

Suorituskykymittariston toteutus kasvuyritys X Oy:lle

Joanna Paukkunen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tekijä(t) Paukkunen, Joanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
	Salassapito 3.5.2027 asti	Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Suorituskykymittariston toteutus kasvuyritys X Oy:lle		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Erica Svärd		
Toimeksiantaja(t) Kasvuyritys X Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yhä useamman yrityksen menestys ja arvo ovat kiinni aineettomista tekijöistä. Enää yrityksiä ei arvioida pelkästään niiden taloudellisten lukujen perusteella. Turvatakseen ja parantaakseen asemansa nykyajan markkinoilla on yritysten kyettävä osoittamaan luotettavasti aineeton pääomaansa. Tämä vaatii suorituksen mittausta, on kyettävä toteamaan, missä osa-alueilla on parantamisen varaa ja missä taas ovat vahvuudet. Suorituskykymittaristot ovat kehittyneet juuri tätä ongelmaan ratkaisemaan. Ne ovat yritys kohtaisia ja rakentuvat tapauskohtaisesti yrityksen tarpeista. Opinnäytetyössä päätarkoituksena oli suunnitella tällaisen mittariston toteutus kasvuyritys X:lle. Työllä oli kuitenkin toinenkin tehtävä, selvittää mittariston vaatimuksia käynnissä olevalle erp-projektille.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin, kasvuhakuisen suorituksen johtamiseen, mittaamisen vaikutukseen kasvuun ja menestykseen, eri suorituskykymittaristojen teorioihin sekä suorituskykymittariston toteutusprosessiin. Tutkimus yrityksen mittariston toteutusta varten tehtiin toimintatutkimuksena. Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti, laadullisella tutkimusotteella. Merkittävin menetelmä oli teemahaastattelut. Työssä tutkittiin paitsi, mitä mittareita mittaristosta on löydyttävä, myös millainen itse mittariston on oltava sekä kuinka käyttöönnotossa tulisi edetä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että tulevassa mittaristosta tulisi painottaa mittareita, joilla voidaan tehostaa nykyisen prosessin muotoutumista sekä ennustavia riskinhallinnallisia mittareita. Itse mittariston olisi oltava mahdollisimman automatisoitu, ja helppokäyttöinen. Mittareiden määrä ei myöskään saisi olla liian suuri. Tutkimuksen tulosten perusteella suunniteltiin tasapainotettu yritystasonmittaristo.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Suorituskykymittaristot, ERP-järjestelmät, suorituksenjohtaminen, kasvuyritys		
Muut tiedot Opinnäytetyön luku 4.2 sekä liitteet 3-5 on salattu 3.5.2027 saakka.		

Description

Author(s) Paukkunen, Joanna	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2017
	Number of pages 67	Language of publication: Finnish
	Confidential Until 3.5.2027	Permission for web publication: X
Title of publication Performance metrics for Growth Company X Ltd.		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Growth Company X Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>Non-financial factors have become more and more important for companies in terms of their success. Companies are no longer assessed based only on their financial figures. In order for businesses to secure and improve their position in the market, they have to be able to reliably show their immaterial capital. This requires performance measurement because one must be able to identify what the areas are that need improvements and what a company's strengths are. Performance metric systems have been developed precisely for this purpose. The metrics are identified and tailored based on each individual company's needs. The aim of this thesis was to create an implementation frame of such system for Growth company X. Another purpose of this work was to identify the requirements of the system with for the coming ERP-system.</p> <p>The theoretical framework of thesis discussed the impact of performance metrics on growth management, different performance measuring theories and how to launch and implement a performance metric system. The study in this thesis was conducted by using the methods of qualitative action research in which the most significant individual method was theme interviews. The study focused on what indicators the system should include, what kind of a system would work best and how to proceed when launching the system.</p> <p>The results of the study showed that the metric system should include indicators that would be able to pinpoint problems in the process as well as those that have predictive risk management elements. The system itself should be as easy to use and automated as possible. Moreover, the number of the indicators should be quite limited. As results of the study key metric indicators where identified and framework for mainly automated performance management system was constructed.</p>		
Keywords/tags (subjects) Performance management, ERP-systems, performance metrics, Growth company.		
Miscellaneous Part 4.2 and appendixes 3-5 are confidential until 3.5.2027		

Käsitteistöä

Balanced Scorecard (BSC) on luonteeltaan organisaation sisäisistä tarpeista rakentuva suorituksenjohtamisjärjestelmä (Lindroos & Lohivesi 2010). Perinteisesti se on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, jonka avulla parannetaan pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painotetaan asiakaslähtöisyyttä, panostetaan uusien sisäisten prosessien tunnistamiseen ja tuodaan esille avainhenkilöstön tarpeet. Sen avulla myös hahmotetaan strategisten toimenpiteiden syy-seuraussuhteita. (Määttä 2000, 32.) Mittaristolle ei ole yhtä selkeää raamia, vaan sitä muokataan ja kehitetään kunkin yrityksen tarpeiden mukaan (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 51).

Toiminnanohjausjärjestelmillä eli **ERP-järjestelmillä** tarkoitetaan ohjaukseen tarkoitettuja kokonaisvaltaisia laajoja tietojärjestelmiä. Tyypillisesti erp-järjestelmät ovat niin sanotusti integroitua, eli ytimessä on yksi yhteinen tietokanta, jota eri toiminnot käyttävät, jolloin kaikki yrityksen toiminnot käyttävät samaa ajantasaista tietoa. Esimerkiksi tilaustenhallinta, varaston- ja materiaalinhallinta sekä kirjanpito ja reskontra, voivat hyödyntää tätä yhteistä tietokantaa. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2017.)

SWOT-analyysi. Sana ”SWOT” tulee englannista sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Se on työkalu, jolla määritellään yrityksen ja toimintaympäristön muutostekijöiden roolit. Sen tavoitteena on nimensä mukaan kartoittaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysiä suositellaan käytettäväksi ennen oppimiseen pyrkivää työympäristössä tapahtuvaa kehityshanketta ja sen suunnittelua. SWOT-analyysissä analysoidaan työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja toimintaympäristöä kokonaisuudessa. Sen tulosten avulla on mahdollista ohjata prosesseja ja tunnistaa työympäristössä tapahtuvan oppimisen toimivien käytäntöjen siirron kriittiset pisteet. (SWOT-analyysi 2017.)

Sisältö

1	Johdanto	3
	1.1 Suorituskykymittaristolla kasvu hallintaan	3
	1.2 Tutkimuksen tausta	4
2	Tutkimusasetelma	5
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	5
	2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	5
	2.3 Tutkimuskohde	14
3	Suorituskyky.....	15
	3.1 Suorituksen johtaminen ja kasvun hallinta.....	16
	3.2 Suorituskykymittaristot	20
	3.3 Tasapainotetun suorituskykymittariston toteutus	27
4	Mittariston toteutuksen tutkimus ja tulokset.....	40
	4.1 Tutkimuksen suorittaminen.....	41
	4.2 Tutkimuksien tulokset.....	43
5	Johtopäätöset ja pohdinta	48
	5.2 Mittariston toteutus ja jatkotutkimukset	48
	5.1 Tutkimuksen ja mittariston validiteetti ja reliabiliteetti.....	53
	5.3 Opinnäytetyö prosessina	54
	Lähteet	57
	Liitteet.....	62
	Liite 1. Strategiakartan perus malli	62
	Liite 2. Esimerkki mittaristot.....	63
	Liite 3. Kasvuyritys X:n tulokortti	65
	Liite 4. Mittareiden prosessi kaavio.....	66
	Liite 5. Mittariston hyödyt kasvuyritys X Oy:lle	67

Kuviot

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli	6
Kuvio 2. Koodausprosessi	12
Kuvio 3. Suorituskyvyn johtamiseen liitettävää käsitteistöä	16
Kuvio 4. Kasvun edistämisen tehokkaita keinoja	18
Kuvio 5. Kasvun viitekehys.	19
Kuvio 6. Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen malli.....	21
Kuvio 7. Suorituskykypyramidi.	25
Kuvio 8. Suorituskykyprisma.	26
Kuvio 9. Toivasen mallin mukainen BSC:n toteutus prosessi.....	28
Kuvio 10. Suorituskykymittariston käyttöönoton edellytykset.....	29
Kuvio 11. Mittariluokat.....	33
Kuvio 12. Päämäärien ja tavoitteiden suhde mittaristossa.	34
Kuvio 13. Suoritusjohtamisen käytänteiden etenemisprosessi.....	37
Kuvio 14. Mittarien käyttötapa.	39

1 Johdanto

Globalisoitumisen ja kiihtyvän muutoksen aikakauden myötä on strategia ja sen toteuttaminen tehokkaasti noussut kriittiseksi tekijäksi yrityksen menestykselle. On kyettävä osoittamaan tarkkaan, millä osa-alueilla on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa. Tarvitaan keinoja, jotka pureutuvat taloudellisia lukuja tarkemmin syy-seuraussuhteisiin. (Niven 2006, 11–12.) Taloudellisten lukujen rinnalle uusiksi menestyksen ulottuvuuksiksi onkin noussut yritykseen sitoutunut tieto, osaaminen, henkilöstö, (Määttä 2000, 26) innovatiivisuus sekä suhteet asiakas- ja alihankintaverkostoihin (Niven 2006, 11). Näiden aineettomien tekijöiden vaikutusta ei voi havaita perinteisistä kirjanpidoista tai tilinpäätöksistä. Niiden merkitys on kuitenkin konkreettisesti havaittavissa esimerkiksi tieto- ja teknologialan pörssiyrityksissä, joiden markkina-arvo on kehittynyt listautumisen jälkeen aivan eri tahtiin kuin niiden kirjanpidollinen arvo. Ilmiö todistaa, kuinka yhä useamman yrityksen arvo on kiinni aineettomissa tekijöissä, ei laitteissa, koneissa tai kiinteistöissä. (Määttä 2000, 26.)

1.1 Suorituskykymittaristolla kasvu hallintaan

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on määritellä toimeksiantajayritykselle sen nopean kasvun ja muutoksen ympäristöön sopiva suorituskykymittariston toteutus. Mittariston avulla haluttiin ensisijaisesti saada kasvua paremmin hallintaan. Teoriaosuudessa käsitellään suorituksenjohtamista kasvun näkökulmasta sekä suoritusmittausta, varsinaisen mittariston suunnittelusta sen ylläpitoon ja kehitykseen. Koska mittariston vieminen uskottavaksi johtamisjärjestelmäksi vie usein vähintään 26 kuukautta (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 91). Keskityttiin tässä työssä nyt toteutuksen mittareiden ja mittariston määrittämis- ja käyttöönottovaiheisiin.

Työn tuotoksena suunniteltava mittaristo rajattiin alkuun yritystason mittaristoksi, sillä tasapainotetun suorituskykymittariston toteuttamista pidetään yleisesti hyvin vaativana hankkeena (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 50) ja tarkkojen yksikkökoh- taisten tulosityksiköiden myötä, voisi siitä helposti tulla hyvinkin laaja. (Malmi, Peltola

& Toivanen 2006, 31). Suurin syy rajaukselle oli kuitenkin se että, mittaristosta haettiin työkalua, jolla hallita yrityksen kehitystä kokonaisuutena.

1.2 Tutkimuksen tausta

Työn toimeksiantaja tuli minulle tutuksi tehdessäni yritykseen opintojen harjoittelujaksoa. Kun harjoittelun aikana yritys teki päätöksen investoida toiminnanohjausjärjestelmään, ilmaisin hyvin aikaisessa vaiheessa kiinnostukseni kyseistä projektia kohtaan. Vaikka tämä opinnäytetyö ei suoraan ole osa kyseistä projektia, se linkittyy siihen hyvin tiiviisti ja sen toinen keskeisistä tarkoituksista oli jo tutkimusvaiheessa tukea yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinnassa on erittäin tärkeää, että pystytään määrittämään järjestelmän tarpeet jo ensimmäisen määrittelyprosessin aikana. Mitä enemmän lisävaatimuksia ja muutoksia siihen tulee käyttöönoton aikana, sitä enemmän kustannukset kasvavat (Toiminnanohjausjärjestelmä hankintaprosessi 2016.) Tästä johtuen työssä pohdittiin myös tulevia mittaamisen tarpeita.

Koska työ ei ollut täysin oman eristetty kehityshankkeensa vaan linkittyi vahvasti ERP-projektiin, määräsi kyseisen projektin aikataulu tälle työlle hyvin tiukka kahden kuukauden aikataulun. Toisaalta työtä helpotti se, että toimeksiantaja oli vasta loppusyksystä 2016 päivittänyt liiketoimintasuunnitelmansa. Suunnitelmassa oli avatuna paitsi strategia myös, SWOT-analyysi, jota voi käyttää työkaluna suorituskyky mittariston suunnittelussa (Malmi, Petola & Toivanen 2006, 102). Näistä haasteista huolimatta oli toimeksiantoon syventyminen mielekästä, sillä aiheessa yhdistyvät opintojen suurimmat mielenkiinnon kohteet: toiminnanohjaus sekä sisäinen laskenta ja valvonta.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma-termillä voidaan tarkoittaa useita eri asioita. Yleistetyksi sen tarkoituksena on luoda tutkimusaineistolle konteksti, jonka avulla tulosten mahdollisimman yksiselitteinen tulkitseminen on mahdollista (Tutkimusasetelma 2009).

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuskohteena on aina jokin ilmiö ja tähän tutkittavaan ilmiöön liittyy aina jokin ongelma. Tätä ongelmaa kutsutaan tutkimusongelmaksi (Kananen 2010, 18.) Tutkimusongelma on tässä tutkimuksessa:

”Yrityksen kasvu ei ole tarpeeksi hallittua”

Ongelma pyritään usein ratkaisemaan, jotta tilanne parantuisi. Ratkaisua on tutkimuksessa lähdettävä hakemaan tutkimuskysymyksillä. Näitä kysymyksiä voi olla yksi tai useampi. Kysymysten muoto on kuitenkin tärkeä. Tutkimuskysymyksessä se voi olla vain muotoa mitä? miten, kuinka? miksi? tai paljonko? (Kananen 2010, 19.) Tässä työssä kysymys on lyhyesti:

”Mitä suorituskykymittaristossa on huomioitava, jotta se vastaa toimeksiantajan tarpeisiin?”

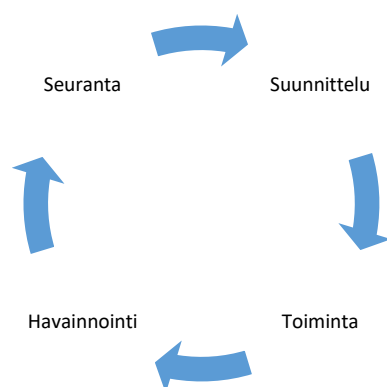
2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteeksi kutsutaan sitä menetelmien kokonaisuutta, joilla tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Tutkimusotteilla on jokaiselle omat tyyppiset menetelmänsä ja jokaisen otteen kohdalla on valinnan varaa menetelmissä. Otteella tai toisinsanoen lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien yläkäsitettä, joka on joko laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen. (Kananen 2015, 24.)

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään saamaan kasvusta hallitumpaa, eli työllä haettiin muutosta. Muutos on olennaista kehitys- sekä toimintatutkimuksille, näiden välillä on kuitenkin yksi ero, se onko tutkija itse mukana muutosprosessissa (Kananen 2015, 43). Koska työtä ei tehty ”ulkoapäin” vaan aktiivisessa yhteistyössä toimeksiantajan työntekijöiden kanssa, on tämän työn tutkimus toimintatutkimus.

Toimintatutkimus on saanut nimensä siitä, että siinä nimenomaisesti yhdistyy toiminta ja tutkimus. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä. Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimusmenetelmä vaan joukko eri tutkimusmenetelmiä. Siinä tutustutaan ilmiöön ja kerätään tietoa, kuinka muutos on mahdollista saada aikaiseksi. Tiivistetysti toimintatutkimuksessa pyritään tunnistamaan ja tiedostamaan käytännön työelämän ongelmia ja saamaan aikaan muutoksia, jolla ne poistetaan pysyvästi. Toimintatutkimusta voi suorittaa kuka tahansa työntekijä organisaation miltä tahansa tasolta. Toimintatutkimusta ei tehdä yksin tutkijan toimesta vaan siinä on mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimuksen hienous piilee siinä, että ne, joita tutkittava ongelma tai ilmiö koskee, löytävät siihen yhdessä ratkaisun. Samalla työyhteisö tulevat sitoutuneeksi syntyvään muutokseen (Kananen 2014, 11–14.)

Toimintatutkimusprosessi etenee sykleissä, joista jokainen sykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Jokaiseen sykliin liittyy uusi tutkimus ja jokaista sykliä seuraa uusi sykli. Yksinkertaistettuna syklinvaiheet on kuvattu oikeeseen kuvioon (kuvio 1) (Kananen, 2014, 13.):



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli

Toimintatutkimus lasketaan laadulliseksi tutkimukseksi (Kananen 2009, 18). Voidaan kuitenkin sanoa, että toimintatutkimus jatkuu vielä siitä, mihin laadullinen tutkimus tavallisesti loppuu (Kananen 2009, 22). Perinteisen laadullisen tutkimuksen aikana ei myöskään periaatteessa koskaan tehdä ilmiöön vaikuttavia toimenpiteitä ja kokeiluja. Toimintatutkimuksessa tämä sääntö voidaan kuitenkin poikkeuksellisesti unohtaa. Toimintatutkimuksessa toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat yhtäaikaaisesti. Koska toimintatutkimuksen päämäärä on pysyvä muutos, ei riitä, että se tuottaa vain kirjallisen tuotoksen. Vasta kun muutos voidaan todeta, on toimintatutkimus valmis. (Kananen 2014, 11–16.) Siitä huolimatta, että toimintatutkimus lasketaan laadulliseksi tutkimukseksi, voidaan sen tutkimusotteet jakaa laadullisiin ja määrällisiin tutkimusotteisiin. Siihen sopii käytettäväksi niin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin tutkimusmenetelmät sekä näiden sekoitukset (Kananen 2014, 13.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa ei käytetä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja tulosten saamiseksi. Laadullisen tavoitteena on tutkimus kohteen kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Toisin sanoen laadullisella tutkimuksella haetaan kohteen syvällistä ymmärtämistä. Parhaiten laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi kun

- ilmiöstä halutaan tarkka kuvaus
- tarkoitus on kehittää uusia teorioita
- ilmiöstä ei ole ennalta tietoa, teorioita tai tutkimuksia ja kaivataan syvällisempää ilmiön ymmärrystä
- kun tutkittava kohde on niin moniulotteinen, että sen tutkiminen vaatii monimenetelmällistä tutkimusasetelmaa.

Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä jatkuva analysointi. Tuloksia ei analysoida vain tutkimuksen lopussa, vaan sitä tehdään jatkuvasti läpi tutkimusprosessin. Koko aineistoa ei siis kerätä heti alussa, vaan sen lisäämisen tarve muotoutuu tulosten analysoinnin myötä. Vasta kun tutkija kokee tutkimusongelman ratkenneen ja ymmärtävänsä ilmiön, voidaan todeta aineisto riittäväksi. Tyypillistä laadullisen tutkimuksen toteutukselle on, että se suoritetaan tutkittavan ilmiön luonnollisessa ympäristössä, suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tutkimusaineisto tulisi laadullisessa tutkimuksessa kerätä moninaisista lähteistä kuten valmiista teksteistä ja

haastatteluista. Aineiston analysointi on syklistä, käytännöstä teoriaan sovellettavaa sekä vuorovaikutteista. Huomion laadullisessa tutkimuksessa tulisi keskittyä tutkittavien näkökulmaan, merkityksiin sekä näkemyksiin. (Kananen 2014, 16–18.)

Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen aineiston keruuta suunniteltaessa on olennaista kiinnittää huomiota aineiston kokoon, sen rajaamiseen ja kokoamiseen sekä saturaatioon, eli pisteeseen, jonka jälkeen aineisto ei tuota enää uutta ja aineisto voidaan todeta riittäväksi (Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta 2017). Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä ovat usein havainnointi, haastattelut ja dokumentit (Kananen 2015, 24).

Koska laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analyysi kytkeytyvät toisiinsa samanaikaisina prosesseina, on tiedonkeruuta tehtävä useilla menetelmillä. Monipuolinen tiedonkeruu myös tukee tutkimuksen validiteettia. Kun useasta lähteestä saadaan saman suuntaisia signaaleja, vahvistavat ne tulkintaa. Tiedonkeruumenetelmiä valitessa on oltava tarkkana ja niiden on oltava peruteltuja, jokaisen menetelmän tulee tuottaa tietoa, joka auttaa samaan vastauksen tutkimuskysymyksiin. Kullekin menetelmälle on oma sopiva käyttötilanteensa ja ne tuottavat kukin tietynlaista tietoa. (Kananen 2014, 149–150.)

Tutkimuspäiväkirja on yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä, ilman sitä voidaan jopa sanoa, ettei tutkimuksesta tule mitään. Siihen kirjataan tarkasti tutkittavaan ilmiöön liittyvät tapahtumat. Samalla kun tutkija kirjaa ylös tapahtumia, hänen on pohdittava niiden merkitystä laajemmassa kokonaisuudessa. Tällä tarkoitetaan analysoinnin ja tiedonkeruun yhtäaikaaisuutta. Pelkkä tiedonkeruu ilman analysointia johtaa tilanteeseen, jossa on vaikeaa ottaa käyttöön tarkentavia tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuspäiväkirjan pohjalta muodostuu lopulta aineisto, joka on koko tutkimuksen perusta ja analyysin pohja. (Kananen 2014, 150.)

Teemahaastattelu sopii erityisesti toimintatutkimuksen alkukartoitukseen (Kananen 2014, 53). Teemahaastattelu on oiva tutkimusmuoto varsinkin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastattelut antavat oikeuden haastateltavien puheelle vastaamisen vapauden myötä. Voidakseen kohdentaa haastattelua juuri tiettyihin teemoihin, on haastattelijan ennen teemahaastattelua

perehdyttävä tukittavaan aiheeseen sekä haastateltavien tilanteeseen. Sisältö ja tilanneanalyysi ovat siis oleellisia jo haastatteluja valmistellessa. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimuskysymykset ja aihe on sitten muotoiltava tutkittavaan muotoon. Myös haastateltavien valinnassa on käytettävä harkintaa. On valittava henkilöitä, joilta voidaan uskoa saatavan parhaiten aineistoa tutkittavana olevista asioista

Teemahaasteluja voidaan analysoida joko laadullisesti, määrällisesti tai näitä molempia yhdistellen. Vaikka teemahaastattelun analysointia ei ole pakko tehdä yhdellä tietyllä määrättyllä tavalla, on teemoittelu ja tyyppittely koettu usein loogiseksi jatkoksi haastattelumuodolle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Kenttämuistiinpanot ovat hyvä menetelmä tilanteisiin, joissa asiat tapahtuvat niin nopeasti, ettei tarkkoihin muistiinpanoihin tai päiväkirjantäyttöön jää aikaa. On tärkeää, että käytetään päiväkirjojen lisäksi metodeja, jotka sallivat tapahtumien nopean ylös kirjaamisen. Kenttämuistiinpanoissa tapahtumasta tehdään yksinkertainen merkintä ja asiaan palataan tarkemmin myöhemmin. Kenttäolosuhteissa tulee jatkuvasti uutta tietoa ja ilman systematiikkaa, joten osa huomioista saattaa unohtua. Kenttämuistiinpanojen tekoon on erilaisia tekniikoita vaihdellen pikakirjoituksesta, tukkimiehen kirjanpitoon ja teknisiin välineisiin kuten tallentimiin. Tiedonkeruumenetelmien käyttö ja tekniset ratkaisut ovat kuitenkin riippuvaisia tutkimusongelmasta. (Kananen 2014, 85–86.)

Aineiston analyysimenetelmät

Jokaiseen aineistonkeruutapaan on valittava menetelmää vastaava analyysimenetelmä (Kananen 2015, 24). Esimerkiksi teemahaastatteluiden tuloksien tulkitseminen on suhteellisen helppoa, kun aloitetaan teemoittain analysoinnista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Analyysivaiheen lähtökohtana tutkimuksessa on usein saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Siinä myös tutustutaan aineistoon ja pyritään erottamaan mikä on oleellista ottaen huomioon mihin tarkoitukseen se kerättiin. Analyysissa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen. Analysoidessa tulisi myös aineiston erilaisuuksien ja poikkeavuuksien nousta ilmi. (Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta 2017).

Se kuinka sana ”analyysi” käsitetään, riippuu tutkijasta. Toiset mieltävät sen sisältävän kaikki tutkimusprosessin vaiheet aineiston keruusta litterointiin, eli sanalliseen muotoon muotoiluun, menetelmälliseen käsittelyyn ymmärrettävämmäksi ja lopulta tulkintaa. Toiset ovat sitä mieltä, että se on aineiston järjestelyä, muokkausta tai tiivistämistä, litteroinnin, koodauksen, luokittelun ja teemoittelun avulla. On myös tutkijoita, joille analyysi tarkoittaa vasta tulkinta vaihetta, jossa vastataan kysymykseen mitä tämä tarkoittaa? (Kananen 2014, 105.)

Yleistetysti sisällön analyysinvaiheet etenevät seuraavasti:

- aineiston litterointi
- analyysiyksikön määrittely
- aineistoon perehtyminen ja kokonaisnäkömyksen muodostaminen
- keskustelu aineiston kanssa ja koodaus
- aihekokonaisuuksien jakaminen osiin, alaluokkien etsiminen
- vuoropuhelu aineiston kanssa tutkimuskysymysten mukaisesti
- luokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen
- jäsentely ja kuvaaminen (Kananen 2014, 112.)

Laadullinen analyysi ja siihen liittyvä tiedonkeruu ovat syklinen prosessi, joka elää koko tutkimusprosessin ajan. Joskus vasta loppupuolella voidaan nähdä, mistä osista lopullinen tutkimusosa koostuu ja mitä otetaan analyysi ja lopulliseen raportointiin mukaan. (Kananen 2014, 106). Tässä tutkimuksessa edettiin hyvin pitkälti yllä olevan prosessin mukaisesti riippuen tietenkin millä metodilla kerättyä aineistoa milloinkin käsiteltiin. Esimerkiksi litterointi vaihetta tarvitsi vain nauhoitteiden purkuun.

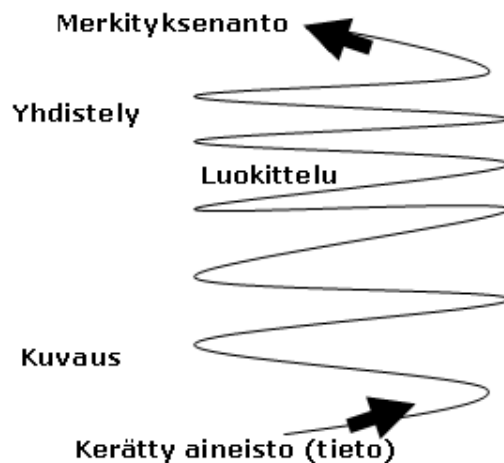
Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden, kuten äänitteiden kuvien ja videoiden, muuttamista kirjalliseen muotoon. Kirjallisessa muodossa niitä on sitten mahdollista käsitellä erilaisin analysointi menetelmin. Teemahaastatteluja litteroidessa ne kirjoitetaan auki tekstimuotoisesti ja sanatarkasti. Koska litterointi on raskasta, on tutkijan tässä vaiheessa itse kyettävä määrittämään, mikä on oleellista ja mitä tulee litteroida. Tarpeen vaatiessa ovat tallenteet kuitenkin yhä olemassa ja niihin on mahdollista palata. Haasteena litteroinnissa onkin, ettei ennen siihen ryhtymistä voida tietää, mitä kerätystä aineistosta lopulta tullaan tarvitsemaan.

Litteroinnin tarkkuuksissa on eri tasoja. Tarkimmalla tasolla, kirjataan puheen lisäksi erikoismerkein eleet sekä äänenpainot taukoinen. Usein kuitenkin riittää paljon karekampi taso. Sellainen, jossa huomioidaan vain lauseen ydin tiivistetyssä muodossa. (Kananen 2014, 105–106.)

Litterointia seuraa heti analyysiyksikön määrittely (Kananen 2014, 112). Analyysiyksikkö on merkityssisällön mukaan määräytyvä aineiston sisällön osa, joka voi olla sana, lause tai lauseista muodostuva kokonaisuus. Analyysiyksiköksi määritellään usein tekstistä erotettavissa oleva, pienin luonteeltaan merkityksellinen ajatus tai idea. Laadullisessa sisällön analyysissä voidaan tarvittaessa muuttaa analyysiyksikköä ja samalle aineistolle on myös mahdollista suorittaa useita eri tason analyyssejä. Esimerkiksi aluksi tehdään karkea luokittelu perustuen vaikka tapahtumakuvauksiin, mikä jälkeen tehdään yksityiskohtaisempi perustuen esitettyihin ajatuksiin. Tällöin aineisto ositetaan useamman kerran johtuen analyysiyksikön vaihtumisesta. (Seitamaa-Hakkarainen, 2014.)

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein hyvin laajoja, jolloin niiden käsittely on haastavaa. Yksi aineiston pelkistämisen keinoista on koodaus, eli luokittelu. Koodauksessa on oikeastaan kyse vain tekniikasta, jolla aineisto tiivistetään. Siinä tutkija pyrkii löytämään aineistosta ulottuvuuksia ja käsitteellisiä karttoja. Koodauksen taso vaikuttaa analyysiin, liian yleisluontoinen hävittää osan tiedosta ja liian tiheä taas saa aikaan tulkinnan kannalta haastavan rakenteen. Esimerkiksi: Yleisluontoisesti on luokiteltu tapaukset, eläimiin ja ihmisiin. Ihmisryhmä pitää sisällään eri etnisyydet ja kadottaa osan tapauksiin liittyvästä tiedosta kuten sukupuolen.

Koodauksen ensimmäinen vaihe on raakakoodaus, jossa yksi asiakokonaisuus muodostaa segmentin, jolle annetaan nimi eli koodi. Seuraavalla tasolla edellisen koodeja yhdistetään uusiksi koodeiksi. Samoin edetään seuraavalle tasolle ja mitä korkeammalla tasolla ollaan, sitä vähemmän eri luokkia on käytössä. Lopulta ylin taso sisältää koko aineiston. (Kananen 2014, 107–109.) Seuraavassa kuvaajassa sama tapahtuma ketju havainnollistettuna (kuvio 2)



Kuvio 2. Koodausprosessi (Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta 2017).

Päätely

Analyysivaiheen jälkeen tehdään johtopäätökset ja tulkinat, joilla vastataan alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tieteellistä tutkimusta tehdessä päättelyprosessi kulkee oletuksista, varsinaisten johtopäätösten tekemiseen. Päättelyn etenemispolulla pyritään perustelemaan johtopäätökset uskottavasti. Tätä perustelu ja päättelyn todistusketjua kutsutaan argumentaatioksi. (Tutkimuksen toteuttaminen 2017).

Työskenneltäessä ammatillisessa ympäristössä ja sen kehityshankkeiden parissa, perinteisen akateemisen tutkimuksen logiikka jää kuitenkin vähemmälle. Tuloksia analysoidessa ja johdettaessa päätelmiä, etualle nousee toiminnan logiikka. Kun tutkimusprosessi etenee sykleissä suunnitelmien, havaintojen, omatoiminnan, reflektoinnin ja tästä johtuvien toimenpiteiden jatkumona. On aiheellista käyttää käytännöllisen järjenlogiikkaa. (Päättelyn logiikat ja ammatillinen tutkimus 2012.) T

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehdessä yksittäisten tutkimusyksiköiden kohdalta saatu aineisto voi olla oikeaa tai virheellistä. Tutkimuksesta saatujen ja todellisten arvojen välillä olevia virheitä, kutsutaan mittausvirheiksi. Nämä virheet voidaan jakaa satunnaisiin reliabiliteettiä alentaviin sekä systemaattisiin validiteettia heikentäviin virheisiin. Satunnaisuudessa virheiden määrä on vähäinen, eikä se suoraan liity väärään tutkimusmenetelmään. Se voi esimerkiksi johtua aineiston keruusta tehdystä kirjoitusvirheestä, joka on

sitten myöhemmin tulkittu väärin. Systemaattinen virhe taas johtuu metodista, jolloin koko aineiston voidaan nähdä vääristyvän. Tutkimusten validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien sekä niiden avulla saatujen tulosten näkökulmasta. (Hiltunen 2009.)

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä. Pohjimmiltaan sen avulla määritellään, tutkiiko tutkimus sitä, mitä sen oli alun perin tarkoitus tutkia. Jos tullaan tulokseen, että validi puuttuu, on tutkimus todettava arvottomaksi. Metodien validiteetin arvioinnissa kiinnitetään huomiota kuinka onnistuneesti tutkimusmenetelmät on valittu, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat ilmiötä jota haluttiin tutkia. Validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä silloin kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tulosten validia määriteltäessä taas mietitään, mitä tuloksista oikeasti voi päätellä ja onko aineisto ollut riittävä. Voiko aineistolla, tutkimusmenetelmillä ja niistä saaduilla tuloksilla vetää esitettyjä johtopäätöksiä. Ollakseen valideja tulosten on myös oltava käyttökelpoisia, mielekkäitä sekä sopivia. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetti tulee sanasta luotettavuus. Reliabelissa määritellään, kuinka toistettavissa tutkimus. Metodien reliabiliteetin voidaan nähdä jakautuvan kahteen osaan stabiliteettiin, eli ajassa pysymiseen sekä konsistenssiin, eli yhteneväisyyteen. Jos tutkimus on epästabiili, näkyy tuloksissa esimerkiksi vastaajan mielialan vaikutukset. Konsistenssissa taas keskitytään, kuinka yhdenmukaisia tuloksia eri metodeilla saadaan samaa asiaa mitatessa. Tutkimusten tavoitteena on aina mahdollisimman korkea reliabiliteetti, mutta satunnaisvirheitä voi kuitenkin syntyä tutkimuksiin monista syistä. Esimerkiksi haastattelu tilanteessa vastaaja voi muistaa jotain väärin. Huono reliabiliteetti ei kuitenkaan tutkimusta mitätöi, sillä kun arvioidaan menetelmien reliabiliteettia, myös sen vaikutukset lopputulokseen on arvioitavissa. (Hiltunen 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin määrittäminen ei ole yksinkertaista. Luotettavuuden parantamiseen on kuitenkin hyviksi todettuja keinoja. Esimerkiksi taltioinnin äänitteinä voidaan nähdä lisäävän luotettavuutta, sillä tällöin ulkopuolisen on mahdollista perehtyä aineistoon. Haastatteluiden luotettavuuden parantamiseksi on myös viisasta huomioida, että kielenkäyttö ja puhettavat voivat olla hyvin tilannesidonnaisia. Arkoja aiheita käsiteltäessä, haastateltavat eivät välttämättä vastaa todellisen tilanteen mukaan, vaan vastaus voi olla yleisen hyväksynnän

mukainen. On kuitenkin muistettava, että kertomukset voivat myös olla tosia, vaikka ne eivät siltä muiden mielestä kuulostaisikaan. Kokemukset voivat olla hyvin subjektiivisia ja asioilla on usein monta puolta. Luotettavuutta arvioidessa onkin pohdittava, kuinka tutkimuksen aihe ja luonne vaikuttivat vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aiemmat tutkimukset

Suorituskykymittareista tehtyjä tradenomi ja insinööri opinnäytetöitä löytyy opinnäytetöiden tietokanta Theseuksesta useita. Merkittävästi tämä työ poikkeaa näistä kuitenkin siinä, että työn tuotoksena syntyvän mittariston keskeiseksi näkökulmaksi on valittu kasvu ja sen hallitseminen sekä siinä, että sitä ei tehdä vakiintuneeseen tilaan.

Aikaisemmista töistä hyvä esimerkki on Niko Kuitusen (2013) Jyväskylän ammattikorkeakoululle tehty tekniikan ja tuotantotekniikan opinnäytetyön ”Suorituskyvyn mittareiden luominen toiminnanohjauksen työkaluksi”. Työssä toteutettiin suorituskykymittaristo LH Lift Oy:lle suunnitellusta raportointiin tarkoitettuun Excel-sovellukseen asti. Työssä tarkoituksena oli kehittää mittarit ohjaamaan jokapäiväistä toimintaa. Työn tuloksen syntyi yritykselle mittarit: tuotantotyön tehokkuudelle, toimitusvarmuudelle, sekä varastonkierrolle. Työn mittarit saatiin onnistuneesti käyttöön ja niille kehitettiin toimintasuunnitelma jatkotoimenpiteistä. Toinen esiin nostettava työ on liiketalouden koulutusohjelmasta Sami Tähtisen työ (2014) ”suorituskyvyn mittaaminen globaalissa talouden palvelukeskuksessa” Tutkimuksen tavoitteena oli kohde yrityksen jo käytössä olevien suorituskykymittareiden kehittäminen, yksinkertaistamiseen ja käyttäjäystävällisempään suuntaan. Tämä työ rajattiin myynti- ja ostoreskontraan sekä pääkirjanpitoon. Työn tuloksena syntyi kokoelma mittariehdotuksia yhteisiin ja prosessi kohtaisiin mittareihin jaettuna.

