukkoon, jonka avulla seurataan bakteerimäärien pysymistä sallituissa rajoissa.

Oppimis- ja henkilöstönäkökulmassa työntekijäytyvyisyys ja henkilöstön vaihtuvuus ovat tärkeitä mittareita, kun halutaan panostaa osaamistason nostamiseen matalapalkka-alalla, jossa perinteisesti vaihtuvuus on suuri. Näkökulma painottuu oikeastaan vain henkilöstömittareihin, mutta niillä on myös osaamisen kannalta tärkeä merkitys, koska koulutukseen panostaminen valuu hukkaan, jos työntekijät eivät pysy yrityksessä pitkään. Myöhemmin mukaan voisi ottaa myös varsinaisen oppimismittarin. Kiinnostavan näkökohdan tuo myös oman henkilöstön vaihtuvuuden vertailu valtakunnalliseen tasoon. Kun kohdeyrityksen pyrkimyksenä on olla strategian mukaisesti viihtyisä ja kannustava työympäristö, niin voisi kuvitella, että vaihtuvuuden tulisi olla pienempi kuin valtakunnallisilla palveluntarjoajilla. Suuret siivousliikkeet pyrkivät usein teettämään saman työn lyhyemmässä ajassa, jolloin varmasti sekä työntekijä että asiakas kärsivät poljettujen hintojen ja heikkojen resurssien seurauksista.

### **3.2.4 Koko yrityksen taloudelliset mittarit**

Tutkijan näkemyksen mukaan kohdeyrityksen ylemmällä, hallinnollisella tasolla tulee seurata taloudellisia mittareita, kun taas operatiiviset mittarit ovat yksikkökohtaisia. Taloudellisia mittareita pohdittaessa tulee ottaa huomioon yrityksen taloudellisen menestymisen tärkeimmät osatekijät: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Projektin periaattena oli pitää mittaristo mahdollisimman yksinkertaisena, joten jokaista osa-aluetta kuvaamaan valittiin yksi mittari.

Kannattavuutta parhaiten kuvaava mittari on sijoitetun pääomat tuotto prosentti (ROI), joka kuvaa tuottoa koko sijoitetulle pääomalle. Oman pääoman sijoittajat saavat sijoituksistaan voittoa ja vieraan pääoman sijoittajat korkotuloja, joten ROI kuvaa tuottoa koko sijoitetulle pääomalle. Maksuvalmiutta kuvaa parhaiten maksuvalmiussuhde (Quick ratio), joka ilmaisee paljonko yrityksellä on rahaa ja saamisia verrattuna lyhytaikaisiin velkoihin. Toinen

mahdollisuus olisi ollut Current ratio, joka ottaa huomioon myös tavaravaraston, mutta varaston merkitys on kohdeyrityksellä pieni, joten Quick ratio sopii tarkoitukseen paremmin. Vakavaraisuutta kuvaamaan sopii parhaiten omavaraisuusaste, joka kertoo kohdeyrityksen kyvystä selviytyä sitoumuksista myös pitkällä aikavälillä.

On selvää, että kohdeyrityksessä käytetään mainittujen tunnuslukujen lisäksi useita muitakin taloudellisia mittareita ja laskelmia esimerkiksi analysoitaessa tilinpäätöksiä ja välitilinpäätöksiä. Tämän projektin tarkoituksena oli suunnitella operatiivisen tason mittaristo, joten mittaristoon otettiin mukaan vain muutama tärkeä taloudellinen tunnusluku, jotta myöhemmin voidaan seurata operatiivisen tason mittareiden antamien tulosten heijastumista koko yrityksen taloudellisiin mittareihin.

Koko yrityksen suoritusmittaristossa (liite 1) näkyy strategiakartan muodossa molempien pääyksiköiden operatiivisen tason mittareiden kytkeytyminen koko yrityksen taloudellista näkökulmaa kuvaaviin mittareihin. Kohdeyrityksen suoritusmittaristoon tuli kaiken kaikkiaan kaksikymmentä mittaria, joista yhdeksän on saneeraus- ja urakointiyksikön mittareita ja kahdeksan siivousyksikön mittareita, sekä kolme koko yrityksen taloudellisia mittareita. Strategiakartassa näkyy liiketoimintayksiköiden neljän taloudellisen mittarin kytkeytyminen koko yrityksen sijoitetun pääoman tuottoastetta kuvaavaan mittariin. Kun myynti ja kate kasvavat, myös sijoitetun pääoman tuotto prosentti vahvistuu. Tämä vaikuttaa nopeasti yrityksen maksuvalmiuden vahvistumiseen, ja jos voittovaroja jätetään yritykseen, ajan myötä myös omavaraisuuden lisääntymiseen.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tällä tutkimuksella oli Järvisen ja Järvisen (2000, 132) toimintatutkimuksen määrittelyn mukaisesti niin sanottu primääritehtävä ja sekundääritehtävä. Tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä eli primääritehtävänä oli suunnitella suoritusmittaristo kohdeyritykselle ohjaamaan strategian toteutumista yritystoiminnan eri osa-alueilla. Tavoitteena oli myös ottaa suoritusmittaristo onnistuneesti käyttöön, eli saada henkilöstö kiinnostumaan mittaristosta ja sitoutumaan sitä myötä kohdeyrityksessä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin.

Tutkimuksen sekundääritehtävänä eli niin sanottuna sivutuotteena on uuden tietämyksen löytäminen kyseisestä innovaatiosta ja sen soveltamisprosessista (Järvinen & Järvinen 2000, 132). Tässä tutkimuksessa sekundääritehtävänä eli toisena tutkimustehtävänä oli analysoida suoritusmittariston suunnittelua ja implementointia yrityksen käyttöön. Tavoitteena oli pohtia mahdollista onnistumista tai epäonnistumista ja siihen vaikuttaneita syitä, sekä pohtia yrityksessä tapahtunutta muutosta ja sen seurauksia.

Tutkimuksen primääritehtävä täyttyi kun yritykselle saatiin suunniteltua suoritusmittaristo. Mittariston avulla saadaan entistä enemmän tietoa yksiköiden operatiivisessa työssä onnistumisesta ja tulevaisuuden ansaintamahdollisuuksista. Toisaalta vasta tulevaisuus osoittaa parantaako laadittu mittaristo kohdeyrityksen ohjattavuutta ja viekö se todella yrityksen toimintaa hallitummin haluttuun suuntaan. Mittariston käyttöönotto kohdeyrityksessä onnistui tutkijan arvion mukaan kohtuullisen hyvin, mutta tulevaisuus näyttää säilykö henkilöstön kiinnostus mittariston käyttöön sekä kehittämiseen jatkossa ja voidaanko mittariston avulla toteuttaa strategiaa entistä tehokkaammin.

### 4.1 Kohdeyrityksen projektimalli

Kohdeyrityksessä toteutettu suoritusmittariston kehittämisprojekti poikkeaa jonkin verran kirjallisuudessa esitetyistä projektimalleista. Toki yhtäläisyyksiäkin löytyy, mutta niin tämä kuin muutkin projektit ovat varmasti ainutlaatuisia omissa ainutkertaisissa toteutus- ja

tutkimusympäristöissään. Kohdeyrityksen mittaristoprojektista omaleimaisen teki lähinnä projektin toteuttamisvaiheet, jotka poikkeavat kirjallisuudessa esitellyistä malleista.

