



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN ERIKOIS- TARVIKELIIKKEESSÄ

Menestystekijöiden hallinta ja mittaus

Joona Niemi

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NIEMI, JOONA:

Suorituskyvyn mittaaminen erikoistarvikeliikkeessä
Menestystekijöiden hallinta ja mittaus

Opinnäytetyö 102 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Joulukuu 2016

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja se käsittelee suorituskyvyn mittamista erikoistarvikeliikkeessä. Osana opinnäytetyötä toimeksiantajalle rakennettiin mittaristo, jossa hyödynnettiin tasapainotetun mittaamisen (Balanced Scorecard) teoriaa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty vain toiminnallisen osuuden kannalta merkityksellisiä teemoja. Toiminnallisessa osuudessa tietoa toimeksiantajan liiketoiminnasta ja strategiasta kerättiin teemaahaastattelun muodossa. Toiminnallinen osuus käsittelee mittariston luomisprosessia ja lopuksi esitetään opinnäytetyön tulokset ja päätelmät.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa toimeksiantajalle rakennettiin mittaristo ja kerättiin tietoa suorituskyvystä seitsemän kuukauden ajan. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin toimeksiantajan yleisen tietämyksen kasvattaminen toimipisteen menestystekijöiden tilasta. Keräämällä tietoa yrityksen kannalta keskeisiltä toiminnan osa-alueilta haluttiin herättää keskustelua menestystekijöiden tilasta ja siten luoda edellytykset toiminnan kehittämiseksi. Mittaustulokset osoittivat, että toiminnan intensiteetti kasvoi merkittävästi mittausjakson aikana siirryttäessä kohti myynnillisesti vilkkaampaa aikaa. Mittaristo pilotoina lisäsi toimeksiantajan tietoutta menestystekijöiden tilasta ja mahdollistaa mittariston ja vastaavanlaisten projektien jatkokehityksen tulevaisuudessa.

Toimeksiantajan anonymiteetin varmistamiseksi siitä käytettiin tässä opinnäytetyössä nimitystä Erikoistarvikeliike Oy ja joitakin keskeisiä tunnuslukuja esimerkiksi myynnin ja kannattavuuden osalta piilotettiin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

NIEMI, JOONA:

Measuring the Performance in a Specialist Shop
Management and Measurement of Success Factors

Bachelor's thesis 102 pages, appendices 5 pages
December 2016

This thesis was a practice-based study and it dealt with performance measurement in a specialist shop. As part of the thesis a measurement system was built for a Finnish company. When creating the custom-made measurement system, the theory of Balanced Scorecard was widely used. The theoretical section only dealt with the themes that were relevant when executing the practical part of the thesis. Before implementing the measurement system in practice a survey was carried out to gather relevant information on the commissioner's business and strategies through a theme interview. The practical part of this thesis dealt with creating the measurement system, and in the end of the thesis the results and conclusions are presented.

In the practical part of the thesis a measurement system was built and the information on the performance of the commissioning company was gathered for seven months. The objective of this thesis was to increase the commissioner's general knowledge of the success factors of the shop. By gathering information on the success factors in the areas relevant to the business a discussion on business development was raised. The selected measurements indicated that the intensity in different areas of routine operations grew significantly when approaching the high season. Using the measurement system as a pilot project increased the commissioner's knowledge of the success factors of the shop, and enables the development of similar projects in the future.

Since this thesis contains delicate information on the commissioner's business, some key figures in the statistics have been hidden. To ensure the commissioner's anonymity its original name has been replaced in this thesis by Erikoistarvikeliike Oy.

Key words: performance measurement, success factors, balanced scorecard

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN LIIKETOIMINNASSA	8
2.1	Mittaamisen ja suorituskyvyn keskeiset käsitteet	8
2.2	Mittausjärjestelmien käytön yleisyys.....	9
2.3	Suorituskyky organisaation eri tasoilla.....	10
2.4	Mittaaminen johdon päätöksenteon tukena	11
3	MITTARISTOT	14
3.1	Mittariston määritelmä.....	14
3.2	Katsaus erilaisiin valmiisiin mittaristomalleihin	15
3.2.1	Balanced Scorecard.....	15
3.2.2	KPI-mittaristot	17
4	MENESTYSTEKIJÖIDEN HALLINTA.....	19
4.1	Menestystekijät ja niiden johtaminen visiosta ja strategiasta	19
4.2	Laatu organisaation menestystekijänä	21
4.3	Aineeton pääoma ja henkilöstövoimavarat menestystekijänä	24
4.3.1	Inhimillinen pääoma ja henkilöstöjohtaminen.....	25
4.3.2	Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaaminen	27
4.4	Tuottavuus ja kannattavuus menestystekijöinä.....	29
4.5	Logistiikka organisaation menestystekijänä	32
5	MITTARISTON LUOMISPROSESSI	37
5.1	Hyvän mittaamisen kriteerit.....	37
5.2	Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet	39
5.3	Suorituskykymittarit ja niiden luokittelu	41
5.4	Tasapainotetut mittaristot suorituskyvyn mittauksessa	44
5.4.1	Balanced Scorecardin näkökulmat.....	45
5.4.2	Mittarin sijoittaminen näkökulmaan	50
5.5	Hyvä mittaristo	51
5.5.1	Mittareiden lukumäärä	52
5.5.2	Mittariston tasapaino.....	52
6	MITTAREIDEN TAVOITTEELLISUUS JA PALKITSEMINEN.....	54
6.1	Tavoitteiden asettaminen	54
6.2	Mittareiden käyttö palkitsemisessa	57
7	TOIMINNALLINEN OSUUS	60
7.1	Toimeksiantajan esittely	60
7.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	61
7.3	Teemahaastattelu	61

8	TOIMEKSIANTAJAN MITTAUSPROJEKTIN ETENEMINEN.....	64
8.1	Mittausprojektin etenemisen kuvaus	64
8.2	Mittaamisen suunnittelu.....	64
8.3	Mittareille asetetut tavoitteet.....	69
8.4	Mittaamisen toteutus	69
8.5	Mittariston ylläpito	70
9	TALOUDELLISET MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT	72
9.1	Kasvava ja kannattava liiketoiminta - myynti ja kannattavuus	72
9.2	Tuottavuus – liikevaihto/työtunnit.....	73
10	ASIAKASNÄKÖKULMAN MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT	77
10.1	Laadukas palvelu - toimitusvarmuus	77
10.2	Asiakassuhteisiin panostaminen – asiakasanalyysit	78
11	SISÄISTEN PROSESSIEN MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT	82
11.1	Resurssien oikea-aikainen kohdentaminen - toimitukset.....	82
11.2	Toimiva varastointi sisä- ja ulkotiloissa – vapaa tila/käytettävissä oleva tila	84
11.2.1	Varaston kiertonopeus.....	87
12	OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT	88
12.1	Innovoiva työyhteisö – uudet kehitysideoit	88
12.2	Toimiva tiedonkulku – yhteiset palaverit	89
12.3	Osaamisen kehittäminen - koulutukset	92
13	POHDINTA.....	94
	LÄHTEET.....	95
	LIITTEET	97
	Liite 1. Menestystekijöiden mittaaminen: suorituskyvyn mittarit elokuussa 2016	97

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee suorituskyvyn mittaamista liiketoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan liiketoimintaa keräämällä hyödynnettävissä olevaa tietoa päätöksenteon tueksi. Tietoa kerättiin myös niiltä toiminnan eri osa-alueilta, joiden järjestelmällisestä seurannasta toimeksiantajalla ei ollut ennestään kokemusta. Tavoitteeseen pyrittiin luomalla toimeksiantajalle aidosti käyttökelpoinen, sen hetkistä liiketoimintaa kuvaava ja toiminnan kehittymistä tukeva mittaristo. Mittarit johdettiin organisaation strategiasta ja mittauksen kohteena olevan myymälän kannalta keskeisistä menestystekijöistä. Mittaamalla suorituskykyä toimeksiantajan kannalta merkityksellisillä liiketoiminnan osa-alueilla pyrittiin luomaan edellytykset hallita organisaatiokohtaiset menestystekijät entistä tehokkaammin nyt ja tulevaisuudessa.

Mittausprojektin alussa tietoa toimeksiantajan liiketoiminnasta ja strategisista tavoitteista kerättiin toimeksiantajan edustajalta teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelussa tärkeiksi nostettujen aiheiden pohjalta rakentui opinnäytetyön teoriaosuus ja siihen tukeutuva toiminnallinen osuus. Opinnäytetyön tarkoituksena myös tuottaa toimeksiantajalle yleistä tietoa suorituskyvyn mittaamisen aihepiiristä. Tämän vuoksi teoriaosuudessa on esitetty myös joitakin suorituskyvyn mittaamisen kannalta keskeisiä aihealueita, kuten esimerkiksi palkitseminen.

Opinnäytetyö sisältää toimeksiantajan toiminnan kannalta keskeisten tunnuslukujen esittämistä ja analysointia, joten on perusteltua, että toimeksiantajan nimi korvataan tässä opinnäytetyössä nimellä Erikoistarvikeliike Oy. Opinnäytetyössä kerättiin seitsemän kuukauden ajan tietoa ketjummyymälän suorituskyvystä. Jo käytössä olevien taloudellisten mittareiden rinnalle tuotiin uusia, ei-taloudellisia mittareita. Toimeksiantajalle luotiin menestystekijöiden tilaa kuvaava, uudenlainen mittaristo, jolla pyrittiin lisäämään tietoutta suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä ja herättämään keskustelua näiden tekijöiden tilasta.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Suorituskyky ja sen mittaaminen ovat laajoja kokonaisuuksia, joten teoriaosuuden sisältö on rajattu tässä opinnäytetyössä käsittelemään toiminnallisen osuuden kannalta merkityksellisiä teemoja.

Teoriaosuus keskittyy tarkastelemaan tasapainotettua mittaamista, koska se tarjoaa teoriapohjana kokonaisvaltaisen, ajankohtaisen ja toimeksiantajan kasvavaa liiketoimintaa tukevan tavan tarkastella suorituskyvyn muodostumista. Vaikka tasapainotetun mittariston mittaristomallia (Balanced Scorecard) ei omaksuttu toiminnalliseen osuuteen suoraan sellaisenaan, se toimi erinomaisena teoriapohjana ja viitekehyksenä oman mittariston suunnittelulle. Toiminnallisessa osuudessa on otettu huomioon mittauksen kohde ja sen erityispiirteet, kuten sidonnaisuus ketjuohjaukseen ja organisaation suorittamaan strategiaan. Toiminnallisessa osuudessa rakennettiin Erikoistarvikeliike Oy:n ketjumuymälälle mittaristo ja kerättiin tietoa suorituskyvystä Excel-lomakkeiden avulla. Lopuksi esitetään opinnäytetyön tulokset ja päätelmät.

2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN LIIKETOIMINNASSA

2.1 Mittaamisen ja suorituskvyn keskeiset kksitteet

Mittaamisella tarkoitetaan tiedon tuottamista kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Mittaamisen vältön tulos on parempi tieto kohdeasian tilasta. Paremman tiedon avulla myös ymmärrys kohdeasian tilasta paranee. Paremman ymmärryksen perusteella voidaan tehdä oikeampia päätelmiä ja hallita kohdeasia paremmin. Saatujen mittaustietojen ja niiden hallinnan perusteella voidaan toimia paremmin ja kehittää organisaation toimintaa myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Liiketoiminnassa mittaaminen nähdään välineenä, jonka on kaikkien muiden välineiden tavoin tuotettava lisäarvoa organisaation toiminnalle, jotta se olisi perusteltua. Lähtökohtaisesti kaikki mittaaminen maksaa, mutta mittaamista perustellaan sillä, että kohdeasian parempi hallinta johtaa hyötyihin, jotka ovat mittauksesta koituvia kustannuksia suuremmat. (Saari 2006, 34.)

Yritysjohto tarvitsee informaatiota menestyksekkään toiminnan ohjaamiseksi. Informaatiota tarvitaan tavoitteen asettamista varten sekä yrityksen ohjaamiseksi ja johtamiseksi tehokkaasti kohti tavoitetta. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna mittaamisen kohde ja tarkoitus ovat johdettavissa yrityksen olemassaolon perimmäisestä tavoitteesta maksimoida sen omistajien hyöty mahdollisimman tehokkaasti. Liiketoimintaa harjoittava yritys on sidosryhmien muodostama yhteistyöjärjestelmä, joten omistajien tarpeiden tyydyttämisen lisäksi toiminnassa onnistuminen vaatii myös muiden yrityksen keskeisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja rahoittajien preferenssien riittävää tyydyttämistä. Mittaamista toteutetaan siis, jotta saavutettaisiin parempi ymmärrys sidosryhmille tuotetusta lisäarvosta tai siihen vaikuttavista tekijöistä. (Laitinen 2003, 72-73.)

Suorituskyky on aina useasta eri tekijästä koostuva ilmiö. Suorituskykyä voidaan tarkastella myös hyvin laajasti, jolloin sen voidaan katsoa olevan yrityksen kyky maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Suorituskyky viittaa tietysä tilanteessa ja olosuhteissa tapahtuvaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Suorituskyky voidaan jakaa erilaisiin näkökulmiin, jolloin myös sen tarkastelu on

helpompaa. Erilaisia näkökulmia ovat esimerkiksi *Tasapainotetussa mittaristossa* (Balanced Scorecard tai lyhemmin BSC) esitetyt talouden eli omistajan, asiakkaan, prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. (Hannula & Lönnqvist 2002, 45.)

Suorituskyvyn mittaamisella (performance measurement) tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessin tarkoituksena on tunnistaa tavoitteiden kannalta keskeiset menestystekijät, mitata niitä ja käyttää mittareista saatua informaatiota apuna organisaation toiminnan kehittämisessä. Suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa organisaation toiminnan ohjaamista. Suorituskyvyn mittaus on keino viestiä henkilökunnalle, mitkä ovat yrityksen kannalta tärkeiksi koettuja toimintoja. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Organisaation suorituskyvyllä tai *liiketoiminnan suorituskyvyllä* (business performance) tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön kuten yrityksen, liiketoimintayksikön, osaston tai yksilön menestymistä ja tuloksetekokykyä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Esimerkiksi Sinkin mukaan *kokonaissuorituskyky* koostuu ainakin seuraavista tekijöistä: vaikuttavuus (effectiveness), tehokkuus (efficiency), laatu (quality), tuottavuus (productivity), työelämän laatu (quality of work life), kannattavuus (profitability) ja innovatiivisuus (innovation). (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 74.)

Suorituskyvyn rinnalla käytetään usein termiä *suoritus*. Suoritus viittaa terminä vahvasti tekemiseen ja tekemisen tuloksiin. Suorituksen voidaan katsoa kuvaavan enemmän jo tapahtunutta tulosta, kun taas termi suorituskyky viittaa parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Lönnqvist ym. 2006, 19.)

2.2 Mittausjärjestelmien käytön yleisyys

Mittaamisen viime aikoina saamaa huomiota on osaltaan lisännyt laatuajattelusta lähtenyt tarve johtaa yrityksen toimintaa tosiasiatiedon eikä sormituntuman pohjalta (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 18). Organisaation suorituskykyä halutaan myös ymmärtää laajemmin, kuin ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta ja mittausjärjestelmien käyttö on laajentunut huomattavasti. Perinteisten, taloudellista tilaa kuvaavien tunnuslukujen

rinnalle on otettu käyttöön myös muita, yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä parametreja. Kyseessä ovat toimintaa ohjaavat, eivätkä sitä seuraavat parametrit. (Kankkunen ym. 2005, 92-93.)

Ei-taloudellisten mittareiden tarve tunnistettiin jo 1980-luvulla ja niiden käyttöön liittyy monenlaisia etuja perinteisiin taloudellisiin mittareihin verrattuna. Ei-taloudelliset mittarit saattavat olla taloudellisia mittareita konkreettisempia ja helpommin ymmärrettäviä työntekijöiden kannalta ja voivat selventää tavoitteiden viestintää. Ei-taloudellisten mittareiden käyttöönotto ei ole kuitenkaan aivan yksiselitteistä. Ei-taloudellisilla mittareilla ei ole taloudellisten mittareiden tavoin vakiintuneita ja monistettavissa olevia laskentaperusteita, vaan ne sisältävät haasteellisemmin mitattavissa olevia osa-alueita. Niiden tulokinta vaihtelee, joten ne eivät ole välttämättä luotettavia ja niiden tulokset eivät useinkaan ole vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. (Lönqvist ym. 2006, 30-31.)

2.3 Suorituskyky organisaation eri tasoilla

Suorituskyky riippuu näkökulmasta. Organisaation suorituskyky tarkoittaa yleensä eri asioita organisaation eri tasoilla. Yritys- ja liiketoimintayksikkötasolla tarkastellaan usein eri asioita kuin työryhmä- tai henkilötasolla. Yrityksen johdolla ei ole välttämättä riittävästi resursseja seurata esimerkiksi yksittäisen henkilön työtyytyväisyyttä tai kehittymistä, vaan se on todennäköisemmin kiinnostunut yrityksen liiketaloudellisesta tuloksesta. Oleellista on tiedostaa organisaation hierarkkisuus ja se, kuinka eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat muilla organisaation tasoilla. Yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää, kuinka hänen työnsä ja tekemisensä vaikuttavat koko organisaation suorituskykyyn ja sen muodostumiseen. (Lönqvist ym. 2006, 21.)

Suorituskyvyn mittaaminen on monimutkainen ja laaja kokonaisuus. Yrityksen johdon ja omistajien näkökulmasta suorituskykyä mitataan viime kädessä vision toteutumisella ja liiketoiminnan kannattavuudella. (Hannula & Lönqvist 2002, 8.) Suorituskyky mielletään eri tavoin riippuen siitä, missä suorituskykyä mitataan. Tällöin voidaan puhua myös *mittaustasosta*. Mittaustasolla tarkoitetaan organisatorista tasoa, jolla suorituskykyä mitataan. Mittaustaso voi olla esimerkiksi yritys, liiketoimintayksikkö, osasto, linja, työryhmä, tiimi tai yksilö. (Hannula & Lönqvist 2002, 42.)

2.4 Mittaaminen johdon päätöksenteon tukena

Suorituskyvyn mittaus on perinteinen johtamis- ja ohjaustyökalu (Lönngqvist ym. 2006, 11). Mittaamiseen perustuvia johtamisen välineitä pidetään yleisesti liiketoiminnassa tuloksetta johtamisen ehtona. Mittaamisesta saatuja hyötyjä voidaan tunnistaa usealla eri päätöksenteon osa-alueella. Mittaamisen voidaan katsoa parantavan päätöksentekoa lisäämällä kommunikaatiota eri osapuolten välillä ja tekevän siten yhteisen ymmärryksen kohdeasiasta mahdolliseksi. Mittaamisen avulla voidaan tunnistaa parannustarpeita ja ymmärtää ongelmia paremmin. Mittaamalla on myös mahdollista arvioida erilaisia vaihtoehtoja ja seurata johdonmukaisesti etenemistä kohti tavoitteita. Asettamalla mittareille selkeät tavoitteet mahdollistetaan tietoisuus siitä, saavutettiinko tavoite tai kuinka kauas siitä jäätiin. Mittaaminen on myös keino kvantifioida ja raportoida aikaansaadut tulokset ja muutokset. (Saari 2006, 35.) Mittaamisen avulla on mahdollista saada tietoutta onnistumisista ja edistymisistä valituilla osa-alueilla. Mittaamalla voidaan havaita aikaisessa vaiheessa ongelmia ja puuttua niihin riittävän ajoissa. Niin huonosta kuin myös hyvästä suorituksesta on mahdollista oppia. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

Kehitettävillä mittareilla asetettavat vaatimukset perustuvat siihen, miten käyttökelpoisia ne ovat osana yritysjohton päätöksentekoa. Yritysjohton päätöksenteko voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on tietojen, eli mittaustulosten tuottaminen ja niiden syöttäminen edelleen päätöksentekojärjestelmään. Toinen vaihe on mittaustulosten painottaminen ja hyväksikäyttö päätöstä tehtäessä (inhimillinen päätöksentekojärjestelmä). Kolmas ja viimeinen vaihe on itse päätöksen tekeminen, josta seuraa tietyt tulemat (pätöksen arvo). (Laitinen 2003, 147.)

Mittausjärjestelmän tehtävät voidaan jakaa tulostoimintoihin ja prosessitoimintoihin. Perinteisesti mittausjärjestelmä on käsitetty tulostoiminnaksi, jossa saatua informaatiota on käytetty hyväksi päätöksenteossa. Tulostoiminnassa mittausjärjestelmästä saatavaa tulosta tarkastellaan tapahtuneen toiminnan jälkeen, ja sen jälkeen tehdään korjaavat toimenpiteet tulevaisuutta varten. Mittausjärjestelmän prosessitoiminnoilla tarkoitetaan niitä tehtäviä, joihin jo pelkkä mittausjärjestelmän kehittäminen ja olemassaolo vaikuttavat. Esimerkiksi strategian selkiyttäminen, työntekijöiden motivointi ja suoritusodotusten kommunikointi ovat tällaisia tehtäviä. Prosessitoiminnoilla on tärkeä rooli organisaation toiminnan ennakkoon ohjaamisessa. (Kankkunen ym. 2005, 92-93.)

Nykyään suorituskyvyn mittaamisessa korostetaan mittausprosessin vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, jolloin tulosten lisäksi halutaan ehkä mitata myös organisaation toimintatapaa ja samalla vaikuttaa siihen. Paljon huomiota osakseen saanut tasapainotettu mittaaminen kuvaa tasapainoisesti, useasta näkökulmasta organisaation kilpailuasemaan ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Lönnqvist ym. 2006, 11.) Tasapainotetulle mittaukselle on ominaista kuvata organisaation suorituskykyä useasta eri näkökulmasta samalla kohdistuen katse tulevaisuuteen.

Mittaamisen suunnitelmallisuus ja käyttäminen osana johdon päätöksentekoa voi organisaatiokohtaisesti vaihdella käytännön tasolla merkittävästi. Lähtökohtaisesti organisoidun mittaamisen tarve ja merkitys lisääntyvät yrityksen koon ja monimutkaisuuden kasvaessa. Pienen yrityksen omistaja ei tarvitse välttämättä erillisiä mittaukseen perustuvia ohjausvälineitä samassa mittakaavassa, kuin niitä käytetään rakenteeltaan monimuotoisemmissa ja kookkaammassa organisaatioissa. Pienessä yrityksessä omistaja voi hyvinkin toimia ja johtaa omaa liiketoimintaansa menestyksekkäästi oman visionsa perusteella suorassa vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa. Kuitenkin yrityksen koon kasvaessa ja henkilöstön määrän lisääntyessä välitön vuorovaikutus hiljalleen vähenee ja tulee aikanaan mahdottomaksi. Ohjaus säilyy keskitettynä, mutta on kehitettävä uusia välineitä toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen. Keskitetyt ohjeet alkavat jäykistää organisaatiota sen kasvaessa. Kankeuden poistamiseksi on hajautettava hallitusti vastuuta, jolloin tulosvastuun mittaaminen nousee keskeiseksi tekijäksi. (Saari 2006, 34-35.)

Oikeanlaisilla tavoitteilla ja mittareilla on mahdollista sytyttää tekemisen palo ja innostus työntekijöiden keskuudessa. Tämän lisäksi niiden avulla voidaan tuoda strategia hallitusti osaksi koko organisaation päivittäistä toimintaa, sekä ohjata toimintaa. Strategian luominen ja toimeenpano eivät ole johdon määrittelemiä, yrityksen muusta toiminnasta erillisiä ja irrallisia tapahtumia, vaan ne tulisi integroida osaksi koko organisaation jokapäiväistä toimintaa. Strategiakin voi kehittyä ja muuttua ajansaatossa, kun sitä muovataan vastaamaan paremmin muuttuvien olosuhteiden asettamiin vaatimuksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47.) Tavoitteilla ja mittareilla on erittäin voimakas toimintaa ohjaava vaikutus, koska tyypillisesti niihin asioihin joita mitataan, panostetaan. Pelkästään mittareiden ja niille asetettujen tavoitteiden olemassaolo viestii henkilöstölle siitä, mitkä ovat yrityksen kannalta keskeisiä ja tärkeitä toimintoja. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.) Strategia muodostaa oppaan ja käsikirjan, joka johdattaa yritystä määrätietoisesti kohti menestystä ja

vision toteutumista. Sen lisäksi että strategian tulee olla tarkkaan suunniteltu, tulee huomioida myös toteutus. Tarkkaan mietitty suunnitelma ei toimi, jos sen toteutus ontuu. Mittaaminen on keino luoda konkreettisia, helposti ymmärrettäviä tavoitteita, jotka yhdessä vievät organisaatiota kohti määritellyn vision toteutumista. Mittareille asetetuista tavoitteista ja niiden vaikutuksista voit lukea lisää kohdasta 6 mittareiden tavoitteellisuus ja palkitseminen.