2.3 Tutkimuskohde

Toimeksiantajana ja samalla tutkimuskohteena on tässä opinnäytetyössä nuori Keski-Suomesta toimiva cleantech-alan yritys. Yritys on hyvin poikkeuksellinen, niin Suomen kuin maailmanlaajuisellakin mittakaavalla, johtuen paitsi yrityksen viime vuosien hurjasta kasvusta, myös sen ydintuotteiden konseptista ja teknologiasta.

Yritys

Yritys on täysin suomalaisomisteinen ja sen tuotteiden kotimaisuusaste on yli 90 %. Ydintuotteidensa lisäksi yritys tarjoaa tuotteidensa elinkaaripalveluita. Vuonna 2016 yritys ohitti monta yritysmaailman virstapykälää nopeassa ajassa. Yritys muuttuikin viime vuoden aikana startup:ista varsinaiseksi kasvuyritykseksi. Yritys on lyhyen olemassaoloaikansa aikana voittanut lukuisia palkintoja sekä kunniamainintoja.

Organisaation asiakaskunta muodostuu pääasiassa jätteenkäsittely ja energia-alan yrityksistä, elintarviketuotannon toimijoista, ja maatalousyrityksistä. Yrityksen asiakaskunta on toistaiseksi ollut suhteellisen pieni, mutta sen asiakasprofiili on tällä hetkellä murroksessa ja jatkossa sen on tarkoitus houkuttaa laajempaa asiakastyyppeä.

Kasvu

Kasvun myötä ovat yrityksen henkilöstö sekä taloudelliset tunnusluvut olleet hurjassa kasvussa. Vuonna 2014 oli yrityksen liikevaihto alle miljoonan, mutta vuonna 2016 oli se jo yli 11 miljoonaa euroa. Vuoden 2016 aikana täysipäiväinen henkilöstö kasvoikin vajaasta kahdestakymmenestä lähes kaksinkertaiseksi. Oman henkilöstönsä lisäksi yritys työllistää täysipäiväisesti yli viisikymmentä työntekijää alihankkijayritysten kautta. (Kasvuyritys X:n liiketoimintasuunnitelma 2016.)

3 Suorituskyky

Sana suorituskyky voidaan määritellä monella eri tavalla. Yritysmaailmassa siihen voidaan nähdä sopivan seuraavat kuvaukset:

”Organisaation kyky saada aikaan tuotoksia, sille asetettuihin tavoitteisiin suhteitettuna”

”Miten organisaation saavuttaa tavoitteensa”

”Osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla”

Jotta suorituskyky voidaan todeta ja siitä ottaa oppia, on sitä kyettävä mittaamaan. Pohjimmiltaan suorituskyvyn mittauksella tarkoitetaan yritysmaailmassa vision toteutumisen ja toiminnan kannattavuuden seuranta. Suorituskyvyn johtamiseen voidaan linkittää muun muassa seuraavassa kuviossa (kuvio 3.) näkyvät käsitteet (Aho 2011):



Kuvio 3. Suorituskyvyn johtamiseen liitettävää käsitteistöä. (Aho 2011).

3.1 Suorituksen johtaminen ja kasvun hallinta

Pohjimmiltaan suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että yrityksen päätöksentekijät kykenevät vastaamaan kolmeen menestyksen perimmäiseen kysymyseen. *Kuinka meillä menee? Miten meillä pitäisi mennä? ja Miksi?* (Chandler 2008.)

Yksinkertaisesti suorituskyvyn johtamisen tavoite on parantaa organisaation suorituskykyä ja sen lähtökohta on yrityksen strategiassa. Strategian pohjalta tehdään suunnitelmia ja mitataan sekä arvioidaan näiden tuloksia ja päätetään toimenpiteitä (Aho 2010.)

Kasvun ja menestyksen johtaminen mittauksen avulla

”Mitä et voi mitata sitä et voi johtaa, (tai kehittää)” viisaus on monesti totta. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 68). Toisin sanoen, jos emme mittaa toimintoja ja asioita jotka mahdollistavat ja saavat aikaan kasvua, kuinka kasvua pitäisi pystyä johtamaan hallitusti?

Teoriassa suorituksen mittaamisella on siis mahdollista tukea ja hallita kasvua. Mutta onko mittaamisesta todistetusti vaikutusta yrityksen menestykseen? Jos uskominen on Linglen ja Schiemannin (1996) 112 yritykselle tehtyä tutkimusta vastaus tähän kysymykseen on lyhyt, ”KYLLÄ”. Mittaamiseen panostaneet yritykset olivat usein toimialojensa johtavia yrityksiä. Todettiin että, kun yritykset panostivat mitatessaan toimintaansa ennakkointiin, ne pystyivät menestymään muita paremmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Menestyneitä yrityksiä yhdisti erityisesti seuraavat tekijät:

- Sovitut mittarit olivat johdon ymmärrettävissä ja niihin kuului raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita.
- Yritykset olivat yhdistäneet strategiset sekä operatiiviset mittarit.
- Mittareita päivitettiin yrityksissä säännöllisesti.
- Koko henkilökunnalle tiedotettiin mittareista sekä niiden perusteella tapahtuvasta kehityksestä.

Huomattiin että, mittaamiseen panostavissa yrityksissä strategiaa koskeva yhteisymmärrys oli suurempaa ja viestintä on selkeämpää. Ja kun yksiköiden tuloksellisuus mittarit on yhdistetty koko yrityksen strategiaan mittareihin sekä henkilöstömittarit kohdistettu suoraan yksikötasolle niin, että palkitseminen on osa mittausjärjestelmää, ottivat työntekijät enemmän riskejä tavoitteiden toteuttamisessa. Tutkimuksessa huomattiinkin että, erityisesti yksi yksittäisen mittaamisen osa-alue vaikuttaa merkittävästi siihen, kuuluuko yritys menestyjiin vai ei. Tämä oli henkilöstöön liittyvät mittaus. (Lingle & Schiemann 1996, 56–61.)

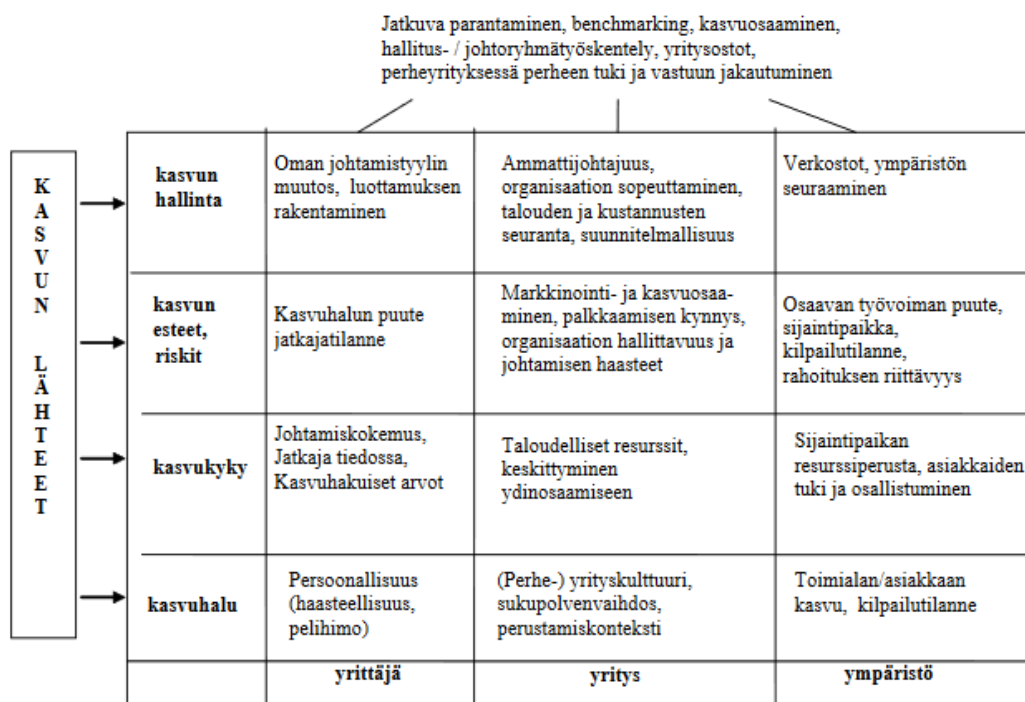
Suorituksen mittaamisella on siis mahdollista tukea taustalta menestystä, mutta entä kun kasvuun pyritään aktiivisin keinoin? Artikkelissa ”10 keinoa joilla yritys saadaan kasvuun” esitteli Mediataivas Oy:n toimitusjohtaja Kettunen (2014) kymmenen keinoa, joilla hän näki olevan suurimmat vaikutukset, kun yrityksessä pyritään nopeuttamaan kasvua (Kettunen 2014). Kaikkiin mainituista oli mielestäni mahdollista vaikuttaa mittaamisella tukevasti, mutta puolet keinoista vaati taakseen suoraa mittamista:

1. **Mittaa ja seuraa myyntiaktiivisuutta.** Myynti on hyvin pitkälti yhä matematiikkaa. Kuinka monta toimenpidettä yksi kauppa vaatii? Esimerkiksi, jos sadasta puhelusta syntyy kolmekymmentä asiakas tapaamista ja nämä tapaamiset johtavat kymmeneen tarjoukseen, ja lopulta kymmeneen kauppaan, niin kuinka monta soittoa yhden kaupan saaminen vaatii? Vanhoja asiakkaita ei tule myöskään unohtaa.
2. **Myynti ja tuotanto samalle kartalle.** Myynnin on voitava tiedostaa tuotannon kapasiteetti, ja tuotannolla on oltava näkyvissä myynnin *pipeline*, eli myyntiputki. Jos yhteistyö ei ole avointa, voi yrityksen sisäinen politikointi johtaa ongelmiin. Tuonnolla olisi myös hyvä olla varasuunnitelma yllätävien suurien myyntien varalta.
3. **Tuotannon resurssit ja prosessit kuntoon.** On huolehdittava tuotannon tehokkaasta toiminnasta ja kyettävä tunnistamaan pullokaulat ja poistamaan ne. Aina voi parantaa ja prosessia tehokkaammaksi ja edullisemmaksi.
4. **Asiakastytyväisyyden aktiivinen mittaaminen.** On tärkeää mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä aktiivisesti läpi vuoden ja olla yhteydessä asiakkaisiin toimitusten jälkeen. Asiakkaat ovat loppupeleissä ne joka ratkaisevat kasvun ja kannattavuuden. On myös hyvä miettiä kuinka laajentaa yhteistyötä jo olevien asiakkaiden
5. **Kassavirtatilanne.** Kasvu sitoo yrityksen pääomia. Kassavirran jatkuva seuraaminen onkin jokaisen kasvuyrittäjän tärkeimpiä tehtäviä. On mietittävä, onko lisäpääomaa tai kassalimiittä saatavissa, jos tuotanto kasvaa. On oltava realistinen ja varauduttava ajoissa. (Kettunen 2014.)

Kuvio 4. Kasvun edistämisen tehokkaita keinoja

Yrityksen menestys ei kuitenkaan ole täysin kiinni mitataanko toimintaa. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 72.) Mitkä tekijät sitten lopulta mahdollistavat kasvun? Vuonna 2005 Tornikoski, Saarakkala, Varamäki ja Kohtamäki julkaisivat tutkimuksen,

jossa selvitettiin viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella huomattiin, että jo kasvaneen yrityksen kasvukykyä lisäsi erityisesti yrityksen hyvä taloudellinen tilanne, toimintojen osittainen ulkoistaminen, yrittäjien aikaisempi johtamiskokemus sekä yrityksen sijaintitekijät. Varsinkin toimintojen ulkoistamisen tutkijat kokivat oleelliseksi tekijäksi kasvun kannalta. Kasvun merkittäväksi esteeksi taas nostettiin resurssien puute, erityisesti työvoimapula. Resurssipula ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ollut vain negatiivinen asia, vaan sen johdosta yritykset päätyivät usein luoviin ratkaisuihin ongelmaa ratkoessaan. Näitä olivat esimerkiksi yritysostot, alihankinta sekä oman henkilökunnan koulutus. (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki 2005, 27–28.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.) tarkastellaan tutkimuksen tuloksista johdettua varsinaista kasvun viitekehystä.



Kuvio 5. Kasvun viitekehys (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki 2005, 28).

Kuviosta on huomattavissa, että yrityksen varsinainen kasvuhalu tai sen puute on kiinni kolmesta tekijästä yrittäjästä ja hänen persoonastaan, yrityksenperustamiskontekstista, eli miksi yritys on ylipäätään perustettu sekä ympäröivän kulttuurin ja ympäristön kehityssuunnista, kuten toimialan yleisestä kasvusta.

Kasvukykyä tarkasteltaessa huomatiin, sen linkittyvän hyvin vahvasti ydinosaamiseen keskittymiseen. Kasvua tavoitellessa varsinaiselle liiketoiminnalle vähemmän oleelliset toiminnot olisi siis viisasta ulkoistaa. Kasvukyvyn kannalta tutkijat totesivat merkittävimiksi yrityksestä organisaationa lähtevät tekijät, ei niinkään suoraan yrittäjistä tai ympäristöstä riippuvat.

Kasvun esteitä tarkastellessa nousi esille resurssit ja niiden puute. Merkittävien kasvun esteiden nähtiinkin tutkimuksessa tulevan ympäristöstä. Tämä oli huomattavissa siinä, etteivät suoraan yrittäjistä tai yrityksestä johtuneet kasvun esteet, estäneet kasvun muodostumista, silloin kun ympäristötekijät kasvua puolsivat.

Varsinaista kasvunhallintaan tukivat tutkimuksen mukaan erityisesti kolme keskeistä tekijää: onko yrityksen johdossa ammattijohtaja, yrityksen taloustilanteen seuranta ja siihen liittyvät tekijät sekä sosiaalisten verkostojen kehittäminen ja hyväksikäyttö. (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki 2005, 27–29.)

3.2 Suorituskykymittaristot

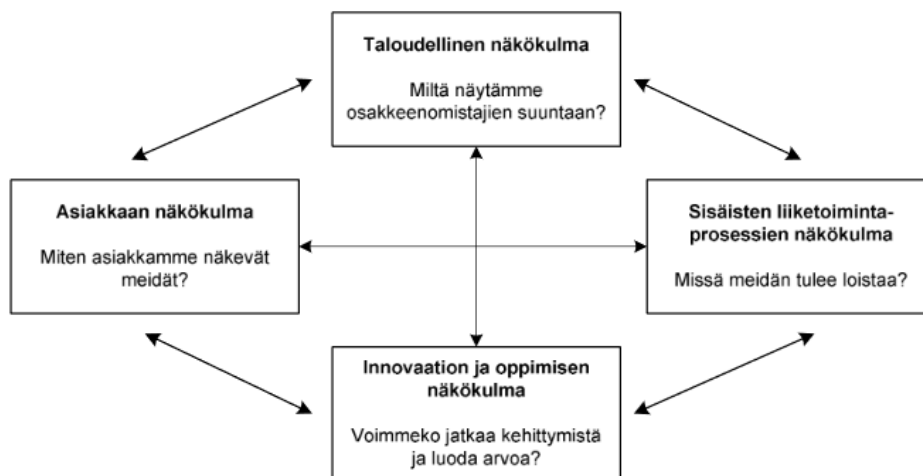
Yleisin esimerkki taloudellisesta menestyksen mittarista on yrityksen kannattavuus. Rahamääräiset mittarit kertovat kuitenkin vain toteutuneen tuloksen jo tehtyjen tai tekemättömien päätösten summana, selittämättä tekijöitä jotka mahdollistivat tai tulevat mahdollistamaan menestysekkään tuloksen. (Määttä, 2000, 26.) Tähän ongelmaan yhdeksi vastaukseksi ovat nousseet suorituskykymittaristot. Näitä suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä on kehitetty jo pitkään ja viime vuosikymmenellä niistä suosituin oli tasapainotettu tulokorttijärjestelmä, eli Balanced Scorecard. (Lindroos & Lohivesi 2010, 176.)

BSC-mittaristo

Balanced Scorecard, on perus luonteeltaan toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, joka johdetaan strategiasta ja jota käytetään strategian johtamisen välineenä. (Lyytikäinen 2013). Se on yhtä aikaisesti mittausjärjestelmä, strategisen johdon työkalu sekä kommunikointiväline (Niven 2006, 14). Yksinkertaistetusti siinä strategia muutetaan käytännön tason toiminnoiksi ja mittaristoon valittavat mittarit johdetaan

yrittäjien menestystekijöistä. Menetelmä sopii erityisesti organisaation johdolle koko toiminnan suunnitteluun ja seurantaan ja toiminnan kehittämiseen. (Lyytikäinen 2013.)

Kaplan ja Norton esittelivät teoriansa Balanced Scorecardista maailmalle jo vuonna 1992 menestystekijämittaristona kirjassaan ”The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”. Heidän tavoitteenaan oli kehittää mittaristo, joka mittaisi yrityksen kykyä hyödyntää aineetonta pääomaa kuten, osaamista, työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita, sekä yhteiskunnallista hyväksyntää (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5.) on havainnollistettuna Kaplanin ja Nortonin alkuperäiset neljään näkökulmaan; taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu.



Kuvio 6. Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen malli. (Kaplan & Norton 1996, 76).

Taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa seurataan, kuinka strategisiin tavoitteisiin ollaan päästy. Talouden näkökulmassa kuvataan perinteisin talouden termein strategian aineellisia tuloksia, mittareina toimivat perinteiset taloudentunnusluvut kuten kannattavuus ja liikevaihdon kasvu. Asiakasnäkökulmassa taas määritellään asiakkaalle tuotettava arvo. Esimerkiksi tasaisella laadulla ja hyvällä palvelulla. Yrityksen

strategian kannalta on kriittisintä, että toiminnot ja osaaminen on kohdistettu nimenomaan asiakkaan saaman arvon parantamiseen.