Olven ym. (2001, 48-71) lähinnä ruotsalaisille yrityksille suunnitellussa suoritusmittariston projektimallissa painotetaan yhteisen todellisuuden etsimistä yrityksen edellytyksistä ennen projektiin lähtemistä. Tasapainotetun mittarin vahvuus on heidän mukaansa itse laatimisprosessissa. Organisaatioon kehittyä tätä kautta yhteinen kieli ja keskustelupohja, kun tarkastellaan toimintaa eri näkökulmista. Tavoitteena on, että työntekijät voivat nähdä oman asemansa kokonaisuudessa, mikä auttaa heitä viemään omalta osaltaan yrityksen toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Olven ym. tässä työssä aikaisemmin esitellyssä projektimallissa (sivu 26) määritellään ensin yrityksen asema markkinoilla, sitten valitaan näkökulmat ja strategiat, jonka jälkeen edetään mittareihin ja tavoitteisiin. Yhteistä kohdeyrityksessä toteutetun projektin ja Olven ym. mallin ajattelun kanssa on tärkeimmän annin toteutuminen itse laatimisprosessissa. Kehitysprojektissa syvennyttiin yrityksen ja sen yksiköiden aseman ja toiminnan määrittelyyn sekä yhteisen todellisuuden löytämiseen.

Toivasen (2001, 118) kehittämän projektimallin (sivu 27) mukaan kehitysprojekti tulee aloittaa johtoryhmän keskustelulla, jossa ensin päätetään projektin toteuttamisesta ja sitten sitoudutaan siihen. Seuraavaksi määritellään visio ja strategiat, sitten kriittiset menestystekijät ja lopuksi etsitään tavoitteet ja mittarit, sekä laaditaan toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jos kohdeyrityksen mittariston suunnittelussa olisi seurattu tarkasti jotakin kirjallisuudessa esiteltyä projektimallia, olisi projektin lopputulos varmasti ollut erilainen. Projektimalleja seurattaessa olisi ehkä saatu aikaan enemmän muiden yritysten mittaristoja muistuttavat tulokortit. Kohdeyrityksessä olisi myös voitu benchmarkata muiden yritysten mittaristoja, nyt niihin ei kiinnitetty mitään huomiota. Siksi kohdeyrityksen mittaristossa on nyt mukana sellaisia itse kehiteltyjä mittareita, joita ei välttämättä muissa yrityksissä ole käytetty.

Kohdeyrityksen mittaristoprojektimallin voisi kuvata seuraavien vaiheiden avulla:

1. Yrityksen yksiköiden toiminnan kulmakivistä ja pullonkauloista keskustelu konsulttivetoisessa kehitysprojektissa. Prosessien ja henkilöstön roolien määrittely.
2. Keskustelut ja päätös mittaristoprojektiin lähtemisestä.
3. Koko yrityksen johdon keskustelut mittaristoprojektin tavoitteista ja luonteesta.

4. Pilottiyksikön yksikkökohtaisten mittareiden etsiminen ja valinta. Yksiköiden johdon sitouttaminen.
5. Pilottiyksikön mittareiden sijoittaminen strategiakarttaan sekä syy ja seuraus -suhteiden määrittely.
6. Pilottiyksikön yksikkökohtaisten missioiden, visioiden ja strategioiden määrittely sekä niiden liittäminen mittaristoon. Syy ja seuraus -suhteiden kyseenalaistaminen.
7. Toisen yksikön mittareiden ja syy ja seuraus -suhteiden määrittely markkinoiden mukaan ja pilottiyksiköstä opitun perusteella.
8. Koko yrityksen taloudellisten mittareiden määrittely yksiköiden mittaristojen avulla.
9. Koko yrityksen strategian, vision ja mission määrittelyä.
10. Mittaristojen käyttöönotto, tavoitteiden määrittely, kehittäminen ja palaute.
11. Tulevaisuudessa palkkiojärjestelmän kytkeminen mittaristoon.

Erityisesti huomioitavaa ja aikaisemmasta teoriasta poikkeavaa tutkimuksen toteutuksessa oli mittariston suunnittelun etenemissuunta. Mittariston suunnittelu toteutettiin kohdeyrityksessä kehitysprojektissa määriteltyjen prosessien pohjalta niin, että yksiköittäin pohdittiin toiminnan kehittämisen kannalta kriittisiä asioita ja etsittiin tapoja mitata näitä asioita. Vasta mittariston suunnittelun ja strategian hahmottelun jälkeen siirryttiin pohtimaan onko mittaristolla ja strategialla varsinaista yhteyttä. Johdon näkemyksen mukaisesti ensimmäisessä yksikössä mittareita lähdettiin kehittämään alhaalta ylöspäin ja myöhemmin näkökulmaa vaihdettiin ja luotua mittaristoa lähestyttiin taas ylhäältäpäin, kuten kirjallisuudessa korostetaan. Taas toisen yksikön mittaristo suunniteltiin suoraan ylhäältäpäin.

Päinvastainen rakentamissuunta toteutettiin, koska johdolla oli näkemys siitä, että henkilöstön mukaan saaminen ja projektiin sitouttaminen onnistuu paremmin, kun keskitytään käytännön kehittämiseen. Ei haluttu heti puhua missioista, strategioista ja visioista, kun palavereihin osallistujien mielissä oli käytännön kannalta nopeammin ratkaisuja vaativia ongelmia. Kohdeyrityksen yrityskulttuuriinkin kuuluu sanonta siitä, että kartat piirretään aina jälkikäteen. Niinpä mittaristo suunniteltiin liiketoimintayksiköiden ohjauksen kannalta tärkeiden asioiden mukaisesti ottamalla mitattaviksi asioiksi taloudellisen menestyksen kannalta kriittisiä kehitys- ja ongelmakohtia yksiköissä. Vasta mittareiden löytymisen jälkeen ne sijoitettiin strategiakarttaan ja etsittiin kausaalisuhteita mittareiden väliltä. Suunnittelun edetessä haluttiin luottaa projektiin ja omiin kykyihin oikeiden mitattavien asioiden



löytymiseksi. Uskottiin strategian muodostumiseen myöhemmin relevanttien mittareiden kautta.

Voidaankin pohtia sitä, heikkenikö strategian toteuttaminen tämän toteutustavan myötä, koska mittareiden johtamista strategiasta pidetään kirjallisuudessa erityisen tärkeänä. Yleisesti suoritusmittaristosta kirjoitetussa teoriassa painotetaan mittariston rakentamista organisaation vision ja strategian pohjalta niin, että se ohjaa toimintaa strategian mukaisesti haluttuun suuntaan ja näin kuvaa ja toteuttaa yrityksen strategiaa. (Kaplan & Norton 2004, 32; Malmi ym. 2002, 64; Olve ym. 2001, 42)

Toteutustavan heikkoutena saattaa olla strategiaa heikommin toteuttava mittaristo. Jos strategiaa olisi ajateltu joka mittaria valittaessa, voisi mittareilla olla vielä kiinteämpi yhteys strategiaan. Toisaalta mittareiden yhteys strategiaan oli päinvastaisesta toteutustavasta huolimatta osallistujien mielestä helposti huomattavissa. Muutamat pääteemat kuten osaaminen ja asiakkaan tärkeyden painottaminen heijastuivat syy ja seuraus -suhteista helposti ja ne liittyivät olennaisesti myös kohdeyrityksen strategiaan ja arvomaailmaan. Kysyttäessä saneeraus- ja urakointiyksiköiden johdolta oliko lopullisessa strategiakartassa mittareilla ja strategialla selkeä yhteys, se oli yksiköiden johdon mielestä päivänselvää. Ehkäpä siis jo luodut mittarit määrittelivät strategian, eikä toisinpäin. Voidaankin pohtia, olisiko yksiköiden strategioista tullut erilaisia jos ne olisi määritelty ennen mittareita. Tässä tapauksessa myös mittareista olisi tullut erilaisia, jos ne olisi määritelty etukäteen luotujen strategioiden mukaan.