Johdon lisäksi myös henkilöstö tarvitsee ajantasaista tietoa monista liiketoiminnan teki-
jöistä organisaation suorituskyvyn kehittämiseksi. Eräs tapa tuottaa tätä tärkeää ohjaus-
informaatiota on suorituskyvyn mittaaminen. Sen lisäksi että mittaaminen tuottaa infor-
maatiota, sen avulla voidaan motivoida henkilöstöä ja korostaa tärkeiksi koettujen asioi-
den merkitystä. Jonkin tietyn toiminnon mittaaminen ja sille asetettujen tavoitteiden seu-
ranta viestii siitä, että toiminto koetaan organisaation toiminnan kannalta keskeiseksi.
Mittaamalla voidaan ohjata henkilöstöä tekemään tavoitteiden kannalta oikeita asioita ja
selventää organisaation tavoitteita. Mittaamisen avulla voidaan myös luoda kilpailuase-
telmaa ja mahdollistaa tulokseen perustuva palkitseminen. (Lönnqvist ym. 2005, 106.)

Lähtölaukaus mittaamisprojektin aloittamiselle voi olla halu ymmärtää jotakin ilmiötä
paremmin. Vaikka mittarit eivät tietenkään kerro kaikkea mitattavan menestystekijän ti-
lasta, ne ovat tärkeitä välineitä osana liiketoimintaprosessien kehittämistä. Kuten yleensäkin
kehitystyössä, tärkeää on keskustelu ja kokemusten analysointi. Aloittamalla mit-
tausprosessi voidaan muodostaa yhteinen näkemys toiminnan kehittämisestä ja eri me-
nestystekijöiden välisistä vaikutussuhteista, kun käytössä olevien mittareiden laskentape-
rusteet ovat kaikkien tiedossa. Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan eräs mittareiden
tärkeimmistä käyttötarkoituksista onkin käyttää niitä parantamaan kommunikaatiota.
(Hannula & Lönnqvist 2002, 11.)

3 MITTARISTOT

3.1 Mittariston määritelmä

Mittaristo (measurement system) on kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. Se voi olla kokoelma mittareita, joiden alkuperäinen määrä ja tarkoitus ovat muuttuneet ajan myötä osana mittariston ylläpitovaihetta. Mittaristo voi myös pohjautua systemaattisesti johonkin tiettyyn olemassa olevaan mittaristomalliin tai -viitekehykseen. Mittaristoa tulee kehittää ja päivittää, jotta se palvelisi mahdollisimman tehokkaasti organisaatiota. Mittariston tulee olla kattava ja ajankohtainen kokonaisuus, joka toimii johdon päätöksenteon tukena. (Lönnqvist ym. 2006, 29.)

Suorituskykymittaristo tai mittaristo on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen suorituskyvyn kannalta keskeisistä mittareista. Sen rakenne on mahdollisesti kehittynyt vuosien varrella, kun mittaristoon on lisätty mittareita koetun tarpeen mukaan. Mittaristo on saatettu myös rakentaa jonkin valmiin tunnetun mittaristomallin mukaan. Se saattaa olla kokonaisuus, joka on suunniteltu sisältämään esimerkiksi Tasapainotetulle mittaristolle tai Suorituskykypyramidille ominaisia piirteitä. Strateginen suorituskykymittaristo koostuu strategian toteuttamisen kannalta keskeisistä mittareista. Strategista mittaristoa voidaan käyttää strategian toimeenpanossa, strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannassa sekä strategian taustalla olevien oletusten testaamisessa. (Hannula & Lönnqvist 2002, 43.)

Erilaiset käytössä olevat mittaristot eroavat toisistaan pääasiallisesti siten, että ne sisältävät erilaisia sisäänrakennettuja oletuksia yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä, ja näiden tekijöiden välisistä syy-seuraus-suhteista. Yhteistä mittaristoille on se, että ne kaikki lähtevät siitä periaatteesta, että menestyäkseen yrityksen on seurattava muitakin kuin vain taloudellisia indikaattoreita. Tunnetuimpana mittaristoviitekehyksenä voidaan pitää tasapainotettua mittaristoa, Balanced Scorecardia. (Kankkunen ym. 2005, 103.) Suorituskykyä mitatessa erilaiset valmiit mittaristomallit tarjoavat kukin omanlaisensa viitekehyksen ja näkökulman mittaamisen toteuttamiseksi.

3.2 Katsaus erilaisiin valmiisiin mittaristomalleihin

Suorituskyvyn mittaamisessa on jo jonkin aikaa puhuttu *tasapainotetusta mittaamisesta*. Kirjallisuudessa on esitetty 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa monia erilaisia mittaristomalleja, joista suurimmassa osassa painottuvat tasapainoiselle mittaamiselle ominaiset teemat. Tasapainotetun mittaamisen rinnalla on puhuttu myös *strategisesta mittaamisesta* tai *kokonaisvaltaisesta mittaamisesta* sen mukaan, mitä asiaa on haluttu painottaa eniten. Tasapainotetulle mittaamiselle ominaista on pyrkiä luomaan monipuolinen kuva organisaation tilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. (Lönnqvist ym. 2006, 34.)

Valmiit teoriat tarjoavat hyvän teoreettisen pohjan omalle mittaristolle, mutta myös valmiiden mallien mukaan rakennetut mittaristot tarvitsevat yhtä lailla ajoittaista päivittämistä. Dynaamisessa toimintaympäristössä toimivien organisaatioiden liiketoiminnalliset tavoitteet voivat muuttua nopeastikin. Mittareiden tarkoituksenmukaisuuden tarkastaminen osana mittariston ylläpitovaihetta tulee huomioida. Osana päivitystä tarkastetaan esimerkiksi strategian ja mittariston välisen yhteyden saumattomuus. Mittareiden tulee olla jatkuvasti linjassa liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Jos tavoitteet muuttuvat mutta mittareita ei päivitetä, menettävät mittarit merkityksensä ja pahimmassa tapauksessa ohjaavat organisaation toimintaa ja voimavaroja väärään suuntaan. (Lönnqvist 2006, 142.)

Seuraavissa alaluvuissa esitetään lyhyesti yleisesti tunnettu mittaristomalli Balanced Scorecard. Muita tunnettuja valmiita mittaristomalleja ovat esimerkiksi Suorituskykypyramidi, Suorituskykyprisma ja Tulosmatriisi. Lisäksi tarkastellaan KPI-mittareita (Key Performance Indicator).

3.2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, eli *tasapainotettu mittaristo* on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1990-luvulla lanseeraama mittauskokonaisuus, jossa tuodaan esille neljä näkökulmaa organisaation suorituskyvyn muodostumiselle. Näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Balanced Scorecard on organisaation strategiasta johdettu mittausjärjestelmä, jota voidaan pitää myös strategisena johtamisvälineenä ja johdon työkaluna.

Balanced Scorecardin toiminta perustuu strategian toteuttamisen kannalta merkityksellisten *menestystekijöiden* tunnistamiseen ja niiden sijoittamiseen suorituskyyä eri tavoin tarkasteleviin näkökulmiin. Oleellista on hahmottaa erilaiset syy-seuraus-suhteet menestystekijöiden ja näkökulmien välillä. Menestystekijöiden suorituskyyä mitataan erilaisilla mittareilla. Mittaristomalleja, joissa mittauskohteen suorituskyyä tarkastellaan useasta näkökulmasta, kuten Balanced Scorecardissa, voidaan myös yleisellä tasolla kutsua tasapainotetuiksi mittaristoiksi. (Hannula & Lönnqvist 2002, 35.) Balanced Scorecardista käytetään myös lyhennettä BSC, sekä synonyymin omaisesti nimitystä *moniulotteinen mittaristo*. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, 16.)

Tasapainotetussa mittaamisessa mittareiden tulisi kuvata tasapainoisesti, eri näkökulmista, organisaation kilpailuasemaan ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä (Lönnqvist ym. 2006, 34). Tasapainotetun mittariston perimmäinen tarkoitus on antaa johdolle nopea ja kattava yleiskuva yrityksen tilanteesta. BSC sisältää perinteisiä taloudellisia mittareita, jotka kuvaavat menneen toiminnan tuloksia. Taloudellisten mittareiden rinnalle on otettu operationaalisia ei-taloudellisia mittareita asiakastytyvyyden, sisäisten prosessien, ja organisaation innovatiivisuuden ja kehittymiskyvyn mittaamiseksi. Niiden tarkoituksena on ottaa huomioon taloudellisista mittareista poiketen myös yrityksen sen hetkinen tila ja tulevaisuuden kehittämistarpeet. (Laitinen 2003, 376.)

Organisaatioiden johtamisen katsotaan olevan nykyisin monimutkainen kokonaisuus, jolloin ajankohtaisen tiedon merkitys korostuu. Tiedon katsotaan olevan tarpeellinen työkalu osana johdon päätöksentekoa. BSC:n avulla johto saa käsityksen yrityksen sen hetkisestä suorituskyyvystä usealta eri osa-alueelta yhtä aikaa. Mittariston tulee sisältää tärkeimmäksi koetut avaintekijät, jotka ovat johdettu yrityksen strategiasta. Se pakottaa yrittäjän keskittymään vain niihin harvoihin suorituskyyä kuvaaviin mittareihin, joilla on yrityksen toiminnan kannalta eniten merkitystä. Mittaristo auttaa myös ehkäisemään osa-optimoitua, kun parannukset joissakin tekijöissä vaativat uhrauksia toisissa tekijöissä. (Laitinen 2003, 376.)

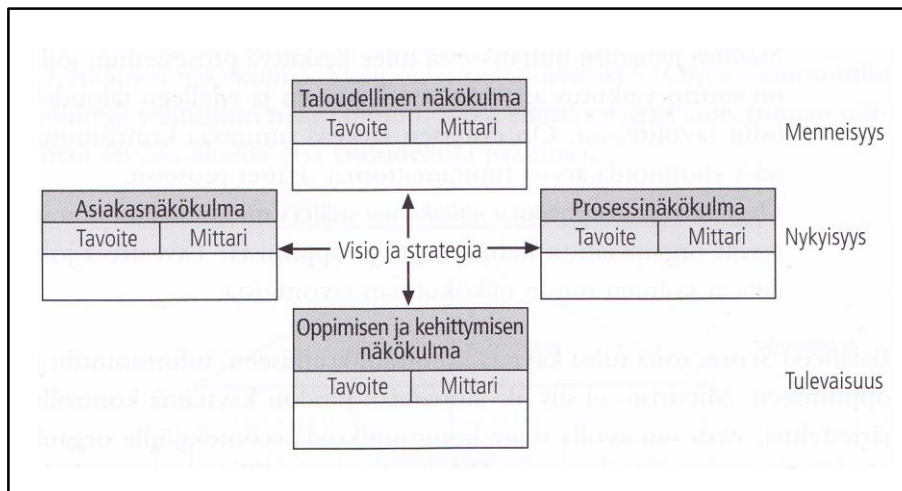
Käytössä olevat tasapainotetut mittaristot saattavat erota myös rakenteeltaan ja tavoitteiltaan merkittävästikin alkuperäisestä BSC:sta. Eräs tapa erotella mittaristoja on jakaa ne strategiamittaristoihin, sidosryhmämittaristoihin ja KPI-mittaristoihin (Key Performance Indicators). (Malmi ym. 2006, 34.)

Kaplan ja Norton esittävät lukuisia näkökulmia BSC:n toteuttamisen hyödyistä. Heidän mukaansa BSC tarjoaa muun muassa helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää organisaation vision ja strategian. Se on tulevaisuuteen suuntautunut, toiminnan eri osalualueita pitkäjänteisesti kehittävä mittaristo. Se mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, sekä raha- ja ei-rahämääräisten mittareiden ja näkökulmien välillä. Lisäksi BSC:n avulla voidaan kommunikoida strategiasta ja visiosta paremmin yrityksen alemmille organisaatiotasolle. (Malmi ym. 2006, 48-49.)

Malmi ym. (2006, 53) tiivistävät BSC:n käyttöönotolla saavutetut hyödyt seuraavasti viiteen eri kohtaan:

1. auttaa muuntamaan strategian toiminnaksi
2. tukee resurssien parempaa allokointia eli kohdentamista
3. parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä
4. mahdollistaa oppimisen strategiasta
5. mahdollistaa budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen

BSC:n rakenne on usean eri näkökulman summa, kuten kuvio 1 osoittaa.



KUVIO 1. Balanced Scorecard (Lönnqvist ym. 2006, 35).

3.2.2 KPI-mittaristot

Balanced Scorecard ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Vuosien saatossa se on kehittynyt ja eri organisaatiot ovat soveltaneet alkuperäisiä ajatuksia monin tavoin. Mittaristot ovat erilaisia, joten BSC-mittaristot on jaettu ominaisuuksiensa mukaan strategiamittaristoihin, sidosryhmämittaristoihin ja KPI-mittaristoihin. (Malmi ym. 2006, 34.)

Valtaosa tähän mennessä rakennetuista Balanced Scorecard-mittaristoista on KPI-mittaristoja. KPI-mittaristot sisältävät nimensä mukaisesti joukon organisaation toiminnan kannalta keskeisiä mittareita. Mittareita on usein melko paljon, eikä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita ole juurikaan mietitty. Mittarit ovat usein kussakin näkökulmassa tulosmittareita. KPI-mittaristoihin päädytään helposti, mikäli mittarit pyritään johtamaan BSC:n näkökulmista ja niille määritettävistä kriittisistä menestystekijöistä lähtien. Lähtökohtaisesti kullekin näkökulmalle löytyy useita kriittisiä menestystekijöitä, ja jotta kriittisen menestystekijän tilasta saataisiin riittävästi tietoa, tulisi sitä mitata useamman kuin yhden mittarin avulla. Valtaosa tähän mennessä rakennetuista Balanced Scorecard-mittaristoista on KPI-mittaristoja, jollaisiksi BSC:n luojat Kaplan ja Norton alun perinkin kehittivät mittaristot rakentamaan. (Malmi ym. 2006, 35.)

KPI-mittarit keskittyvät niihin suorituskyvyn kannalta keskeisimpiin tekijöihin, joilla on merkitystä koko organisaation menestymisen kannalta nyt ja tulevaisuudessa (Parmenter 2015, 7). KPI-mittarit ovat ei-taloudellisia mittareita, joiden tarkoituksena on kuvata onnistumista kriittisissä toiminnoissa esimerkiksi euromääräisen tuloksen takana. Toisin kuin monia muita mittareita, KPI-mittareita tulisi seurata päivittäin tai vähintään viikoittain. Niiden tulisi olla helppolukuisia, jotta korjaavat toimenpiteet voidaan tehdä heti. KPI-mittarit ovat aina johdettavissa tiimikohtaiseen suoritukseen, ja johdon rooli osana KPI-mittareiden käyttöä on olennaisessa osassa. Jokaisella KPI-mittarilla on merkittävä vaikutus yhteen tai useampaan kriittiseen menestystekijään ja useampaan kuin yhteen BSC:n näkökulmista. Ennen KPI-mittareiden käyttöönottoa tulee varmistua siitä, että ne toimivat halutulla tavalla, eivätkä rohkaise vääränlaiseen käyttäytymiseen. (Parmenter 2015, 11-13.)

4 MENESTYSTEKIJÖIDEN HALLINTA

4.1 Menestystekijät ja niiden johtaminen visiosta ja strategiasta

Organisaation suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan *menestystekijöiksi* (success factors). Menestystekijät ovat toiminnan, liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteuttamisen kannalta keskeisiä asioita. Jokaisessa organisaatiossa on mahdollista tunnistaa sen omat menestystekijät. Menestystekijöiden lisäksi organisaatiot ovat kiinnostuneita myös *kriittisten menestystekijöiden* (critical success factors) tilasta ja hallinnasta. Kriittisiksi menestystekijöiksi kutsutaan niitä liiketoiminnan avainalueita, joilla organisaation on saavutettava erityisen korkea suoritustaso. (Lönqvist ym. 2006, 22.) Menestystekijät ja kriittiset menestystekijät tulee johtaa organisaation strategiasta ja visiosta tapauskohtaisesti, koska ne ovat sidonnaisia mittauksen kohteena olevaan organisaatioon ja sille ominaisiin toimintoihin.

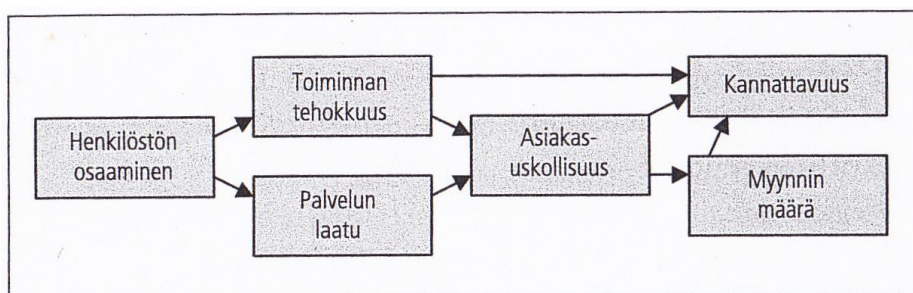
Menestystekijöiden hallinta on tärkeää liiketoiminnan jatkumisen ja toiminnan edelleen kehittämisen kannalta. Johdon tulee olla tietoinen organisaatiokohtaisista menestystekijöistä ja niiden tilasta, jotta tietoutta voidaan käyttää edelleen hyödyksi toiminnan kehittämiseksi. Mikäli menestystekijöitä ei mitata tai ajantasaista tietoa ei saada, jää prosessien kehittäminen ja näkemys omasta toiminnasta enemmän tai vähemmän sormituntuman ja mielipiteiden varaan. Mittaamalla säännöllisesti menestystekijöiden tilaa on organisaation mahdollista hyödyntää mittareista saatua ajankohtaista tietoa osana liiketoimintaprosessien kehittämistä. Pelkät mittarit eivät kuvaa menestystekijän tilaa kokonaisvaltaisesti, mutta ne ovat tärkeitä välineitä liiketoimintaprosessien kehittämiseksi. (Hannula & Lönqvist 2002, 11.)

Menestystekijät ja niitä kuvaavat mittarit eroavat luonteeltaan toisistaan, ja tämä tulee ottaa huomioon myös mittausvälejä suunniteltaessa. Kun jonkin menestystekijän tilaa mitataan tietyin väliajoin, voidaan puhua myös *mittaustaajuudesta*. Mittaustaajuus kertoo, kuinka usein mittaus tapahtuu, ja se suunnitellaan mittarikohtaisesti. Mittaustaajuuteen voi vaikuttaa myös datan, eli tiedon saatavuus. (Hannula & Lönqvist 2002, 42.)

Mittausprosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen

apuna. Mittarit kertovat menestystekijän tilasta eräänlaisen ”oman totuutensa”. Pareman tiedon avulla myös ymmärrys kohdeasian tilasta paranee ja toimintaa pystytään kehittämään.

Menestystekijöitä on perinteisesti jaettu *taloudellisiin* ja *ei-taloudellisiin menestystekijöihin*. Esimerkiksi kannattavuus, taloudellinen kasvu ja tuotteen valmistuskustannukset ovat taloudellisia menestystekijöitä, kun taas asiakastytyväisyys, laatu ja tuottavuus ovat ei-taloudellisia menestystekijöitä. Menestystekijät voidaan jakaa myös sen mukaan, ovatko ne *syytekijöitä* vai *seuraustekijöitä*. Jaottelu perustuu menestystekijöiden välisiin syy-seuraussuhteisiin, joita ne muodostavat keskenään. Syytekijät vaikuttavat seuraustekijään, tai ainakin niiden oletetaan vaikuttavan siihen jollakin tavalla. Toisinaan vaikutus voi näkyä kuitenkin vasta pitkän ajan kuluttua. Seuraustekijät kuvaavat yleensä varsinaisia liiketoiminnallisia tavoitteita ja tuloksia. Keskinäisiä syy-seuraussuhteita tutkiessa esimerkiksi tehokas toiminta voi olla syy hyvään kannattavuuteen ja palvelun korkea laatu voi olla syy asiakasuskollisuudelle. Toisinaan menestystekijä voi olla sekä syy- että seuraustekijä. Esimerkiksi korkea asiakasuskollisuus voi olla seurausta laadukkaasta palvelusta, mutta myös syytekijä esimerkiksi hyvään kannattavuuteen ja suureen myynnin määrään. Vaikka menestystekijöitä voidaanakin luokitella usealla eri tavalla, luokittelua tärkeämpää on löytää ja valita mitattavaksi yrityksen toiminnan kannalta oleellimmat menestystekijät (Lönnqvist ym. 2006, 22-23.) Kuviossa 2 esitetään erilaisia menestystekijöitä ja niiden kesken vaikuttavia syy-seuraus-suhteita.



KUVIO 2. Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista (Lönnqvist ym. 2006, 23).

Organisaation näkemys siitä, mihin suuntaan ja millaiseksi sen toimintaa halutaan kehittää, määrittelee sen menestystekijät. Tämän näkemyksen, eli vision tulisi olla konkreettinen, yksiselitteiseen muotoon määritelty tavoitetila, jota kohti koko organisaatio pyrkii toiminnan järjestelmällisellä kehittämisellä. Keinoja, joilla visioon pyritään, kutsutaan

strategiaksi. Vaihtoehtoisia strategioita voidaan ajatella polkuina, joita seuraamalla organisaatio pyrkii kohti tavoitetilaa. (Hannula & Lönnqvist 2002, 12.) Organisaatio määrittelee oman strategiansa ja päivittää sitä tarvittaessa elinkaarensa aikana vastaamaan liiketoimintaympäristössä esiintyviin muutoksiin. Alkuperäinen strategia voi muuttua muotoaan ajan myötä, mutta visio säilyy lähtökohtaisesti ennallaan.

Mittariston suunnitteluprosessi alkaa organisaation vision ja strategian täsmentämisellä (Lönnqvist ym. 2006, 106). Organisaation visio on mielikuva siitä, millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa, ja strategialla kuvataan keinoja, joilla edellä mainittuun tavoitteeseen päästään. Selkeästi määritellyistä visiosta ja strategiasta voidaan johtaa suoraan mitattavat menestystekijät. Tarvittaessa strategian täsmentämiseksi voidaan käyttää apuna organisaation ydinhenkilöitä esimerkiksi haastatteleamalla heitä. (Lönnqvist ym. 2006, 106.) Oleellista on muodostaa mittausta suorittavan projektiryhmän ja mittauksen kohteena olevan organisaation kesken yhtenäinen ja selkeä ymmärrys suoritettavasta strategiasta ja siitä mitkä ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät tavoitteet.

4.2 Laatu organisaation menestystekijänä

Laatuajattelu on tullut jäädäkseen, ja kokonaisvaltainen laadunhallinta nähdään organisaatioissa yhtenä keskeisenä menestystekijänä. Laatu on käyttökelpoinen niin pienissä teollisuus- ja palveluyrityksissä kuin myös julkisen sektorin organisaatioissa. Laatu nähdään merkityksellisenä paitsi tuotteiden ja palveluiden osalta, myös muissa toiminnan kannalta keskeisissä prosesseissa. Laatu halutaan integroida osaksi kaikkea toimintaa, ja koko siihen toimintoketjuun, jossa tuotteet ja palvelut syntyvät. Lähtökohtaisesti jokaisella organisaation toimintaan osallistuvalla sidosryhmällä katsotaan olevan vastuu laadun toteutumisesta omalta osaltaan. Johdon tehtävänä on luoda tavoitteet laadulle, ja siirtää ne edelleen systemaattisesti alemmille organisaatiotasolle. Toiminnan laadun varmistaminen ja kehittäminen ovat keskeisessä roolissa osana organisaation kokonaisvaltaisen suorituskyvyn kasvattamista ja kehittämistä. (Lecklin 2006, 9-11.)

Laadulla on pitkät perinteet osana organisaatioiden toimintaa ja sen ohjausta ja siitä on olemassa monta erilaista tulkintaa tarkastelunäkökulmasta riippuen. Yleisesti liiketoimin-

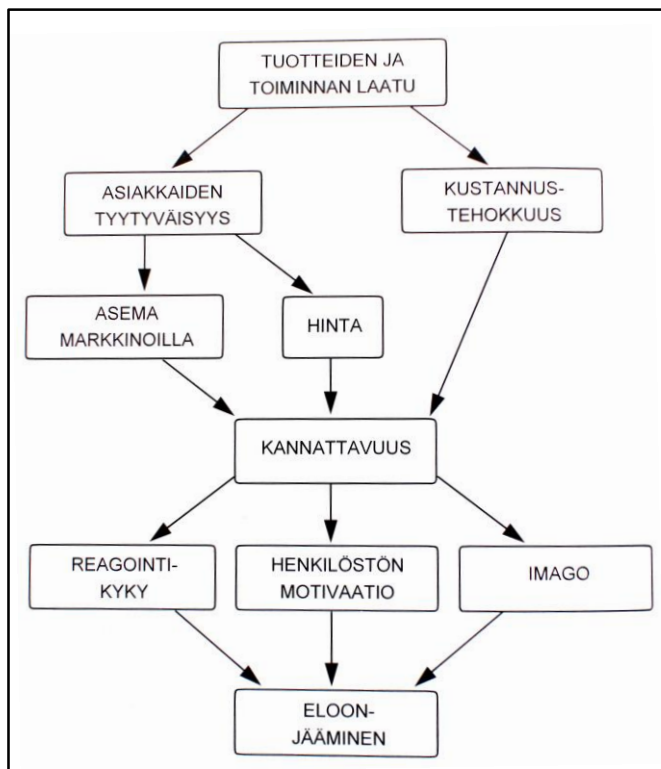
nallisesta näkökulmasta tarkasteltuna laaduksi ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttäminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuajattelun mukaisesti kokonaisvaltainen laadunhallinta edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämistä, korkealaatuista toimintaa sekä tyytyväisiä asiakkaita. Laatu verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Laadunhallinta on siis liiketoiminnallisessa näkökulmasta tarkasteltuna usein hyvin asiakaslähtöinen käsite, jossa korostuu ajatus asiakkaasta lopullisena tuomarina ja ulkopuolisena arvioijana laadun toteutumisesta. Organisaation toiminta on laadukasta vasta, kun asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkästään organisaation sisäisen toiminnan tehokkuuden ja virheettömien lopputuotteiden ei katsota takaavan vielä yksinään hyvää laatua. Toiminnan tehokkuuden ja suoritustason tehostamisen katsotaan kuitenkin yleisesti edistävän laadun toteutumista. (Lecklin 2006, 18-19.)