Sisäisten prosessiennäkökulmassa tuloskorttiin määritellään ne prosessit, joilla nähdään olevan eniten vaikutusta strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Organisaatio voi esimerkiksi panostaa tuotekehitykseen pystyäkseen tuottamaan entistä korkealaatuisempia tuotteita, jolloin yritys tuottaa samalla lisäarvoa asiakkaalle, joka taas johtaa parempaa asiakastyytyvyyteen.

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa taas määritellään ne aineettomat tekijät, joilla on merkittävä rooli sisäisissä prosesseissa. Aineeton pääoma on jaettavissa kolmeen kategoriaan työtehtäviin eli inhimilliseen pääomaan, järjestelmiin, eli informaatio pääomaan sekä ilmapiiriin, eli organisaatio pääomaan. (Kaplan & Norton 2004, 52–54.)

Vuosituhanen vaihteessa BSC-mittaristo nousi yritysmaailmassa suureen suosioon, jopa muoti-ilmiöksi. Ajan myötä yritysmaailman tarpeet ovat kuitenkin muuttuneet (Lindroos, Lohivesi 2010, 182.) Teorian käsite onkin vuosien aikana muuttunut seuranta ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, 21.) BSC-mittaristosta ei ole enää yhtä oikeaa mallia vaan lukuisia eri versioita. Esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissa on usein nostettu henkilökunnan näkökulma viidenneksi ulottuvuudeksi. Alkuperäiset näkökulmatkaan eivät ole koskemattomia, vaan esimerkiksi Suomessa usein näkökulmat jaotellaan ”Ojalan ja Määtän” jaon mukaan:

- resurssit ja talous (resurssien hallinnan näkökulma)
- vaikuttavuus (poliittisen päätöksen tekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma)
- prosessit ja rakenteet (suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma)
- uusiutuminen ja työkyky. (työyhteisön ja henkilöstön näkökulma) (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

Balanced Scorecard ei ole kuitenkaan selvinnyt kritiikittä. Kritiikki on kuitenkin hyvin pitkälle tunnistettavissa huonoon toteutukseen, ei niinkään mittariston peruseriaateeseen. Ei olla onnistuttu määrittämään strategiaa tai eri osa-alueiden vaikutussuhteita, eikä olla valittu mittareita oikein. (Lindroos Lohivesi 2010, 182.) Syy tuloskortista luopumiseen onkin usein ollut pohjimmiltaan sama. ”Tuloskortin läpikäyminen

vie liikaa aikaa, eikä siinä keskitytä yrityksen menestyksen kannalta oleellisiin kysymyksiin.” Lähes kaikissa näistä tapauksissa tulokortti on rakennettu eri sidosryhmien näkökulmista ja siihen oli sisällytetty mitä eri sidosryhmät olivat siihen halunneet. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 238.) Tällöin lopputuloksena on todennäköisesti ollut huonosti hyödytettävä tai jopa harhaan johtava mittaristo. Näissä tapauksissa mittaristo olisikin ollut usein järkevämpi jättää rakentamatta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 182.)

Osa kritiikistä on kuitenkin ainakin osin aiheellista, ei vain huonosta toteutuksesta johtuvaa. Joustavuus ja sopeutumiskyky eivät ole strategiasta johdetun mittaamisen luonteelle ominaisia. (Malmi, Peltola, Tolvanen 2006, 232–233.) BSC:n voidaankin sanoa sopivan parhaiten organisaatioille, joiden toiminta on vakiintunutta. Pelkästään käyttöönotto vaihe kestää 1–2 vuotta ja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa toimintaympäristön muutokset pitäisi pystyä johtamaan mittareihin aika ajoin, jotta ne olisivat muuttuneeseen ympäristöön sopivat (Lindroos lohivesi 2010, 181). Näissä tilanteissa onkin mietittävä, onko jousto ja muutosvalmius mittaristolle oleellisempia kuin strategia. Mikäli tämä ajatus hyväksytään, on strategian johtaminen mittaristoon, jätettävä toissijaiseksi.

Yrityksen toimintaa ei myöskään voi mitata täydellisesti. Kaikkia organisaation toiminnalle strategisesti tärkeitä asioita, ei välttämättä voi muuttaa mitattavaan muotoon. Esimerkiksi investointi päätökset, joihin organisaatiolla itsellään on vähän vaikutusvaltaa, on vaikea huomioida mittaristossa. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 232–233.) Kritiikistä huolimatta on BSC kuitenkin selvästi maineensa ansainnut, onkin arvoitu, että Yhdysvalloissa jopa 40% maan suurimmista 500 yrityksestä, on toteuttanut tulokorttiprosessin. (Määttä 2000, 14.)

Avaintulosmittari

KPI-mittaristo (Key Performance Indicator), eli avaintulosmittari on suorituskykyä kuvaava mittaristo, joka perustuu tavoitteille. Sen avulla seurataan, toteutuuko asetetut tehtävät ja kuinka niistä suoriuduttiin. Sen suorituskyvynindikaattoreista on selvästi nähtävissä, kuka on mistäkin alueesta vastuussa ja mitä tapahtuu, jos asetetut

raja-arvot joko alitetaan tai ylitetään. Toisin sanoen, jos jossakin toiminnalle merkittävässä tavoitteessa ei onnistuta, ei syyn niskoilleen saavaa tarvitse etsiä (Karhu 2011.)

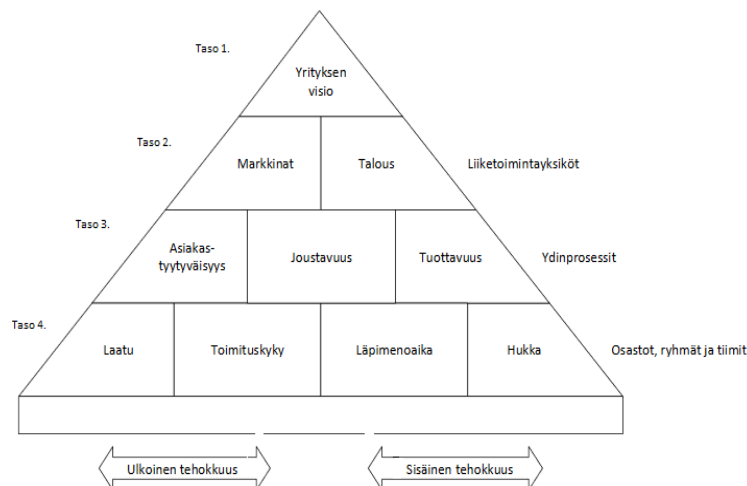
KPI-mittareita määritellessä on olennaista, että keskitytään muutamaankin tärkeään mittariin, joilla on selvä yhteys strategiaan ja mittarit kuvaavat strategian kannalta tärkeiden tekijöiden suorituskykyä. On myös tärkeää, että mittaristo ylittää organisaation suorittavalle hierarkian tasoille. Tarvitaan mittareita, joihin yrityksen työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan, kuten tunnin aika tuotettu kappalemäärä. On myös huomioitava, että kun mittareilla asetetaan tavoitteita, ja nämä tavoitteet annetaan jonkun tietyn henkilön vastuulle, on vastuu henkilöllä oltava valta tehdä tarvittavia toimenpiteitä ja muutoksia, joiden avulla tavoitteisiin voi realistisesti päästä. (Siljamäki 2012.) Vaikka edellä mainitut asiat huomioitaisiinkin, on KPI-mittareissa maailmalla usein samat ongelmat:

- osa mittareista on keksimällä keksitty
- liian monen mittarin seurantasykli on kerran vuodessa, jolloin mittarit eivät tuo mitään lisäarvoa toimintaa.
- iso osa mittareista vaatii manuaalista työtä, jolloin on vaarana että, täyttämisen unohtuu, luvut ovat epäluotettavia tai epäolennaisia
- mittareiden laskentasäännöt ovat monimutkaisia, jos logiikka mittareiden takana on epäselvä, ei työntekijä kykene vaikuttamaan mittarin arvoon toiminnallaan. (Liimatta 2014.)

KPI- ja BSC-mittaristoissa voidaan nähdä paljon samaa. Iso osa tähän mennessä rakennetuista BSC-mittareista onkin oikeastaan KPI-mittaristoja. Kunnolliseen BSC-mittaristoon verrattuna KPI-mittareiden ongelmana on lähinnä siinä, että mittareita on paljon eikä niiden keskeisiä suhteita ole juuri mietitty. Mittarit ovat myös usein kussakin näkökulmassa tulosmittareita, joissa seurataan tapahtunutta tulosta keskittymättä tulevaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 35)

Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidin on hierarkkinen suorituksenmittaus järjestelmä. Samoin kuin BSC se johdetaan visiosta ja strategista. Alla olevasta kuviossa (kuvio 7), on havainnollistettuna, kuinka visio johdetaan pyramidissa eri organisaation tasoille ylhäältä alas, niin että, se vie strategian, jokapäiväisten toimintojen tasolle. Kuviossa vasemmalla puolella pyramidissa ovat mittarit, joissa keskitytään ulkoisiin tekijöihin ja jotka ovat pääosin ei-rahamääreisiä. Oikealla sitä vastoin, keskitytään organisaatio sisäiseen tehokkuuteen ja seurattavat tekijät ovat pääosin luonteeltaan taloudellisia.



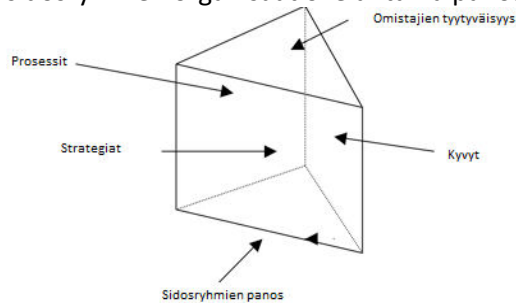
Kuvio 7. Suorituskykypyramidi. (Mukailtu lähteestä The Performance Pyramid 2017)

Ensimmäisellä tasolla yritys kuvaa, kuinka se saavuttaa pitkän tähtäimen menestyksen sekä kriittiset menestysentekijät. Toisella tasolla keskitytään organisaation tavoitteisiin markkinoiden ja talouden näkökulmista, joissa menestymien on keskeisessä asemassa, jotta yrityksen visioon päästään. Seuraavalla tasolla markkinaosuus- ja talousstrategiat linkitetään asiakastyytyväisyyden, joustavuuteen ja tuotannon tehokkuuteen. Nämä ohjaavat konkreettisesti strategisten tavoitteiden toteutumista organisaatiossa. Neljännellä tasolla edellisen tason tekijöitä seurataan osastokohtaisilla, laadun, toteutuksen, kiertoajan sekä hukan mittareilla. Pyramidin heikkoutena nähdään, että se keskittyy talouden ja markkinoidennäkökulmien myötä sidosryhmistä vain omistajiin ja asiakkaisiin. (The Performance Pyramid 2017.)

Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma eli ”Performance Prism”. On suorituskykymittariston malli, jota voidaan kutsua toisen sukupolven suorituksenjohtamisen työkaluksi. Siinä missä BSC-johdetaan strategiasta ja KPI-mittaristo tavoitteista, on suorituskykyprisman lähtökohtana organisaation sidosryhmät ja niiden tarpeiden tyydyttäminen. Suorituskykyprisma on kolmiulotteinen ja siinä on viisi ulottuvuutta. Ulottuvuuksien määrittely etenee alla olevan kuvion (kuvio 8.) mukaisessa järjestyksessä:

1. sidosryhmien tyytyväisyys
2. strategiat
3. prosessit
4. kyvykkyydet
5. sidosryhmien organisaatiolle antama panos



Kuvio 8. Suorituskykyprisma. (Mukaillen Ryan 2015)

Suorituskykyprisma kehitettiin, koska koettiin etteivät ensimmäisen sukupolven mittaristot kuten BSC ja suorituskykypyramidi enää kyenneet vastaamaan muuttuneen maailman vaatimuksia. Enää ei ole viisasta keskittyä yksinomaan yhteen tai kahteen sidosryhmään. Suurin osa aiemmista suorituksen mittauksen teorioista keskittyy vain omistajiin ja asiakkaisiin, jolloin muut sidosryhmät, kuten työntekijät ja alihankkijat unohtuvat. Iso osa suorituskyky mittaristoista myös jättää huomiotta muutostarpeen. Vanhoissa malleissa usein oletetaan, että jos mitataan oikeita asioita, kaikki muu putoaa paikalleen automaattisesti. Organisaatioiden strategioita, prosesseja ja kykyjä on kuitenkin voitava mukauttaa vastaamaan sidosryhmien tarpeita. Suorituksen mittauksessa pitäisi myös kyetä huomioimaan, kuinka sidosryhmät suoriutuvat organisaation asettamista tehtävistä ja vastaavasti, kuinka organisaation vastaa sidosryhmien odotuksiin. (Ryan 2015.)

3.3 Tasapainotetun suorituskykymittariston toteutus

Tyypillinen tulokortin käynnistysprojekti vie noin neljä kuukautta (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 91). Aivan ensimmäiseksi kun harkitaan suorituskykymittariston käyttöönottoa, on kuitenkin määriteltävä:

Miksi mittaristo halutaan? (Niven 2006, 31.)

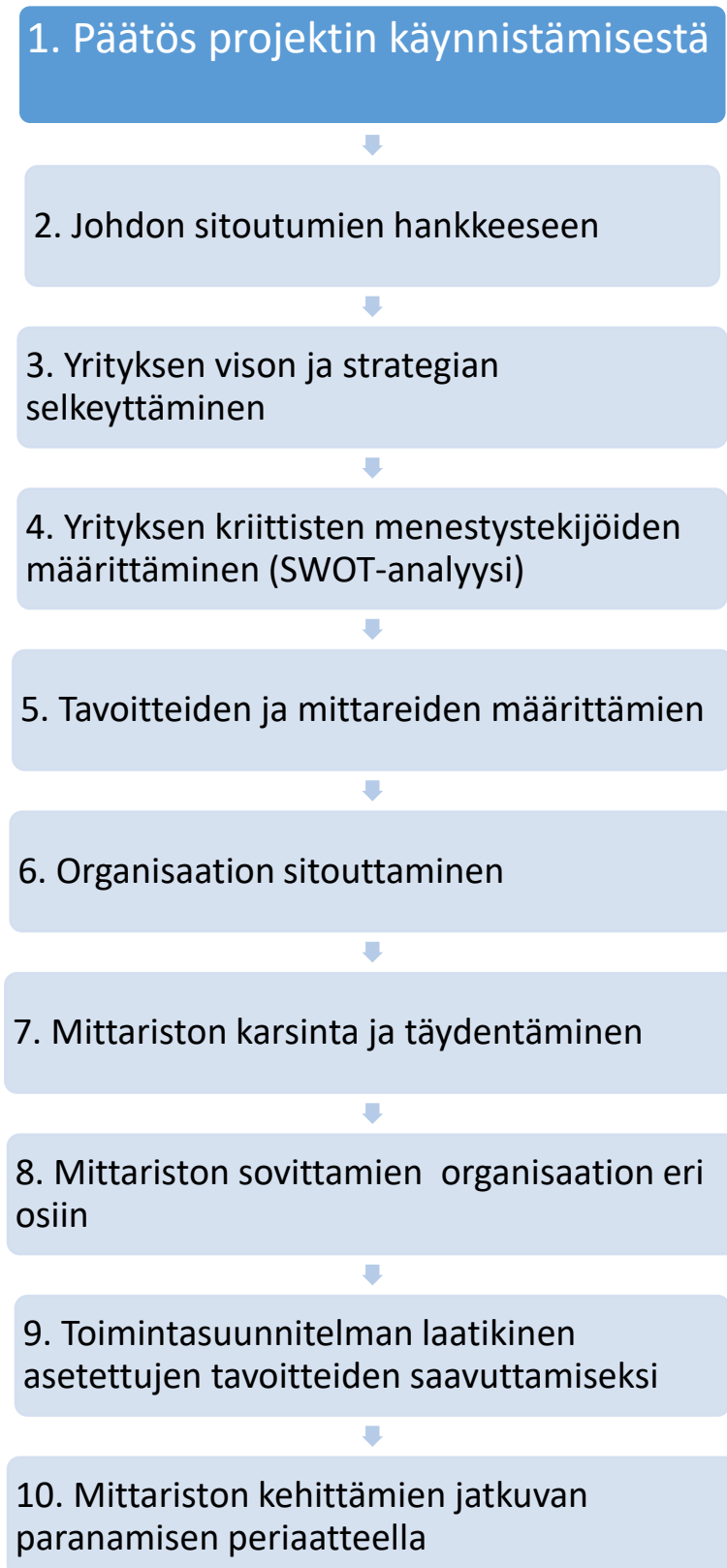
ja seuraavaksi:

Miksi nimenomainen mittaristo ja miksi juuri nyt? (Niven 2006, 32).

Toteutusprosessin suunnittelu

Kun harkitaan suorituskykymittaristoa yritykselle ja on vastattu edellisiin kysymyksiin, voidaan siirtyä miettimään, kuinka mittaristo sitten loppujen lopuksi toteutetaan?

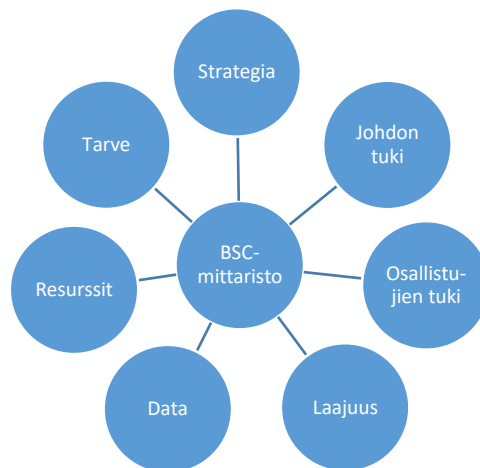
Suorituskykymittariston toteutusprosesseista on useita eri malleja. Monet viime vuosien BSC:n projekteista ovat kuitenkin hyvin pitkälti pohjautuneet näistä kolmeen. Alkuperäiseen Kaplanin ja Nortonin malliin, Olvenin, Royn ja Wetterin malliin, joka on johdettu alkuperäisestä mallista, hienojakoistaen vaihejakoa ja tuoden mittakaavaa lähemmäksi pohjoismaisten yritysten kokoon sopivaksi sekä Toivasen malliin, joka rakennettiin 2001 yhteistyössä suomalaisten konsultointi ja teollisuus yritysten kanssa. Toivasen mallia kutsutaan myös alkuperäisen mallin suomalaiseksi versioksi. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 87.) Seuraavalla sivulla on kuvattuna Toivasen mallin mukainen mittariston käyttöönotto prosessi (kuvio 9.)