Abernethyn, Hornen, Lillisin, Malinan ja Selton (2005, 151) tutkimusten mukaan mikään yksittäinen toteuttamistapa strategiakarttaa laadittaessa ei kykene ilmaisemaan organisaation toimintojen monimutkaisia suhteita yksinään, vaan ne tulevat esille vasta kun käytetään ainakin kolmea erilaista strategiakartan rakentamistapaa yhdessä. Jokainen toteuttamistapa lisää tietoa ristikkäisyyksistä mittareiden kausaalisuhteissa. Heidän mukaansa ainakin tietokoneavusteista metodia kartan rakentamisessa tulisi käyttää muiden tapojen lisäksi, koska se on kaikkein objektiivisin tapa rakentaa kartta. Tosin tietokoneavusteisen rakentamisen heikkoutena on se, että sen avulla ei löydy kartan ydintä, eikä se pysty ymmärtämään tai aavistamaan kausaalisuhteiden tärkeyttä yksinkertaisten laskujen takaa. Taas tavat, joissa tutkijat tai yritysten henkilöstö suunnittelee kartan ennakoimalla kausaalisuhteita, saadaan paljon subjektiivisempi mutta laadukkaampi tulos.

Malmin ym. aikaisemmin esiteltyjä määritelmiä (sivu 18) tulkittaessa kohdeyritykselle laadittu mittaristo voisi vastata lähinnä kolmatta vaihtoehtoa, eli yhdistettyä perspektiivikohtaista sekä syy ja seuraus -logiikkaa noudattavaa tarkastelua. Siinä suoritusmittaristo suunnitellaan niin, että pääpaino on perspektiiveissä. Suoritusmittaristoa luotaessa voi mukana olla sekä perspektiivikohtainen että syuseurauslogiikkaa noudattava tarkastelu, aivan kuten kohdeyrityksen mittaristoa suunniteltaessa olikin. Mittariston suunnittelutapa tulisi valita käyttötarkoituksen mukaan. Malmin määritelmien mukaan näkökulmia käyttämällä kohdeyritykseen on luotu lähinnä tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen mittaristo johon on koottu koko toiminnan kannalta keskeisimmät tekijät, eikä niitä tekijöitä jotka kuvaavat strategista muutosta. Malmin määritelmien mukaan kohdeyritykselle on suunniteltu ennemminkin suoritusmittaristo kuin kehitysmittaristo.

## **4.2 Kohdeyrityksen suoritusmittaristo**

Kohdeyrityksen koon ja resurssien rajallisuuden takia mittariston toteutuksessa käytettiin vain yhtä ennalta harkittua toteutustapaa, jolloin saatiin yksiköiden johdon tiedontarpeisiin vastaava käytännöllinen, operatiivisen tason mittaristo. Koko yrityksen mittaristo muistuttaa McNairin, Lynchin ja Crossin suorituskyky pyramidia (kuvio 4), jossa yritys jaetaan neljään eri tasoon niin, että alemman tason operatiivisilla ja ylimmän tason taloudellisilla mittareilla on yhteys toisiinsa.

Kohdeyrityksen mittaristossa (liite 1) ovat ylemmällä tasolla taloudelliset mittarit ja alemmalla tasolla operatiiviset mittarit, aivan kuten suorituskyky pyramidissakin. Taloudellisten näkökohtien painotus lisääntyy noustessa ylöspäin ja operatiiviset tavoitteet näkyvät selkeimmin alatasolla kuten pyramidissakin. Ylätasolla kiinnitetään huomiota myös ulkoiseen kilpailuympäristöön, esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteen avulla voidaan kohdeyritystä verrata suoraan kilpailijoihin. Taas alemmalla tasolla olevat mittarit ovat mahdollisimman selkeitä ja käytännöllisiä. Suorituskyky pyramidissa on tärkeää, että alemman ja ylemmän tason mittarit ovat yhteydessä toisiinsa ja että syy ja seuraus -suhteet on helppo tunnistaa. Parasta kai olisi, jos alemman tason mittarit olisi johdettu suoraan ylemmän tason mittareista.

Olven ym. (2001, 27-28) mukaan ylimmällä tasolla määritellään kokonaisvisio, toisella tasolla määritellään markkinoiden ja talouden kannalta liiketoimintayksiköiden tavoitteet. Kolmannella tasolla määritellään asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja joustavuuteen liittyvät tavoitteet. Neljännellä eli alimmalla tasolla kolmannen tason tavoitteet muunnetaan operatiivisiksi tavoitteiksi. Pyramidin alaosassa mittauksia tehdään suhteellisen usein, kun taas ylemmissä osissa niitä tehdään harvemmin.

Yhdeksi koko yrityksen taloudellisista mittareista valittiin sijoitetun pääoman tuottoaste eli ROI. Koskelan, Leppiniemen, Puttosen ja Virtasen (1998, 63) mukaan sijoitetun pääoman tuottoaste on ehkä yleisimmin käytetty tunnusluku eri yritysten ja toimialojenkin välisiin kannattavuusvertailuihin. Sijoitetun pääoman tuotto prosentilla tarkoitetaan sitä korkoa, eli voiton ja vieraan pääoman kulujen summaa, jonka yritys toimintansa avulla ansaitsee siihen sijoitetulle pääomalle, omalle pääomalle ja myös sijoitetulle vieraalle pääomalle. Eli vieraasta pääomasta vähennetään korottomat erät, joita ovat yleensä ostovelat, siirtovelat ja saadut ennakkomaksut. Syynä ROI:n valintaan tuotto prosenttia kuvaavaksi tunnusluvuksi olikin juuri sen tuoma vertailukelpoisuus; ROI mahdollistaa erikokoisten ja rakenteeltaan hyvin erilaisten yritysten vertailun ja tuottavuuden analysoinnin, joten kohdeyritysten rakenteiden ja toimintojen tehokkuuden vertailu esimerkiksi suuriin kilpailijoihin käy helposti.

Toinen koko yrityksen taloudellinen mittari on omavaraisuusaste. Koskelan ym. (1998, 67) mukaan yritystoiminnassa voitonmahdollisuus ja riski kulkevat käsi kädessä. Hyvä vakavaraisuus on yrityksen suoja toiminnallisia riskejä vastaan ja toisaalta väline niiden ottamiseksi ja kantamiseksi. Hyvä vakavaraisuus antaa yritykselle mahdollisuuden joustaa ja reagoida nopeasti: esimerkiksi sattumalta ja yllättävästi esiin tulevat investointimahdollisuudet, kuten yritysostojen mahdollisuudet, antavat vakavaraiselle yritykselle tavallisuudesta poikkeavia kasvun ja tuloksen tekemisen mahdollisuuksia. Rahoituslaitosten luottopääätöstensä tukena käyttämässä yritystutkimuksessa arvosanan hyvästä vakavaraisuudesta saa jo 34 prosentin suuruisella omavaraisuusasteella. Syynä vakavaraisuuden tarkastelulle kohdeyrityksen suoritusmittaristoon liitettynä onkin juuri yrityksen kasvuhakuisuus ja esitetyt yritysostoideat. Omavaraisuusasteen olisi syytä olla hyvä, jotta yritys voi ottaa kantaakseen uusia toiminnan laajentumisesta aiheutuvia riskejä.