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management; TQM) on prosessi, joka keskittyy kehittämään yrityksen laatua ja palveluita pitkäjänteisesti. TQM-johtaminen perustuu tuotteiden ja palveluiden laadun varmistamiseen suorittamalla erilaisia johtamistehtäviä, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen ja koko liiketoimintaprosessin hallintaan. (Strategy-Train 2016.) Naidu, Babu & Rajendra (2006, 28, 37) tiivistävät teoksessaan Total Quality Management TQM-järjestelmän periaatteet viiteen eri osaan seuraavasti:

1. Keskity asiakkaaseen. Asiakas tulee asettaa keskiöön kaikessa toiminnassa.
2. Tee asiat oikein. Asiat tulee tehdä oikein jo ensimmäisellä kerralla ja kehitystyön tulee olla jatkuvaa. Laatu on asennekysymys. Asenne erottaa erinomaisen keskinkertaisesta, ja tapa jolla organisaatio toimii, vaikuttaa työskentelykulttuuriin.
3. Varmista tiedonkulku ja kouluta henkilöstöä. Informoimalla henkilöstöä ajankohtaisista asioista voidaan yritystä ohjata menestyksekkäästi oikeaan suuntaan. Kouluttamalla henkilöstöä voidaan vähentää virheitä ja osaamisen kehittyessä henkilöstön on mahdollista työskennellä joustavammin ja tehokkaammin eri työtehtävissä.
4. Mittaa toimintaa säännöllisesti. Mittaamalla saadaan tosiasiatietoa toiminnasta päätöksenteon tueksi ja voidaan asettaa mielekkäitä tavoitteita. Mittaamalla voidaan asettaa raameja toiminnan tasolle.
5. Tulokset syntyvät yhdessä. Ylemmän johdon osallistuminen on välttämätöntä TQM-järjestelmän toiminnan kannalta.

Asiakkaiden odotukset laatua kohtaan kasvavat ja monipuolistuvat, eikä keuhon tuotteeseen tai palveluun enää tyydytä. Asiakkaat eivät halua riskeerata oman yrityksensä liiketoimintaa tekemällä yhteistyötä esimerkiksi epäluotettavan tavarantoimijan kanssa. Asiakkaat siirtyvätkin herkästi kilpailijalle, mikäli he eivät ole tyytyväisiä nykyisen yhteistyökumppaninsa suoritustasoon. (Dale, Wiele & Iwaarden 2007, 10.)

Suorituskykyä mitatessa kiinnitetään huomiota organisaation menestystekijöihin, joita voivat olla esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät, alhaiset tuotantokustannukset, korkea asiakastyytyväisyys tai tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky. Tarkasteltaessa onnistumista näissä menestystekijöissä korostuu laadun merkitys. Laatu näkyy yrityksen sisällä virheettöminä tuotteina ja alhaisina laatuksina, jotka johtavat kustannustehokkuuteen ja edelleen parantuneen katteen myötä kannattavuuteen. Hyvä laatu ja tyytyväiset asiakkaat tarjoavat yritykselle enemmän vapautta hinnoittelussa. Markkinoilla laatu näkyy muun muassa asiakastyytyväisyytenä ja yrityksen aseman vahvistumisena. (Lecklin 2006, 24-25.) Kuviossa 3 kuvataan laatuajattelun merkitystä osana organisaation jokapäiväistä toimintaa ja suorituskykyä.



KUVIO 3. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

Yritykset haluavat olla laadukkaita, koska parempi laatu ja laadunhallinta johtavat kannattavaan toimintaan. Kannattava toiminta on edellytys yrityksen eloonjäämiselle ja toiminnan kehittämiseksi. (Lecklin 2006, 24.)

Strategiavalintoja tehdessä voidaan laadun merkitystä erilaisissa yhteyksissä joutua pohtimaan runsaastikin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi valintoja laadun ja kustannustehokkuuden välillä, vaikkakin niiden voidaan katsoa tukevan toisiaan pitkällä tähtäimellä. Laatu ei ole aina ilmaista, jolloin sen lisäämisen tulee olla perusteltua. Asiakkaan arvostaman laadun tuottaminen kustannustehokkaasti on perusteltua, mutta sen sijaan ylilaa-dun tuottamisella ei ole arvoa asiakkaalle tai yritykselle. (Lecklin 2006, 46.)

4.3 Aineeton pääoma ja henkilöstövoimavarat menestystekijänä

Organisaation aineettomasta pääomasta (intangible assets) on olemassa joitakin hieman toisistaan eroavia määritelmiä. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan niitä organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyä tulevaisuudessa. Aineettoman pääoman katsotaan muodostuvan ei-fyysisistä arvonalhteista, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Tällaisia yksittäisiä aineettomaan pääomaan sisältyviä tekijöitä, eli aineettomia resursseja, voivat olla esimerkiksi henkilöstön osaaminen, yrityksen imago ja tuotantoprosessit. Aineettomalle pääomalle on esitetty kirjallisuudessa myös muita rinnakkaisia termejä kuten älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat. (Lönqvist ym. 2006, 23.) Aineettomaan pääomaan ei kuulu fyysinen pääoma, kuten esimerkiksi tuotantolaitteet, tietokoneet, kiinteistöt tai taloudellinen pääoma. Sen sijaan osaaminen, asenteet, suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä arvot ovat organisaation aineettomaan pääomaan kuuluvia osa-alueita, kuten taulukko 1 osoittaa.

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> – osaaminen – henkilöomaisuudet – asenne – tieto – koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> – suhteet asiakkaisiin – suhteet muihin sidosryhmiin – maine – brandit – yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> – arvot ja kulttuuri – työilmapiiri – prosessit ja järjestelmät – dokumentoitu tieto – immateriaalioikeudet.

TAULUKKO 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönqvist ym. 2006, 25).

Aineettoman pääoman merkitys osana organisaation suorituskykyä voi selittyä monella tavalla. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa menestyksekkään toiminnan voidaan katsoa riippuvan suurelta osin henkilöstön osaamisesta, taidoista käsitellä ja soveltaa tietoa sekä taidoista rakentaa laadukkaita suhdeverkostoja. Erään suomalaisia yrityksiä koskevan tutkimuksen mukaan yritysten aineettoman pääoman merkitys on suuri toimialasta riippumatta. (Lönnqvist ym. 2006, 27.) Vaikka aineettoman pääoman hallinnan merkitystä esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa on helppo perustella, arvostetaan esimerkiksi osaamista, asennetta, koulutusta ja suhdeverkostoja siis yli toimialarajojen.

Aineettomalla pääomalla on suuri merkitys osana organisaation suorituskyvyn muodostumista. On esitetty, että nykyisin organisaatioiden menestyminen on suurelta osin riippuvainen siitä, miten aineettoman pääoman johtamisessa onnistutaan. (Lönnqvist ym. 2006, 26.)

Aineettomaan pääomaan kiinnitetään nykyään aikaisempaa enemmän huomiota. Yleinen kiinnostus aineetonta pääomaa kohtaan on kasvussa osaltaan siksi, että sen tarpeellisuus ja merkitys osana kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausta on tunnistettu. Myös liiketoimintaa useasta eri näkökulmasta tarkastelevien tasapainotettujen mittaristojen käytön lisääntyminen on osaltaan nostanut mielenkiintoa tutkia liiketoiminnallista suorituskykyä entistä moniulotteisemmin. (Lönnqvist ym. 2006, 28.)

4.3.1 Inhimillinen pääoma ja henkilöstöjohtaminen

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Vaikka organisaatioissa työskentelevät ihmiset ovat koko toiminnan kivijalka, ovat ne myös voimavarana samalla hauras. Jos esimerkiksi yrityksen henkilöstö tai suuri osa siitä vaihtuisi kokonaan lyhyen ajan sisällä, kärsisi yrityksen toiminta todennäköisesti pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista tai loppuisi kokonaan. (Viitala 2013, 8.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys on nähty kirjallisuudessa jokseenkin itsestään selvänä tosiasiana jo vuosikymmenten ajan, mutta sen tueksi on edelleen saatu vain niukasti laskennallista todistusaineistoa. Asiaa on

hankala tutkia, koska suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden valitseminen tai sulkeminen pois tarkastelusta ei ole helppoa tai yksiselitteistä. Monet tutkimukset kuitenkin osoittavat, että korkea työmotivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi ja korkeatasoinen osaaminen johtavat parempiin työsuorituksiin. On myös tutkittu, että hyvä työilmapiiri edistää innovatiivisuutta, ja että hyvä esimiestyö on yhteydessä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Vaikka kokonaisvaltaista kuvaa henkilöstöjohtamisen tulosvaikutuksista onkin vaikea luoda, on sen vaikutuksia suorituskykyyn mahdollista tutkia tarkastelemalla monien pienempien, yksittäisten tekijöiden välisiä yhteyksiä. (Viitala 2013, 10.)

Tämän päivän johtamisessa korostuu tehokkuus ja tehokkuuteen pyrkiminen. Organisaatiot pyrkivät lisäämään omaa tehokkuuttaan kaikin mahdollisin keinoin, ja saamaan resursseista mahdollisimman paljon irti. Tehokkuus tarkoittaa kykyä tuottaa tuotteita ja palveluita sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstö vaikuttaa tehokkuuteen monella tavalla ja suuret sairauspoissaolomäärät heikentävät organisaatioiden toiminnan tehokkuutta. (Viitala 2013, 8.) Suomessa sairauspoissaolojen määrä on ollut kasvussa vuodesta 1998 lähtien. Työntekijöistä peräti 66,9 % kokee itsensä väsyneeksi ja 7,3 % vakavasti uupuneeksi. Vuonna 2010 keskimääräinen sairauspoissaolojen määrä työntekijää kohden oli 11 päivää vuodessa. Suomessa ovat tyypillisiä erityisesti lyhyet, 1-2 päivän pituiset sairauspoissaolot. (Virolainen 2012, 65.)

Henkilöstön osaaminen vaikuttaa tehokkuuteen. Riittämätön osaaminen näkyy helposti virheinä, viivästyksinä ja yleisenä sählyksenä, joka on omiaan heikentämään tehokkuutta. Tehokkuutta voidaan tarkastella myös suhteessa uhrattuihin kustannuksiin. Henkilöstö on monissa organisaatioissa suurin yksittäinen kustannuserä, jolloin myös sen vaikutus kustannustehokkuuteen on merkittävä. Oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on avain menestyksekkään toiminnan toteuttamiseksi niin tuotannollisen tehokkuuden kuin myös kustannustehokkuuden näkökulmasta. (Viitala 2013, 8.)

Henkilöstön suorassa vaikutuspiirissä on myös toiminnan, tuotteiden ja palvelujen laatu. Henkilöstön osaamisen puutteet ja heikko sitoutuminen heijastuvat toiminnan laatuun ja näkyvät erilaisina häiriöinä. Edes teknisesti loistava tuoteinnovaatio ei pelasta asiakasta pettymykseltä, jos se on huolimattomasti koottu, virheellisesti asennettu tai toimitettu liian myöhään. Työmotivaationsa menettänyt ihminen ei sitoudu täyspainoisesti kehittämään työtään ja toimintaa yrityksessä. Tämän vuoksi organisaation tulee huolehtia siitä,

että sen työntekijät tekevät hyvää työtä ja ovat sitoutuneita yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Viitala 2013, 8.)

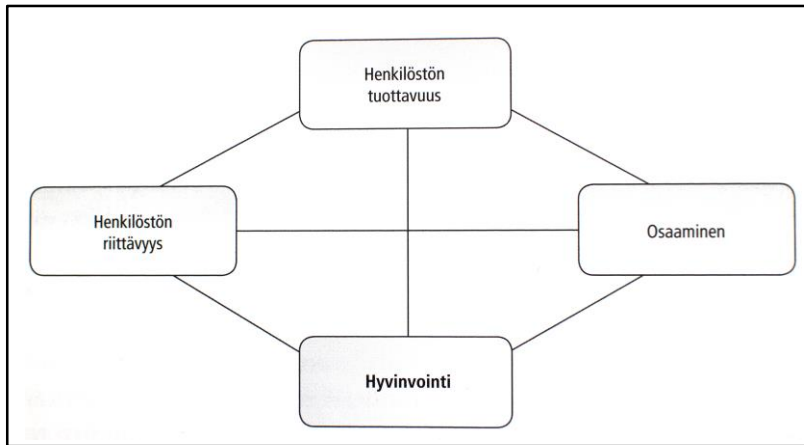
4.3.2 Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaaminen

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on suurempi kuin usein tullaan ajatelleeksi. Toimiva henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteutumista. Sen tehtävänä on varmistaa yrityksen kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Lisäksi sen tulee huolehtia osaamisen riittävydestä ja sen jatkuvasta kehittymisestä. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yritykseen ja yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisen kysymykset liittyvät lähes kaikkeen yrityksen päätöksentekoon. (Viitala 2013, 10.)

Henkilöstöjohtamisen päämäärät ovat samoja kuin yrityksellä yleensä: kannattava toiminta, yleensä myös kasvu, ja näitä edeltävinä tekijöinä esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja tehokas innovaatiotoiminta. Henkilöstöjohtamisen kannalta ensimmäinen tärkeä kysymys on, millaiset henkilöstövoimavarat mahdollistavat edellä mainittujen asioiden toteuttamisen yrityksessä? Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että yrityksen palveluksessa tulisi työskennellä riittävästi osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Organisaatiokohtaisesti luonnehdintaa voidaan täsmentää vastaamaan liiketoiminnan tarpeita hyvinkin yksityiskohtaisesti. Toinen merkittävä kysymys on, minkälaisen prosessien ja käytäntöjen varassa edellä kuvattu henkilöstön tila on mahdollista saavuttaa? Vastaus kysymykseen on yleisellä tasolla: tehokkaan rekrytointiprosessin, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin johtamisen ja ohjauksen avulla. Vastausta voidaan edelleen tarkentaa organisaatiokohtaisesti kuvaamalla juuri sille ominaisia henkilöstöprosesseja ja -käytäntöjä. (Viitala 2013, 306.)

Henkilöstöjohtaminen huomioidaan monissa yrityksissä osana tasapainotettuja mittaristoja. Henkilöstö on huomioitu perinteisesti osaamisen ja innovatiivisuuden näkökulmissa. Toisinaan mittaristo voi sisältää henkilöstön tilaa kuvaavan inhimillisen pääoman ulottuvuuden. On myös mahdollista, että yritykselle luodaan oma, kuvion 4 mukainen tasapai-

notettu HR-mittaristo. Tällöin mittariston laadinnan ideana on varmistaa, että henkilöstötoimintojen tehokkuutta seurataan ja kehitetään juuri niiden tekijöiden osalta, joilla on yhteyttä yrityksen liiketoiminnalliseen suorituskyykyyn. (Viitala 2013, 306-307.)



KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen tasapainotettu mittaristo (Viitala 2013, 308).

Henkilöstön riittävyyden seuranta on noussut viime aikoina uudella tavalla tärkeäksi mittattavaksi ulottuvuudeksi, kun yritykset ovat ohentaneet organisaatioitaan. Monesti tämä on johtanut yli- ja lisätöiden määrän kasvuun, joka voi nopeastikin heikentää toiminnan laatua ja aiheuttaa lisäkustannuksia virheiden muodossa. Pitkällä aikajänteellä yli- ja lisätöiden teettäminen voi näkyä lisääntyneenä sairauspoissaolojen määränä ja henkilöstön vaihtuvuutena. Henkilöstön määrän ei tulisi olla mahdollisimman pieni, vaan mahdollisimman optimaalinen. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan tulee olla sujuvaa palkatun henkilöstön voimin myös lomien, sairaus- ja muiden poissaoloista johtuvien vajeiden aikana. Henkilöstön riittävyyden mittareita voivat olla ylityöt, lisätyöt, vuokratyövoiman käyttö ja henkilöstövajauksesta johtuvat seisokit. (Viitala 2013, 307-308.)

Henkilöstön osaamisen mittareiden määrittely ei ole yksiselitteistä, koska osaaminen on harvoin tarkasti mitattavissa. Osaamisen tasoa voidaan mitata muun muassa asiakaspalautteilla, itsearvioinneilla ja vertaisarvioinneilla. Myös osaamisen kehittämiseen käytettyä aikaa tai kehittämistoimenpiteisiin osallistumista (esimerkiksi koulutuspäivät, työkiertoon osallistuminen tai kehityskeskustelut) voidaan käyttää osaamisen arviointiin ja kehittymisen seurantaan. Joissain tapauksissa osaamista voidaan mitata myös osaamisen puutteista kertovien asioiden kautta, kuten tarkastelemalla laatuvirheitä (asiakasvalitukset, vikailmoitukset) jonkin tietyn ajanjakson sisällä. Tällöin tulee kuitenkin varmistua siitä, etteivät ongelmat johdu esimerkiksi kiireestä tai jostakin muusta ulkopuolisesta tekijästä. Henkilöstön hyvinvointia taas voidaan seurata ilmapiirikyselyiden, tapaturmien

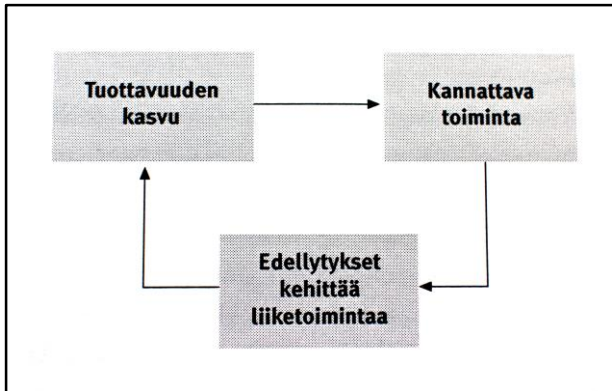
ja sairauspoissaolojen kautta. Sairauspoissaoloja tarkasteltaessa tulee erotella lyhyet sairauspoissaolot pitkistä sairauspoissaoloista. (Viitala 2013, 308.) Mittaamalla työhyvinvointia säännöllisesti saadaan tosiasiatietoa siitä, mihin suuntaan työhyvinvoinnin osa-alueet, kuten organisaatioilmapiiri, ovat kehittyneet (Virolainen 2012, 110).

Työhyvinvoinnin mittaamisen tulisi tapahtua säännöllisesti, ja mittareista saatua tietoa tulisi hyödyntää osana työhyvinvoinnin kehittämistä. Liian usein tulokset jäävät hyödyntämättä kehitystoiminnassa. Yleisimpiä syitä kehitystoimenpiteiden vähäisyyteen sekä mittaustulosten vähäiseen hyödyntämiseen ovat välinpitämättömyys, kiireellisyys ja se, ettei työhyvinvointia nähdä organisaatiossa aitona arvona. Mittaamalla saadaan tietoa työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä, jolloin epäkohtiin puuttuminen on mahdollista ennen kuin niistä muodostuu ongelmia. Mittarit tarjoavat myös tärkeää tietoa ennaltaehkäisevän työsuojelutoiminnan kannalta. Työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvissä mittareissa on tärkeää, että ainakin osa niistä olisi ennakoivia, jolloin epäkohtiin puuttuminen hyvissä ajoin on mahdollista. Ennakoivia mittareita voivat olla esimerkiksi henkilöstön haastattelut, ergonomiatarkastukset, organisaatioilmapiirimittaukset, terveystarkastukset sekä kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut. Ennakoivien mittareiden lisäksi tarvitaan myös reagoivia mittareita. Reagoivia mittareita voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, reklamaatiot tai tapaturmat. Sairauspoissaolojen seuranta on yksi käytetyimmistä työhyvinvoinnin mittareista organisaatioissa. (Virolainen 2012, 111-115.)

4.4 Tuottavuus ja kannattavuus menestystekijöinä

Tuottavuuden ja kannattavuuden hallintaa voidaan pitää monella tapaa kulmakivinä menestyksekkään liiketoiminnan toteuttamiselle nyt ja tulevaisuudessa. Tuottavuutta kehittämällä luodaan edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle, joka mahdollistaa velvoitteista suoriutumisen ja toiminnan jatkumisen. Kannattava liiketoiminta nähdään myös edellytyksenä sille, että liiketoimintaa voidaan edelleen kehittää. Liiketoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä luo pohjan tuottavuuden kasvuksi. Tämän vuoksi myös niihin liittyvien osa-alueiden nähdään olevan tiiviissä yhteydessä organisaation suorituskykyyn. (Hannula & Lönnqvist 2002, 8.)

Tuottavuus, kannattavuus ja liiketoiminnan edelleen kehittäminen ovat tiiviissä keskinäisessä suhteessa toisiinsa, kuten kuvio 5 osoittaa.



KUVIO 5. Tuottavuus, kannattavuus ja liiketoiminnan edelleen kehittäminen. (Hannula & Lönnqvist 2002, 9).

Tuottavuus on hyvin prosessilähtöinen käsite, jossa verrataan prosessissa syntyneen tuotoksen suhdetta prosessin aikaansaamiseksi käytettyyn panokseen kuvion 6 osoittamalla tavalla. Tuotos kuvaa tuotteen tai palvelun määrää ja laatua. Luonnollisesti jotta tuote tai palvelu saataisiin aikaan, tarvitaan myös panos. Panoksella tarkoitetaan tuotoksen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten, kuten esimerkiksi työn ja materiaalien määrää ja laatua. (Hannula & Lönnqvist 2002, 8.)

$$Tuottavuus = \frac{Tuotos}{Panos}$$

KUVIO 6. Tuottavuus on prosessin tuotoksen ja tuotoksen aikaansaamiseksi käytetyn panoksen suhde (Hannula & Lönnqvist 2002, 8).

Tyypillisiä panoksia tuotoksen luomiseksi ovat muun muassa työ, materiaalit, komponentit, alihankinta, pääoma ja energia. Nykyisin esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa myös tieto voidaan nähdä merkittävänä prosessin panoksena. Tarkasteltava prosessi voi olla tuottavuustarkastelussa koko liiketoimintaprosessi tai sen osa. (Hannula & Lönnqvist 2002, 8.)

Kilpailluilla markkinoilla yritysten keskimääräinen tuottavuus kasvaa jatkuvasti. Teknologian kehittyessä yritykset etsivät ja toteuttavat jatkuvasti nopeampia ja kustannustehokkaampia keinoja tuottaa sellaisia tuotteita ja palveluita, joilla on arvoa asiakkaille. Jotta organisaation toiminta pysyisi kannattavana ja kannattavuus paranisi, tulee omaa liiketoimintaa ja tuottavuutta kehittää pitkäjänteisesti. Omia liiketoimintaprosesseja tulee kehittää ja tämän lisäksi omaksua uudenlaisia liiketoimintamalleja, tuotteita, palveluita ja teknologisia ratkaisuja. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10.) Kilpailijoiden rinnalla juokseminen tarkoittaa käytännössä paikallaan pysymistä. Organisaatiot yli toimialarajojen kehittävät jatkuvasti uusia liiketoimintamalleja, hiovat prosessejaan tuotteiden ja palveluiden takana sekä tuovat markkinoille uusia hyödykkeitä vastatakseen entistäkin paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Organisaatioiden haasteena on tunnistaa nämä tarpeet varhaisessa vaiheessa ja viedä muutokset toiminnassaan kilpailijoita ripeämmin käytäntöön.

Tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen on mahdollista usealla eri tavalla. Yksinkertaisimmillaan kannattavuudessa on kysymys silloin, kun lasketaan mitä yritykselle ”jää viivan alle”. Kannattavuutta voidaan siis mitata vähentämällä yrityksen tuotoista toiminnan aiheuttamat kustannukset. Tuottavuutta voidaan tarkastella myös osatuottavuuden näkökulmasta. Osatuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen ja jonkin tietyn panostyyppin suhdetta toisiinsa. Osatuottavuudessa prosessin tuotos jaetaan tuotoksen aikaansaamiseksi käytetyllä yksittäisellä panoksella, kuten esimerkiksi työpanoksella. (Hannula & Lönnqvist 2002, 8-9.) Henkilöstön tuottavuutta on mahdollista mitata monella eri tapaa. Tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla mittareilla: liikevaihto/henkilö, myynti/henkilö, valmistuneet tuotteet/työtunti. (Viitala 2013, 307.)