Kuvio 9. Toivasen mallin mukainen BSC:n toteutus prosessi. (Malmi, Peltonen & Toivanen 2006, 102)

Päätös mittaristo projektin käynnistämisestä ja sitoutumien päätökseen

Jotta BSC-mittariston käyttöönotto onnistuisi on sille oltava paitsi tarve myös edellytykset. Seuraavassa kuviossa on kuvattuna seitsemän kriittistä tekijää, joiden suositellaan täyttyvän, jotta mittariston käyttöönotto onnistuu ja on kannattavaa.



Kuvio 10. Suorituskykymittariston käyttöönoton edellytykset. (Niven 2006, 39)

Yllä esitetystä kriteereistä strategia on kaikkein tärkein. Onko yksiköllä, johon mittaristoa suunnitellaan käytössään kunnollista strategiaa, jonka pohjalta lähteä mittaristoa työstämään? Johdon tuki on myös hyvin merkityksellisellä asemalla ja voidaan sanoa, että jos johto ei ole hankkeen takana ja ei usko sen hyötyihin, on hyvin todennäköistä, että tulokortin eteen tehty työ jää lopulta turhaksi. Samoin, jos halutaan saada tulokortti organisaatiossa aidosti toimimaan, on keskeisten henkilöiden seis-tävä sen takana, sillä kun tulokorttia viedään läpi organisaation alimmalle tasolle asti ovat osastojen esimiehet ne, jotka lopulta saavat asiat tapahtumaan. Yksiköllä johon mittaristoa kaavailaan, on myös oltava tarpeeksi laaja kattaus erinäisiä toimintoja. Liian kapea alaiseen yksikköön johdettu tulokortti saa aikaan vain suppean toiminnallisen mittariston. Suoritusta ei myöskään voi mitata ilma dataa. Onko yksikön toiminnan luonne sellainen, että siihen voidaan soveltaa tulokortin kaltaista järjestelmä ja kykenevätkö yrityksen käytössä olevat järjestelmät ylipäättään, tuottamaan

dataa halutuille mittareille? Uutta johtamisenjärjestelmää on myös mahdotonta rakentaa yksin, onnistunut mittaristo vaatii monien aikaa ja työpanosta. Parhaat BSC-mittaristot ovatkin tiimityön tulosta (Niven 2006, 39–41.)

Vision ja strategian selkeyttäminen ja yhteisymmärrys

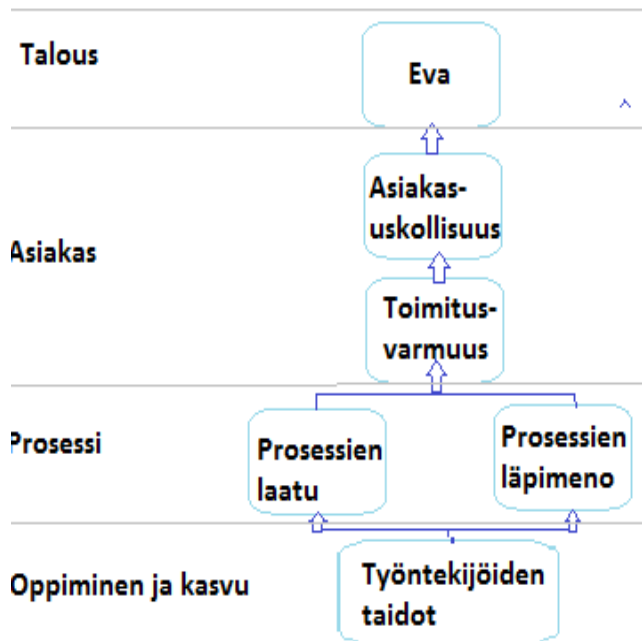
Kun on saatu päätös ja varmistettu että suorituskykymittaristo on paitsi järkevää niin myös mahdollista ottaa käyttöön, siirrytään käsitteiden tarkentamiseen ja yhteisymmärryksen varmistamiseen. Ensinnäkin käsite visio ymmärrettävä konkreettisenä tahtotilana, johon yrityksen on tarkoitus päästä tulevina vuosina. Strategia taas on ymmärrettävä keinoina jolla visioon päästää. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 85.) Käytännössä tässä vaiheessa yrityksen missio ja visio johdetaan liiketoiminta tavoitteisiin ja strategiaan. Strategiassa sitten määritellään, kuinka tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Tämän jälkeen kriittisten menestystekijöiden kautta, mietitään edellytykset näiden tavoitteiden saavuttamiselle. Kriittinen menestystekijä tarkoittaa keskeistä toimintoa, jota tarvitaan, jotta asetettuun strategiseen tavoitteeseen päästään (Aho 2010.) Kaikkea strategiassa tärkeäksi koettua ei kuitenkaan kannata mittaristoon johtaa, vaan strategiasta johdettujen mittareiden tulisi keskittyä nimenomaan yrityksen kilpailustrategiaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 85.)

Mittareiden syy-seuraussuhteiden määrittely

Kun liiketoiminnan tavoitteet ja määritelty strategia on johdettu tarkempiin tavoitteisiin ja toimintaohjeeseen. Keskeisten menestystekijöiden kautta, sitten määritellään, kuinka ja millä mittareilla tavoitteita halutaan mitata (Aho 2010.) Hyvä mittaristo on usein luotu syy-seurauslogiikkaa noudattaen. Aluksi luodaan yrityksen tahtotilaa kuvaavia mittareita ja kehitetään sitten toisiinsa sidoksissa olevia ennakoivia mittareita. Syy-seuraussuhteiden kuvauksista syntyy *strategiakartta*. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 85.) Tarkempi kuvaus strategia kartasta liitteessä yksi (LIITE 1).

Yksinkertaistetusti strategiakartta kartoittaa eri toimintojen vaikutukset kokonaisuuteen. On tärkeää, että syy-seuraussuhteet ovat selvästi havaittavissa ja testattavissa. Tehokkaasta ja hyvin rakennetusta kartasta on kolmannen osapuolen mahdollista ymmärtää yrityksen visio ja tunnistaa keinot joilla siihen voidaan päästä. On kriittistä, että kartassa on nähtävissä syy-seurausketjut tulokortin eri näkökulmien välillä. Seu-

raavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 9.) on havainnollistettu tätä ketjua. Kun toiminnot on linkitetty niitä seuraaviin tapahtumiin, on mahdollista johtaa toimintaa haluttuihin lopputuloksiin (Murby & Gould 2005, 4.)



Kuvio 9. Malli syy-seuraussuhteista (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 70)

Mittarien valinta ja määrittäminen

Mittarien määrittely vaiheessa määritellään paitsi mittarit myös niiden lähteet, kuka kokoaa ja miten mittarit esitetään (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 122). *Mittari* käsitteenä tässä yhteydessä tarkoittaa menetelmää, jolla kuvataan jonkun tietyn tekijän suorituskyykyä (Aho 2011).

Suorituskyykymittareita ei voi vain kopioida suoraan toisesta organisaatiosta omaan käyttöön. Vuosien aikana on kehitetty satoja, ellei tuhansia erilaisia mittaristoja ja mittareita, osa niistä käytössä, osa jäänyt teoreettiselle pohjalle. Jokaisen organisaation ja sen jäsenten on kyettävänä määrittelemään, juuri omalle toiminnalleen oleelliset mittarit. Kuitenkin erityisesti tietyt samat talouden mittarit ovat hyvin laajassa yleisessä käytössä eri organisaatioissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että niiden tulisi

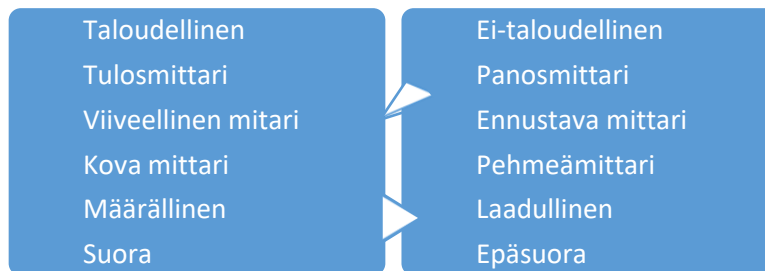
löytyä jokaiselta varteen otettavalta organisaatiolta. Mittarien tulkitseminen on tulkitsija kohtaista ja aina ainutlaatuista, tulkinta on kiinni sen hetken tilanteessa ja strategiassa. On siis hyvä muistaa, että vaikka joka toisella kilpailijaorganisaatiolla olisi sama kiertonopeudenmittari käytössä, ei se tarkoita sitä, että omaan mittaristoon se on välttämätöntä ottaa. (Määttä 2000, 117.)

”Mitä pyydät, sitä saat”-lause pitää hyvin usein paikkansa. Tässä se tarkoittaa, että mittaristoissa saamamme tieto riippuu täysin siitä mitä olemme päättäneet mitata ja kuinka mittareiden tuottaman tiedon tulkitsemme. Avoin mieli ja ennakkoluulottomuus onkin hyvin olennaista mittareiden valinnassa, tulkinnassa ja ymmärtämisessä. Vain siksi, että jollekin ilmiölle tai tapatumalle ei ole jo ennestään olemassa valmista mittaria, ei tarkoita sitä, että se pitäisi jättää pois mittaristosta mahdottomuutena (Määttä 2000, 16.) Mittaaminen itsessään on kaikkea muuta kuin yksinkertaista ja mittareiden valintakriteeriksi nousee helposti mikä on parhaiten mitattavaa. Tällaisista mittareista ei kuitenkaan ole välttämättä mitään hyötyä, sillä vaikka mittaristo voi antaa henkistä lisävarmuutta toimintaan, ongelmat joita ratkomaan mittaristo alun perin tarkoitettiin, säilyvät ennallaan (Määttä 2000, 116–117.)

Mittaristoa suunnitellessa on myös erittäin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mikä lopulta on yritykselle oikeasti tärkeää. Asioiden mittaaminen nostaa asioiden merkityksellisyyttä ja väärin tekijöiden mittaaminen, johtaa helposti kokonaisuuden kannalta väärään kehitykseen ja huonoihin tuloksiin. Ei pidä unohtaa että, ihmiset pitävät niitä asioita tärkeinä, joista tehdään tärkeitä. Onkin tärkeää, että mitattavat asiat eivät vie painoarvoa tärkeiltä asioilta, joita ei voida konkreettisesti mitata. Jos yritys kokee tärkeiksi asioiksi; uudet innovatiiviset ajatukset, luovan työskentelyn, ja jatkuvasti yksilöinä ja tiiminä kehittymisen, ei se, että sitä ei voi mitata tee siitä yhtään vähemmän tärkeää (Törmälä, Markkanen & Kadenius 68– 69.)

Mittarien tasapaino

Mittarit voidaan jakaa eri luokkiin, nii että yhdelle luokalle on aina oma vasta luokkansa (Aho 2011). Alla olevassa kuviossa on kuvattuna eri mittariluokat vastakohtiin:



Kuvio 11. Mittariluokat, (Aho 2011).

Jotta mittaristoa voidaan kutsua tasapainoiseksi, on sen mittareiden valinnassa huomioitava mittari luokkien tasapainotus. Tyypillisesti BSC-mittaristossa ei-raha määreisiä on 80 prosenttia mittareista. Mittaristosta pitäisi löytyä yllämainittujen lisäksi myös pitkän ja lyhyen aikavälinmittareita. (Laakso 2015.)

Mittareiden määrä

Alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin yhtiömittaristojen mittareiden määrä vaihtelee 20–25 mittarin välillä. Painotus niissä on usein sisäisillä prosesseilla, jossa on 8–10 mittaria. Muihin näkökulmiin määritellään yleensä noin viisi mittaria. Kuitenkin myös pienempi määrä, 8–16 kappaletta voi hyvin riittää yritystason mittareiksi. Tosin silloin kun käytetään yksikkökohtaisia tuloskortteja, voi keskisuuessakin yrityksessäkin mittareiden kokonaislukumäärä nousta hyvinkin korkeaksi. Esimerkki yksikkö ja yhtiötason mittaristoista liitteessä kaksi (LIITE 2)

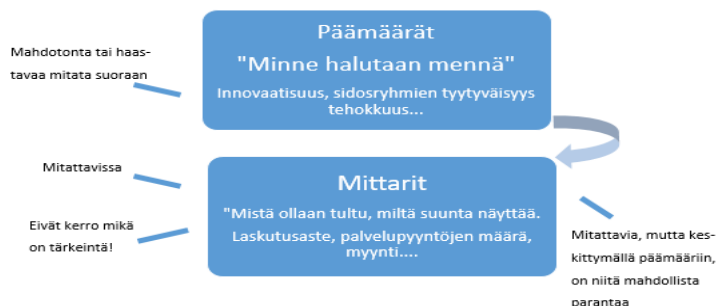
Suomessa BSC-mittareiden määrä on tyypillisesti 4–25 kappaletta. Riippuen käyttötarkoituksesta ja yrityksestä. Suurimmalla osalla mittareita on kuitenkin alle 20. Usein on käynyt niin että mittariston käyttöönotossa on kahmittu paljon mittareita, jopa 34–50. Usein näissä tapauksissa on myöhemmin nähty paremmaksi karsia määrää

maltillisemmaksi. On kuitenkin myös yrityksiä, joissa on pidemmällä aika välillä päädytty kasvattamaan mittareiden määrää. Mittarien määrä on kuitenkin loppujen lopuksi sidoksissa niiden käyttötapaan ja tarkoitukseen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 31.)

Mittariston hierarkia

Asioita mitataan eri tavoin, eri tasoilla. Ylhäällä on päämäärä ja sen ala puolella apuvälineitä, tavoitteita ja työkaluja niihin pääsemiseen. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 68.) Silloin kun suunnitellaan mittaristoa joka tarkoitettu strategian toteuttamiseen, tulee organisaation ylemmän tason mittareista, johtaa mittarit pienemmille osakokonaisuuksille. Tässä vaiheessa on päätettävä, mitkä yritystason mittareiden osa-alueista on järkevää johtaa pieniin yksiköihin tai tiimeihin (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 85.)

Kun sitten asetetaan organisaatiolle ylemmän tason päämäärän, sen pitäisi olla kokonaisvaltainen ja merkityksellinen, kuten esimerkiksi työntekijöiden tai asiakkaiden tyytyväisyys. Näille päämäärille on tärkeää, että työntekijät pystyvät uskomaan niihin, jolloin niitä voidaan käyttää motivaattoreina. Arvoihin ja periaatteisiin pohjautuvia asioita on kuitenkin haastavaa mitata yksiselitteisesti pysyvillä mittareilla. Tämän vuoksi on oltava välitavoitteita, joiden avulla päästään ylemmän tason päämääriin. Näiden tavoitteiden on oltava konkreettisesti mitattavissa. Välitavoitteiden kanssa työskennellessä on tärkeää muistaa, että ne eivät saa tärkeydessä ohittaa päätavoitteita. Seuraavassa kuviossa (kuvio 12) on havainnollistettu päämäärien ja tavoitteiden suhdetta.



Kuvio 12. Päämäärien ja tavoitteiden suhde mittaristossa. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 68)

Esimerkiksi myyntiä pitää kasvattaa 5%, on hyvä välitavoite, mutta kokonaisuuden kannalta se ei ole mihin koko organisaatio pyrkii. Päämääränä voi sen sijaan olla asiakastytyväisyyden parantaminen, jonka tavoittaminen näkyisi myynnissä ja laskutuksessa. Myyntitavoitteeseen pääsy, on tällöin yksi askel matkalla päämäärää, mutta perille se ei vielä vie. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 68– 69.)

Välitavoitteilla on toinenkin puoli, kun työntekijä tavoittaa hänelle asetettuja välitavoitteita kokee hän usein onnistumisen ja onnellisuuden tunteen, joka taas näkyy suoraan hänen työsuorituksessaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 85). Hyvässä mittaamisessa on kyse enemmän psykologiasta kuin tekniikasta (Tuominen 2012, 5). Kun tiimi oppii koko ajan, yltää se yhä parempiin tuloksiin (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 69.) Parhaimmillaan mittaristo onkin silloin, kun se saa alemman tason yksikön miettimään, mihin ylemmän tason osiin se voi vaikuttaa mittaristossa (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 85).

Mittariston ja mittareiden validointi

Jotta mittaristoa voidaan käyttää suorituksenjohtamiseen, on sen ja sen tuottaman datan oltava validia. Malmi, Peltola ja Toivanen esittävät kirjassaan ”Balanced Scorecard, rakenna ja sovelle tehokkaasti” (2006.) hyväksi lähtökohdaksi mittareiden validoinnille seuraavat kysymykset:

- Onko yrityksen/yksikön kilpailu strategia pääteltävissä mittaristosta? Jos mittariston voidaan nähdä sopivan myös toiselle yritykselle, on se silloin liian yleisluontoinen.
- Onko mittareita tai seuranta kohteita määritelty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin ja ovatko ne tasapainossa?
- Sisältääkö mittaristo sekä tulosmittareita että ennakoivia mittareita?
- Olisiko mittareiden hyvä olla tasapainottavia? Esimerkiksi finanssialalla voi hyvään tulokseen päästä ottamalla riskejä, tällöin riskin mittaaminen voi olla oleellista tasapainottavalle mittaristolle.
- Onko mittaristossa huomioitu yrityksen arvoketjun kannalta keskeiset seikat?
- Onko mittaristo linjassa organisaation arvojen kanssa?

Ollakseen validi, ei mittariston kuitenkaan tarvitse pystyä vastaamaan kaikkiin yllä oleviin kyllä, pääasia on, että mittaristo täyttää sille asetetut tavoitteet.