Kolmantena taloudellisena mittarina on maksuvalmius eli Quick ratio, joka lasketaan jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Koskelan ym. (1998, 68)

mukaan maksuvalmiudessa on kysymys siitä, näyttävätkö yrityksen rahat riittävän päivästä toiseen velvoitteiden hoitamiseksi. Erityisiä maksuvalmiuden koetteluun hetkiä ovat usein esimerkiksi merkittävät kasvuvaiheet, jolloin rahoja sitoutuu muun muassa investointeihin, varastoon ja saamisiin. Vaikka yrityksen maksuvalmiutta tukevaa joustavuutta voidaan pyrkiä päättämään taseen varojen rakenteesta, on otettava huomioon, että sellainen yritys jonka varojen painopiste on vaihtuvissa vastaavissa, on joustavampi ja sen toiminta on helpompi uudelleensuunnata, kuin pääomavaltaisen, ensisijaisesti pysyviin varoihin rahansa sitoneen yrityksen. Kohdeyrityksen suoritusmittaristoon liitettynä maksuvalmiudella pyritään seuraamaan edellytyksiä kasvulle ja nykyiselle häiriöttömälle velvoitteiden hoitamiselle.

Kohdeyritykseen luodusta mittaristosta löytyy yhtäläisyyksiä myös Delta-mallin kanssa. Delta-mallin mukaan ylivertaisen aseman rakentaminen markkinoilla onnistuu kolmen vaihtoehdoisen kilpailustrategian mukaan: parhaan tuotteen, laajimman asiakasratkaisun tai asiakkaan lukittumisen avulla. Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2004, 200) Delta-mallissa strategian valita tapahtuu lähinnä sen perusteella, onko kyseessä tuotanto- vai palvelualan yritys. Parhaan tuotteen strategiaa soveltavat tuotantoyritykset ja laajimman asiakasratkaisun strategiaa soveltavat asiakaspalvelulähtöiset yritykset, jolloin kilpailuasema perustuu asiakkaille tarjottavaan kokonaisuhyötyyn. Taas kolmas strategia on äärimmäinen vaihtoehto, jossa asiakas pakotetaan riippuvaiseksi yrityksen tuotteista tai palveluista.

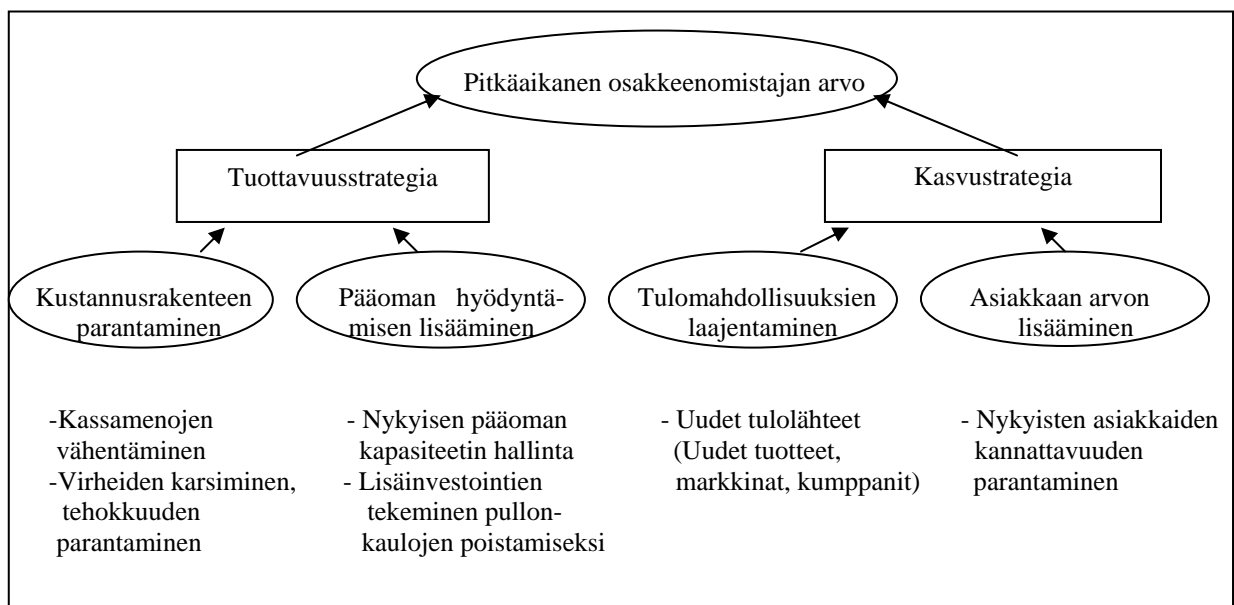
Delta-mallin strategiavaihtoehdot perustuvat selvästi Porterin perinteisiin kilpailustrategioihin, vaikka Porterin kolmesta kilpailustrategiasta valitaankin yritykselle tai tuoteryhmälle sopivin vaihtoehto ensisijaisesti asiakassegmentin perusteella. Strategiavaihtoehdot ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. Kustannusjohtajuuden ja differoinnin strategioissa kilpailuetu pyritään saavuttamaan laajassa segmentissä, kun taas keskittymisstrategiat kohdistuvat kapeaan segmenttiin.

Porterin mukaan strategian ydin ovat toiminnot, eli toimintojen tekeminen eri tavalla kuin kilpailijat tai erilaisten toimintojen tekeminen kuin kilpailijat. Eri toimintojen strateginen yhteensovittaminen on keskeinen asia kilpailuedun kannalta. Kilpailijan on vaikeampi jäljitellä joukkoa yhteen sovitettuja toimintoja, kuin toistaa tiettyä myyntitapaa tai prosessitekniikkaa tai jäljitellä tuotteiden ominaisuuksia. Asema, joka perustuu toimintojärjestelmiin on paljon kestävämpi kuin asema, joka perustuu yksittäisiin toimintoihin. (Kaplan & Norton 2004, 304.)

Kaplanin ja Nortonin kustannus- ja tuotejohtajuusstrategia sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden strategia vastaavat Porterin perinteisiä kilpailustrategioita. Taas Delta-mallistakin tuttu lock-in-strategia eli lukkiutumisstrategia syntyi Kaplanin ja Nortonin mukaan (2004, 316) vasta 1990-luvulla ”uuden talouden” informaatiopohjaisten toimialojen myötä. Lock-in-strategiassa luodaan asiakkaille korkeat siirtymäkustannukset kilpailijoiden tuotteisiin. Esimerkiksi tietokoneiden käyttöjärjestelmien ja useiden luottokorttien markkinointi pohjautuu kyseiseen strategiaan, kun kaikkia palveluita ei saada pienempien tai harvinaisempien järjestelmien tai luottokorttien käyttäjien ulottuville.

Kohdeyrityksen strategiaa ei ole pyritty määrittelemään kovinkaan tarkasti, mutta mittaristoprojektin aikana johto väläytti koko yrityksen mahdolliseksi strategiaksi henkilöstön osaamisen kasvattamista. Johdon näkemys yrityksen taloudellisesta strategisesta linjauksesta on ollut usean vuoden ajan kasvustrategia, mutta jos kasvutavoitteet eivät toteudukaan, tulee yrityksen suuntana pitää kustannusten hallintaa. Kaplanin ja Nortonin (2004, 58) mukaan yrityksen taloudelliset tavoitteet liittyvät yleensä kannattavuuteen ja niitä mitataan esimerkiksi operatiivisella tuloksella ja sijoitetulle pääomalle saadulla tuotolla (kuvio 12).