Niin kannattavuus kuin myös sitä ylläpitävä tuottavuuden kasvu nähdään yrityksen toiminnan kannalta keskeisinä pitkän aikavälin menestystekijöinä. Ne antavat suorituskyvyn tilasta kuitenkin tyypillisesti viiveellistä tietoa. Kannattavuus- ja tuottavuusmittarit kertovat yleensä jo menneisyydessä tehtyjen ratkaisujen vaikutuksista, joten liiketoimintaa ei voida johtaa pelkästään niitä tarkastelemalla. Toisaalta suorituskyvystä tuottavuuden saralla voidaan saada myös ajantasaista tietoa esimerkiksi mittaamalla tuotantolinjan työtä ajantasaisesti esimerkiksi päivittäin. Tulokset eivät kuitenkaan kerro siitä, kuinka suorituskyky on aikanaan saatu aikaiseksi tai miten sitä voitaisiin parantaa. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10-11.)

Tuottavuuden ja kannattavuuden voidaan katsoa olevan suoraan yhteydessä laatuun ja laatuajatteluun. On selvää, että asiakkaan tarpeet huonosti täyttävällä tuotteella tai palvelulla ei ole samaa arvoa asiakkaalle kuin hyvällä tuotteella tai palvelulla. Tuotteella on laatuun perustuva lisäarvo asiakkaalle, kun se on muita tuotteita parempi. Huonosta tuotteesta ei olla valmiita maksamaan yhtä paljon kuin hyvästä tuotteesta, jolloin huonon tuotteen tuottavuuskin on yritykselle pienempi kuin hyvän tuotteen, jos niiden aikaansaamiseksi on käytetty sama määrä panoksia. Toiminnan laatu on laajempi käsite, ja myös sillä on selkeä yhteys tuottavuuden muodostumiselle. Mitä korkeampi on toiminnan laatu, sitä parempi on myös yritys- tai liiketoimintayksikkökohtainen tuottavuus. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10-11.)

4.5 Logistiikka organisaation menestystekijänä

”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja –suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä” (Karus 2005, 13). Logistiikan voi määritellä myös hieman yksinkertaisemmin: se on tuotteen tai palvelun, tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. Hyvin hoidettu logistiikka parantaa yrityksen kannattavuutta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 9.) Logistiikan tulisi olla monimuotoisuutensa ja taloudellisen merkityksensä vuoksi olennainen osa yrityksen strategiaa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 17.)

Logistinen suoritus vaikuttaa paitsi yrityksen kannattavuuteen, myös sen toiminnan laatuun, kilpailukykyyn ja myyntituottoihin. Esimerkiksi varastoiminen, tavaran käsittely, virheiden korjaaminen tai inventoiminen eivät tuo lisäarvoa, koska ne sitovat yrityksen pääomaa ja vievät paljon henkilöstön työaikaa. Sen sijaan tuottavuutta ja lisäarvoa parantavat esimerkiksi nopea varaston kierto, tuotesuunnittelu, vähentyneet virheet, tavaravirran ohjaus ja asiakaspalvelu. Tuottavuuden ja arvon lisäämisen voidaankin katsoa kasvattavan logistista kilpailuetua. Logistiikka on merkittävä osa yrityksen arvoketjua. Arvoketjuun lukeutuvat ne yrityksen toiminnot, joiden avulla asiakkaille tuotetaan lisäarvoa ja siten saavutetaan kilpailukykyinen asema tai jopa kilpailuetu markkinoilla muihin yrityksiin nähden. (Ritvanen & Koivisto 2007, 15-16.)

Logistiikan keskeisimpiä ohjauskohteita ovat tavaravirta, tietovirta ja pääomavirta. Sen keskeisenä tavoitteena on saada aikaan tilanteeseen sopiva ja mielekäs laatu- ja palvelutaso järkevin kustannuksin. Sen tavoitteena ei ole taata ylivoimaista palvelutasoa korkein kustannuksin tai toisaalta matalien kustannusten ajamana tyytyä vaatimattomaan palvelutasoon. Yrityksen strategia määrittelee osaltaan logistiset valinnat. Logistiset päätökset tasapainottelevat strategisesti tavoitellun palvelutason ja palvelukustannusten välillä. (Karrus 2005, 24-26.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Erikoistarvikeliike Oy:n yksittäisen toimipisteen kannalta tärkeiden menestystekijöiden hallintaan ja mittaamiseen. Tämän vuoksi seuraavassa teoriaosuudessa käsitellään logistiikasta vain toiminnallisen osuuden kannalta merkityksellinen toiminto, varastointi.

Varastointi on yhtä tärkeä osa logistisia ratkaisuja kuin kuljetukset. Useimmat kuljetukset alkavat varastoista ja päättyvät varastoihin (Karhunen, Pouri & Santala 2004, 302). Lähestulkoon jokainen yritys varastoi. Tuotteita hankitaan ja niitä varastoidaan siihen asti, kunnes niitä tarvitaan. Varastointi on keino tasoittaa tavaroiden saatavuudessa esiintyviä aika- ja paikkaeroja. Varasto toimii linkkinä tuottajan ja asiakkaan välillä. Varasto muodostuu käyttö- ja varmuusvarastoista. Varastoinnin järjestäminen ja varastotasot riippuvat muun muassa yrityksen toimialasta, sen liiketoimintamallista ja tavoitteista. Yleisen trendin mukaan varastointia kuitenkin vähennetään. Varastointiin liittyvissä kysymyksissä päätetään esimerkiksi varastojen koko, tekniikka, tehtävä ja lukumäärä. Varastonohjauksella hallitaan yrityksen materiaalivirtoja ylläpitämällä haluttua palvelutasoa mahdollisimman pienin operatiivisin kustannuksin. Osana varastonhallintaa tulisi pohtia, mitä tuotteita tilataan, milloin niitä tilataan ja mitä tuotteita on perusteltua varastoida. Jonkin tuotteen varastointi ei ole aina yksiselitteistä. Perussääntönä voidaan kuitenkin pitää, että jokaisen tuotteen varastoinnista tulee saada suuremmat hyödyt, kuin jos sitä ei varastoida. (Ritvanen & Koivisto 2007, 34.)

Kuinka varastoinnista koituvia kustannuksia voidaan arvioida? Karhunen ym. (2004, 305) käyvät läpi teoksessaan Kuljetukset ja varastointi -järjestelmät, kalusto ja toiminta-periaatteet varastoinnista koituvia kustannuksia seuraavasti:

- Varastoitavat tavarat on jo maksettu yrityksen rahoista ja näin varastoihin sitoutuu yrityksen rahoja, jotka ovat poissa varsinaisesta liiketoiminnasta ja eivät lisääny varastoinnin aikana, mutta aiheuttavat kuitenkin rahoituskustannuksia.
- Tarvitaan varastotiloja, joiden rakentaminen tai vuokraaminen sekä käyttö, kuten lämmitys, maksavat.
- Varastoinnissa tavaroita joudutaan monella tavalla käsittelemään ja tästä aiheutuu käsittelykustannuksia, kuten palkka-, kone- ja pakkaus-kustannuksia.
- Varastoitaessa otetaan riski, että varastoidun tavarahan käyttötarve varastoinnin aikana häviää tai että tavara varastoinnin aikana pilaantuu, jolloin täydestä arvosta maksetulla tavaralla on enää romutusarvo tai vieläkin pahemmassa tapauksessa tavarahan arvo on nolla ja sen hävittäminen aiheuttaa vain hävityskustannuksia.

Sakki (2009, 56) tiivistää teoksessaan Tilaus-toimitusketjun hallinta varastoinnista koituvat kustannukset kolmeen eri pääkohtaan, jotka ovat:

- vaihto-omaisuuden (käyttöpääoman) korkokustannukset
- säilyttämiseen tarvittavien tilojen ja laitteiden kustannukset
- hävikin, vanhenemisen ja epäkurantin kustannukset

Varastointi on tiivis osa kaikkia logistisia järjestelmiä. Materiaalivarastot ovat usein yrityksille välttämättömyys. Varastoimalla saavutetaan etuja muun muassa ostoissa ja kuljetuksissa. Suurista ostoeristä saa usein alennusta, ja samalla kuljetuskustannusten osuus toimitettua tuoteyksikköä kohden pienenevät. Määriteltäessä palvelutasoa tulisi huomioida puutekustannukset, joita syntyy tuotteen loputtua varastosta, vaikka sille olisi edelleen kysyntää. Hankittaessa puuttuva tuote asiakkaalle esimerkiksi pikatoimituksena syntyy kustannuksia, mutta asiakas saatetaan jopa menettää, jos tuotetta ei saada hänelle pikaisesti. Palvelutaso täytyy asettaa niin, että varmuusvarasto ei nosta liikaa varastokustannuksia. (Ritvanen & Koivisto 2007, 35.)

Lähtökohtaisesti varastoinnissa tulisi löytää se alin määrä tavaraa, joka vielä turvaa liiketoiminnan häiriöttömän jatkumisen. Kaupan varastot ovat perusteltuja esimerkiksi silloin, kun

- loppumaisillaan olevia tuotteita on tärkeää saada nopeasti lisää hyllyyn asiakaspalvelun turvaamiseksi
- tuotteiden hankinta-aika on pitkä ja myynnin ennustaminen vaikeaa, jolloin tuotteiden loppumisriski on suuri
- sen hetkistä tarvetta suuremman erän ostaminen on taloudellisesti kannattavaa, kun kustannukset tuoteyksikköä kohden pienenevät. (Karhunen ym. 2004, 305.)

Kysynnän ja tarjonnan kausivaihtelut voivat tehdä materiaalivarastojen ylläpidon välttämättömäksi. Kokonaiskustannukset saattavat olla pienemmät, jos yrityksellä on mahdollisuus valmistaa vuoden ympäri tasaisesti tuotteitaan. On hyvä muistaa, että varastoon on sitoutunut organisaation pääomaa, joka on muusta toiminnasta pois. Oikea varastotaso on aina yrityskohtainen ratkaisu, jossa pyritään etsimään kompromissi varastoinnista syntyvien kustannusten ja halutun asiakaspalvelutason välillä. Keskeisiä tunnuslukuja materiaalinohjauksessa ovat kiertonopeus, varaston palvelukyky ja myyntikateprosentti \times kierto. (Ritvanen & Koivisto 2007, 35.)

Varastohallinnan kehittämisessä ensimmäinen vaihe on ongelma-alueiden määrittäminen. Mikäli varastohallintaan ei panosteta, voi liiketoiminta kärsiä monenlaisista ongelmista, kuten jälkitoimitusten lukumäärän ja varastointikustannusten kasvusta ja asiakas-tyytyväisyyden laskusta. Varastointiin liittyy myös riskikustannuksia jotka vaihtelevat yrityksittäin. Yleensä kustannuksia kertyy vahingoista, hävikistä ja uudelleensijoittamisesta. Useissa tapauksissa varastotasoa voidaan laskea ja toimintoja tehostaa muun muassa mittaamalla säännöllisesti varaston täyttöastetta, tekemällä analyyskejä tuotteiden menekistä ja kartoittamalla asiakkaiden tarpeita. (Ritvanen & Koivisto 2007, 38-43.)

Logistiikan eräs keskeinen tavoite on tehokkuus, jota arvioidessa tulisi määrä- ja aikamittareiden lisäksi huomioida kustannukset ja laatu. Varastot, saatavuus, toimitusvarmuus ja toimitusten virheettömyys ovat varsin luonnollisia seurannan kohteita tarkasteltaessa logistisia toimintoja. Logistiikassa tehokkuuteen pyritään joko luomalla uusia toimintatapoja tai puristamalla jo olemassa olevista toimintatavoista pois turhaa löysää. Tehostamalla jo olemassa olevia toimintatapoja pyritään löytämään vallitsevista rajoitteiden ja mahdollisuuksien joukosta aiempaa parempi tapa toimia. (Karrus 2005, 169-170.)

Oikein valituilla mittareilla on mahdollista löytää ongelmakohtia logistisissa toiminnoissa ja seurata valittujen kehitystoimenpiteiden vaikutuksia ja tehoa. Mittareiden tärkein käyttökohde onkin yrityksen toiminnan tehokkuuden ja kehittämisen seuranta. Oikein valituilla mittareilla on mahdollista saada kattava ja objektiivinen katsaus yrityksen logistiikan tilasta ja logistisesta tehokkuudesta. (Karrus 2005, 170.)

5 MITTARISTON LUOMISPROSESSI

5.1 Hyvän mittaamisen kriteerit

Mittaamiseen liittyvän teorian hallitseminen mahdollistaa prosessin johdonmukaisen etenemisen ja edesauttaa pyrkimyksiä tuottaa totuudenmukaisia mittaustuloksia. Hyvän mittaamisen periaatteet on määriteltävä yleisessä mittausteoriassa. Tunnuslukuja voidaan tuottaa niin mittaamalla kuin myös arvioimalla. Mittaamisen voidaan katsoa sisältävän kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on mittauksen määrittely eli sen merkityksen kertominen. Tämän jälkeen tulisi valita ilmiön mittaamiseksi tarkoitukseen soveltuvat mittarit tai muotoilla kaava. Kolmannessa vaiheessa on itse mittaamisen vuoro, jolloin tuotetaan mittaustuloksia. Mittaajalla tulee olla ennen varsinaisen mittauksen aloittamista selkeä käsitys mittauksen kohteesta, tarkoituksesta ja merkityksestä. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna mittaamisen kohde ja tarkoitus ovat johdettavissa organisaation olemassaolon tarkoituksesta tuottaa lisäarvoa sidosryhmilleen. Tästä syystä mittaamisen kohde on sidosryhmille tuotettu lisäarvo tai siihen vaikuttavat tekijät. Mittaamisen tarkoitus on hallita edellä mainitut tekijät menestyksen varmistamiseksi. (Saari 2006, 40.)

Saari (2006, 41) luettelee teoksessaan *Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa*: tuottavuuden käsikirja viisi yleiseen mittausteoriaan perustuvaa, hyvälle mittaamiselle asetettua ominaisuutta:

- Mittauksen kohde ja sen tärkeys eli relevanssi
- Mittarin tarkkuus eli validiteetti
- Mittauksen luotettavuus eli reliabiliteetti
- Mittauksen ja tunnuslukujen ymmärrettävyys
- Mittauksen edullisuus

Mittaamisen perustarkoitus on saavuttaa mahdollisimman objektiivinen, mielipiteistä ja arvostuksista vapaa mittaustulos (Saari 2006, 43). Edellä mainittujen asioiden huomioon ottaminen ja syvällinen pohtiminen mittaristoa suunniteltaessa ja kehittäessä edesauttaa mahdollisuuksia onnistua mittauksessa. On hyvä tietää, että edellä mainitut ominaisuudet

eivät voi toteutua käytännössä täysmääräisesti, vaan tavoitteena on toteuttaa tasapainoinen mittaus, jossa mainitut ominaisuudet toteutuvat riittävästi. Se, mikä on riittävää, tulee pohtia erikseen tapauskohtaisesti. (Saari 2006, 41.)

Mittauksen tulee olla tarkoituksenmukaista, ja mittareiden valinnassa onkin oleellista tarkastella *mittauksen kohdetta ja sen tärkeyttä*. Jotta mittaus olisi mielekäästä ja perusteltua, on siitä oltava organisaatiolle hyötyä. Kun mittaamisesta on organisaatiolle hyötyä, on mittaus *relevanttia*. Hyötyjä arvioidessa tulisi miettiä, kuinka saatua tietoa voidaan hyödyntää johdon päätöksenteossa. Hyvä mittaus kohdistuu päätöksenteon kannalta tärkeisiin asioihin, joita kutsutaan tunnuslukuohjauksessa menestystekijöiksi. (Saari 2006, 41.)

Mittarin tarkkuus eli validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin, eli harhattomasti käytetty kaavamuotoilu kuvaa sitä ilmiötä, jota halutaan mitata. Mittarin heikosta validiteetista johtuva mittausvirhe on systemaattinen. Epätarkkuus toistuu niin kauan, kuin samaa kaavamuotoilua käytetään ilmiön tai asian mittaamiseen. Mittarin tarkkuudesta joudutaan usein käytännössä tinkimään, kun tavoitellaan yksinkertaisuutta ja ymmärrettävyyttä. Tästä syystä on tärkeää arvioida mittarin tarkkuutta kriittisesti. Mittarin tarkkuutta arvioitaessa käytetään usein termejä *suora* ja *epäsuora mittaus*. (Saari 2006, 42.)

Mittausprosessin *luotettavuus eli reliabiliteetti* varmistaa tasalaatuiset mittaustulokset, jotka eivät riipu satunnaisista tekijöistä. Satunnaisia muuttuvia tekijöitä voivat olla esimerkiksi mittaaja ja mittausolosuhteet. Mittaustulokset ovat silloin luotettavia, kun samasta aineistosta suoritettavat mittaukset antavat eri mittauskerroilla ja eri mittaajien suorittamana samat tulokset. Korkean reliabiliteetin varmistamiseksi laatuajattelu korostuu. Mittausohjeiden tulisi olla laatuajattelun mukaisesti niin yksiselitteiset ja tarkat, että suorittajasta tai jostain muusta satunnaisesta tekijästä riippumatta mittausprosessin toteutustavasta ei jää pienintäkään epäselvyyttä. (Saari 2006, 42.) Validiteetin ja reliabiliteetin vaikutusta mittaustuloksiin esitellään tarkemmin taulukossa 2.

	Reliabiliteetti:	
Validiteetti:	HEIKKO	HYVÄ
HEIKKO	Harhaisia ja epätarkkoja mittaustuloksia: ”Määrittele mittauskohde ja laskentasäännöt täsmällisesti”	Harhaisia, mutta tarkkoja mittaustuloksia: ”Määrittele mittauskohde täsmällisesti”
HYVÄ	Harhattomia, mutta epätarkkoja mittaustuloksia: ”Määrittele mittaus-säännöt täsmällisesti”	Harhattomia ja tarkkoja mittaustuloksia

TAULUKKO 2. Mittaustulosten validiteetti ja reliabiliteetti (Laitinen 2003, 161).

Mittauksen ja tunnuslukujen ymmärrettävyys on tärkeää, jotta mielenkiinto ja ymmärrys mitattaviin asioihin säilyvät. Helppolukuiset mittaustulokset antavat nopeasti kaivattua informaatiota. Mittaajan tulee ymmärtää mittareiden merkitys ja niiden syntymekanismi. Käytäntö on osoittanut, että mittaustuloksia ei käytetä liiketoiminnassa hyödyksi, jos niiden syntymekanismia ei ymmärretä. (Saari 2006, 42- 43.)

Mittaamisen tulisi olla kustannustehokasta ja riittävän *edullista* niihin hyötyihin nähden, jotka voidaan perustellusti esittää. Mittaamisen toteuttamisesta tulee olla enemmän hyötyä kuin siitä koituu vaivaa ja kustannuksia. Mittaamisen kustannuksia arvioitaessa se tulisi nähdä johtamisen välineenä, jonka on tuotettava lisäarvoa kuten kaikkien välineiden. Kaikkien kustannusten ja hyötyjen osoittaminen käytännössä on kuitenkin usein vaikeaa. (Saari 2006, 43.)

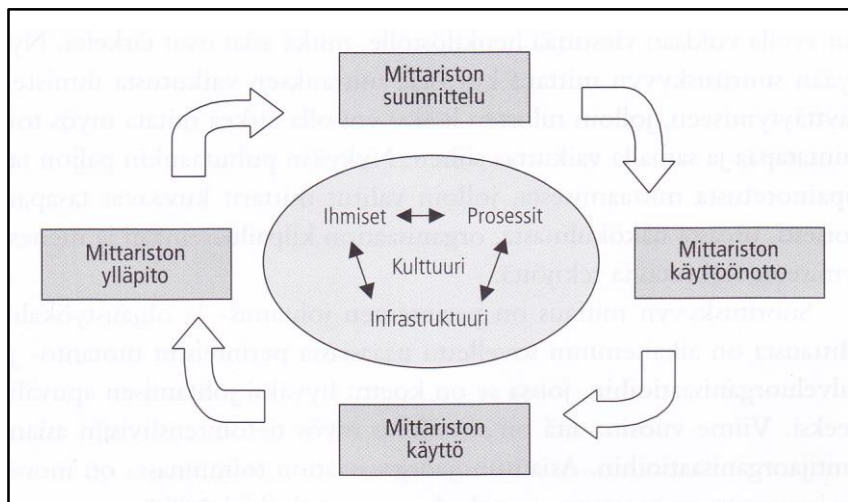
5.2 Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy neljä eri vaihetta tai osa-aluetta. Ensimmäinen vaihe on suorituskyvyn mittaamisen suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa valitaan, mitä mitataan ja selvitetään, millaisilla mittareilla haluttua tietoa saadaan parhaiten. Toinen vaihe on mittareiden vieminen käytäntöön, jolloin mittareiden suunnittelusta vastaava henkilö antaa ohjeistuksen mittareiden oikeaoppisesta käyttämisestä kaikille, jotka osallistuvat mittaamiseen. Tyypillisesti mittaamiseen tarvitaan useampia henkilöitä, jolloin henkilöstöä voidaan kouluttaa mittareiden oikeaoppiseen käyttämiseen. Myös tietojärjestelmien yhteensopivuus onnistuneen ja kustannustehokkaan mittaamisen näkökulmasta tulee tarkistaa jo tässä vaiheessa, ja tehdä tarvittaessa mittausta tukevia päivityksiä tietojärjestelmiin.

Kolmannessa vaiheessa keskitytään mittareiden käyttämiseen, eli itse mittaamiseen. Mittaaminen on mielekästä ja tarkoituksenmukaista, kun se tarjoaa tukea johdon päätöksenteolle, ja kehittää organisaatiota ja sen toimintakulttuuria aidosti toimivampaan suuntaan. Tämän vuoksi myös viimeinen vaihe, eli mittariston ylläpito täytyy huomioida tiiviinä osana suorituskyvyn mittausta. (Lönnqvist ym. 2006, 12.)

Edellytyksenä toimivalle ja ajankohtaista tietoa tuottavalle mittaristolle on sen ylläpito-vaiheen huomioiminen, eli ajoittainen päivittäminen vastamaan organisaation sen hetkistä strategiaa ja tavoitteita. Prosessissa tarkistetaan mittareiden tarkoituksenmukaisuus ja poistetaan tarvittaessa turhia, merkityksensä menettäneitä mittareita ja mahdollisesti valitaan uusia tilalle. Ylläpito-vaiheessa tulisi tarkastaa, tukevatko mittarit edelleen organisaation toimintaa ja johtavatko ne edelleen kohti tavoitteita. (Lönnqvist ym. 2006, 12.)

Kuvio 7 kuvaa suorituskyvyn mittaamisen eri vaiheet.



KUVIO 7. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Lönnqvist ym. 2006, 12).

Osana mittaamisen eri vaiheita tulee huomioida myös organisaatiokohtaiset erityispiirteet, joilla on vaikutusta mittaukseen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ihmisiä, joita mittaus koskee, prosesseja joita mittariston käyttöön liittyy, infrastruktuuria jota mittariston käyttämiseksi tarvitaan sekä organisaatiokulttuuria. Suorituskyvyn mittaus ei ole organisaatiosta erillinen toimi, vaan tiukasti sidoksissa mittauksen kohteena olevaan organisaatioon ja sen henkilöstöön. (Lönnqvist ym. 2006, 13.)

5.3 Suorituskykymittarit ja niiden luokittelu

Suorituskykymittari tai *mittari* (measure) on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan jonkin tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittareista käytetään myös synonyymin omaisesti termiä *tunnusluku*. Yhtä menestystekijää voidaan mitata erilaisilla mittareilla, jotka kaikki ovat kompromisseja erilaisten ominaisuuksien väliltä. (Hannula & Lönnqvist 2002, 46.)

Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Varsin yleinen tapa luokitella mittareita niiden ominaisuuksien mukaan on jakaa ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon, kun taas ei-taloudelliset mittarit kuvaavat organisaation toimintaa niillä osaluilla, joita ei ole mielekästä tai mahdollista tutkia rahamittaisesti. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Taloudellisten mittareiden laskentaperusteet ovat yleisesti hyväksytyjä, ja ne saadaan melko helposti esimerkiksi organisaation tilinpäätöstiedoista joko suoraan tai laskemalla. Taloudellisten mittareiden laskentaperusteet ovat vakiintuneet, ja niiden avulla organisaatio tai liiketoimintayksikkö voi menestyksekkäästi valvoa tavoitteidensa toteutumista liiketaloudellisesta näkökulmasta. Taloudellisia mittareita tulisi kuitenkin käyttää harkitusti, sillä pelkkien taloudellisten mittareiden käyttö organisaatiossa voi johtaa strategiasta irrallaan olevien lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun, rohkaista osaoptimointiin ja tarjota henkilökunnalle vaikeatajuista tietoa. Taloudelliset mittarit antavat oman, osittaisen kuvan organisaation tai liiketoimintayksikön suorituskyvyn tilasta ja nykyaikaisen organisaation toiminnan ohjaamisen pelkillä taloudellisilla mittareilla katsotaan olevan lyhytnäköistä ja riittämätöntä. Vaikka taloudelliset mittarit eivät yksinään voi ohjata organisaatiota menestykseen, käytetään niitä edelleen perustellusti tiiviinä osana suorituskyvyn mittausta. Niiden käytöstä on pitkät perinteet, ja niiden luotettavuus on testattu ja ne ovat yleisesti tunnettuja. Taloudellisten mittareiden tuottamien tulosten vertailu esimerkiksi organisaatioiden tai yksiköiden välillä on lähtökohtaisesti nopeaa ja yksiselitteistä. Tyypillisiä esimerkkejä taloudellisista mittareista ovat esimerkiksi liikevaihto ja käyttökate. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Ei-taloudellisten mittareiden käyttö mittaristossa perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalla on kasvussa. Ei-taloudellisten mittareiden tarve tunnustettiin jo 1980-luvulla, ja ne ovat siitä lähtien kasvattaneet suosiotaan osana suorituskyvyn mittaamista. Viimeistään viime vuosien aikana niiden tarve ja merkitys osana organisaation ohjausta on tullut yleisesti selväksi. Ei-taloudellisten mittareiden käyttö nähdään nykyään monesti yhä tarpeellisempana ja merkityksellisempänä ottaa käyttöön taloudellisten mittareiden tukemiseksi ja tasapainottamiseksi. Ei-taloudellisten mittareiden avulla voidaan viestiä organisaation toiminnan kannalta merkityksellisistä tavoitteista konkreettisesti työntekijöiden näkökulmasta. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja toimitusajat saattavat viestiä organisaation tavoitteista työntekijöille konkreettisemmin ja selkeämmin kuin taloudelliset mittarit. Myös ei-taloudellisten mittareiden käyttöön liittyy riskejä kuten esimerkiksi osaoptimointi. Tämän vuoksi myös ei-taloudellisia mittareita suunniteltaessa tulisi käyttää harkintaa riskien minimoimiseksi. Ei-taloudellisten mittareiden laskentaperusteet eivät ole taloudellisten mittareiden tavoin vakiintuneita tai vertailukelpoisia organisaatioiden välillä. Tämän vuoksi niiden tarjoama informaatio ei ole aina luotettavaa. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Kovat ja pehmeät mittarit

Myös asenteista, näkemyksistä ja tuntemuksista on mahdollista saada tietoa esimerkiksi erilaisilla tyytyväisyyskyselyillä. Tällöin puhutaan pehmeistä mittareista. Mikäli tarkoituksena on mitata yksikäsitteistä lähtöarvoa, jonka arvo on mielipiteistä ja asenteista vapaa, on kyseessä kova mittari. Liiketapahtumat tai suoritusmäärät ovat esimerkkejä kovista mittareista, kun taas tyypillinen esimerkki pehmeästä mittarista on jokin asiakkaille tai henkilökunnalle suunnattu kysely. Asiakas- tai työttyytyväisyyttä on mahdollista tutkia, mutta tulkinnassa on otettava huomioon, että vastaukset perustuvat erilaiseen tapaan nähdä ja tuntea asiat. Mittareiden jako koviin ja pehmeisiin sekä taloudellisiin ja ei-taloudellisiin ei kuitenkaan tarkoita samaa asiaa. Jokainen mittari on yhtäältä taloudellinen tai ei-taloudellinen ja toisaalta kova tai pehmeä. Tyypillisesti taloudelliset mittarit, kuten esimerkiksi liikevaihto mielletään koviksi mittareiksi. Kova ei-taloudellinen mittari taas voi olla toimitusaika, ja pehmeä ei-taloudellinen mittari puolestaan henkilöstön työilmapiirikysely. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

Objektiiviset ja subjektiiviset mittarit

Puhuttaessa objektiivisista ja subjektiivisista mittareista, voidaan yleisellä tasolla todeta niiden tarkoittavan samaa asiaa, kuin edellä mainitut kovat ja pehmeät mittarit. Kuitenkin poikkeuksiakin on. Esimerkiksi asiakkaiden tekemä reklamaatioiden määrä on kova mittari, mutta reklamaatio perustuu asiakkaan subjektiiviseen arvioon. Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen informaatioon, joka saadaan organisaation toiminnasta tai sen tuloksista. Useimmiten taloudellista tilaa kuvaavat mittarit ovat objektiivisiä. Ne tarjoavat lähtökohtaisesti yksiselitteisen, määrälliseen tietoon perustuvan kuvan jonkin tekijän tilasta. Ne eivät kuitenkaan sellaisenaan pysty antamaan riittävän laajaa kuvaa menestystekijän tilasta, jotta sen toimintaa voitaisiin kehittää. Subjektiiviset mittarit perustuvat arvioihin jonkin menestystekijätekijän tilasta. Subjektiivisten mittareiden avulla pyritään tyypillisesti saamaan suuntaa-antavaa, hyödynnettävissä olevaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. Niiden avulla ei ole mielekäästä yrittää tutkia jotakin tiettyä menestystekijää tarkasti. Subjektiiviset mittarit ovat useimmiten ei-taloudellisia mittareita. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

Suorat ja epäsuorat mittarit

Mittareita voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin mittareihin. Epäsuora mittari on kyseessä silloin, kun jotakin mitattavaa asiaa ei pystytä mittamaan suoraan, vaan joudutaan mittaamaan siihen läheisesti liittyviä ja vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi kaikkia tuottavuuteen liittyviä tekijöitä voi olla vaikea mitata sellaisenaan suoraan. Tuottavuudesta saadaankin kattava kuva, kun mitataan siihen suoraan ja epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä. (Lönnqvist ym. 2006, 31-32.) Tuottavuutta voidaan mitata suoraan tarkastelemalla esimerkiksi valmistettujen tuotteiden määrän suhteessa henkilökunnan määrään. Se ei kuitenkaan kerro koko totuutta tuottavuuden tilasta, vaan tuottavuuteen vaikuttaa myös epäsuorasti esimerkiksi työilmapiiri.

Mittareiden välillä voidaan tehdä erottelua myös tulosmittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että mittareiden välillä voi vallita erilaiset syy-seuraus-suhteet. Esimerkiksi asiakastytytyväisyyden voidaan ajatella olevan tulosmittari, jonka toteuttamiseksi voidaan ennakoiviksi mittareiksi valita esimerkiksi palvelun laatua kuvaavia mittareita. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

5.4 Tasapainotetut mittaristot suorituskyvyn mittauksessa

Organisaation suorituskyky on laaja kokonaisuus, ja sen katsotaan koostuvan usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Tyypillisesti suorituskyvyn ajatellaan muodostuvan eri osa-alueista, joista kukin tarkastelee suorituskykyä omasta *näkökulmastaan*. Erilaiset näkökulmat, joita ovat esimerkiksi Balanced Scorecardin sisältämät taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma muodostavat yhdessä kokonaiskuvan organisaation suorituskyvystä. (Hannula & Lönnqvist 2002, 45.) Suorituskyvyn ylläpitämiseksi ei riitä, että tavoitteet saavutetaan jossain tietyssä näkökulmassa, vaan tavoitteet tulisi saavuttaa kaikissa valituissa näkökulmissa. (Lönnqvist ym. 2006, 46.) Balanced Scorecardin sisältämästä neljästä näkökulmasta käytetään myös nimitystä *mitattavat ulottuvuudet*. Jokaisessa näkökulmassa tulisi määritellä päämäärä, mittarit ja tavoitearvot näille mittareille. Päämäärä kuvaa mitä yritys haluaa saada aikaan ja mittarit kertovat ollaanko päämäärään pääsemässä. Tavoitearvojen avulla on mahdollista tietää, saavutettiinkö päämäärä. (Kankkunen ym. 2005, 104.)

Moniulotteiset mittaristot eli *Balanced Scorecardit*, tai lyhyemmin *BSC:t*, ovat yleistyneet Suomessa 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun aikana. BSC:n mukaan organisaation suorituskyky on kokonaisuus, jota tarkastellaan eri näkökulmista, jotka koostuvat edelleen pienemmistä suorituskykyä mittaavista osa-alueista. Alkuperäinen BSC-malli on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 esittelemä neljästä näkökulmasta koostuva *menestystekijämittaristo*. Mittaristo syntyi hankkeessa, jossa tutkittiin suorituskykyä kahdessatoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä. Mittaristoja on sittemmin rakennettu, sovellettu ja käytetty monin eri tavoin tukemaan paremmin organisaatiokohtaista suorituskyvyn mittausta. Mittaristoista saatu hyöty on sidoksissa käyttötapaan, jonka vuoksi ensimmäisenä tulisi pohtia mitä mittaristolta halutaan, ja mikä on sen rooli osana yrityksen ohjausjärjestelmää. Mittaristo rakennetaan organisaatiokohtaisesti, ja siksi myös näkökulmat ja niiden sisältö tulee pohtia tapauskohtaisesti. (Malmi ym. 2006, 16-17.)

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa esitetyt neljä näkökulmaa ovat tarjonneet erilaisille organisaatioille erinomaisen teoriapohjan suunnitella oman strategiansa mukainen mittaristo. Jako näkökulmiin ja niiden sisältämät teemat voivat vaihdella organisaatiokohtaisesti ja mittaristoa suunnittelevan tulisikin itse määritellä tarkasteltavat näkökulmat.

Monet ruotsalaiset ja suomalaiset soveltajat ovat esimerkiksi ottaneet mukaan henkilöstönäkökulman viidenneksi mittausulottuvuudeksi. Myös ympäristönäkökulma ja toimittaja-/alihankkijanäkökulma ovat yleisesti käytettyjä. Sen sijaan julkisella sektorilla tavoitteellisuus mielletään eri tavoin kuin puhdasta liiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä, mistä johtuen myös mittaristo on rakenteeltaan erilainen. (Malmi ym. 2006, 24-25.)

Kärjistetyksi voidaan todeta, että tärkeintä BSC:n alkuperäisessä versiossa saattoi olla sen kantava idea esittää yhteenveto yrityksen suorituskyvystä ottaen huomioon siihen eri tavoin vaikuttavat tekijät ja näkökulmat. Perusajatuksen avulla voidaan suunnitella tehokkaasti mittaristoja, jotka sisältävät tapauskohtaisesti erilaisia ulottuvuuksia. Mittaristojen näkökulmat ja niiden sisältö voivat siis erota toisistaan merkittävästi. (Laitinen 2003, 378-379.)

5.4.1 Balanced Scorecardin näkökulmat

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista ollaan kiinnostuneita yrityksen omistajatasolla. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Useimmiten omistajat ovat viime kädessä kiinnostuneita yrityksen taloudellisista seikoista. Taloudelliseen näkökulmaan sijoitetuilla mittareilla on mittaristossa tyypillisesti kaksi roolia. Niiden tehtävänä on kuvata, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesta näkökulmasta ja toisaalta määrittää tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Tavoitteet taas vaihtelevat sen mukaan, missä vaiheessa yritys on elinkaarensa. Voimakkaassa kasvuvaiheessa olevassa yrityksessä mitataan tyypillisesti myynnin kasvua. Yritys saattaa olla myös ylläpitovaiheessa, jolloin korostuvat kannattavuuden tilaa kuvaavat mittarit. Elinkaaren loppuvaiheessa ollaan kiinnostuneita kassavirrasta. (Malmi ym. 2006, 25-26.)

Talouden mittarit ovat yrityksissä tyypillisesti hyvässä tai erittäin hyvässä kunnossa. Joisain jopa muihin mittareihin nähden ”tarpeettoman hyvässä” kunnossa (Kankkunen ym. 2005, 20). Organisaation suorituskyvystä taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna on-

kin verrattain helppoa saada tietoa, koska taloudellista suorituskykyä kuvaavien mittareiden käyttö koetaan helpoksi ja laskentatavat loogisiksi. Taloudellista tilaa kuvaavista mittareista ja mittaustulosten analysoinnista on pitkät ja vakiintuneet perinteet. Niiden valitsemisesta, käytöstä ja analysoinnista on jo kokemusta ja saadut tulokset ovat lähtökohtaisesti vertailukelpoisia niin organisaatioiden kuin myös liiketoimintayksiköiden välillä. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Taloudellinen perspektiivi mittaa sitä, millä tavoin asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen näkyy yrityksen taloudellisessa suorituskyvyssä. Taloudellinen näkökulma vastaa kysymykseen: Millaisena omistajamme näkevät meidät? Taloudellista suorituskykyä mitataan perinteisillä taloudellisilla mittareilla kuten esimerkiksi pääoman tuotto prosentilla ja kasvunopeudella. (Laitinen 2003, 377.)

Asiakasnäkökulma

Asiakkaan perspektiivissä on kysymys asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen perustuvan toiminta-ajatuksen muuntamisesta mittareiksi, jotka heijastavat asiakkaan kannalta merkityksellisiä asioita. Näiden mittareiden tulisi tarjota johdolle tietoa siitä, millaisena asiakkaat näkevät yrityksen. Tiedolla luodaan edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi asiakaslähtöisemmäksi. Asiakkaan perspektiivin tarkoituksena on mitata asiakkaan kannalta merkityksellisiä asioita kuten esimerkiksi palvelun nopeutta, tuotteiden laatua, palvelun tasoa ja asiakkaalle koituvia kustannuksia. Tarkoituksena on tutkia, millainen on asiakkaan suhde yritykseen, ja miten suhdetta voidaan kehittää jatkossa juuri asiakkaan kannalta parempaan suuntaan. (Laitinen 2003, 376-377.) Asiakkaan kannalta merkitykselliseksi koetuista toiminnoista voidaan saada päivittäisen kanssakäymisen lisäksi tietoa myös erilaisilla asiakastyytyväisyyttä kuvaavilla kyselyillä. Kyselyiden avulla pyritään usein saamaan tietoa siitä, mikä on asiakkaan suhde yritykseen.

Asiakasnäkökulmaan sisältyy *asiakaslupauksen mittarit*, joilla mitataan asiakkaan kannalta tärkeiden asioiden toteutumista. Asiakaslupauksen mittarit kertovat, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Tyytyväisten asiakkaiden avulla saadaan houkuteltua lisää asiakkaita ja sitä myötä myös markkinaosuus kasvaa. (Malmi ym. 2006, 26.)

Toimitustäsmällisyyden lisäksi asiakkaat kiinnittävät huomiota tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin, kuten hintaan ja laatuun, asiakaspalvelun tasoon sekä yrityksen imagoon ja maineeseen. Asiakaslupauksen tekijöistä ja niitä vastaavista mittareista tulisi selkeästi tulla ilmi yrityksen kilpailustrategian ydin. Mikäli asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi suunniteltu mittaristo sopii lähes mille tahansa yritykselle, on mittarit määritelty todennäköisesti liian yleisellä tasolla. (Malmi ym. 2006, 26-27.)

Vaikka asiakasnäkökulman tarkoituksena onkin mitata asiakkaan suhdetta yritykseen, myös yrityksen kannalta mielenkiintoisia asioita voidaan sisällyttää osaksi asiakasnäkökulmaa. Tyypillisesti yritykset ovat kiinnostuneita muun muassa markkinaosuudesta, asiakastyytyvyydestä, asiakaskannattavuudesta, asiakasuskollisuudesta sekä uusien asiakkaiden määrän suhteesta jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Edellä mainitut menestystekijät voidaan siis sijoittaa yhtä lailla asiakasnäkökulmaan. (Malmi ym. 2006, 26.)

Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa organisaation täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Strategiasta riippuen BSC:ssa mitattavat prosessit voivat vaihdella. Prosesseiksi voidaan mieltää esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden innovointiprosessit, myynnin jälkeiset palveluprosessit sekä tilaus-toimitusprosessit. BSC:n on sanottu poikkeavan rakenteeltaan muista tunnetuista moniulotteisista mittaristoista ja mittaristokokonaisuuksista juuri ainutlaatuisen prosessinäkökulmansa vuoksi. BSC:n prosessinäkökulmassa joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja asiakaslupausten täyttämiseksi ja talousnäkökulmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muissa mittaristokokonaisuuksissa keskitytään pääasiallisesti nykyisten operatiivisten toimintojen, kuten esimerkiksi nykyisen tuotantoprosessin mittaamiseen. (Malmi ym. 2006, 28.)

Osana tarkasteltavien prosessien valintaa, tulisi pohtia kuinka tärkeää jonkin tietyn prosessin seuranta on organisaation tai liiketoimintayksikön tavoitteiden kannalta. Valittujen prosessien tulisi olla johdettavissa sen hetkisestä toteutettavasta strategiasta. Kaikkien ydin- ja tukiprosessien mittaus yhdessä BSC:ssä ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista, vaan painoarvoa on annettava niille osa-alueille, joissa onnistuminen tukee yrityksen sen

hetkisiä tavoitteita ja kehitystarpeita. Sisäiset prosessit voidaan jakaa edelleen toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Malmi ym. 2006, 28.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman tarkoituksena on keskittyä organisaation tulevaisuuteen ja pohtia, onko se myös tulevaisuudessa kykenevä kehittymään ja täyttämään perimmäisen tehtävänsä luoda arvoa omistajilleen. Nykyisellä osaamisella, tietotaidolla ja järjestelmillä pysytään tuskin vastaamaan jatkossa asiakkaiden asettamiin tarpeisiin ja sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Osana oppimis- ja kasvunäkökulmaa tulisikin määritellä, millä tavoin ja millä osa-alueilla organisaatio pyrkii kehittymään, jotta menestyksestä toimintaa voidaan jatkaa vielä tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 28-29.)

Elämme maailmassa jossa mikään muu ei ole varmaa kuin muutos. Muutokseen liittyy vahvasti epävarmuuden ja epätietoisuuden sietäminen. Hyväksymällä muutoksen aiheuttaman epävarmuuden on muutosta mahdollista hallita. Muutoksen hallinnalla tarkoitetaan kykyä ennakoida, myötäillä ja ohjailla muutosta, vaikkei sitä pystyittäisi analyyttisesti ymmärtämään. Epävarmuus ja nopeat muutokset vaativat organisaatiolta paljon. Nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta ja uudistumista. Oppimisesta on tullut yrityksille todellinen kilpailutekijä jolloin uusiutumiskyky, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus ovat organisaation kriittisiä menestystekijöitä. (Sydänmaanlakka 2007, 25-27.)

Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja se voi olla tavoitteellista ja suunnitelmallista tai sattumanvaraista, ei-suunniteltua toimintaa. Oppiminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. (Sydänmaanlakka 2007, 32-33.)

Yksilön lisäksi myös organisaatiot oppivat. Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Oleellista on huomioida se, että kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Toiset vain oppivat nopeammin kuin

toiset, ja kaikki haluaisivat olla nopeimmin oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa virheiden tekeminen hyväksytään, mutta niistä pitää oppia. Koska kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, on syytä tarkastella myös termiä *älykäs organisaatio*. Sydänmaanlakka (2007, 55-56) luettelee kolme älykkäälle organisaatiolle ominaista kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen:

- se osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa
- se oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot
- se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin sen kilpailijat

Strategisella oppimisella tarkoitetaan johdon ja myös koko henkilöstön kyvykkyyttä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja, hahmottaa uusia ajatusmalleja ja niiden pohjalta tarkastella organisaation suorittamaa strategiaa. On pystyttävä reagoimaan nopeasti muutoksiin. Asiakkaiden odotukset tuotteita ja palveluita kohtaan sekä erilaiset haasteet asiakkaiden säilyttämiseksi ja hankkimiseksi muuttavat jatkuvasti muotoaan. On pystyttävä lukemaan heikkoja signaaleja ympäristöstä. Perinteiset strategianäkemykset jotka pohjautuvat hintaan, kustannuksiin ja erikoistumiseen eivät sellaisenaan tuo riittävää kilpailuetua. Oppiminen, osaaminen ja kyky nopeisiin muutoksiin ovat nykyisin keskeisiä kilpailutekijöitä. (Sydänmaanlakka 2007, 59-60.)

Kim & Mauborgne käsittelevät oppimista ja uudistumista teoksessaan Sinisen meren strategia. Heidän mukaansa yritysten strategiatyössä on viimeisten 25 vuoden aikana keskitytty lähinnä kilpailuperustaisiin punaisen meren strategioihin, joissa keskitytään taistelemaan tutuilla markkinoilla, tutuilla keinoilla samoista asiakkaista kuin kilpailevat organisaatiot. Tällöin toimialojen rajat on määritetty, hyväksytyt ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Yritysten haaliessa itselle entistä suurempaa osuutta kysynnästä markkinat kuitenkin ruuhkautuvat ja voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Punaiset meret edustavatkin kaikkia jo olemassa olevia toimialoja ja markkinoita, joissa yritysten välinen kilpailu on jo värjänyt meren punaiseksi. (Kim & Mauborgne 2005, 24-25.)

Yritys voi kuitenkin luoda sinisiä meriä erilaistumalla ja tarjoamalla kilpailijoista poiketen uudenlaista, ennen näkemätöntä arvoa asiakkaille. Tämä edellyttää ennakkoluulotonta asennetta oppia ja uudistua. Kim & Mauborgne (2005, 51-52) luettelevat neljä ratkaisevaa kysymystä, joilla nykyisen toiminnan tarkoituksenmukaisuus voidaan kyseenalaistaa:

- Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi *poistaa*?
- Mitä tekijöitä tulisi *supistaa* selvästi alan normia vähäisemmiksi?
- Mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
- Mitä sellaisia tekijöitä tulisi *luoda*, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Tiiviinä osana organisaation oppimis- ja kasvunäkökulmaa nähdään *aineettoman pääoman* merkitys. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiden tarkoitus on konkretisoida tavoitteita juuri aineettoman pääoman kehittämiseksi. Aineeton pääoma voidaan jakaa hiekkamäkeen yksinkertaistetusti kolmeen eri ryhmään, joita ovat inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Jaon perusteella organisaation oppimisen ja kasvun voidaan sanoa syntyvän kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. (Malmi ym. 2006, 29.)

Tavoitteiden asettaminen aineettoman pääoman kehittämiseksi ja niissä onnistumisen seurannalle on haasteellista, koska aineettomaan pääomaan kohdistettujen resurssien hyödyt konkretisoituvat esimerkiksi talousnäkökulmassa usein vasta pitkän ajan kuluttua. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa saavutettujen tavoitteiden toteutumisesta koituva hyöty talous- ja asiakasnäkökulmissa ilmenee tyypillisesti erilaisten haasteellisesti jäljitettävien, viiveellisesti ilmaantuvien syy-seuraus-suhteisiin perustuvien prosessien yhteisvaikutuksen tuloksena. Tämä tarkoittaa sitä, että tänä vuonna tehtävät panostukset aineettoman pääoman kehittämiseksi saattavat näkyä tuloksina esimerkiksi vasta ensi vuonna. (Malmi ym. 2006, 29-30.)

5.4.2 Mittarin sijoittaminen näkökulmaan

”Näkökulmien määrittäminen voidaan tehdä joko ennen mittareiden määrittämistä tai ryhmittä määritellyt mittarit sopiviin näkökulmiin” (Malmi ym. 2006, 24.) Tarkasteltaessa mihin näkökulmaan jokin menestystekijää kuvaava mittari tulisi sijoittaa, on hyvä pitää mielessä kolme seikkaa. Ensinnäkin, mittari voi olla järkevää sijoittaa sellaiseen *ryhmään, johon sitä ei ole totuttu aikaisemmin mieltämään*. Mittarin sijoittaminen epätavalliseen asiayhteyteen herättää kysymyksiä ja keskustelua joka johtaa oppimiseen. Toisek-

seen mittareiden sijoittamisessa on syytä pohtia, millaisia syy-seuraus-suhteita niiden välillä vallitsee. Tällöin mittari voidaan sijoittaa hierarkiassa *ylimpään mahdolliseen näkökulmaan*. Esimerkiksi asiakkaiden arvostaman toimitustäsmällisyyden siirtäminen prosessinäkökulmasta asiakasnäkökulmaan mahdollistaa sen, että prosessinäkökulmaan voidaan valita mittari, joka kuvaa toimitustäsmällisyyden taustalla olevissa prosesseissa onnistumista. Kolmas huomioitava asia on mittariston *tasapaino eri näkökulmien välillä*. Nykyisin juuri mittariston tasapaino toimintaa kuvaavien mittareiden välillä on yleisty-mässä. Jokaisen valitun näkökulman tulisi olla selkeästi ja tasapuolisesti edustettuna mit-taristossa. (Malmi ym. 2006, 30-31.)