Kun taas yksittäisiä mittareita validoidaan, on jokaisen kohdalla mietittävä, mittaako mittari sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata? Validiteetin lisäksi, on pohdittava mittarien reliabeliutta. Eli mittaustulos ei saa heittelehtiä mittaus kerrasta toiseen, silloin kun mitattavaan kohteeseen ei ole tehty muutoksia. Mittarien kohdalla on myös mietittävä, kuinka yksittäiset ihmiset pystyvät vaikuttamaan niiden arvoon. Suorituskyky-mittaristo keskeinen tavoite on, että yksittäiset ihmiset voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa mittarin arvoihin ja että mittarin arvot paranevat vain silloin, kun toimita on yrityksen eduksi. Myös mittaustiedon saatavuus ja mittauskustannusten kohtuullisuus, on keskeinen tekijä, mittareita määrittäessä. Joskus keksitään mittareita joiden validiteetti vaikuttaa hyvältä mutta joita ei ole mahdollista ottaa käyttöön kohtuuhintaisin tiedonhankintakeinoin. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 83–84.)

Mittariston käyttöönotto

Kuten jo aiemmin mainittiin tyypillisesti pelkkä mittariston käyttöönotto käynnistysprosessi vie noin neljä kuukautta. Osaksi strategista johtamisjärjestelmää, se saaminen vie kuitenkin usein vähintään 26 kuukautta (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 91).

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (kuvio 13) kuvataan suorituskykypyramidin avulla suorituksenjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien käyttöönottoprosessi. Käyttöönotto kulkee ylhäältä alaspäin ja vastaavasti käyttöön otettujen käytänteiden kehitys lähtee alhaalta ylöspäin. Kuviossa harmaalla pohjalla on kohdat, jotka ovat varsinaista suorituskyvyn johtamista (CPM, Corporate Management). Kun taas vaalealla pohjalla ovat osiot ovat enemmän liiketoiminnan tiedon hallintaa (BI, Business Intelligence). BI on mahdollista jakaa etu- ja taustaosaan, jolloin etuosassa ovat tuloskortit, kojelaudat sekä analysointi ja raportointi, kun taas taka-alalle jäävät lähdejärjestelmät, joista dataa syötetään tietopankkiin.



Kuvio 13. Suoritusjohtamisen käytänteiden etenemisprosessi (Aho 2010).

Jotta mittaristo todella vaikuttaa yrityksen toimintaan ja siitä saadaan paras hyöty, on mittaristo saatava mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Käyttöönotto vaiheen tavoite on varmistaa mittariston mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttö. Käyttöönotto onkin mittariston toteutuksen kriittisin vaihe ja sen onnistuminen vaatii suunnittelua. Hyvällä suunnittelulla varmistetaan, että viestintään, koulutukseen ja muutokseen liittyvä esimiestyö, on sisällöltään kohdistettu organisaation toimintatapojen kannalta oikeisiin asioihin. Käyttöönottovaiheen voidaan nähdä jakautuvan kahteen osaan: Toiminnalliseen käyttöönottoon sekä tekniseen toteutukseen ja käyttöönottoon (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 119–120.)

Toiminnallisessa käyttöönotossa tavoitteena on valmentaa henkilöstö uuden mittariston käyttöönottoon sekä varmistaa, että henkilökunta ymmärtää järjestelmän tavoitteet ja tulokset. Toiminnallisen käyttöönoton vaiheet ovat tiedottaminen, koulutus ja koekäyttö (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 120.)

Tiedottamisen tavoitteena on saada henkilöstö tietoiseksi yrityksen strategiasta, tavoitteista ja toimintamalleista ja saada se sitoutumaan niihin. Hyvällä tiedottamisella myös vahvistetaan henkilöstön odotusten hallintaa sekä minimoidaan pelkoa ja epävarmuustekijöitä joita uuden seurantajärjestelmän käyttöönotto voi saada aikaan.

Koulutuksen on tarkoitus, että koko yrityksen ajattelumalli siirtyy järjestelmän myötä menneen seuraamisesta tulevan ennakointiin. Tämä vuoksi käyttöönotto vaatii koulutusta organisaation kaikilla tasoilla. Tällä myös varmistetaan, että henkilöstön kommentit ja kehitysideat käsitellään siten, että työntekijät ymmärtävät kuinka voivat omalla työllään edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja samalla vaikuttaa mittariston kehittämiseen ja syventämiseen. Oman työn merkityksen ymmärtämien myös minimoi mahdollista muutosvastarintaa.

Koekäytössä mahdollistetaan henkilöstön perehtyminen mittaristoon. Erityinen painoarvo on mittariston arvojen seurannalla ja tulosten vaikutusten peilaamisella yrityksen toimintaan. Koekäytössä tulee panostaa erityisesti palautteen antamiseen ja sen vastaan ottamiseen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 120–122.)

Teknisessä käyttöönotossa ja toteutuksessa keskitytään, kuinka mittaritieto saadaan joustavasti, nopeasti ja kattavasti. Mittaristojen käyttöönotot usein onnistuvat, jos mittaristo on mahdollista konkreettisesti hahmottaa. Tietokoneen näytössä olevat kuvat ja kaaviot auttavat luomaan käsityksen yrityksen, osaston, tai tiimin tilasta ja kehityksestä. Mittariston automatisoinnilla tuetaan mittariston käytön laajentumista organisaatiossa, kasvatetaan päivitystiheyttä ja tarkkuutta, sekä mahdollistetaan systemaattinen suunnittelu ja seurantatiedon analysointi. Suorituskykymittariston yhteydessä käytettävät tietojärjestelmät voidaan jakaa kolmeen pääryhmään

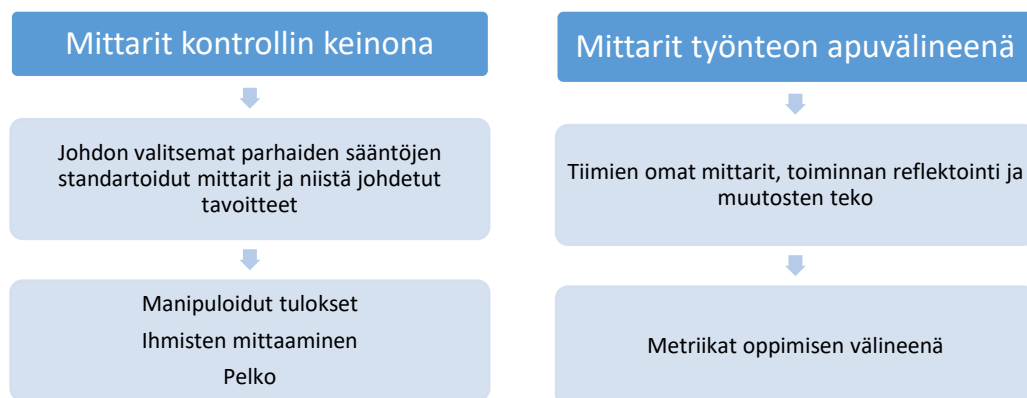
- käyttöliittymään, eli tapaan jolla esitetään tietoa ja mahdollistetaan vertailut. Käyttöliittymässä itsessään ei ole suoraa yhteyttä operatiivisiin järjestelmiin
- johdon tietojärjestelmään, joka sisältää yhteydet käyttöliittymään sekä operatiivisiin järjestelmiin. Tietojen tuottaminen on automaattista
- simulointi malliin, jonka avulla voidaan ennakoida tulevaa kehitystä ja tulosta muuttamalla syöttötietoja ja ajan kulkua. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 122–124.)

Mittaristo on myös mahdollista kytkeä palkitsemisjärjestelmään. Usein tämä tehdään 1-2 vuotta mittariston käyttöönotosta, jolloin varmistetaan mittarien oikeansuuntaisuus ja luotettavuus. Jos tulospalkkausta ei kuitenkaan kytketä mittaristoon tarpeeksi ajoissa, on vaarana, etteivät ihmiset suhtaudu siihen vakavasti. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 147)

Mittariston käyttö

Suorituskykymittaristojen kohdalla on hyvä muistaa, että ne eivät itsessään saa aikaan muutosta, vaan se luo pelkät puitteet. Kehitysprojektit ovat ne jotka lopulta käynnistävät toteutuksen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 199). Mittarit ovatkin ensisijaisesti oppimisen työkalu, eikä tulisi käyttää työntekijöiden kontrollointiin. Käyttö kontrollon työkäluna on kuitenkin hyvin yleistä, tämä näkyy varsinkin numeraalisten tavoitteiden asettamisessa. Esimerkiksi johto asettaa 5% myynnin nostaminen tavoitteeksi. Tavoitteessa itsessään ei ole mitään vikaa, mutta kun se perustellaan, edellisen kauden luvulla, joka on voinut olla vaikka 4%. On kysymykseen ”kuinka tähän päästään?” vastaaminen haastavaa ja mahdollisesti tavoite voi olla jopa mahdoton.

Numeraalisten tavoitteiden saavuttamisen sijaan, olisikin hyvä keskittyä kehittämään organisaation osaamista ja taitoja. Tulokset kun ovat kuitenkin lopulta kiinni organisaatiosta itsestään, mittasi se niitä tai ei. On myös huomioitava, että jos mittareilla pyritään kontrolloimaan työntekijöitä, he varmasti löytävät keinoja, joilla pelata niillä itselleen parhaan mahdollisen edun, organisaation edun sijaan. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 72.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 14) on havainnollistettu, kuinka mittareiden käyttö vaikuttaa toimintaympäristönsä:



Kuvio 14. Mittarien käyttötapa (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 72).

Mittariston ylläpito

BSC-mittariston ei voida koskaan sanoa oleva ”valmis”. Onko yrityksellä koskaan tilannetta, jossa voitaisiin todeta ” tämä oli tässä, muutoksia toimintaa ei enää tarvita ja edessä on vain menestystä? Ei. Uusia kilpailijoita nouse jatkuvasti muuttaen markkinoita. Tiedon saatavuus ja määrä ovat tehneet asiakkaista tiedostavampia ja vaativampia ja työntekijät kaipaavat työtä, jolla on tarkoitus ja joka parantaa heidän elämänlaatuaan. Kun tilanteet muuttuvat, käytössä olevat strategiat joutuvat testiin ja uusia strategiota voidaan joutua muodostamaan, jolloin mittaristonkin on muuttuva. (Niven 2006, 282).

Jotta mittaristo pysyy ajassa, ei se saa olla kerta projekti. Hyvällä ohjeistuksella ja ylläpidolla BSC:stä voi tulla yrityksen johtamiskäytänteiden kulmakivi. Tämän kuitenkin edellyttää, että mittaristolla on paikkansa pitkän aikavälin strategisessa suunnittelussa. Mittareille on merkitty omat vastuu henkilönsä, jotka seuraavat ja raportoivat mittariston toimintaa ja tuloksia säännöllisesti sekä huolehtivat mittariston vuosittaisesta kehittämisestä. (Niven 2006, 297).

4 Mittariston toteutuksen tutkimus ja tulokset

Edellä käsitellystä teoreettisesta viitekehystä on vedettävissä seuraavat johtopäätökset onnistuneesta suorituskykymittariston toteutuksesta: Hyvä suorituskykymittaristo perustuu tapauskohtaisesti yrityksen uniikkeihin tarpeisiin, eli mittarit, niiden näkökulmat ja esitystavat on sovitettava yrityksen mukaan. Suorituskykymittaristo voi olla pelkkä hälytysjärjestelmä, mutta kun sitä käytetään strategian johtamisen välineenä saa siitä parhaan potentiaalini irti. Ja jotta mittaristosta saataisiin kaikki hyödy irti, on se paitsi suunniteltava huolellisesti, myös käyttöönoton toimenpiteiden onnistuttava.

Näiden päätelmien pohjalta pilkottiinkin alkuperäinen tutkimuskysymys kolmeen osaan: *millainen mittaristo? mitä mittareita siinä on oltava? sekä kuinka mittaristo saadaan onnistuneesti käyttöön kohdeyrityksessä?*

Näihin kysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia tutkimalla ja keräämällä aineistoa toimeksianto yrityksestä. Lopulliset tutkimustulokset muodostettiin tutkijan eri metodein kerätyn tutkimusaineiston sekä liiketoimintasuunnitelmasta saadun tiedon pohjalta.

4.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus mittariston toteuttamista varten suoritettiin kahden kuukauden aikataululla. Koska teoreettisessa viitekehyksessä nousi ilmi, että suorituskykyymittaristot painottavat paljon strategiaa ja visiota, alkoi tutkimus perehtymisestä yrityksen liiketoiminta suunnitelmaan, erityisesti keskittyen siinä esitettyyn yrityksen visioon, kilpailustrategiaan sekä SWOT-analyysiin. Näiden pohjalta muodostettiin pääkohdat, jotka olivat yrityksessä merkityksellisiä ja joihin aineiston keruussa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Koska tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, tapahtuivat aineiston keruu ja analyysi yhtäaikaaisesti.

Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin monimenetelmäisesti, käyttäen kolmea metodologiaa. Tutkimuksen ajan pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, kirjattiin yksinkertaisia kenttämuistiinpanoja yrityksessä vierailtaessa sekä toteutettiin laaja teemahaastattelu läpi organisaation. Teemahaastattelut tehtiin opinnäytetyö prosessin alkuvaiheessa, koska haluttiin varmistaa että, myös tutkijalla olisi mahdollisimman ennakkoluuloton ja avoin mieli. Tämän toivottiin edistävän uusien mittareiden ja mittauskohteiden löytymistä, kuten teoriaosuudessa suositeltiin toimittavan. Koska haastattelut koettiin hyvin merkittäväksi aineistonkeruun osaksi, tehtiin teemahaastatteluita varten erillinen tutkimussuunnitelma. Suunnitelmassa muun muassa määriteltiin ja perusteltiin haastateltavat, käytiin läpi haastattelun karkea eteneminen, alustavat kysymykset sekä avustavat teemojen avaukset. Suunnitelma hyväksyttiin molemmilla työn ohjaajilla. Jokainen haastateltava oli tarkkaan mietitty ja yhteensä haasteltavia kertyi kolme toista eri organisaation tasoilta ja osastoilta toimitusjohtajasta asentajaan.

Aineiston analyysi

Tutkimuksessa edettiin pitkälti yleisen aineistonanalyysin prosessimallin mukaisesti. Kun koko aineisto oli saatu kirjalliseen muotoon, eli nauhoitteet oli litteroitu, koodattiin se. Koodaus kierroksia tehtiin kaksi, ensimmäinen kierros karkeasti määrällisin menetelmin ja toinen tarkemmin laadullisin. Määrällisessä keskityttiin siihen, kuinka usein samat aiheet toistuivat. Laadullisessa, painotus oli enemmän kontekstilla kuin määrällä. Yläkäsitteenä teemoissa oli itse mittarit, käyttöönottoa koskevat kommentit sekä mittaristo kokonaisuutena. Mittaristolla tarkoitetaan tässä, mittariston rakennetta, käytettävyyttä sekä mitattavien asioiden määrään.

Analysoitava aineisto oli hyvin laaja. Äänitettyä dataa kertyi haastatteluista yhteensä noin neljä ja puolituntia. Haastattelut kestivät 13 minuutista 42 minuuttiin ja vartin keskustelusta kertyi keskimäärin neljän sivun pituinen dialogi. Myös kenttämuistiinpanoja kertyi monta sivua. Puhumattakaan tutkimuspäiväkirjasta, joka tosin sisälsi luonnollisesti yhteenvetoja ja analyysyjä kahdesta muustakin aineiston keruumenelmästä.

5 Johtopäätöset ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka toimeksiantoyrityksen suorituskyky-mittaristo tulisi toteuttaa, jotta sen avulla on mahdollista tukea ja hallita kasvua. Tämä pilkottiin myöhemmin kolmeen osa-alueeseen itse mittareihin, mittaristoon kokonaisuutena sekä käyttöönotto vaiheeseen. Tulosten joita saatiin näitä osa-alueita tarkasteltaessa, perusteella sitten muodostettiin lopullinen mittaristo sekä toteutus prosessi. On huomioitava, että nyt johtopäätöksenä esiteltävä mittaristo ei ole täysin tutkijan omien johtopäätösten tulos. Koska työ oli toimintatutkimus, pyydettiin ehdotelmamittaristosta työyhteisöstä jatkuvasti läpi opinnäytetyöprosessin mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, joille lopullisia mittareita määriteltessä annettiin paljon arvoa. Tällä pyrittiin paitsi varmistamaan, että mittarit ovat kyseiseen työkuultuuriin sopivia, mutta myös samalla myös vahvistamaan teorian ohjeistuksen mukaisesti työyhteisön sitoutuneisuutta mittaristoon ja sen tuomiin muutoksiin. Parhaiden suorituskyky-mittaristojenhan sanottiin syntyvät yhteistyön tuloksena. Työn tulosten pohjalta nyt suunniteltu mittaristo on kuvattuna tarkemmin liitteessä neljä (LIITE 4).

5.2 Mittariston toteutus ja jatkotutkimukset

Koska yritys on jatkuvassa kasvun ja muutoksen tilassa ja sen kasvu tukeutuu vahvasti hyvään suhdeverkostoon, ei viitekehysten tietojen valossa olisi ollut tarkoituksen mukaista johtaa mittaristoa puhtaasti strategiasta. Tästä johtuen mittaristoa ei ole lähdetty tässä vaiheessa rajaamaan selvästi BSC-mittaristoksi, vaikka se siihen vahvasti pohjaakin. Sen sijaan mittaristossa huomioitiin elementtejä myös suorituskykyprismasta ja KPI-mittaristoista, jolloin mittareita voitiin määritellä paitsi strategiasta myös konkreettisista tavoitteista sekä sidosryhmien odotuksista.

Tutkimuksen tuloksista oli huomattavissa, että kasvua hallitakseen ja tukeakseen mittaristolla ja sen mittareilla on oltava ensisijaisesti kaksi käyttötarkoitusta. Toimiminen tulevaisuuden ennakkoinnin ja riskinhallinnan sekä nykyisten prosessien ongelmien tunnistamisen ja korjaamisen apuvälineenä. Aineistosta oli selvästi havaittavissa, että

sisäiset prosessit eivät olleet ehtineet kehittyä kasvun kanssa samaan tahtiin ja koska yrityksen kasvun ei havaittu olevan hiipumassa onkin olennaista, että jatkossa prosesseja pystytään kehittämään tehokkaammin ennakoivasti.