KUVIO 12 Aineellisen arvon määrittymisen kahden taloudellisen strategian mukaan, jolloin strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia. (Kaplan & Norton 2004, 59)



Kaplanin ja Nortonin (2004, 58) mukaan taloudellinen tulos paranee kahden perustoiminnon, tulojen kasvun ja tuottavuuden avulla. Perinteisesti yritysten talousstrategiat ovat yksinkertaisia: Yritykset ansaitsevat enemmän, kun ne myyvät enemmän ja kuluttavat vähemmän, kaikki muu on toisarvoista. Talouden strategian toinen ulottuvuus on tuottavuus, jota voidaan parantaa alentamalla kustannuksia tai lisäämällä tehokkuutta.

Jos kohdeyrityksen strategia olisi henkilöstön osaamisen kasvattaminen, voisi visioksi karkeasti määritellä vahvistuneen markkina-aseman ja kannattavuuden lisääntymisen. Missio voisi liittyä yrityskulttuurin peruseriaatteeseen eli hyvän työn tekemiseen markkinoilla. Hyvän työn tekeminen on ollut yrityksen toiminnassa keskeinen ajatus jo kauan ennen kehitysprojektien aloittamista.

Delta-mallin sanotaan sopivan hyvin asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yrityksiin. Kohdeyrityksen strategiaa voisi verrata Delta-mallin laajimman asiakasratkaisun strategiaan, jossa pohditaan sitä, miten voidaan palvella asiakkaan tiedostettuja ja piileviä tarpeita paremmin kuin kilpailijat. Tällöin tärkein prosessi olisi räätälöity kokonaisuus asiakkaalle (kuvio 6). Tämä sopisi hyvin kohdeyrityksen toimintaan jossa eri yksiköt toimivat yhdessä ja käyttävät tarvittaessa luotettavia kumppaneita ja alihankkijoita muodostaen asiakkaalle ainutkertaisen palvelukokonaisuuden.

Myös mittariston päivastaisen rakentamissuunnan toteutuksessa on jotain yhteistä Delta-mallin kanssa. Delta-mallissakin edetään liiketoimintayksiköiden strategioista yrityksen kokonaisuuden hahmottamiseen. Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2004, 202) Delta-mallin rakentaminen tapahtuu niin, että aluksi valitaan ja määritellään asiakassegmentit, sitten valitaan liiketoiminta-alueille yksi kilpailustrategioista ja näiden jälkeen määritellään yrityksen perustehtävä eli missio. Lähestymistapa on siis päivastainen kuin perinteisissä ohjausjärjestelmissä, jossa aloitetaan mission ja vision määrittelystä. Kilpailustrategioiden tavoitteena on pyrkiä erottautumaan kilpailijoista, joten on kyettävä ymmärtämään asiakkaiden arvo-odotuksia, niin että jokaiselle liiketoiminnalle ja sen asiakassegmentille voidaan soveltaa juuri sille sopivaa kilpailustrategiaa.

Muut tässä tutkimuksessa esitettävät mallit, kuten Maiselin malli ja EP<sup>2</sup>M ovat niin samanlaisia kuin Balanced Scorecard, ettei niistä juuri löydy uusia vertailukohtia kohdeyrityksen mittaristolle. Tosin Maiselin mallissa (kuvio 3) painotetaan erityisesti

henkilöstön merkitystä. Henkilöstöllä, ja etenkin sen osaamisella, on tavallista suurempi merkitys myös kohdeyrityksen mittaristossa, kun kahdestakymmenestä mittarista peräti viisi keskittyy henkilöstönäkökulman mittaamiseen.

EP<sup>2</sup>M -mallissa (kuvio 5) mittausjärjestelmän toisena tarkoituksena on edesauttaa sellaista kulttuuria, jossa jatkuva muutos on normaali elämäntapa. Kohdeyrityksessä usein kuullut viisaudet, kuten ”kartat piirretään aina jälkikäteen” ja ”mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” tai ”kehitys kehittyy” ja ”budjetointiin ei kannata uhrata liikaa resursseja” viittaavat ajattelutapaan, jossa liika tulevaisuuden suunnittelu on turhaa, pikemminkin olisi luotava niin joustava organisaatiomalli tai ”organismi”, että se kestää turbulenssit ja kykenee muuntautumaan nopeasti markkinoiden vaatimalla tavalla.

Suurin merkitys kohdeyrityksen mittariston suunnittelussa haluttiin antaa sille, että rakennettava mittaristo on yrityksen näköinen ja palvelee sen operatiiviseen työhön kohdistuvia informaatiotarpeita. Mittariston avulla pyrittiin akvaariomalliin, eli haluttiin luoda läpinäkyvyyttä toimintaan mittareiden avulla. Uskottiin, että kohdeyritykselle ei tuottaisi niin paljon arvoa jonkun teoreettisen mallin mukaan rakennettu tai muilta yrityksiltä kopioitu mittaristo, vaan että johtoryhmän omat taidot riittävät oikeiden mittarien löytämiseen ja määrittelyyn.

### **4.3 Henkilöstön sitoutuminen ja muutos yrityskulttuurissa**

Toivasen (2001, 118) mukaan ylimmän johdon sitoutuminen projektiin on erittäin tärkeä asia, mutta muutakaan henkilöstöä ei saa unohtaa, koska keskijohto yleensä toimeenpanee strategiat ja yrityksen henkilöstö toteuttaa ne. Ilman henkilöstön sitoutumista projektiin sen toteuttaminen organisaatiossa on erittäin vaikeaa.

Toteutustavan vahvuutena oli kohdeyrityksen johtoryhmän onnistunut sitouttaminen mittaristoon. Kun yksikön johtoryhmä oli itse saanut suunnitella mittariston, se vastasi todellisia käytännön tarpeita ja herätti innostusta ja odotuksia mittaustuloksien suhteen. Esimerkiksi avainhenkilö, joka alussa vastusti koko mittaamisideaa ja suhtautui kaikista sarkastisimmin koko projektiin, toimi lopuksi projektin veturina ja suurimpana ideoitsijana mittareiden suhteen. Hän myös vaati eniten mittariston nopeaa käyttöönottoa ja bonusten

yhdistämistä mittaristoon. Kun mittariston tulevat hyödyntäjät itse ovat saaneet kehittää mittaristonsa, niihin on myös sitouduttu vahvasti.

Rampersadin (2004, 260) mukaan muutosvastarinnan käsittelyyn positiivisella tavalla liittyy avainhenkilöiden mukaan ottaminen päätöksentekoprosessiin. Sidosryhmien jäsenet hyväksyvät muutokset helpommin, kun he ovat itse mukana päätöksenteossa. Tätä kautta käytännön toteutus helpottuu. Henkilöstön tulee saada osallistua tulokorttien kehittämiseen ja käyttöönottoon. Myös vastuu- ja valtakysymyksiin tulee luoda läpinäkyvyyttä.