5.5 Hyvä mittaristo

Hyvän mittariston tunnistaa siitä, että se on suunniteltu ottaen huomioon mittauksen koh-teena oleva organisaatio ja sen erityistarpeet. Mittariston suunnittelu tulee aloittaa strate-giasta. Valmista mittaristoa ei kannata kopioida, ei edes hyvin menestyvältä kilpailijalta. Hyvin mietitty, läpi organisaation kulkeva yhdenmukainen, ei kuitenkaan samanlainen mittaristo auttaa jokaista yksikköä toteuttamaan omalta osaltaan merkityksellistä työtä kohti yhteisiä tavoitteita. Organisaatioilla on usein jo ennestään käytössä jokin mittaristo tai kokoelma toisistaan irrallisia mittareita, joiden uudistaminen tulee osana mittariston luomisprosessia ajankohtaiseksi. Arvioidessa nykyisiä, jo käytössä olevia mittareita kan-nattaa miettiä, miten ne ohjaavat toimintaa kriittisten menestystekijöiden kannalta oike-aan suuntaan. Täydellistä mittaria ei ole olemassa, vaan jokaisen mittarin kohdalla on syytä miettiä, mitä kriteereitä sen halutaan ehdottomasti täyttävän, ja mitkä ovat toissijai-sia kriteereitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 57.)

Erilaisten organisaatioiden toteuttamat onnistuneet mittausjärjestelmät sisältävät tutki-tusti yhdenmukaisia piirteitä. Onnistuneet mittaristot ovat yhdenmukaisia, eli ne on joh-dettu strategiasta ja strategian toteutumiseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä. Niissä on huomioitu mittareiden tasapaino ja johdon päämäärät on johdettu hallitusti alemmille organisaatiotasolle. Mittausjärjestelmiä myös hyödynnetään organisaatiossa aktiivisesti osana päivittäistä päätöksentekoa ja johtamista. Lisäksi ne kehittyvät ja mu-kautuvat jatkuvasti toimintaympäristön ja strategian mukaisesti. (Kankkunen ym. 2005, 26-27.)

5.5.1 Mittareiden lukumäärä

Vaikka alkuperäisen moniulotteisen mittariston esitelleet Kaplan ja Norton ovatkin määritelleet tyypilliseksi määräksi mittareita 20-25 kappaletta, tulisi sopivaa määrää pohtiessa huomioida organisaatiokohtaiset eroavaisuudet sekä muut mittareiden määrään vaikuttavat tekijät. Mittaamisen tarve ja siitä saadut hyödyt lisääntyvät ja konkretisoituvat organisaation koon ja monimuotoisuuden kasvaessa. Kaplan ja Norton ovat usein tekemisissä melko suurten yritysten kanssa, ja tämän vuoksi myös pienempi määrä mittareita, 8-16, voi olla toisinaan perusteltu ja toimiva ratkaisu. Suomessa BSC-mittaristojen sisältämä mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta. Valtaosa yritystason mittaristoista sisältää alle 20 mittaria, ja lukumäärältään suurista, esimerkiksi 35-50 mittaria sisältävistä kokonaisuuksista on luovuttu. Mittareita johdettaessa yrityksen eri osille selvästi pienempikin määrä mittareita tuloskorttia kohden on usein perusteltua. Viime kädessä mittareiden määrä on sidoksissa käyttötarkoitukseen ja käyttötapaan. Toisinaan myös strategian muutokset tai sen kirkastaminen esimerkiksi organisaation eri tasoille vaikuttaa organisaatiokohtaiseen mittareiden kokonaismäärään. (Malmi ym. 2006, 31-32.)

5.5.2 Mittariston tasapaino

Puhuttaessa tasapainotetusta mittauksesta eri näkökulmien välillä, on tasapainoa tyypillisesti pyritty löytämään *raha ja ei-rahamääräisen* mittaamisen välillä. Tyypillisessä BSC:ssä ei-rahamääräisten mittareiden osuus on 80%, ja rahamääräisten mittareiden osuus 20%. Näin ollen tasapainolla tässä yhteydessä tarkoitetaan siirtymistä pelkästään taloudellista tilaa kuvaavien mittareiden tarkastelusta haastavampaan, mutta suorituskyvyn kokonaisvaltaisemmin kuvaavaan mittaamiseen, jossa ei-taloudellisten mittareiden merkitys korostuu. (Malmi ym. 2006, 32.)

Mittaristoa rakentaessa tulee löytää tasapaino eri näkökulmien välillä. *Ulkoiset mittarit* (omistaja, asiakas) ja *sisäiset mittarit* (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) tulee olla edustettuna keskenään yhdenvertaisesti. Vaikka tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta esimerkiksi oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa koetaan usein

haasteelliseksi, tulee myös tähän näkökulmaan määritellä mittareita tasavertaisesti muihin näkökulmiin verrattuna. Tämän vuoksi myös tasapaino *helposti mitattavissa olevien asioiden tai ilmiöiden* sekä *vaikeammin mitattavissa olevien asioiden tai ilmiöiden* välillä on syytä huomioida. Keskeinen ja huomionarvoinen osa mittareiden valintaa tässäkin mielessä on mittariston tavoite edistää strategisten tavoitteiden toteutumista. Kun puhutaan haasteellisesti mitattavista asioista tai ilmiöistä, tulee huomioida hyvälle mittaamiselle asetetut kriteerit. Esimerkiksi mittareiden validiteetti ei saa kärsiä sen vuoksi, että mitattava kohde on liian haasteellinen tai monimutkainen kokonaisuus. Validiteettiongelmat johtavat myös hyvin nopeasti siihen, ettei mittaristoa käytetä. (Malmi ym. 2006, 33.)

6 MITTAREIDEN TAVOITTEELLISUUS JA PALKITSEMINEN

6.1 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen ovat merkittävä osa mittareiden toimintaa ja mittariston käyttöönottoa. Selkeät ja kunnianhimoiset tavoitteet lisäävät parhaimmillaan työmotivaatiota, innostavat ja haastavat tekemään ja tavoittelemaan entistä parempia tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.) Miten voisimmekaan ylittää itsemme ja muiden odotukset ilman tavoitteita?

Vaikka tavoitteiden asettaminen saattaa näennäisesti tarkasteltuna vaikuttaa joskus helpolta, ei niiden määrittely ole aivan yksiselitteistä. Joskus esimerkiksi kohtuullinen myyntitavoite myynnin ja myynninjohdon välillä voidaan mieltää eri tavoin. Lähtökohtaisesti tavoitteet tulisi suunnitella siten, että henkilö tai henkilöt, joita tavoitteet koskevat, pääsevät osallistumaan itseään koskevien tavoitteiden laadintaan mahdollisimman paljon. Pohtiessa kuinka asettaa toimivia tavoitteita, tulee ottaa huomioon erilaisia asioita. Ensinnäkin tavoitteen tulisi olla realistinen ja saavutettavissa, mutta toisaalta riittävän haastava. Toisekseen, mikäli tavoitteita asetetaan, tulisi myös niiden toteutumista seurata. Tavoitteet joiden toteutumista tai toteutumatta jäämistä ei seurata, menettävät helposti merkitystään. Tavoitteita ei saisi myöskään olla liikaa, eivätkä ne saisi olla ristiriidassa keskenään. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.)

Mikäli tavoitteet ja niissä onnistuminen ovat sidoksissa palkitsemisjärjestelmään, tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka palkittavissa tavoitteissa onnistuminen tukee organisaation strategian toteutumista. Palkitsemisella on tyypillisesti voimakas toimintaa ohjaava vaikutus. Huolimattomasti valittujen mittareiden käyttö osana palkitsemista rohkaisee helposti vääränlaiseen käyttäytymiseen ja strategiasta irrallaan olevien lyhyen tähtäimen etujen tavoitteluun. Mittareihin ja mittaristoon kytkettyjen palkitsemisperiaatteiden pitäisi olla linjassa strategian toteutumisen kanssa. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.) Palkitsemiseen liittyvässä keskustelussa käytetään usein termiä strateginen palkitseminen (strategic pay). Tällöin palkitsemiseen liittyvät valinnat nähdään keinona vaikuttaa menestymiseen, kilpailukykyyn ja mahdollisuuteen olla erilainen. Monien tutkimusten mukaan palkitsemisratkaisuilla voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailuun. (Hakonen & Nylander 2015, 106.)

Suunniteltaessa tarkoituksenmukaisia ja toimivia tavoitteita liiketoiminnalle, voidaan apuna käyttää esimerkiksi SMART -muistisääntöä. SMART -muistisäännön mukaan hyvä tavoite muodostuu viiden hyvälle tavoitteelle asetetun ominaispiirteen toteutumisen yhteisvaikutuksesta. Nieminen ja Tomperi (2008, 53) esittävät SMART -muistisäännön ja sen mukaiset tavoitteille asetetut ominaisuudet seuraavasti:

Specific - täsmällinen

Jotta tavoite voisi olla uskottava ja ymmärrettävä, tulee sen olla *täsmällinen*. Tavoite on täsmällinen silloin, kun sille on asetettu helposti ymmärrettävissä oleva, selkeästi määriteltä tavoitetilä. Tavoitteet tulisi voida esittää mahdollisuuksien mukaan paitsi rahamääräisinä, myös yksikkömääräisinä, kuten kiloina, kappaleina tai joinakin muina yksikkönä. Täsmällisten tavoitteiden avulla on helppo kohentaa suorituksia ja seurata toiminnan tuloksellisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 53-54.)

Measurable -mitattavissa oleva

Tavoitteen *mitattavuus* on edellytys sille, että tavoite koettaisiin mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Tavoitteen tulee olla mitattavissa, jotta omaa edistymistä kohti tavoitteen toteutumista olisi mahdollista seurata. Mikäli tavoite ei ole mitattavissa, on mahdotonta tietää, onko tavoite saavutettu, tai kuinka kauas siitä jäätiin. Termit kuten johtava tai menestyksekkäs tulisi konkretisoida joksikin tietyiksi tavoitteiksi, joiden täyttymisen voidaan katsoa yksiselitteisesti joko toteutuneen tai jääneen toteutumatta. Kun päätavoite on määriteltä, voidaan siitä johtaa helposti välitavoitteita. Asettamalla selkeitä välietappeja matkan varrelle, saadaan pienien onnistumisten myötä lisäpuhtia ja tahtoa päästä perille saakka. (Nieminen & Tomperi 2008, 54.)

Achievable -saavutettavissa oleva mutta haastava

Ihminen sitoutuu parhaiten tavoitteisiin jotka ovat aidosti haastavia, mutta saavutettavissa kovalla työllä, älyllä ja yrittämisellä. Sopivat välitavoitteet ja niihin yltäminen vahvistavat tahtoa ja motivaatiota yltää yhä parempiin suorituksiin. Oikean tavoitetason määrittely on keskeisessä roolissa, ja vaikuttaa moniulotteisesti pitkälle eteenpäin. Mikäli tavoitteet eivät ole saavutettavissa ja niihin ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, voivat seurauk-

set olla vakavat. Turhautuminen ja negatiiviset tunteet leviävät nopeasti osaksi koko toimintaa, joka voi johtaa yrittämisen puutteeseen ja yleisen hengen lamaantumiseen. Suorituskyvyn laskiessa myös henkilökunnan työhyvinvointi heikkenee ja sitoutumisen aste alenee. Tavoitteita ei myöskään saisi asettaa liian matalalle, koska tällöin ne eivät kannusta korkeaan suorituskykyyn tai tuloksellisuuteen. Kehittymisen tulisi tapahtua pitkäjänteisesti ja asteittain niin, että osaaminen, suorituskyky ja kokemuksen määrä kulkevat sopusuhdassa keskenään. (Nieminen & Tomperi 2008, 54-55.)

Realistic - mielekäs ja kytköksissä strategiaan

Toimintaympäristön jatkuvan muutoksen keskellä tulisi tarkastella tavoitteiden mielekkyyttä. Edellisvuoden tavoite ei ole välttämättä mielekäs enää tänä vuonna, vaan muutosten määrä ja nopeus yrityselämässä kasvavat ja aiheuttavat haasteita myös tavoitteiden määrittelylle. Jotta tavoite olisi mielekäs, tulee sen olla tarkoituksenmukainen. Henkilön jolle tavoite on asetettu, tulisi ymmärtää, miksi juuri kyseiset tavoitteet ovat tärkeitä. Sen lisäksi että tavoitteen tulee olla mielekäs, sen tulee olla tiiviisti kytköksissä strategiaan. Sanotaan, että on tärkeää tehdä asiat oikein, mutta vielä tärkeämpää on tehdä oikeita asioita. Tavoitteiden asettamisen ja niissä onnistumisen tulee tukea strategian toteutumista, ja olla kytköksissä niihin toimintoihin, joihin halutaan panostaa. Mikäli toimintaa halutaan tehostaa jollakin strategisesti merkittävällä liiketoiminnan osa-alueella, tulee myös tavoitteet ja niiden seuranta siirtää kyseiselle osa-alueelle. (Nieminen & Tomperi 2008, 55-56.)

Time-bound - aikaan sidottu

Tavoitteen toteutumiselle asetettu määräaika viestii tavoitteen saavuttamisen merkityksellisyydestä. Mikä olisikaan parempi keino viestiä tavoitteen saavuttamisen tärkeyttä kuin seurata sen toteutumista ja vieläpä sitoa sen toteutuminen johonkin tiettyyn määräaikaan? Tavoitteen sitominen aikaan varmistaa sen, ettei tavoitteeseen pyrkiminen jää ainoastaan haaveilun tasolle, vaan että tavoitteen asettamiselle on syy ja se on todellakin tarkoitus saavuttaa. Tavoitteelle asetettu aikataulu edustaa tavoitteellisuutta ja tavoitteiden toteuttamisessa tarvittavaa kurinalaisuutta. Valitut määräajat tavoitteiden toteutumisen seurannalle vaihtelevat suuresti. Tärkeää on se, että mittausväli on riittävän lyhyt, jotta toiminnan intensiteetti säilyy korkeana. Asettamalla useita välitavoitteita matkan

varrelle päästään hallitusti kohti päätavoitteen toteutumista. (Nieminen & Tomperi 2008, 56.)

Mike Rother käsittelee Toyotan ainutlaatuisia johtamiskäytäntöjä ja jatkuvan parantamisen mallia teoksessaan *Toyota Kata*. Toyotan johtamismallin mukaisesti koko henkilöstö pyrkii jatkuvaan, pienistä askelista koostuvaan kehitystyöhön, jolloin myös tavoitteellisuus ymmärretään hieman eri tavoin. Asetettuihin tavoitteisiin pyritään pienillä mutta määrätietoisilla askelilla. Saavutettaessa tavoite jollain johdonmukaisuudella päivästä toiseen, on usein aika keksiä prosessille seuraava tavoitetila. Toyotan käyttämässä *parannuskatassa* oleellista on se, ettei kehitystyö tai tavoitteellisuus lakkaa milloinkaan. (Rother 2011, 144.)

6.2 Mittareiden käyttö palkitsemisessa

Palkitsemisen kokonaisuus on kunkin organisaation itsensä määrittelemä. Sen tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa sekä houkuttaa, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja halutut työntekijät (Hakonen & Nylander 2015, 22). Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu paitsi aineellisista myös aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan rahallisia tai rahan arvoisia keinoja palkita. Aineetonta palkitsemista sen sijaan ovat työn sisältöön, työympäristöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. Tämä kokonaisuus yhdessä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat yhdessä kuvion 8 mukaisen yhtenäisen kokonaisuuden. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)



KUVIO 8. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Puhuttaessa palkitsemisesta on hyvä ymmärtää, että palkka on tärkeä, mutta ei ainoa motivoiva tekijä. Työtyytyväisyyttä voidaan ylläpitää pitkällä tähtäimellä palkitsemalla positiivisella palautteella, kehitysmahdollisuuksilla tai haastavilla työtehtävillä. Myös työympäristö itsessään voi olla palkitseva. (Sydänmaanlakka 2007, 117-118.) Aineeton palkitseminen on usein jätetty yrityksissä kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei ole edes mielletty palkitsemiseksi. Se on kuitenkin monella tavoin tärkeä osa palkitsemista, ja se vaikuttaa keskeisesti työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Aineettomien palkitsemistapojen kirjaaminen osaksi palkitsemisstrategiaa voi selkeyttää palkitsemisen kokonaisuuden kokonaiskuva. (Hakonen & Nylander 2015, 36).

Sydänmaanlakka (2007, 118) esittää kolme edellytystä hyvälle suorituksen johtamisjärjestelmälle:

- suoritus vaikuttaa selvästi palkkaukseen
- hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesta
- huonoa suoritusta ei sallita pidemmän päälle

Palkitsemisen kehittäminen

Yhdenkään organisaation palkitsemismallit eivät kestä muuttumattomina määräänsä pidempään. Palkitsemisen kehittämistyöhön tarvitaan paitsi oikeita henkilöitä, myös ymmärrystä kehittämisen syistä ja menetelmistä. Tämän päivän palkitsemisjärjestelmien tulisi kehittyä paitsi yrityksen, myös sen henkilöstön arvojen ja asenteiden mukaan. Palkitsemisen kehittämisen perustehtävänä on huolehtia siitä, että palkitseminen ja sen eri osat toimivat hyvin ja toivotulla tavalla. Kehittämistyön myötä luodaan toimivampia palkitsemismalleja, jotka ohjaavat organisaation toimintaa haluttuun suuntaan ja tukevat tuottavuuden ja hyvinvoinnin kasvua. Osana kehittämisprosessia voidaan ainakin pohtia mitä kehitetään, miksi kehitetään, ketkä kehittävät ja kuinka kehitetään. (Hakonen & Nylander 2015, 183-186.)

Tulospalkkioiden jako perustuu ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Ennalta sovittu palkkio alkaa kertyä, kun asetettu tavoitetaso saavutetaan. Yleisimpiä tulospalkkioiden määräytymisperusteita ovat liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, kehitystavoite ja

asiakaspalvelun laatu. Taloudellinen mittari on usein tärkeä, koska sen kautta rahoitetaan pääosa maksettavista palkkioista. Tulospalkkiosta voidaan käyttää myös nimitystä bonus, tavoitepalkkio, kannustepalkkio, suoritepalkkio, tuloksellisuuspalkkio ja kehittämispalkkio. Yrityksissä voidaan ottaa käyttöön myös muunlaisia palkkioita, kuten esimerkiksi idea- ja innovaatiopalkkiot, jotka edistävät aloitetoimintaa ja innovatiivisuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 32-33.) Innovaatiot mielletään usein tekniikkajohtoisiksi, mutta määriteltäessä innovaatiot laajasti, voidaan mukaan laskea myös sosiaaliset innovaatiot. Sosiaalisia innovaatioita ovat esimerkiksi tavat toimia toisin, uudet käytännöt ja käytäntöjen muuttuminen rutiineiksi. Näin ollen innovaatioissa ei tarvitse välttämättä hyödyntää tekniikkaa tai teknisiä menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12-13.)

7 TOIMINNALLINEN OSUUS

7.1 Toimeksiantajan esittely

Erikoistarvikeliike Oy on verrattain nuori, erikoistavaroiden myyntiin ja toimittamiseen keskittynyt yritys, jolla on useita toimipisteitä ympäri Suomea. Erikoistarvikeliike Oy on monia merkittäviä kilpailijoitaan pienempi toimija, mutta se on kasvattanut vuosittain liikevaihtoaan tasaisesti ja vakiinnuttanut määrätietoisesti asemaansa markkinoilla. Myynnillisesti toistaiseksi merkittävin saavutus on toukokuulta 2016, jolloin yritys teki kaikkien aikojen kuukausittaisen myyntiennätyksen. Kasvun myötä on viime vuosien aikana avattu uusia toimipisteitä suurimpiin kasvukeskuksiin kotimaassa. Vaikka tässä opinnäytetyössä mittauksen kohteena oleva myymälä onkin osa ketjua, sillä on kuitenkin oma, maantieteellisesti laaja markkina-alue ja paljon itsenäistä päätäntävaltaa siitä, kuinka se organisoi toimintaansa. Toimintaa kehitetään pitkäjänteisesti ottamalla huomioon toimintaympäristön erityispiirteet ja asiakkaiden tarpeet.

Kasvuyrityksenä Erikoistarvikeliike Oy kohtaa päivittäin uusia haasteita. Myynnin kasvussa ja asiakaskunnan laajentuessa myös työmäärä tyypillisesti lisääntyy. Vastatessa entistä laajemman asiakaskunnan tarpeisiin alkaa usein esiintyä kysyntää myös sellaisissa tuoteryhmissä, joiden hankinnasta, myynnistä tai varastoinnista henkilökunnalla ei ole välttämättä aikaisempaa kokemusta. Kasvun myötä tiedon hallintaa ja jakamista on pyritty kehittämään ja suoraviivaistamaan organisaatiossa viime vuosina. Esimerkiksi hiljattain käyttöön otettu intranet helpottaa päivittäistä työskentelyä toimipisteillä. Intranetissä on mahdollista käydä keskustelua yrityksen toiminnasta, lukea organisaation viikotiedote tai vaikka etsiä tuotevastaavan yhteystiedot. Tuotevastaavat tarjoavat apua kysymyksissä, jotka saattavat liittyä esimerkiksi jonkin harvinaisemman tuotteen ominaisuuksiin, hinnoitteluun tai saatavuuteen. Intranet myös rohkaisee työntekijöitä keskustelemaan ajatuksistaan ideafoorumilla tai jättämään omia kehitysehdotuksia aloitelaatikkoon.

Mittauksen kohteena olevassa myymälässä mittaaminen on toistaiseksi perustunut taloudellisten tunnuslukujen seurantaan ja päivittäiseen havainnointiin toiminnan tilasta. Ta-

loudelliset tunnusluvut ovat keskittyneet myynnin ja kannattavuuden seurantaan. Opin­näytetyön mittaristo rakennettiin tuottamaan entistä monipuolisemmin tietoa liiketoimin­nasta päätöksenteon tueksi.

7.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin yleisen tietämyksen kasvattaminen toimipisteen me­nestystekijöiden tilasta. Paremman tiedon katsottiin lisäävän ymmärrystä, ja paremman ymmärryksen johtavan entistä tehokkaampaan menestystekijöiden hallintaan. Saadun in­formaation avulla voidaan toimia paremmin ja kehittää toimeksiantajan liiketoimintaa pitkäjänteisesti. Mittaustulosten avulla haluttiin herättää keskustelua menestystekijöiden tilasta sekä luoda pohja laadukkaalle päätöksenteolle ja toiminnan jatkuvalle kehittämi­sel­le.

Yksi projektin tavoitteista oli kerätä tietoa niiltä toiminnan osa-alueilta, joiden järjestel­mällisestä seurannasta toimeksiantajalla ei ollut ennestään kokemusta. Tavoitteeseen py­rittiin luomalla toimeksiantajalle aidosti käyttökelpoinen, sen hetkistä liiketoimintaa ku­vaava ja toiminnan kehittymistä tukeva mittaristo. Mittarit johdettiin teemahaastattelussa esille nostetuista menestystekijöistä ja organisaation strategiasta. Mittaamalla suoritusky­kyä toimeksiantajan kannalta merkityksellisillä liiketoiminnan osa-alueilla pyrittiin luo­maan edellytykset hallita organisaatiokohtaiset menestystekijät entistä tehokkaammin nyt ja tulevaisuudessa. Toimeksiantajan näkökulmasta on mielenkiintoista selvittää, tarjoaako mittariston käyttöönotto sellaisia hyötyjä päätöksenteolle, että sen käyttö osana toi­minnan ohjausta on perusteltua.

7.3 Teemahaastattelu

Koska opinnäytetyölle asetetut tavoitteet liittyvät kvalitatiiviselle tutkimustyölle ominai­siin tavoitteisiin, päädyttiin aineiston hankinnassa käyttämään aineistonkeruumenetel­mänä haastattelua. Haastattelutyypeistä valittiin teemahaastattelu, koska sen katsottiin tarjoavan tehokkain lähestymistapa yhdistää opiskelijan mittaamiseen liittyvä teoriaosaa­minen ja opinnäytetyön tavoitteet haastateltavan alakohtaiseen asiantuntemukseen.

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne. Teemahaastattelussa keskustelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti, väljästi, kohdentuen tutkimuksen kannalta merkityksellisiin aihepiireihin. Haastattelijan ennakkoon tekemät, lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista mahdollistavat keskittymisen itse keskusteluun ja keskustelun viemisen haluttuun suuntaan. Teemahaastattelulle ominaista on huomioida haastattelutilanteessa ihmisten tulkinnat ja antaa vapaalle puheelle tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelussa toimeksiantajan edustajalta kerättiin tietoa siitä, missä asioissa mittauksen kohteena olevassa yksikössä halutaan olla hyviä. Teemahaastattelussa toimeksiantajan edustaja kuvaili, mitä tietoa toiminnasta jo nyt kerätään, ja mitä informaatiota opinnäytetyöprojektin toivottiin lisäävän.

Teemahaastattelussa painotettiin ennen kaikkea toiminnan laadun merkitystä osana joka-päiväistä työskentelyä. Toiminnan laadun varmistamiseksi toimeksiantajan edustajan tehtävänä on varmistaa, että yksikössä työskentelee riittävästi osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Tavoitteena on rakentaa näiden tekijöiden varaan kannattava ja kasvava liiketoiminta sekä saavuttaa korkea asiakastyytyväisyys.