Tuloksista johdettiin myös johtopäätös, että tullakseen toimivaksi osaksi työyhteisön seurantakulttuuria, toteutettavan mittariston olisi oltava mahdollisimman automatisoitu, mittareiden määrän tulisi olla rajattu tarkkaan mietittyihin toiminnan kannalta aidosti oleellisiin mittareihin ja joiden seurantaväli ei saisi olla liian tiuha ja kuormittava. Toisaalta mittaristossa olisi huomioitava nopeasti muuttuva tilanne, jonka myötä liian pitkän aikavälin mittareista ei ole ennakoinnin ja johtamisen kannalta hyötyä. Lisäksi vaikka tavoitteena oli tehdä yritystason mittaristo, jotta sen avulla on mahdollista puuttua ja ennakoida ongelmakohtia, on mittareita johdettava hierarkkisesti myös yksikötasolle, joissa kyseiset ongelmat konkretisoituvat.

Mittarit ja niiden näkökulmat

Mittareiden määrä haluttiin tulosten perusteella pitää mahdollisimman vähäisenä. Toisaalta se, että mittareita on tarkoitus käyttää toistaiseksi kahdelta rintamalta nykyisen toiminnan seurannassa ja ennakoinnissa, jolloin niitä täytyy olla johdettuna myös yksikkö tasolle, kasvatti mittareiden määrää. Tämän vuoksi merkittäviksikin nähtyjä mittareita, joita mitattiin jo valmiiksi muualla ja jotka eivät olleet syy-seurauksetjuihin pureutuvia jätettiin pois. Esimerkiksi vaikka liikevaihdonkasvuprosentti on hyvä indikaattori yrityksen kasvun toteumasta, selvitetään se joka tapauksessa tilinpäätös tietoihin, eikä se myöskään avaa syitä muutoksen takana.

Mittaristosta jätettiin nyt pois myös mittareita jotka ovat hyvin merkityksellisiä mutta jotka samaisesta syystä ollakseen luotettavia tarvitsevat lisää resursseja ja tutkimusta. Tällaisia mittareita olivat varsinkin toiminnan riskinhallinnalliset mittarit, kuten sidosryhmien sitoutuneisuuden ja tarkemmat henkilöstöntyytyväisyyteen pureutuvat mittarit. Mittariston ensimmäisissä hahmotelmissa oli myös mittareita, jotka tutkijasta tuntuivat hyviltä ja mielenkiintoisilta mitattavilta, mutta jotka jätettiin pois koska työyhteisössä oli kokemuksia, etteivät ne todellisuudessa tuottaneet merkityksellistä dataa kohdeyrityksen kaltaiselle toiminnalle. Tällainen mittari oli muun muassa tunnettuuden mittaamiseen tarkoitettu verkkosivuilla vierailuiden määrä.

Mittariston näkökulmia ei otettu suoraan teoriassa esittelystä perinteisestä BSC-mallista. Tutkimuksen tuloksissa merkittäviksi seurannan kohteiksi nousseet myynti, talous ja tuotanto, perustelivat vain teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen talouden, asiakas- ja sisäisten prosessien käytön näkökulmina yrityksen mittaristossa. Yrityksen mittaristoon otettiin näiden lisäksi vielä kaksi näkökulmaa, verkostojen sekä henkilöstönnäkökulmat.

Näistä henkilöstönnäkökulma todettiin teoriaosuudessa usein Suomen yrityskulttuuriin sopivammaksi kuin perinteinen oppimisen ja kasvun näkökulma. Tämä ei kuitenkaan yksin ollut syy sen mittaristoon mukaan ottamiseen vaan myös aineisto ja siitä johdetut tulokset puolsivat sitä. Tutkimuksessa yhdeksi kriittiseksi menestyksen tekijäksi nousi osaavan ja motivoituneen henkilöstön sitouttaminen yritykseen. Jos henkilöstöä ei onnistuta sitouttamaan on mahdollista että, he siirtyvät toiseen yritykseen kartutettuaan ensin osaamistaan ja kokemustaan, jolloin yritys menettää aineetonta tiedon ja osaamisen pääomaansa. Oppimisen ja kasvun näkökulma jätettiinkin täysin pois. Oppiminen oli teoriaosuudessa todettu olevan mahdollista sovittaa henkilöstön näkökulmaan ja kasvu taas itsessään oli koko mittariston toteutuksen näkökulma, jolloin se otettiin huomioon eri näkökulmien mittareita suunnitellessa ja ei näin ollen tarvinnut omaa erillistä näkökulmaansa.

Verkostot nostettiin yhdeksi näkökulmaksi, johtuen niiden tuloksissa esittelystä merkityksestä projektien käynnistymiseen ja toteutukseen. Esimerkiksi jos alihankkijoihin ei onnistuta pitämään hyviä suhteita ja sitouttamaan niitä yritykseen. Voidaan kriittiset toimijat menettää, joka taas johtaisi tilanteeseen, jossa tuotannon kapasiteetin nopea nostaminen strategian mukaisesti ei onnistuisikaan tehokkaasti.

Mittareiden pelkistetty syy-seurauskartta, jossa mittarit tarkemmin karkeasti perustellaan, on esiteltyinä liitteessä viisi (LIITE 5) On huomioitava, että mittaristossa osa mittareista vaikuttaa laaja-alaisemmin kuin kartassa on kuvattuna. Esimerkkinä onnistumisindeksi-mittari, joka koettiin luotettavaksi ja kevyeksi tavaksi mitata henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota yhtäaikaaisesti. Tällä mittarilla saadaan selville yrityksen yleinen henkinen onnistumisen taso, joka taas suoraan vaikuttaa henkilöstön motivaation ja työn laatuun sekä lopulta tehokkuuteen ja toimitusvarmuuteen.

Käyttöönoton toimenpiteet

Opinnäytetyö ja mittariston toteutuksen suunnittelu, oli vasta ensimmäinen vaihe koko mittariston toteutusprosessissa. Seuraavina vaiheina ovat työyhteisön sitouttaminen, mittariston tekninen toteutus, mittariston käyttöönotto, mittareiden validointi ja lopulta mittariston ottaminen uskottavasti osaksi johtamisjärjestelmää.

Tutkimuksen tulosten valossa muodostettiin seuraavat päätelmät. Jotta johto saadaan mittariston toteutumisen taakse, on sen hyödyt läpi organisaation pystyttävä havainnollistamaan. Tätä tukemaan kehitettiin aineiston tulosten pohjalta kartta mittariston hyödyistä. Kartta nähtävissä liitteessä neljä (LIITE 3). Ja jotta työyhteisö luottaisi mittaristoon ja omaksuisi sen osaksi työkuultuuria, on käyttöönoton toimenpiteiden oltava mahdollisimman läpinäkyvät ja sen roolia työteon- ei kontrollinapuvälineenä tulisi tuoda mahdollisimman selkeästi esille.

Jotta mittaristo onnistuu, on sen myös oltava teknisesti toteutettavissa. Koska mittaristosta haluttiin mahdollisimman automatisoitu ja jotta sen avulla on mahdollista ennustaa tulevaa kehitystä, vaatii mittaristo taakseen tietojärjestelmän, käyttöliittymän sekä simulointityökalun. Simulointityökalu toisi mahdollisuuden kaivattuihin uskottaviin myynti ja kassavirtaennusteisiin. Tässä vaiheessa tulisi myös määrittää mittareiden tiedon esitystapa. Ideaalisti johtotasonmittarit, näkyisivät vain heille, keillä niihin on näkymäoikeus. Yksikötason mittareiden taas tulisi olla tiimien nähtävissä, ilman että he niitä joutuvat erikseen etsimään. Tämä voisi onnistua esimerkiksi taukotilojen näyttöihin säännöllisesti ajettavan kuvaajan muodossa. Kun mittarit ovat jatkuvasti näkyvillä on todennäköisempää, että niihin kiinnitetään huomiota ja että niiden tuloksia pyritään parantamaan.

Koska tuleva ERP-järjestelmä sisältää pitkälti valmiudet näihin, on teknisentoteutuksen vaihe mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti paketoimalla se ERP:n käyttöönottoon. Mittareiden, niiden esityksen ja simuloinnin teknistä toteutusta selvitettiin jo alustavasti tutkimuksen aikana ulkopuolisen konsultin kanssa ja suunnitellut mittarit todettiin mahdollisiksi. Esimerkiksi onnistumisindeksi mittari nähtiin voitavan toteuttaa niin että se yhdistetään kellokortti järjestelmään, jolloin työntekijä itsensä ulos kuitatessaan merkitsee asteikolta yhdestä neljään, kuinka onnistuneeksi hän koki työpäivänsä. Tässä vaiheessa anonymiteetin korostaminen olisi tärkeää datan uskottavuudelle ja näytön tulisi kuitata näkyvästi tulos tiimille ei henkilölle itselleen.

Jatkotutkimus

Mittareille ei nyt lähdetty määrittämään strategisia tavoitteita tarkempia tavoitteita. Koska ennen kuin toimintaa on seurattu ja selvitetty tarkemmin missä mennään, ei ollut järkevä mielestäni asettaa mutua tuntumalta tavoite arvoja. Tavoitteiden määrittäminen, kun se on uskottavasti mahdollista, on kuitenkin merkittävä vaihe, jota ei tulisi unohtaa ja jättää näin abstraktille tasolle mittariston käyttöönotossa.

Mittarit eivät tule pysymään samoina yrityksessä vuodesta toiseen. Nyt työssä käyttöönotettavaksi esitetyt mittarit määriteltiin ja valittiin nykyhetkeen sopivuuden ja luotettavuuden mukaan. Osa näistä tulee hyvin todennäköisesti myöhemmin tippumaan pois tarkasta seurannasta taustalle ja osa siirretään muualle kuin organisaation tulokorttiin seurantaan. Suositeltavaa olisi myös toiminnan kasvaessa ottaa käyttöön tarkemmat yksikkökohtaiset tulokortit, jolloin osa mittareista jäisi vain niihin ja yhtiötason tulokorttiin mittarit karsiutuisivat tarkemmin kokonaisuuden kannalta kriittisiin mittareihin.

Koska tarve riskienhallinnallisille mittareille nousi merkittäväksi tuloksissa, tulisi niiden määrittämiseen varata resursseja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mittariston käyttöönottoa. Jotta mittareiden määrä ei näiden myötä kuitenkaan kasvaisi liikaa ja jotta mittaristo pysyisi tasapainossa, olisi riskinhallinnalliset mittarit mielestäni hyvä jakaa näkökulmien mukaan niin, että jokaiseen tulisi yksi mittari. Tutkimuksen tulosten perusteella esittäisin riskien hallinnan mittareiksi ja keinoiksi seuraavia: Tuloksissa ilmi nousseella todennäköisyyden pisteytys metodilla, taloudellisessa näkökulmassa rahoitushakemuksien läpimenon todennäköisyyden ja asiakasnäkökulmassa tarjouksien toteutumisen todennäköisyyden mittaamista. Henkilöstössä taas voitaisiin tehdä pisteytetty työtyytyväisyys tutkimus, jossa tutkittaisiin syvemmin esimerkiksi työnkuvien sopivuutta, haastavuutta. Kun työntekijä pisteyttää tyytyväisyytensä eri osa-alueisiin asteikolla yhdestä neljään on mahdollista saada mitattava työtyytyväisyyden indikaattori, joka pureutuu syihin. Verkostoissa pyrkisin tutkimaan toimittajien ja alihankkijoiden sitoutuneisuutta. Sisäisissä prosesseissa taas voitaisiin tutkia sisäisen viestinnän tehokkuutta, mittamalla esimerkiksi päätösten läpimeno aikaa. Tämä voitaisiin mitata ottamalla pöytäkirjasta jonkin ehdotuksen päiväys ja sitten laskeamalla kauanko meni aikaa, että ehdotus on todettavissa käytäntöön otetuksi ja paljonko se muuttui tässä välissä. Näissä ehdotuksissa on huomioitava, että nämä kaikki

vaativat taakseen manuaalista työtä ja ollakseen uskottavia ammattitaidoista arviointia.

Koska näiden uusien mittareiden tekninen toteutus ei tule olemaan ilmaista pohdittiin tässä työssä jo valmiiksi myös tulevia mittareita. Työn ohessa tehtiinkin tämän vuoksi noin sadan mittarin lista tutkimuksessa ja teoria-aineistosta ilmenneistä mittareista. Näin mittariston potentiaalisia mittareita voidaan ajaa käyttöönotossa teknisesti taustalle ”piiloon” jo valmiiksi dataa keräämään, jolloin on mahdollista saada tarvittaessa heti käyttöönotto hetkellä valideja mittareita.

Tulevaisuudessa olisi myös hyvä suunnitella tulospalkkauksen kiinnittämistä mittaristoon. Tällöin olisi se hyvä projektoida ja aloittaa noin vuosi mittariston käyttöönotosta, jolloin se voidaan saada mahdollisesti käyttöön kahden vuoden sisällä.

5.1 Tutkimuksen ja mittariston validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla ja reliabiliteetilla oli tässä tutkimuksessa kaksi roolia. Itse tutkimuksen ja sen tulosten oli oltava valideja ja mahdollisimman reliaabeleja. Mutta myös tutkimuksen tuloksena syntyvän mittariston ja sen mittareiden tuottaman datan olisi oltava luotettavaa ja pätevää.

Jotta tutkimus olisi luotettava käytettiin siinä eri keinoja sen varmistamiseksi. Haastatteluista kerätyn aineiston luotettavuutta pyrittiin jo suunnitteluvaiheessa parantamaan erillisellä haastatteluiden tutkimussuunnitelmalla, jonka avulla varmistettiin, että haastateltavat on oikein valittu ja että kysymykset ovat oikean suuntaisia. Itse aineistonkeruu menetelmät valittiin niin että ne olivat mahdollisimman valideja tutkimuksen luonteelle ja jotka olivat yleisesti suositeltuja tämän kaltaisille tutkimuksille. Jotta tutkimusmenetelmien reliaabeli olisi mahdollisimman korkea valittiin tutkimukseen monimenetelmällinen lähestymistapa, jonka avulla on mahdollista varmistaa tuloksien uskottavuus eri menetelmistä tulevilla saman suuntaisilla signaaleilla. Myös saturaatioon kiinnitettiin huomiota, esimerkiksi teemahaastatteluissa varauduin tarvittaessa kahteen lisähaastattelukierrokseen uusine haastateltavineen. Ensimmäisen kierroksen otanta todettiin kuitenkin riittäväksi, sillä vaikka jokaiselta osastolta tuli

uutena tietoa yksikkö kohtaisista erityispiirteistä, toistuivat samat organisaatiota kokonaisuutena koskevat teemat läpi haastatteluiden.

Tutkimuksen toteutus vaiheessa reliabeli huomioitiin muun muassa haastatteluiden aikataulutuksessa, jotta aika ja siinä tapahtuvat muutokset, eivät vaikuttaisi haastatteluiden reliabiliteettiin suoritettiin haastattelut kahden päivän aikana. Lisäksi koska litteroitavaa materiaalia oli paljon, käytettiin siinä hyväksi erillistä litterointi ohjelmaa, jolla pystyi hidastamaan keskustelun kirjoitusnopeudelle. Työn helpotuttua myös virheiden todennäköisyys pieneni, ja metodin reliabeli kasvoi.

Mitä itse mittariston mittareiden validiuteen ja reliabeliin tulee, vasta kun mittareita on voitu koeajaa, on niiden data mahdollista määrittää reliabeliksi ja validiksi. Osa mittareista voi nyt saatujen tulosten valossa tuntua valideilta, mutta vasta kun niiden data konkretisoituu, voidaan huomata ne sittenkin epäolennaiseksi yrityksen toiminnan kannalta. Tämän vuoksi jokaiselle mittarille pitäisikin määrittää oma omistajansa joka seuraa ja päättää milloin kunkin mittarin tuottamaa tietoa voidaan sanoa oikeaksi. Tämä vaiheen arvioidaan kestävän kaikkiaan noin vuoden, osa lyhyen seurantavälin mittareista validoituu kuitenkin todennäköisesti jo tätä aiemmin.

5.3 Opinnäytetyö prosessina

Suorituskykymittariston toteutuksen suunnittelu opinnäytetyönä oli alusta asti haastava mutta inspiroiva. Oli todella antoisaa päästä syventymään suorituskykymittaristojen toteutuksen periaatteisiin sekä perehtyä syvemmin toimeksianto-organisaatioon ja sen toimintoihin eri näkökulmista. Työn kasvunnäkökulman huomioiminen ja linkittyminen ERP-hankkeeseen toivat mukanaan omat haasteensa. Alusta asti piti pitää tiukasti mielessä aiheen rajaus. Kuitenkin varsinkin alussa, alan kirjallisuuteen tarkemmin perehtyessä oli vaikea olla harhailematta asian ytimestä. Yhtenä hetkenä olin kerännyt pinon kirjoja tarkempaan ”suodatukseen”, mutta kohta havahduin lukeeneeni juuri vähemmän oleellisen kirjan tiimien muodostamisesta.

Prosessin kuluessa ja aikarajan tiuketessa rajaaminen alkoi kuitenkin sujua paremmin ja opinnäytetyön rakenne hahmottua. Työn aikaraja saattoi itseasiassa olla jopa työtä edistävä tekijä, sillä ”toimin” parhaiten selkeiden aikarajojen ja tavoitteiden sisällä.

Ylimääräisestä ajasta olisi luultavasti ollut vain haittaa ja olisin käyttänyt sen epäolennaiseen. Olen myös usein huomannut kohtaavani työstä luopumisen vaikeuden, teki mieli jatkaa viilausta loputtomiin, jolloin tässäkin kohtaa selkeät rajat olivat hyvä olla olemassa.

Suurimmaksi haasteeksi nousikin tasapainon löytäminen tieteellisen ja ammatillisen tutkimuksen välillä. Koululle tärkeintä tuntui olevan itse opinnäytetyö prosessin ja tulosten tieteellinen korrektaus. Toimeksiantajan kohdalla taas arvo tuntui olevan enemmän aidosti käyttökelpoisilla käytäntöön vietävillä tuloksilla. Ja vaikka itsellenikin tulokset olivat myöskin työn motivoivin osuus, näin parhaaksi toteuttaa tutkimusprosessin mahdollisimman hyvin, sillä toivon mukaan tämä ei tule olemaan viimeinen kehityshanketutkimukseni. Seuraavalla kerralla prosessi ja metodit tulevat toivottavasti vaivattomasti vanhasta muistista. Koinkin prosessi lopulta hyvin opettavaiseksi. Hetkittäin opinnäytetyö tuntuikin yhdeltä itse reflektoinnilta ja jatkuvasti mietin, mitä olisi kannattanut tehdä toisin. Esimerkiksi litteroidessa ja haastatteluja kuunnellessa, oli vaikea olla pohtimatta olisiko tuo pitänyt lausahdus muotoilla toisin ja olisiko tuossa kohtaan pitänyt käyttää eri äänenpainoa. Toisaalta vaikka koin kehittyväni haastattelija jokaisen haastattelun jälkeen, pysyivät tulokset silti tasaisina, jolloin on pääteltävissä, etteivät ensimmäiset haastattelut huonosti menneet.