Kohdeyritykseen luotua mittaristoa voisi luonnehtia enimmäkseen työnjohtotason mittaristoksi, jolla on yksiköiden toimintaa ohjaava rooli. Painottuuhan mittaristo työntekijöiden osaamisen mittaamiseen. Suorittavaa työntekijätasoa ei oikeastaan sitoutettu mitenkään mittaristoprojektiin. Toisaalta jos henkilöstö olisi otettu mukaan kehittämisprojektiin, olisi se vienyt paljon resursseja, mutta auttanut ehkä henkilöstön sitouttamisessa yhteisen strategian tavoitteluun. Nyt tieto mittaamisesta ja tavoitteiden asettamisesta kulkeutuu työntekijätasolle työnjohdon kautta palavereissa ja koulutuksissa. Sitoutuminen tulee tapahtumaan todennäköisesti siinä vaiheessa, kun mittareihin yhdistetään palkkiojärjestelmä. Tosin tällaisessa sitouttamisessa piilee se vaara, että vaikka jotkut mittarit vahvistavan yrityksen päämäärien mukaista käyttäytymistä, kaikki eivät sitä tee vaan voivat vaikuttaa jopa päinvastoin. Työntekijät voivat keskittyä liikaa siihen mitä mitataan, eikä siihen mitä tavoitellaan, jolloin voidaan pyrkiä manipuloimaan mittaustuloksia oikeiden päämäärien tavoittelemisen sijasta.

Kuulan (1999, 225) mukaan toimintatutkimusprosessia voi hahmottaa Giddensin kaksois hermeneutiikan avulla, jossa ajatuksena on se, että tutkimus käsitellessään maailmaa muuttaa sitä, mutta että ihan samalla tavalla maailma puolestaan vaikuttaa tutkimukseen ja muuttaa sitä. Niin myös toteutetulla projektilla oli vaikutuksia toimintaympäristöönsä eli kohdeyritykseen, osa vaikutuksista oli helposti huomioitavissa ja osa jää epäilemättä kokonaan havaitsematta.

Projektin tuloksena voidaan pitää aikaansaattua suoritusmittaristoa, mutta suurena aikaansaannoksena voidaan pitää myös kohdeyrityksen sisäisen laskennan ja johtamisen muuttumista formaalimpaan suuntaan. Tutkimusprosessin aikana yrityksessä on tapahtunut paljon muutoksia. Yksiköiden johtaminen on muuttunut luovasta määrittelemättömästä



toiminnasta enemmän tavanomaisempaan, huolellisesti johdettuun ja määriteltyyn toimintaan. Yrityksessä ei ole aikaisemmin määritelty missioita, visioita tai strategioita tai ylipäätään mitattu juuri mitään. Myös tavoitteiden asettaminen ja roolien selkeyttäminen ovat lisääntyneet huomattavasti. Tämä muutos oli osittain haettava ja osittain ruokki itse itseään. Johdon toiveena oli toiminnan hallittavuuden ja seurannan parantaminen ja sitä johto myös sai. Voidaankin pohtia sitä, katosiko projektin kuluessa jotain yrityksen omaleimaisuudesta kun se otti käyttöönsä ohjausjärjestelmän, joka ei ole aikaisemmin kuulunut sen toimintatapoihin. Yrityskulttuurissa tapahtui jonkinasteinen muutos, tosin nähtäväksi jää onko muutos pysyvä vai vain väliaikainen, eli onko luotuun järjestelmään ja sen käyttöön sitouduttu vai katoaako sen merkitys päivittäisten töiden paineen ja kiireen keskellä.

Rampersadin (2004, 280) mukaan useimmat organisaatiomuutoksissa käytetyt menetelmät epäonnistuvat, koska niissä ei oteta huomioon kaikkein olennaisinta asiaa eli ihmisten identiteettiä. Epäonnistumiset liittyvät myös johdon vähäiseen osallistumiseen käytännön toteutuksessa. Ei ole harvinaista, että johto kieltäytyy kalliista yritysjohton koulutusohjelmista, konsultoinnista ja kirjallisuudesta saaduista opeista huolimatta puuttumasta asioihin jotka selvästi vaativat toimenpiteitä. Onnistunut muutos vaatii niin yksilöllistä kuin kollektiivista oppimista. Koska oppimisessa on kyse muutoksesta käyttäytymisessä, yksilöllisen käyttäytymisen muutoksen täytyy istua kollektiiviseen käyttäytymisen muutokseen, mikä johtaa väistämättä organisaatiomuutokseen. Organisaatiomuutokseen sisältyy kollektiivisen muutoksen ja poisoppimisen prosessi, joka on toisaalta väistämätön ja toisaalta välttämätön organisaation kasvulle.

Tutkimusprojektissa kehitetyn suoritusmittariston lisäksi ehkä parhaimpana antina olivat tavoitteelliset keskustelufoorumit, joita projektin aikana pidettiin. Kohdeyrityksessä vallitsi kahvipöytäkeskustelukulttuuri, jossa työssä esille tulevista asioista ja ongelmista puhuttiin avoimesti kahvipöydässä, mutta varsinaisia päätöksiä ei tarvinnut yhteisesti tehdä. Projektin ympärillä oleva keskustelu oli tavoitteellisempaa, piti saada aikaan päätöksiä ripeästi ja yhteisymmärryksessä.

Beckett (1999, 86) toteaaakin, että oppimista epäformaaleissa tilanteissa tapahtuu ainoastaan silloin, kun työntekijät tiedostavat oppivansa tilanteista. Elämä työssä koetaan tyypillisimmillään ajattelun, tunteiden ja tekemisen yhdistelmänä. Työpäivä muodostuu lukuisista tapahtumista, jotka tapahtuvat tietyssä sosiaalisessa ympäristössä, kontekstissa.

Näitä asioita käsitellään useimmiten kahvipöytäkeskusteluissa ja erilaisissa konfliktitilanteissa. Oppimisen pitäisi olla tavoitteellista ja siitä tulisi seurata jonkinlaisia muutosta. ( ks. Loppela 2004, 27.)

Rampersadin (2004, 239) mukaan käytännössä tapaamiset ovat usein strukturoimattomia, kaoottisia ja turhan seurustelusävytteisiä, mikä johtaa siihen, että niistä tulee lähinnä ajan, rahan ja ideoiden hukkaa. Palaverin tulisi olla sekä oppimisprosessi että viestintäkeino. Siinä jaetaan, saadaan ja vaihdetaan osaamista sekä ratkaistaan ongelmia ja tehdään aloitteita. Palaverin onnistumista varmistavat selkeät tavoitteet, avoin keskustelu, oikeat ihmiset, palaverien arviointi ja eteneminen esityslistan mukaisesti.

Mittaristopalavereissa aikaa käytettiin usein muustakin kuin mittaamisesta keskustelemiseen. Esille nousi sellaisia ongelmakohtia ja käytänteitä, joista syntyi mielipiteiden vaihtoa. Mittaristoa käytettiin tavallaan keskustelun pohjana, se synnytti ajatuksia, kritiikkiä ja ideoita vanhoista ja uusista toimintatavoista. Joskus vanhojen asioiden ja ongelmien esilletulo aiheutti niin voimakkaita reaktioita ja mielipiteiden vaihtoa, että tutkija joutui epäilemään sitä, aiheuttiko projekti enemmän hyvää vai huonoa keskusteluilmapiiriä kohdeyrityksessä. Osallistujien vuorovaikutustaidot olivat tutkijan näkemyksen mukaan hyvät, mutta tunteet saattoivat ohjata mielipiteiden vaihtoa liikaa, ei ehkä osattu suhtautua asioihin tarpeeksi objektiivisesti. Palaverihin osallistuneet avainhenkilöt olivat tutkijan arvion mukaan voimakkaita persoonallisuksia, jotka eivät häpeilleet ajatustensa ja mielipiteidensä esilletuomista.