Erikoistarvikeliike Oy:n asiakkaat arvostavat ennen kaikkea asioinnin helppoutta, nopeutta ja henkilökunnan ammattitaitoa. Toimeksiantaja toivoi saavansa hyödynnettävissä olevaa tietoa niiltä toiminnan osa-alueilta, joissa onnistuminen edistää korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Osana mittausprojektia toimeksiantaja toivoi myös saavansa tarkemmin eriteltyä tietoa sen merkittävimmistä asiakkaistaan, jotta se voisi kohdistaa entistä paremmin huomiota tärkeimpien asiakassuhteidensa hoitamiseen.

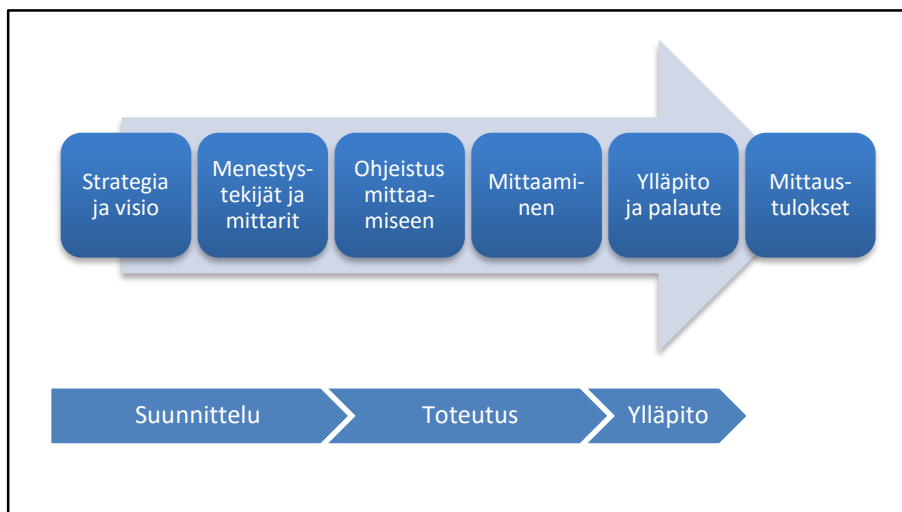
Teemahaastattelussa painotettiin innovatiivisuuden merkitystä. Kilpailluilla markkinoilla yritysten keskimääräinen tuottavuus kasvaa jatkuvasti, ja yritysten haasteena on löytää jatkuvasti nopeampia ja kustannustehokkaampia keinoja tuottaa sellaisia tuotteita ja palveluja, joilla on arvoa asiakkaille. Teemahaastattelussa myös myynnin kannalta tärkeiden tukitoimintojen merkitystä korostettiin. Esimerkiksi varastoinnin ja toimitusten toimitusvuotta haluttiin tarkastella entistä järjestelmällisemmin. Erääksi varastoinnin kannalta merkittävä parannuskohteeksi määriteltiin entistä tehokkaampi hävikin ehkäiseminen ja tavaran käsittelyyn kuluvan ajan lyhentäminen.

Toimeksiantaja toivoi projektin tarjoavan tietoa siitä, kuinka myynnillisesti vilkkaampi aika vaikuttaa toimipisteen yleisiin toimintoihin ja henkilöstön kuormittumiseen. Osana projektia päätettiin seurata muutoksia toiminnan intensiteetissä mittausjakson aikana. Tarkastelemalla muutoksia eri toiminnoissa siirryttäessä kohti myynnillisesti vilkkaampaa aikaa saadaan tärkeää tietoa siitä, kuinka resursseja voidaan tulevaisuudessa kohdentaa entistä tehokkaammin tiettyinä ajankohtina tietyille toiminnan osa-alueille.

8 TOIMEKSIANTAJAN MITTAUSPROJEKTIN ETENEMINEN

8.1 Mittausprojektin etenemisen kuvaus

Mittariston suunnittelutyö aloitettiin tutustumalla toimeksiantaja-yrityksen strategiaan ja visioon. Mittauksen kohteena olevalla ketjumyymälällä on omat, organisaation yhteisen vision toteutumista tukevat strategiset tavoitteet. Toimeksiantajan näkemys siitä, mihin suuntaan ja millaiseksi toimintaa halutaan kehittää, määrittelee valitut menestystekijät. Kun menestystekijät ja niitä kuvaavat mittarit oltiin määritelty, ohjeistettiin mittareista vastaava henkilö mittareiden oikeaoppiseen käyttämiseen. Tämän jälkeen suoritettiin mittaamista yhteensä seitsemän kuukauden ajan. Ylläpitovaiheessa tehtiin toimeksiantajalta saadun palautteen ja opiskelijan tekemien huomioiden perusteella tarvittavia muutoksia mittaristoon ja raporttien esitystapaan. Edellä mainittujen prosessien avulla pyrittiin tavoitteeseen tuottaa toimeksiantajalle täsmällistä, aidosti hyödynnettävissä olevaa ja ajankohtaista tietoa päätöksenteon tueksi. Kuvio 9 kuvaa tämän opinnäytetyön mittausprojektin etenemisen vaiheet.



KUVIO 9. Mittausprojektin eteneminen.

8.2 Mittaamisen suunnittelu

Mittauksen kohde ja sen erityistarpeet pyrittiin ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon mittausprojektin suunnitteluvaiheesta alkaen. Hyvä mittaristo keskittyy päätöksen-

teon kannalta keskeisiin asioihin, ja tukee strategisesti tärkeiden tavoitteiden toteutusta. Tämän vuoksi suunnittelutyö aloitettiin perehtymällä toimeksiantajan liiketoimintaan ja strategiaan. Teemahaastattelussa esille nostetut aiheet toimivat pohjana mittariston suunnittelutyölle. Teemahaastattelussa keskusteltiin jo ennestään käytössä olevista mittareista ja niiden tavoitteista. Toimeksiantajalla oli jo ennestään kokemusta erilaisista myyntiä ja kannattavuutta tarkastelevista mittareista, joille yhdessä myynnin johdon kanssa asetetaan tavoitteet. Jo käytössä olevien taloudellisten mittareiden rinnalle haluttiin tuoda uudenlaisia, suorituskykyä laajemmin tarkastelevia mittareita. Osana mittariston rakentamista hyödynnettiin tasapainotetun mittaamisen teoriaa, jolloin myös tarkasteltavat menestystekijät jaoteltiin neljään eri näkökulmaan.

Taloudellinen näkökulma

Nykyiset, jo ennestään käytössä olevat kuukausittaista myyntiä ja kannattavuutta kuvaavat mittarit päätettiin säilyttää osana mittariston taloudellista näkökulmaa. Niiden haluttiin tarjoavan myös jatkossa ensisijaisen tärkeää informaatiota koko liiketoiminnan kulmakivinä toimivien tekijöiden tilasta. Kannattavuuden ja myynnin lisäksi päätettiin seurata myös tuottavuuden kehittymistä tarkastelemalla liikevaihdon määrää suhteessa eri henkilöstöryhmien käyttämiin työtunteihin. Vaikka mittaria tarkastelemalla voidaan tehdä päätelmiä kannattavuudesta taloudellisesta näkökulmasta, voidaan sen avulla seurata toimintaa myös henkilöstön näkökulmasta. Tarkastelemalla esimerkiksi sesongin ja lomien aiheuttamia muutoksia tuottavuudessa voidaan arvioida henkilöstön kuormittamista eri ajanjaksoina.

Asiakasnäkökulma

Toimeksiantajalle toteutettiin opiskelijatyönä tammikuussa 2015 tutkimus, jossa kartoitettiin nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden odotuksia ja toiveita toimeksiantajan tuotteista ja palveluista. (Niemi, Pajunpää, Periviita, Pietilä & Pucilowski 2015.) Tutkimustulokset ja toimeksiantajan edustajan kokemukseen perustuvat tiedot asiakkaiden arvostuksista loivat pohjan käydä teemahaastattelussa keskustelua siitä, millaisia mittareita asiakasnäkökulmaan halutaan sijoittaa.

Liiketalouden opiskelijoiden tekemän tutkimustyön tulokset tukivat vahvasti toimeksiantajan käsityksiä siitä, millaisia asioita nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat arvostavat. Tutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että kuten toimialalla yleensä, asiakkaat arvostavat hyvin paljon henkilökunnan ammattitaitoa ja toimitusten nopeutta. Henkilökunnan ammattitaito ja nopeat toimitukset koettiin vastaajien keskuudessa muun muassa edullista hintatasoa merkittävämmiksi tekijöiksi. Teemahaastattelussa päätettiin ottaa käyttöön työkaluja palvelun laadun kehittämiseksi niillä osa-alueilla, joilla on asiakkaan näkökulmasta eniten merkitystä.

Palvelun laatua päätettiin mitata tarkastelemalla toimitusvarmuutta. Vaikka toimitusvarmuus ei sellaisenaan suoraan kuvaa asiakkaiden arvostamaa toimitusnopeutta, on sitä tarkastelemalla mahdollista seurata myöhästyneiden toimitusten osuutta suhteessa ajallaan toteutettuihin toimituksiin. Toimeksiantajan edustajan mukaan asiakkaat arvostavat paitsi toimitusten nopeutta, myös niiden toteuttamista sovitusti. Toimitusvarmuuden mittaamiseen päätettiin myös siksi, että toimitusten nopeuden mittaamisen katsottiin olevan liian monimutkainen ja haastava kokonaisuus, jotta sen arvioiminen olisi mielekästä tai luotettavaa.

Asiakkaiden arvostamalle henkilökunnan ammattitaidolle ei asetettu mittaria, koska ammattitaitoon keskeisesti liittyvää osaamisen kehittämistä päätettiin seurata oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa. Lisäksi ammattitaidon mittaamiseksi käytettävät menetelmät koettiin liian kömpelöksi tai monimutkaisiksi, jotta niiden käyttö olisi perusteltua. Ammattitaitoa ei myöskään haluttu seurata tarkastelemalla virheitä tai reklamaatioita, koska niiden katsottiin voivan selittyä esimerkiksi kiireellä tai jollakin muulla ulkopuolisella tekijällä.

Asiakastyytyväisyystutkimukselle projektin yhteydessä ei nähty tarvetta, koska toimeksiantajalle tehdyn tutkimustyön katsottiin tarjoavan edelleen riittävästi hyödynnettävissä olevaa tietoa. (Niemi ym. 2015.) Lisäksi asiakkaat arvostavat mutkatonta ja nopeaa asiointia, joten ylimääräisten lomakkeiden täyttämisestä asioinnin yhteydessä ei olisi ollut kummallekaan osapuolelle merkittävää hyötyä.

Vaikka asiakasnäkökulmassa ollaankin ensisijaisesti kiinnostuneita muuttamaan asiakkaan kannalta merkitykselliset asiat mittareiksi, voidaan asiakasnäkökulmassa mitata myös yrityksen kannalta mielenkiintoisia asioita. Toimeksiantaja toivoi saavansa kootusti

tietoa siitä, ketkä ovat sen suurimmat ja kannattavimmat asiakkaat, jotta se voisi kohdistaa huomiotaan entistä tehokkaammin merkittävimpien asiakassuhteiden hoitamiseen.

Sisäisten prosessien näkökulma

Erääksi tavoitteeksi teemahaastattelussa nousi toimeksiantajan tietämyksen lisääminen erilaisista prosesseista, jotka mahdollistavat korkean asiakastyytyvyyden ja kannattavan liiketoiminnan. Luomalla mittareita sisäisten prosessien näkökulmaan pyrittiin lisäämään toimeksiantajan tietämystä niistä prosesseista, joissa organisaation täytyy onnistua erinomaisesti, jotta tavoitteet taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa saavutetaan.

Myynnin painottuessa vahvasti sesongille on tärkeää, että resursseja osataan kohdistaa toiminnan eri osa-alueille oikea määrä oikeaan aikaan vuodesta. Teemahaastattelussa toimeksiantaja toivoi saavansa lisää tietoa siitä, kuinka sesonki näkyy yrityksen eri toiminnoissa. Osana mittausprojektia päätettiin seurata sesongin aiheuttamia vaikutuksia yritykselle keskeisessä toiminnossa, toimituksissa. Toimituksiin kohdistuvaa kausivaihtelua päätettiin mitata tarkastelemalla toimitusten kuukausittaista ja päivittäistä lukumäärää.

Toimeksiantaja määritteli teemahaastattelussa erääksi menestystekijäksi toimivan logistiikan ja erinomaisen saatavuuden. Tavaralogistiikan kannalta merkittävimpänä toimintona yhden toimipisteen kannalta nähtiin varastointi. Paitsi että Erikoistarvikeliike Oy:ssä tarvitaan tuotetuntemusta, tarvitaan myös taitoa varastoida sellaisia tuotteita, että taloudellisuus ja asiakkaiden arvostama saatavuus kohtaavat riittävän tehokkaalla tavalla. Toimeksiantaja tavoitteena on tulevaisuudessa nopeuttaa varaston kiertoa, vähentää hävikkiä ja pienentää tavarankäsittelyyn kuluvaa aikaa. Varastoinnilla katsottiin olevan suora yhteys saatavuuden kautta palvelun laatuun ja toimitusvarmuuteen. Varastoinnin toimivuutta seurattiin sisätiloissa tarkastelemalla lavapaikkojen täyttöastetta ja ulkotiloissa tekemällä prosentuaalinen arvio vapaasta tilasta. Lisäksi päätettiin seurata varaston arvoa suhteessa liikevaihtoon, jotta voitaisiin arvioida, kuinka paljon varastoon on sitoutunut pääomaa ja kuinka hyvin varasto kiertää eri vuodenaikoina.

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Erikoistarvikeliike Oy:n tavoitteena on kasvaa, kehittyä ja harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa myös tulevaisuudessa. Tällöin oppimisen merkitys korostuu. Strategisella oppimisella tarkoitetaan johdon ja myös koko henkilöstön kyvykkyyttä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja, hahmottaa uusia ajatusmalleja ja niiden pohjalta tarkastella organisaation suorittamaa strategiaa. Oppimisesta on tullut yrityksille todellinen kilpailutekijä, jolloin muun muassa uusiutumiskyky ja innovatiivisuus ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä. Osana mittariston tulevaisuuteen keskittyvää oppimisen ja kehittymisen näkökulmaa päätettiin tarkastella henkilöstön innovatiivisuutta seuraamalla kehitysideoiden lukumäärää. Innovatiivisuuden lisäksi myös toimivan tiedonkulun merkitystä korostettiin teemahaastattelussa. Koko toiminnan kannalta on ensisijaisen tärkeää, että tieto kulkee tarvittaessa ja nopeasti. Tiedonkulkuun keskeisesti vaikuttavien palaverien lukumäärää päätettiin seurata osana oppimisen ja kehittymisen näkökulmaa.

Teemahaastattelussa korostui myyjien ammattitaidon merkitys. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että siellä työskentelee riittävästi osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Erikoistarvikeliike Oy pyrkii kohti edellä mainittua tavoitetta paitsi tehokkaalla rekrytointiprosessilla ja työhyvinvoinnin johtamisella, myös järjestämällä erilaisia koulutuksia. Teemahaastattelussa päätettiin arvioida osaamisen kehittämiseen käytettäviä panostuksia seuraamalla järjestettyjen koulutusten lukumäärää.

Haasteet suunnittelutyössä

Osalle mittareista oli haasteellista luoda yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä laskukaavoja. Tämän vuoksi kompromisseja erilaisista vaihtoehdoista mitata jotakin tiettyä asiaa tai ilmiötä jouduttiin tekemään. Tietoa esimerkiksi ulkovarastoinnin toimivuudesta päätettiin seurata toistaiseksi vain siten, että mittarin vastuhenkilö tekee tilankäytöstä kuukausittain prosentuaalisen arvion. Vaikka mittarin tarkkuuden ja luotettavuuden katsottiinkin kärsivän laveasti määritellystä laskutavasta, katsottiin mittarin tarjoavan kuitenkin edelleen relevanttia ja helposti ymmärrettävää tietoa päätöksenteon tueksi. Näin ollen sille asetetut tavoitteet toteutuivat riittävästi. Lisäksi sovittiin, että mittarin laskutapa on mahdollista muuttaa myöhemmin tarkempaan suuntaan kokemuksen karttuessa mittariston ylläpitovaiheessa.

8.3 Mittareille asetetut tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen ovat merkittävä osa mittareiden toimintaa ja mittariston käyttöönottoa. Erikoistarvikeliike Oy:n myynnin johto asettaa jo nykyisin tavoitteita myynnin kehittymiselle ja kannattavuudelle. Lisäksi toimialalla voidaan pitää yleisenä tavoitteena myynnin kasvattamista vuoden vilkkaimpina kuukausina. Mittausprojektin ensisijaisena tavoitteena oli tuottaa tietoa toimeksiantajan menestystekijöiden tilasta. Tietoa päätettiin kerätä myös niiltä toiminnan osa-alueilta, joiden järjestelmällisestä seurannasta toimeksiantajalla ei ollut ennestään kokemusta.

Oikeanlaisen tavoitetason löytäminen mittareille, joiden käytöstä ei ollut aikaisempaa kokemusta koettiin alkuvaiheessa haastavaksi. Ennen tavoitteiden asettamista haluttiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa varmistua siitä, että ne täyttävät perimmäisen tarkoituksensa, eli kasvattaisivat työmotivaatiota, innostaisivat ja haastaisivat tekemään ja tavoittelemaan entistä parempia tuloksia. Muutamille mittareille asetettiin sopivia tavoitetasoja mittausprojektin edetessä, mutta suurin osa mittareista jäi vielä toistaiseksi ilman yksiselitteistä tavoitetasoa. Tämä johtui osittain myös siitä, että mittausprojektin ensisijainen tavoite oli luoda katsaus nykyiseen suoritustasoon, jotta tavoitteista osattaisiin tulevaisuudessa luoda riittävän haastavia ja mielekkäitä. Mittarikohtaiset tavoitteet on esitetty mittareiden ja mittaustulosten yhteydessä luvuissa 9-12.

8.4 Mittaamisen toteutus

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirryttiin mittausprojektin toteutusvaiheeseen, jossa mittarit vietiin käytäntöön ja suoritettiin mittaamista yhteensä seitsemän kuukauden ajan. Toteutusvaihe käynnistyi järjestämällä toimeksiantajan edustajan kanssa yhteinen aloituspalaveri. Aloituspalaverissa käytiin vielä kertaalleen läpi erilaiset suunnitteluvaiheessa sovitut asiat ja tutkimusmenetelmät. Aloituspalaverissa päätettiin ketkä mittausprojektiin osallistuvat ja ohjeistettiin, kuinka mittareita käytetään ja tietoa kerätään oikeaoppisesti. Aloituspalaverissa sovittiin, että toimeksiantajan edustaja vastaa mittaustulosten keräämisestä ja opiskelija raportoinnista. Lisäksi tietojärjestelmien yhteensopivuus tarkistettiin ja sovittiin projektiin liittyvästä tiedottamisesta ja muista käytännön asioista.

Aloituspalaverissa sovittiin, että toimeksiantajan edustaja kerää opiskelijan luomaan Excel-työkirjaan kunkin mittausjaksoon kuuluvan kuukauden mittaustulokset. Informaatio kerätään kuukauden aikana ja tiedot mittareiden arvoista kirjataan Excel-työkirjassa niille varattuihin kohtiin. Osa mittareista vaati päivittäistä seurantaa, kun taas osassa riitti, että arvot kirjattiin kootusti seurannan kohteena olevan kuukauden päätyttyä. Kirjattuaan tiedot niille varattuihin kohtiin, sovittiin että toimeksiantaja lähettää opiskelijalle täytetyn Excel-työkirjan sähköpostitse. Saatuaan tiedoston, opiskelija purkaa tiedot edelleen valmiiksi kuukausittaisiksi raporteiksi.

Helppolukuiset mittaustulokset tarjoavat nopeasti kaivattua informaatiota. Aloituspalaverissa sovittiin, kuinka kerätyt mittaustulokset tullaan esittämään kuukausittaisissa raporteissa. Mittauksen ymmärrettävyyteen haluttiin panostaa koko projektin ajan, jotta mielenkiinto mitattaviin asioihin säilyisi. Tämän lisäksi pyrittiin huolehtimaan siitä, että mittareiden käytöstä vastaava henkilö ymmärtää hyvin jokaisen mittarin merkityksen ja syntymekanismien.

8.5 Mittariston ylläpito

Edellytys toimivalle ja ajankohtaista tietoa tuottavalle mittaristolle on sen ylläpitovaiheen huomioiminen. Osana ylläpitovaihetta tarkasteltiin erilaisten jo olemassa olevien mittareiden tarkoituksenmukaisuutta ja mittaristoon tehtiin pieniä muutoksia. Mittariston haluttiin tuottavan toimeksiantajan kannalta ajankohtaista ja merkityksellistä tietoa koko projektin ajan, joten joitakin muutoksia tehtiin saadun palautteen ja kokemusten perusteella.

Toimeksiantajan kasvua seurattiin alussa kahden kuukauden ajan tarkastelemalla uusien tilinavausten lukumäärää. Tilinavausten lukumäärän seurannan katsottiin kuitenkin vievän liikaa aikaa siitä saavutettaviin hyötyihin nähden. Toiminnanohjausjärjestelmä ei tukenut uusien asiakkuuksien lukumäärän seurantaa toivotulla tavalla, ja mittarin käyttö vaati useamman henkilön kuukausittaista työpanosta. Tällöin mittaustulosten keräämisen katsottiin olevan liian vaivalloista saavutettaviin hyötyihin nähden.

Mittausjakson neljäntenä kuukautena otettiin käyttöön uusi mittari, varaston kiertonopeuden seuranta. Kiertonopeutta seurattiin vertailemalla kuukausittaista liikevaihtoa kunkin

kuukauden keskimääräiseen varaston arvoon. Mittarin avulla pystyttiin arvioimaan varastoinnin toimivuutta ja seuraamaan kuinka nopeasti tai hitaasti varasto kiertää eri vuodenaikoina.

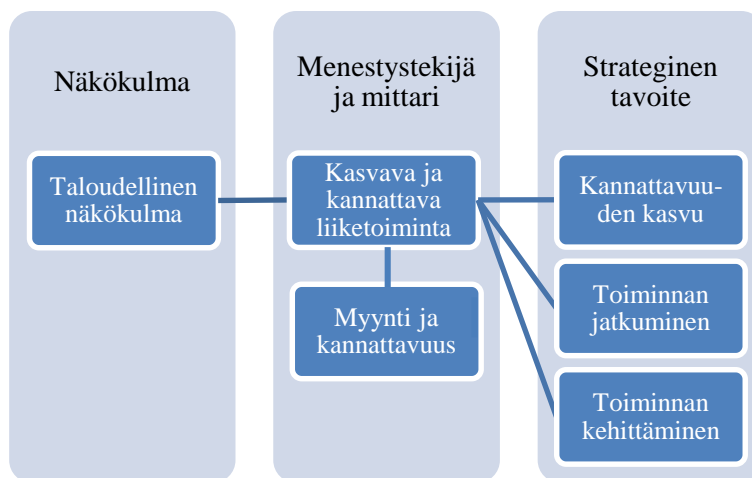
Toimeksiantajalta saatu palaute ja kokemukset erilaisten mittareiden viemisestä käytäntöön toimivat pohjana mittariston kehittämistyölle ylläpitovaiheessa. Joidenkin mittareiden visuaalista esitystapaa raportoinnissa muutettiin ja ohjeistuksia mittaustulosten tuottamiseksi täsmennettiin. Ideaa mittariston käyttämisestä päätettiin kehittää ja viedä organisaatiossa eteenpäin vielä projektin päätyttyä.

9 TALOUDELLISET MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT

9.1 Kasvava ja kannattava liiketoiminta - myynti ja kannattavuus

Taustaa

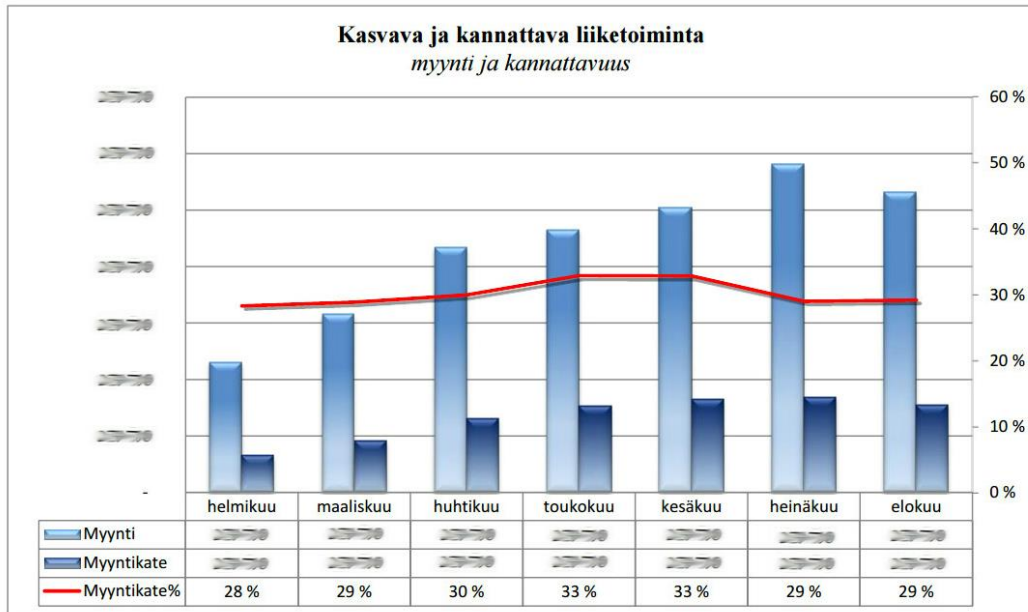
Toimeksiantajalla on jo ennestään kokemusta myynnin ja kannattavuuden järjestelmällisestä seurannasta. Myyntiä ja kannattavuutta kuvaavat mittarit ovat tarjonneet jo pitkään ensisijaisen tärkeää informaatiota koko toiminnan kivijalkana toimivien tekijöiden tilasta. Ne kuvaavat, kuinka Erikoistarvikeliike Oy on onnistunut sen perimmäisessä tarkoituksessaan tehdä tulosta ja maksimoida omistajien hyöty. Mittareiden avulla voidaan seurata pitkäjänteisesti, kuinka myynnin määrässä esiintyy merkittäviä vaihteluita eri vuodenaikoihin. Siirryttäessä kohti sesonkia myynti lähtee tyypillisesti voimakkaaseen kasvuun, kuten myös mittaustulokset projektin aikana osoittivat. Kuvio 10 kuvaa kasvavaa ja kannattavaa liiketoimintaa organisaation menestystekijänä.