Onnistuin mielestäni teoreettisessa viitekehyksessä huomioimaan kasvunnäkökulman, vaikka se alkuun tuntui hyvin vaikealta paketoitavalta suorituskykymittaamisen kylkeen. Tämän lisäksi tavoitteeni teoriaosuudelle oli, että se selventää aihetta siitä ennakkoon tietämättömälle sekä syventää tietämystä kasvun hallinnan näkökulmasta aiheesta jo perusteet tuntevalle. Se että toimeksiantajan ohjaaja sanoi teoria osuudesta oppineensa uutta, oli mielestäni merkki tässä onnistumisesta.

Mittaristosta olisin työn alussa halunnut suppeamman ja napakamman kuin mitä siitä lopulta tuli. Toisaalta on muistettava, ettei mittaristo ole tämän työn pohjalta valmis vaan vasta vuoden päästä, kun mittareita on ehditty ajaa ja testata. Vasta validoinnin jälkeen on mahdollista todeta mitkä mittarit jäävät mittaristoon ja pitääkö sinne lisätä joitain. Nyt esitelty mittaristo onkin mielestäni tulosten ja johtopäätösten valossa teoriassa toimiva ja kohdeyrityksen toimintakulttuuriin sopiva. Myös yrityksessä mittaristo koettiin hyväksi pohjaksi edetä hankkeessa.

Itse mittariston tekninen toteutus todennäköisesti tulee siirtymään, sillä alkuperäinen ERP-projekti on tutkimuksen aikana viivästynyt. Mittariston toteutus siirtyy kuitenkin nyt toivottavasti toteutuksen seuraavaan vaiheeseen eli johdon tarkempaan sitouttamiseen. Mittaristoa kohtaan oli havaittavissa selvästi skeptisyyttä johdonkin tasolta mutta toisaalta yrityksessä on myös henkiköitä, joilla on vahva tahtotila viedä sitä eteenpäin. Uskonkin, että mittaristo tulee enemmän tai myöhemmin yrityksessä toteutumaan toiminnan kasvun vaatimusten myötä. Suorituskykymittaristossa on vielä monta haastetta edessään toteutuakseen, olisikin mielenkiintoista seurata mitä muutoksia nämä haasteet ja käytäntöön vieminen siihen tuo.

Kaiken kaikkiaan koin opinnäytetyön opettavaiseksi kokemukseksi. Työ ei myöskään saanut minua muuttamaan mieltä, ettei mittareiden ja niiden analytiikan parissa työskentely olisi minua varten. Nyt liikutaan juuri sillä alueella missä haluan uraa luoda. Kuitenkin jos joskus tulevaisuudessa tulen tekemään vastaavan kaltaista projektia, tulen tekemään monia asia toisin, mutta monia asioita myös suuremmalla itsevarmuudella.

Lähteet

Aho, M. 2010. Yrityksen suorituskyvyn johtaminen. Verkkoartikkeli. Viitattu 17.4.2017. <http://drmika.com/artikkeli.asp?ArtikkeliID=65>

Aho, M. 2011. Suorituskyvyn johtaminen. Luentomateriaali, diashow. Tampereen tekninen yliopisto. Viitattu 17.4.2017. <https://www.slideshare.net/mikaaho/suorituskyvyn-johtaminen>

Chandler, N. 2008. Performance management for the midsize organization: Strategies for Uncertain Economic times. Gartner RAS Core Research Note G00155089. Viitattu 16.4.2017. ftp://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/isuepapers/ip_performance_management_for_the_midsize_organization.pdf

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luentomateriaali, diashow. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.4.2017. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R & Norton, D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 74, no 1.

Kaplan, R & Norton, D. 2004. Strategia kartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Karhu, R. 2011. Viisi yksinkertaista askelta – tavoitteiden mittaaminen verkkopalveluiden kehityksessä. Blogi-artikkeli [innofactor.fi](http://www.innofactor.fi/blogi/0/0/viisi_yksinkertaista_askelta_-_tavoitteiden_mittaaminen_verkkopalveluiden_kehityksessa)-sivustolla. Viitattu 17.4.2017. http://www.innofactor.fi/blogi/0/0/viisi_yksinkertaista_askelta_-_tavoitteiden_mittaaminen_verkkopalveluiden_kehityksessa.

Kettunen, S. 2014. 10 keinoa jolla yritys saadaan kasvuun. Kauppalehti. Julkaistu 17.3.2014. Viitattu 16.4.2017. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/10-keinoa-joilla-yritys-saadaan-kasvuun>

Kuitunen, N. 2013. Suorituskyvyn mittareiden luominen toiminnanohjauksen työkaluksi. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, kone- ja tuotantotekniikka, tekniikan ja liikenteen ala. Viitattu 17.4.2017. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62284/kuitunen_niko.pdf

Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. 2017. Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu. Viitattu 14.4.2017. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>.

Laakso, S. 2015. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille? Blogi-artikkeli [tietoakseli.fi](http://blog.tietoakseli.fi)-sivustolla. Viitattu 17.4.2017. <http://blog.tietoakseli.fi/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille>.

Kasvuyritys X Oy:n liiketoimintasuunnitelma. 2016. Luottamuksellinen dokumentti.

Limatta, J. 2014. Maailman paras KPI-mittaristo. Bloggartikkeli [louhia.fi](http://www.louhia.fi)-sivustolla. Viitattu 17.4.2017. <http://www.louhia.fi/2014/03/07/maailman-paras-kpi-mittaristo/>

Lindroos, J & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Lingle, J & Schiemann, W. 1996. From balanced score card to strategic gauges. Is measurement worth it? Management Review, Vol 85, No3.

Lyytikäinen, M. 2013. BSC, eli Balanced Scorecard (suom. tasapainotettu tulokortti). Julkaisu toimintamallista [innokyla.fi](http://www.innokyla.fi)-sivustolla. Viitattu 17.4.2017. <https://www.innokyla.fi/web/malli258171>

Malmi, T. 2016. "Viisi ikuisuuskysymystä strategiasta ja mittareista" Haastattelu Aalto EE blogissa, kirjoittanut Hammarsten. Viitattu 17.4.2017. <http://www.aalto.fi/blog/viisi-ikuisuuskysymysta-strategiasta-ja-mittareista>

Malmi, T. Peltola, J & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja Sovella tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media.

Murby, L & Gould, S. 2005. Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. Technical Report. London: CIMA

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced scorecardin tuolla puolen. Juva: Inforviestintä.

Niven, P. 2006. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. Second edition. Wiley: Hoboken, N.J.

Opinnäytetyö? Lopputyö? Mistä oikein on kyse? 2017. Ammattikorkeakouluopinnot-sivuston verkkojulkaisu. Viitattu 15.4.2017. http://www.ammattikorkeakouluopinnot.fi/Opinnaeytetyoe_d8082.html

Päätelyn logiikat ja ammatillinen tutkimus. 2012. Ylemmän AMK-tutkinnon metodi-foorumi, tutkimusmetodien kuvaus Virtuaali Ammattikorkeakoulun-sivustolta. Viitattu 3.4.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665336528.html>

Ryan, N. 2015. The performance Prism. Technical articles, ACCA. Viitattu 17.4.2017. www.accaglobal.com/ie/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.4.2017 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Verkkootikkeli metodix.fi-sivustolla. Viitattu 17.4.2017. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Siljamäki, H. 2012. Muista nämä 5 sääntöä, kun valitset kpi-mittareita. Artikkelit Tekniikan ja talouden verkkosivuilla. Viitattu 17.4.2017. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2012-11-06/Muista-n%C3%A4m%C3%A4-5-s%C3%A4nt%C3%A4nt%C3%B6-kun-valitset-kpi-mittareita-3311404.html>

SWOT-analyysi. 2017. Artikkelit opetushallituksen sivustolla. Viitattu 17.4.2017 http://oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

The Performance Pyramid. 2017. Article about non-financial performance indicators, on Kaplan Financial Knowledge Bank's WEB-site. Viitattu 17.4.2017. <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/The%20Performance%20Pyramid.aspx>

Toiminnanohjausjärjestelmä hankintaprosessi. Logistiikanmaailma. 2016. WWW-dokumentti. Viitattu 4.4.2017. http://www.logistiikanmaailma.fi/images/6/68/ERP-j%C3%A4rjestelm%C3%A4n_hankinta.pdf

Toiminnanohjausjärjestelmä. Logistiikanmaailma. 2017. Verkkajulkaisu. Viitattu 4.4.2017. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toiminnanohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

Tornikorki, E. Saarakkala, M. Varamäki, E & Kohtamäki, M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Liiketalouden Aikakauskirja. Issue 1. Liiketaloustieteellinen yhdistys ry. Viitattu 17.4.2017. http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf

Tuominen, K. 2012. Balanced Scorecard-mittaristo: Itse arvioinnin käsikirja, 35 hyvää esimerkkiä ja esimerkkiparia. Vantaa: Oy Benchmarking Ltd.

Tutkimuksen toteuttaminen. 2017. Jyväskylän yliopiston verkkajulkaisu koppa.fi-sivustolla. Viitattu 17.4.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Tutkimusasetelma. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkajulkaisu. Tampere: KvantiMOTV. Viitattu 17.4.2017 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>

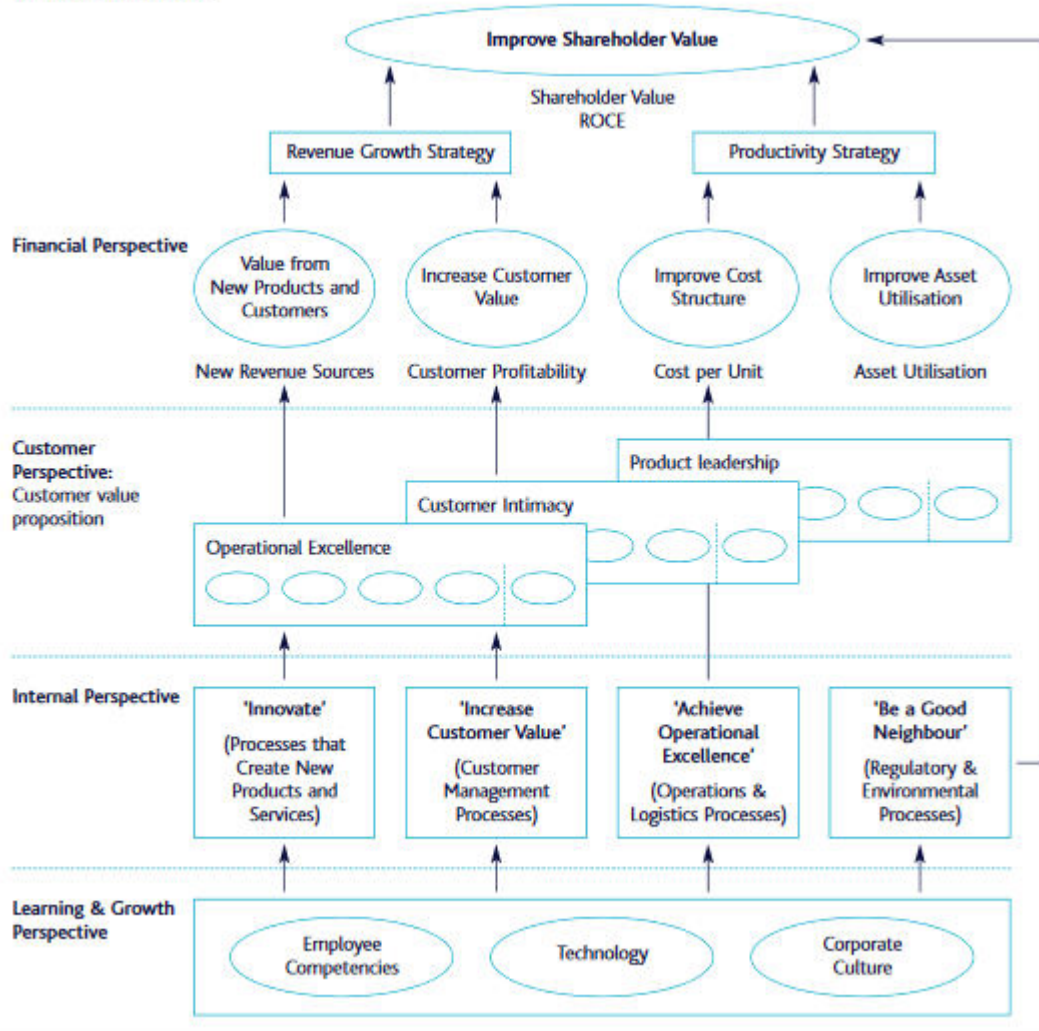
Tähtinen, S. 2014. Suorituskyvyn mittaaminen globaalissa talouden palvelukeskuksessa. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 17.4.2017. https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/77538/Tahtinen_Sami.pdf?sequence=1

Törmälä, V & Markkanen, J. Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Liitteet

Liite 1. Strategiakartan perus malli

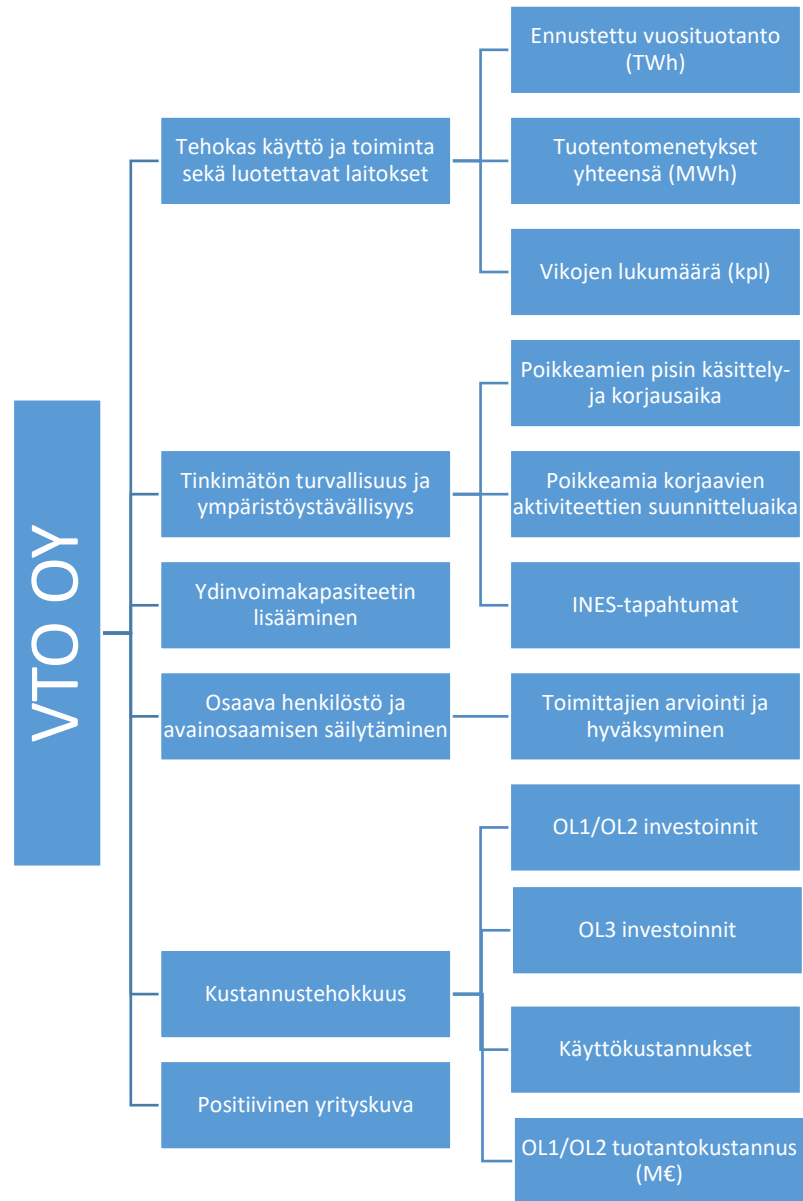
Strategy map example



(Murby & Gould 2005, 5)

Liite 2. Esimerkki mittaristot

Yhtiötason mittaristo



(mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 176)

Yksikötason mittaristo

3 Tarkastelukuukausi									
2007 Tarkasteluvuosi	Tila	Trendi	Mittarin arvo	Kynnys	Tavoite	Huippu	Mittarin saate		
			Edellinen	Viimeisin					
Taloudellinen näkökulma									
T1	Ulkoiset kustannukset	◆	4,9	7,5	6,6	5,95	5,3	Selite	
T2	Talousindeksi	◆	0	0	0	0	0	kustannukset/voluumit	
T3	Alihankintakulut	◆	340	750	880	801,5	721	Selite	
T4	Laskutettavat vikatiketit	◆	8,6	6,6	10	15	17	laskutettavien vikatikettien suhde kaikkiin tiketteihin	
Markkinanäkökulma									
M1	Toimitusämälisyys	◆	98	99	97	98	99	Selite	
M2	Asiakastytyväisyys	◆	4	3,5	3,8	4	4,2	Selite	
M3	Asakshyötötytkimus, asennus	◆	2,5	0	3	3,25	3,5	Selite	
M4	Asiakshyötötytkimus, huolto	◆	2,8	0	2,5	3	3,2	Selite	
M5	Töiden onnistumis-%	◆	96	95	97	98	99	yhdellä asennuskerralla tehtyjen töiden osuus	
M6	Työnohjauksen vastau-%	◆	82	80	83	85	87	Vastaus-% tulleista puheluista	
Prosessinäkökulma									
P1	LK toimitusaika, HMV	◆	20,5	21	22	20	18	Tilauksesta laskutusvalmiiksi	
P2	LK toimitusaika, kasvualueet	◆	55	41,5	50	60	70	Selite	
P3	48 h korjatut viat	◆	60	54	65	75	85	48 tunnissa korjattujen vikojen osuus	
P4	Viankorjausnopeus	◆	49	60	56	48	40	Selite	
Oppimisen ja kehityksen näkökulma									
O1	Yityöprosentti	◆	0	0	2,5	2	1,5	Selite	
O2	Voimavaindeksi	◆	3	0	3,2	3,3	3,45	Selite	

(mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 202–203)