Palavereissa pyrittiin konsensukseen, koska yhteisen todellisuuden löytämisen ajateltiin edistävän yhteisten määriteltyjen toimintatapojen kehittymistä ja helpottaa työnteon arkea. Toisaalta sanotaan että liika konsensukseen pyrkiminen johtaa aina samaan; tehdään niin kauan kompromisseja, kunnes päätöksen sisältö on kaikkien hyväksyttävissä. Kohdeyrityksen projektissa konsensukseen pyrkiminen aiheutti ristiriitaisten mielipiteiden esille tulemistä, josta oli tosin se hyöty, että opittiin tiedostamaan myös poikkeavien mielipiteiden olemassaolo yrityksessä. Rampersadin (2004, 240) mukaan konsensuksen ei tulisi olla välttämättömyys. Halu päästä konsensukseen voi johtaa hitaaseen päätöksentekoon, sekä hämmentää ja tukahduttaa aloitteet.

Kuula (1999, 228) olettaa kielen merkityksen kommunikaation välineenä hyvin keskeiseksi tutkijan ja tutkittavan välisen yhteistyön rakentamisessa. Vaikka lähtökohtana ovatkin työyhteisön jäsenten omat ideat, niin tutkija keskustelee kentällä pitkin matkaa näiden ihmisten kanssa, tuoden eri tilanteisiin mukaan tutkimuksellisen kontribuutionsa. Tutkijat ovat sosiaalistuneet akateemiseen kielen käyttöön ja näin ollen heidän täytyy kentällä ollessaan pyörittää päänsä sisällä jonkinlaista kielenkääntöautomaattia.

Jatkuvan opiskeluun ja kouluttautumiseen kannustavan ilmapiirin myötä kohdeyrityksen johtoryhmä kävi keskustelua akateemisen tason termeillä, mutta työnohjohtotasolle tultaessa kielenkäyttö muuttui selvästi käytännöllisempään suuntaan. Mittareiden suunnittelu aloitettiin pohtimalla neljän näkökulman pohjalta yksiköille tärkeitä käytännön asioita, eikä heti vaadittu pohtimaan vaikeampia käsitteitä. Kohdeyrityksessä suhtaudutaan yleisesti epäillen turhien ja kliseisten termien pyörittelyyn, joten projektissakin haluttiin ennemmin käyttää sellaista kieltä, mitä kohdeyrityksessä käytetään ja ymmärretään. Ajateltiin, että uusien termien opettelu voi viedä turhaa aikaa ja niiden käyttö voi muodostua esteeksi yhteiselle keskustelulle. Haluttiin, että jokaisella olisi rohkeutta ottaa kantaa keskusteluun, pelkäämättä ettei ymmärtäisi muita tai tulisi itse oikein ymmärretyksi

Kalliolan mukaan onnistunut vuorovaikutus edellyttää molempien osapuolten kielen tulemistä keskeisiltä osiltaan samanlaiseksi ja periaatteessa toimintatutkimus antaa tässä mielessä hyvät mahdollisuudet testata käsitteitä tutkijan ja tutkittavien välisessä vuorovaikutuksessa (ks. Kuula 1999, 228).

Tutkimuksen onnistumiseen vaikutti osaltaan se, että tutkija tunsikin tutkimuskohteen etukäteen. Sillä oli varmasti merkitystä myös projektin nopean etenemisen kannalta. Järvinen ja Järvinen (2000, 137) painottavatkin sitä, että toimintatutkimuksessa tutkijan tulee tuntea tutkimuskohde entuudestaan, jolloin hän saa siitä irti nopeasti paljon tuloksia. Onnistumiseen vaikutti varmasti myös se, että kohdeyrityksen kulttuuri otettiin huomioon tutkimusprojektia toteutettaessa. Ei haluttu toimia kulttuurin vastaisesti, vaikka loppujen lopuksi projekti muuttikin yrityksen toimintatapoja formaalimpaan suuntaan. Kulttuurimuutos seuraakin yleensä strategian määrittelyä ja sisäistämistä.

Kaplanin ja Nortonin (2004, 275-278) mukaan kulttuuri voi olla projektille este tai mahdollistava tekijä. Kulttuurin muokkaaminen on useimmin mainittu prioriteetti oppimisen

ja kasvun näkökulmassa. Heidän mukaansa strategia sanelee yrityksen kulttuurin, jolloin strategian määrittelyllä ja viestimällä muutetaan yrityksen kulttuuria. Kun asiakaskeskeisyys on heidän mukaansa tärkeintä kokonaisvaltaisten asiakasratkaisuiden strategiaa noudattavissa yrityksissä, tulee mitata sellaista kulttuuria, jossa ollaan jatkuvasti läheisissä tekemisissä asiakkaan kanssa. Esimerkiksi voidaan mitata aikaa, jonka johtajat tai työntekijät viettävät asiakkaidensa kanssa.

Jo projektin alkuvaiheessa kohdeyrityksen johto painotti, että tärkeää on mitata sitä, miten paljon asiakkaan kanssa ollaan yhteyksissä. Asiakaskontakteja ja herkkyyttä asiakassuhteissa pidettiin erityisen tärkeinä asioina. Delta-mallin ja Balanced Scorecardin strategiavaihtoehtoja pohdittaessa tultiin myös siihen tulokseen, että kokonaisvaltaisten asiakasratkaisuiden strategia on lähinnä kohdeyrityksen strategiaa. Jo alkuvaiheessa kohdeyrityksen johto tiedosti yrityksen strategian ja tärkeiden mitattavien asioiden yhteyden. Asiakasnäkökulman mittarit kuvaavat nyt lähinnä asiakkaan tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, mittaristoon voi kehittää vielä kontakteja kuvaavan mittarin, mutta jo asiakastyytyväisyyslomakkeen täyttäminen yhdessä asiakkaan kanssa toimii myös kontaktimittarina. Seurata voisi myös sitä, kuinka useiden ja kuinka tärkeiden asiakkaiden kanssa lomaketta päästään täyttämään. Kaplan ja Norton (2004, 227) painottavatkin, että vaikka työntekijä ovat jo jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa, myös johtajien tulee näin tehdä, jotta he ovat tehokkaampia johtajia.

#### **4.4 Lopuksi**

Sanotaan, että jatkuvuus on ominaista toimintatutkimukselle, ensimmäisen toteutusvaiheen tulisi olla lähinnä alkua jatkuvalla kehittämisellä ja ideoinnilla olemassa olevien toimintakäytäntöjen muuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa suunniteltiin kohdeyritykselle yksikkökohtainen suoritusmittaristo. Tutkimusprojektissa sovellettiin myös tulosjohtamisen periaatteita. Suoritusmittariston tavoitetuloksia ei kuitenkaan vielä määritelty, vaan ensin kohdeyrityksessä halutaan saada kokemuksia laaditun mittariston pidempiaikaisesta käytöstä ja mittaustuloksia nykyisestä tilanteesta. Vasta sen jälkeen varsinaisia tavoitteita voidaan asettaa ja löytää poikkeamia tavoitteiden saavuttamisessa, sekä yhdistää mahdollinen palkitsemisjärjestelmä mittaristoon.

Heikkisen ja Jyrkämän (1999) mukaan toimintatutkimuksen keskeinen piirre onkin pyrkimys refleksiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla. Toimintatutkimusta hahmotellaan usein sykleinä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Silloin kun useita toimintatutkimuksen syklejä asetetaan peräkkäin, syntyy niistä etenevä spiraali. Spiraali kuvaa toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa peräkkäisinä sykleinä. (Loppela 2004, 83.)

Toimintatutkimukselle tyypillisenä pidetään sitä, että se tuo yleensä aina esiin jotakin uutta, jota ei tutkimusta aloittaessa osattu vielä kysyä. Tässä tutkimuksessa suurin tieteellinen arvo oli projektin toteuttamisen kuvauksella, etenkin projektin toteutustavalla oli vaikutuksia sen lopputuloksiin. Varton (1992) mukaan aito tieteellinen tutkimus on aina suunnattu kohti sellaista, jota ei vielä ole olemassa. Hän määrittelee toimintatutkimuksen tutkimustehtävän vähittäisen selkiintymisen tutkimuksen projektiivisuudeksi. Tästä syystä toimintatutkija ei tutkimuksen alussa välttämättä edes tiedä kaikkia niitä kysymyksiä, joihin hän tulee tutkimuksen kuluessa vastaamaan. (Loppela 2004, 85.)

Tässä toimintatutkimuksessa tutkittiin johdon laskentatoimen uuden osa-alueen, strategisen mittaamisen soveltamista kohdeyritykseen. Strategisten mittareiden käyttö yritysten johtamisessa on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Voidaan ajatella että yrityksen laskentatoimi on muutosvaiheessa, kun yritysten sisäinen ja ulkoinen laskenta ovat yhdistymässä. On esitetty arvioita, joiden mukaan tulevaisuudessa jopa tilinpäätöksissä tullaan esittämään taloudellisten tunnuslukujen rinnalla myös strategisten mittareiden tuloksia ja tullaan hakemaan tapoja, joilla yritysten strategisten mittareiden tuloksia voidaan verrata eri yritysten kesken, ja näin ennustaa yritysten taloudellista menestystä tulevaisuudessa entistä paremmin.

Laitinen (2003, 215) määrittelee yritysten uuden laskentatoimen kokonaisvaltaiseksi laskentatoimeksi. Sen tarkoituksena on tukea yrityksen strategista päätöksentekoa ja johtamista tuottamalla informaatiota laaja-alaisesti yrityksen toiminnan kaikilta osa-alueilta suunnittelua, päätöksentekoa, seuranta ja ohjausta varten. Näin yrityksen suorituskykyä voidaan jatkuvasti parantaa pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Kokonaisvaltainen laskentatoimi on järjestelmä, joka mittaa laaja-alaisesti yrityksen toiminnan suorituskykyä ja tuottaa informaatiota jatkuvasti tämän suorituskyvyn parantamiseksi. Laitisen (2004, 37) mukaan uudet johdon laskentatoimen trendit kuten pidemmän tähtäimen suunnittelu, laajempi

tarkastelun ulottuvuus ja strategisten indikaattoreiden saapuminen muuttavat vahvasti laskentatoimen tehtäväkenttää. Uusi, kokonaisvaltainen johdon laskentatoimi sisältää sekä reaali-prosessin hyödykevirrat, että taloudellisen prosessin rahavirrat ja yrittää tuottaa informaatiota tehostaakseen näitä prosesseja, ymmärtääkseen niiden toimintaa ja lisätäkseen niiden yhteistoimintaa.

Perinteisesti kovana laskentana pidetty johdon laskentatoimi on uusien johdon ohjausjärjestelmien, kuten strategisten suoritusmittaristojen myötä löytänyt myös pehmeämpiä osa-alueita. Mittaaminen ei ole näillä strategisilla alueilla yhtä ongelmatonta kuin taloudellisten tunnuslukujen seuraaminen, mutta tulokset ovat erityisen tärkeitä johdon näköalojen lisäämisessä pitkällä tähtäimellä. Tässä tutkimuksessa haettiin johdon ohjausmahdollisuuksien parantamista suoritusmittariston avulla ja tähdättiin erityisesti operatiivisesta työstä saatavan tiedon lisääntymiseen. Tuloksiin päästiin kohdeyrityksen omaleimaiseen yrityskulttuuriin sopivan toteutustavan avulla. Tulevaisuus näyttää, miten mittariston käyttö vaikuttaa yrityksen tuleviin ansaintamahdollisuuksiin.

## LÄHTEET

- Abernethy, M., Horne, M., Lillis, A., Malina, M. & Selto, F. 2005. A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge. *Management Accounting Research* 16: 135-155.
- Albright, T. & Davis, S. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15: 135-153.
- Anthony, R. & Govindrajana, V. 2001. *Management Control Systems. International Edition.* Singapore: McGraw-Hill Companies.
- Ax, C. & Bjørnenak, T. 2005. Bundling and diffusion on management accounting innovations –the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research* 16: 1-20.
- Briers, M. & Chua, W. 2001. The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society* 26: 237-269.
- Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. *Balanced Scorecard -Tasapainotettu mittaristo.* Helsinki: Rastor Oy.
- Gill, J. & Johnson, P. 1997. *Research Methods for Managers. Second edition.* Lontoo: Chapman.
- Heikkinen, E. 2002. Teemahaastattelun johtopäätökset. Kasvun Strategiat -projektin yhteydessä tehty toimintatapaa koskeva haastattelu kohdeyrityksessä.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004 *Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä.* Helsinki: Otava.
- Järvinen, A. & Järvinen, P. 2000. *Tutkimustyön metodeista.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2001. *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment.* USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi.* Helsinki: Talentum.
- Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 1998. *Johdanto laskentatoimeen ja rahoitukseen.* Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä.* Tampere: Vastapaino.
- Laitinen, E. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit.* Helsinki: Talentum.
- Laitinen, E. 2004. *Performance measurement & management: a strategic view.* University of Vaasa: Levon Institute.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. *Onnistu strategiassa.* Juva: WSOY.
- Malmi, T. 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research* 12: 207-220.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. *Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti.* Helsinki: Talentum.

- Mäkinen, V. 1980. Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista: Toiminta-analyyttisen tutkimusstrategian kehittäminen. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11: 65-88.
- Nørreklit, H. 2003. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28: 591-619.
- Nurmi, R. 2000a. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.
- Nurmi, R. 2000b. Johtavatko johtajat? Tampere: Tammer-Paino.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard -yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting Research* 10: 363-382.
- Rampersad, H. 2004. Total Performance Scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Reddin, W. J. 1981. Tehokas tavoitejohtaminen. Helsinki: KolmeDee Oy.
- Reddin, W. J. 2000. Selvät työroolit - tee oikeita asioita. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Relander, T. 1982. Yrityksen taloudellinen tavoitteenasettelu. Insinöörijärjestöjen koulutuskeskus. Helsinki: Insinööritieto Oy.
- Siimestö, O. 1982. Tulosityksikköbudjetoinnin kehityspiirteet. Insinöörijärjestöjen koulutuskeskus. Helsinki: Insinööritieto Oy.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Digipaino.
- Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wenisch, S. 2004. The Diffusion of a Balanced Scorecard in a divisionalized firm: Adoption and Implementation in a practical context. Umeå Universitet.
- Budjetointikäytännön käsikirja. 1987. Oy Rastor Ab. Helsinki: J-Paino Ky.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

- Järvenpää, M. & Salmi, T. 2005. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. <http://www.uwasa.fi/sopu/sopu.html> 21.2.2005.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehystenä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. <http://www.acta.uta.fi/pdf/951-44-5949-0.pdf>.



LIITE 1 Kohdeyrityksen suorituskykymittariston syy ja seuraus -suhteet