KUVIO 10. Kasvava ja kannattava liiketoiminta menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta

Kuvio 11 esittää mittaustuloksia myynnissä ja kannattavuudessa mittausjakson aikana.



KUVIO 11. Myynti ja kannattavuus mittausjakson aikana.

Kuten kuvio 11 näkyy, myynnin määrä on lähtenyt voimakkaaseen kasvuun mittausjakson aikana. Lisäksi kuvio osoittaa, että myynnin määrässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia eri vuodenaikoina. Myynnillisesti rauhallisin aika on ollut helmikuussa, kun taas eniten myyntiä on ollut heinäkuussa. Koko mittausjakson aikana myynti kasvoi jopa 130%. Kannattavuus oli prosentuaalisesti korkeimmillaan touko- ja kesäkuussa myyntikateprosentin ollessa 33%. Keskimäärin myyntikateprosentti oli mittausjakson aikana 30%. Tarkastelemalla myyntiä ja kannattavuutta on helppoa ja yksiselitteistä arvioida, päästiinkö myynnin johdon asettamiin tavoitteisiin tai kuinka kauas niistä jäätin. Tarkastelemalla liikevaihdon lisäksi kannattavuutta ei myynnillisiin tavoitteisiin pyritä tinkimällä myyntikatteesta.

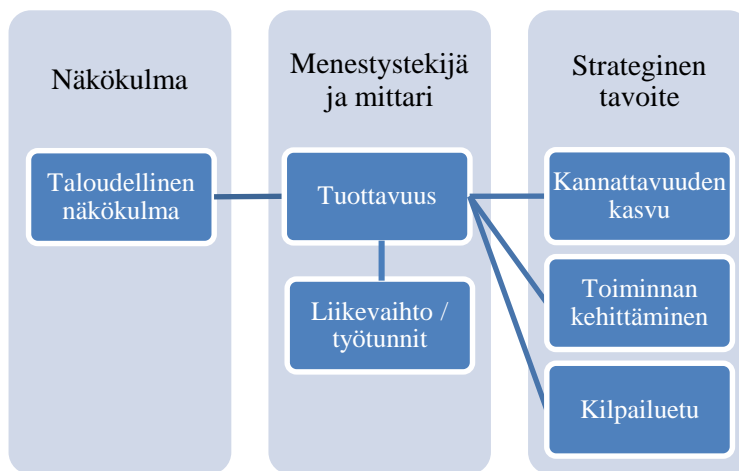
9.2 Tuottavuus – liikevaihto/työtunnit

Taustaa

Erikoistarvikeliike Oy:n liiketoiminnassa esiintyy merkittäviä kausivaihteluita. Myynnin painottuessa vahvasti sesongille on tärkeää, että resursseja osataan kohdentaa oikea-aikaisesti ja että toiminta on suunnitelmallista. Toimeksiantaja toivoi mittausprojektin tarjoavan tietoa siitä, kuinka myynnillisesti vilkkaampi aika näkyy yrityksen eri toiminnoissa ja henkilöstön kuormittumisessa. Sesongin lähestyessä henkilökunnan työn määrän

tiedettiin lisääntyvän, vaikka sesonki otetaankin työvuorosuunnittelussa huomioon. Keräämällä informaatiota tuottavuudesta ja vertailemalla tuloksia käytännön kokemuksiin voidaan mittaria käyttää esimerkiksi työvuorosuunnittelun tukena.

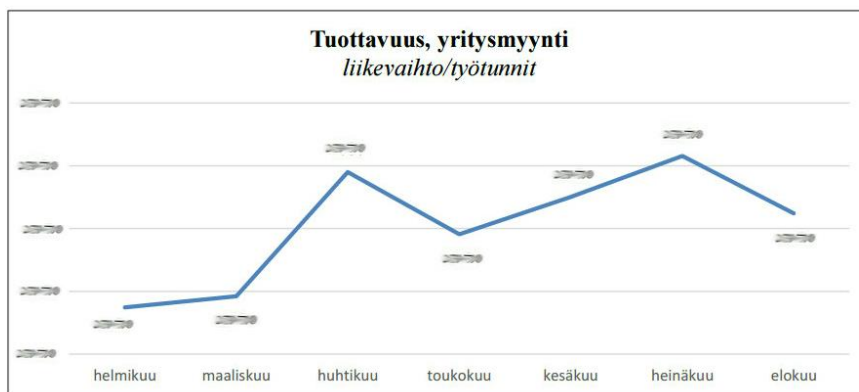
Tuottavuutta päätettiin ryhtyä seuraamaan tarkastelemalla liikevaihtoa suhteessa eri henkilöstöryhmien työtunteihin. Työajasta on vähennetty lomat, mutta ei sairauspoissaoloja. Mittari kuvaa tehokkuutta taloudellisesta näkökulmasta ja sen tarkastelu perustuu yksiselitteiseen euromääräiseen arvoon. Kuvio 12 kuvaa tuottavuutta organisaation menestystekijänä.



KUVIO 12. Tuottavuus menestystekijänä

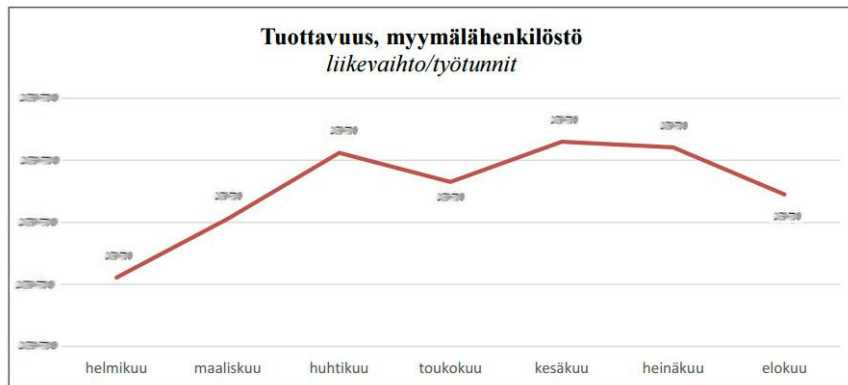
Mittaustulokset ja pohdinta

Kuviot 13 ja 14 esittävät muutoksia tuottavuudessa eri henkilöstöryhmien välillä mittausjakson aikana.



KUVIO 13. Yritysmyyntin tuottavuus mittausjakson aikana.

Mittaustulokset osoittavat, että yritysmyyntin tuottavuus on ollut alimmillaan helmikuussa, ja korkeimmillaan huhtikuussa ja heinäkuussa. Huhtikuun korkean arvon selittää lomat, joiden seurauksena esiintyi henkilöstövajausta. Tällöin myös tuottavuus kasvoi hetkellisesti 103%. Muina kuukausina yritysmyyntin tuottavuus on kasvanut tai laskenut pitkälti myyntin mukana, koska työtuntien määrässä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Vertailtaessa ensimmäistä ja viimeistä kuukautta huomataan, että tuottavuus kasvoi koko mittausjakson aikana 86%.



KUVIO 14. Myymälähenkilöstön tuottavuus mittausjakson aikana.

Myynnillisesti vilkkaampaan aikaan varauduttiin lisäämällä myymälähenkilöstön työtuntien lukumäärää ja työtuntien määrä kasvoikin kaikkina kuukausina edelliskuukausiin nähden kesäkuuta lukuun ottamatta. Mittaustulokset osoittavat, että myymälähenkilöstön tuottavuus on ollut korkeimmillaan huhtikuussa, kesäkuussa ja heinäkuussa. Tuottavuus notkahti toukokuussa ja elokuussa, jolloin työtuntien lukumäärä kasvoi merkittävästi edelliskuukausiin nähden eikä myynti kompensoinut muutosta. Myymälähenkilöstön tuottavuus kasvoi koko mittausjakson aikana 43%.

Toimeksiantajan edustajan tehtävänä on varmistaa, että toiminta on paitsi sujuvaa, myös taloudellista. Työvuorosunnittelussa pyritään siihen, että henkilöstön määrä on mahdollisimman optimaalinen. Toiminnan tulee olla sujuvaa palkatun henkilöstön voimin myös lomien, sairaus- ja muiden poissaoloista johtuvien vajeiden aikana. Tarkastelemalla liikevaihtoa suhteessa henkilöstön työtunteihin voidaan tehdä arvioita siitä, kuinka taloudellisuus ja henkilöstön kuormittuminen on otettu huomioon työvuorosunnittelussa.

Tuottavuudelle ei osattu määritellä vielä mittausjakson aikana mitään tiettyä tavoitearvoa, mutta sen kehittymistä siirryttäessä kohti myynnillisesti vilkkaampaa aikaa haluttiin seurata. Kun kokemus mittarin käytöstä karttuisi, voitaisiin sille tulevaisuudessa asettaa mielekkäitä tavoitteita. Vahvasti sesongille painottuvalla toimialalla tavoitteet voitaisiin asettaa myös vuodenajan mukaan. Vaikka mittari antaakin yksipuolisen kuvan kuormittumiseen vaikuttavasta tekijästä, voidaan pitkäjänteisen seurannan avulla verrata mittarista saatuja arvoja käytännön kokemuksiin ja siten kehittää toimintaa.

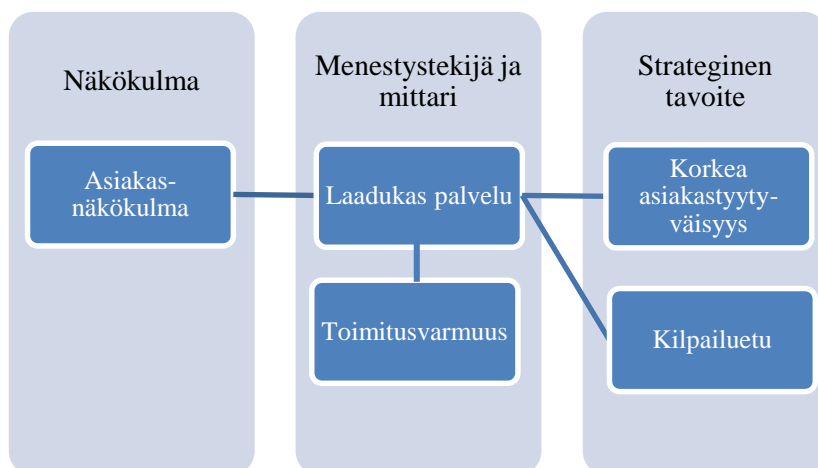
10 ASIAKASNÄKÖKULMAN MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT

10.1 Laadukas palvelu - toimitusvarmuus

Taustaa

Toimeksiantaja toivoi mittausprojektin tarjoavan hyödynnettävissä olevaa tietoa niiltä toiminnan osa-alueilta, jotka edistävät korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Kuljetuspalvelun tarjoaminen on keskeinen osa Erikoistarvikeliike Oy:n liiketoimintaa. Toimeksiantajan mukaan asiakkaat arvostavat paitsi kuljetusten toteuttamista nopeasti, myös sovitusti. Liiketalouden opiskelijoiden tekemän tutkimuksen mukaan 94% Erikoistarvikeliike Oy:n asiakkaista ja potentiaalisista asiakkaista käyttävät kuljetuspalvelua enemmän tai vähemmän säännöllisesti. (Niemi ym. 2015.)

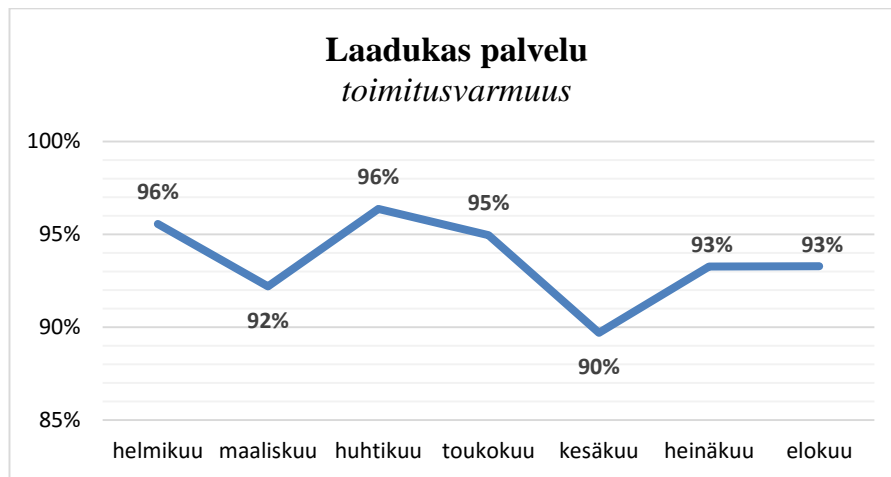
Palvelun laatua päätettiin seurata tarkastelemalla ajallaan toteutuneita toimituksia suhteessa toimituksiin, jotka sisälsivät jonkin varastotuotteen jälkitoimituksia. Jälkitoimitukset ovat ongelmallisia paitsi asiakkaan, myös yrityksen kannalta. Jälkitoimituksista johtuen asiakas ei saa kaikkia tilattuja tuotteita heti silloin kun on sovittu ja yritykselle kertyy ylimääräistä työtä ja vältettävissä olevia kustannuksia tilausten jäädessä roikkumaan. Mittaamalla toimitusvarmuutta voidaan tehdä päätelmiä siitä, mihin suuntaan asiakkaiden arvostama palvelu on kehittymässä. Informaation pohjalta voidaan tarvittaessa kohdistaa huomiota niille toiminnan osa-alueille, jotka edistävät korkean suoritustason toteuttamista. Kuvio 15 kuvaa laadukasta palvelua organisaation menestystekijänä.



KUVIO 15. Laadukas palvelu menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta

Kuvio 16 esittää tuloksia toimitusvarmuuden osalta mittausjakson aikana.



KUVIO 16. Toimitusvarmuus mittausjakson aikana.

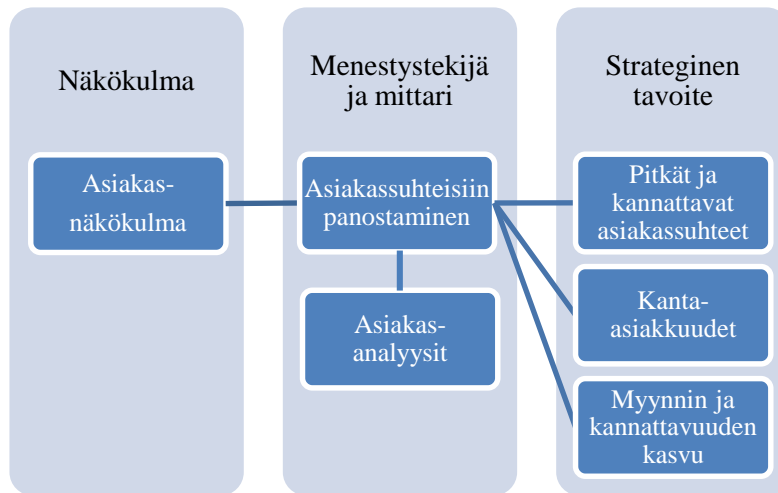
Mittaustulokset osoittavat, että toimitusvarmuus on ollut korkeimmillaan 96% ja alimmillaan 90%. Keskimäärin toimitusvarmuus on ollut mittausjakson aikana 94%. Varastoinnin toimivuuden katsottiin vaikuttavan keskeisesti toimitusvarmuuteen. Erikoistarvikeliike Oy:llä on tietyt tuotteet ja tuoteryhmät, joita se pyrkii pitämään jatkuvasti varastossa jälkitoimitusten ehkäisemiseksi. Toimitusvarmuudelle ei asetettu alussa mitään tiettyä tavoitearvoa, mutta mittausprojektin edetessä katsottiin mielekkääksi tavoitella 95% toimitusvarmuutta.

10.2 Asiakassuhteisiin panostaminen – asiakasanalyysit

Taustaa

Laadukkaan palvelun lisäksi myös yrityksen kannalta mielenkiintoisia asioita päätettiin mitata osana asiakasnäkökulmaa. Toimeksiantaja toivoi teemahaastattelussa, että se saisi kuukausittaisissa raporteissa eriteltyä tietoa siitä, ketkä ovat sen suurimmat ja kannattavimmat asiakkaat. Kerätyn tiedon avulla toimeksiantajan on mahdollista kohdistaa entistä paremmin huomiota sen merkittävimpiin asiakassuhteisiin. Tietoa päätettiin ryhtyä ke-

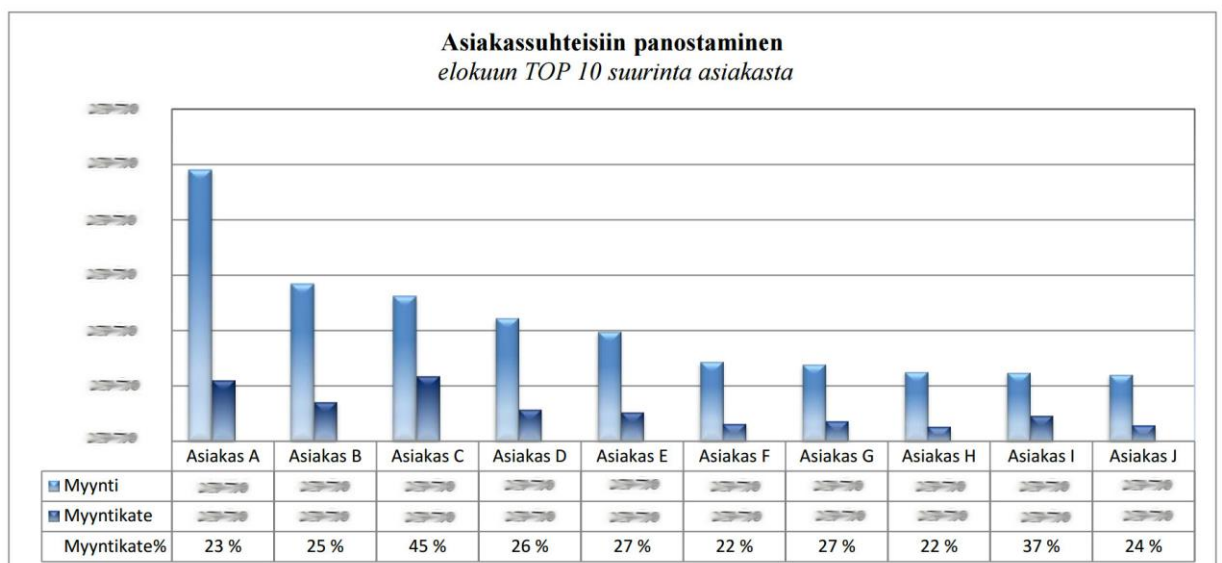
räämään tekemällä kuukausittainen analyysi kymmenestä eniten ostoksia tehneestä asiakkaasta. Analyysissä eriteltiin myös asiakaskohtainen kannattavuus euromääräisesti ja prosentuaalisesti. Tämän lisäksi mittausjakson edetessä seurattiin ketkä ovat toimeksiantajan suurimmat ja euromääräisesti kannattavimmat asiakkaat. Kuvio 17 kuvaa asiakassuhteisiin panostamista organisaation menestystekijänä.



KUVIO 17. Asiakassuhteisiin panostaminen menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta

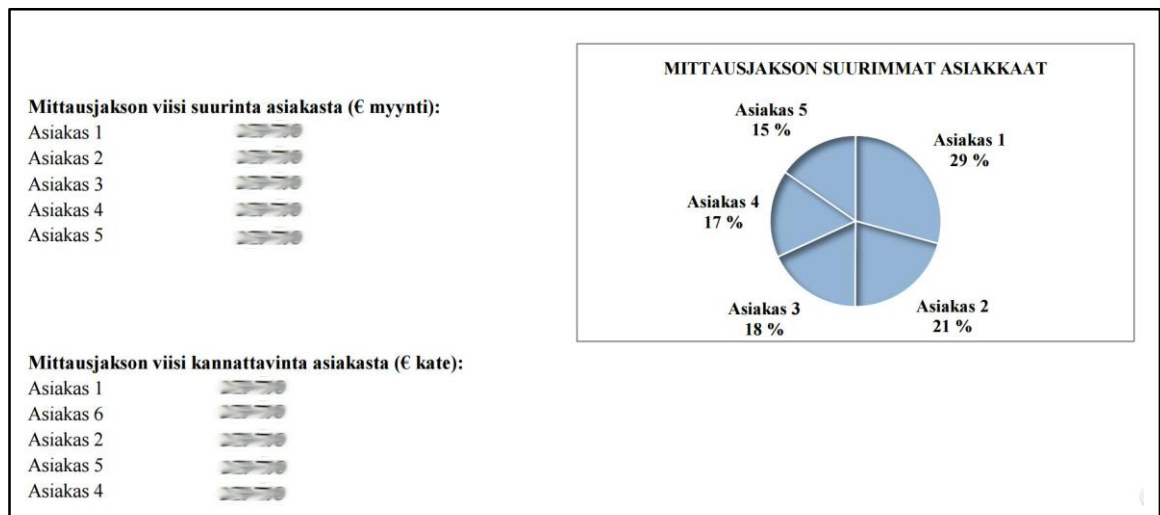
Kuvio 18 esittää ketkä olivat elokuussa Erikoistarvikeliike Oy:n kymmenen suurinta asiakasta. Vastaavanlainen erittely tehtiin mittausjakson aikana kuukausittain.



KUVIO 18. TOP 10 suurinta asiakasta elokuussa 2016.

Kuvio 18 osoittaa, että Asiakas A on ollut myynnillisesti mitattuna elokuun suurin asiakas. Sen sijaan kannattavin asiakas niin euromääräisesti kuin myös prosentuaalisesti on ollut Asiakas C. Tarkasteltaessa asiaa lähemmin huomataan, että Asiakas C:n myyntikateprosentti on lähes kaksi kertaa korkeampi kuin Asiakas A:n. Myyntikateprosentti oli kymmenen suurimman asiakkaan keskuudessa keskimäärin 28%.

Tarkastelemalla asiakaskohtaista kannattavuutta hieman pidemmällä aikavälillä on toimeksiantajan mahdollista kohdistaa huomiotaan myynnin ja kannattavuuden näkökulmasta merkittävimpiin asiakassuhteisiinsa. Osana mittausprojektia päätettiin selvittää, ketkä ovat mittausjakson suurimmat ja kannattavimmat asiakkaat. Kuvio 19 kuvaa viittä mittausjakson suurinta ja euromääräisesti kannattavinta asiakasta.



KUVIO 19. Mittausjakson viisi suurinta ja kannattavinta asiakasta.

Mittaustulokset osoittavat, että Asiakas 1 on tehnyt mittausjakson aikana eniten ostoksia ja tuonut myös eniten katetta. Vertailtaessa ympyrädiagrammin avulla kuinka myynti viidelle suurimmalle asiakkaalle on jakautunut huomataan, että Asiakas 1 on tehnyt selkeästi muita enemmän ostoksia. Kannattavuutta tarkasteltaessa huomataan, että mittausjakson kuudenneksi suurin asiakas Asiakas 6 on tuonut euromääräisesti toiseksi eniten katetta. Asiakas 6:n jälkeen eniten katetta ovat tuoneet Asiakas 2, Asiakas 5 ja Asiakas 4. Mittausjakson kolmanneksi eniten ostoksia tehnyt Asiakas 3 ei mahdu viiden kannattavimman asiakkaan joukkoon.

Vaikka seitsemän kuukautta kestäneen mittausjakson perusteella ei voidakaan tehdä kovin varmoja yleistyksiä asiakkuuksista, saattavat mittaustulokset tukea käsityksiä asiakassuhteiden koosta ja kannattavuudesta. Pitkäjänteisen seurannan avulla on mahdollista arvioida eroavaisuuksia asiakkuuksien välillä ja siten kohdistaa entistä tehokkaammin huomiota tärkeiden asiakassuhteiden hoitamiseen.

11 SISÄISTEN PROSESSIEN MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT

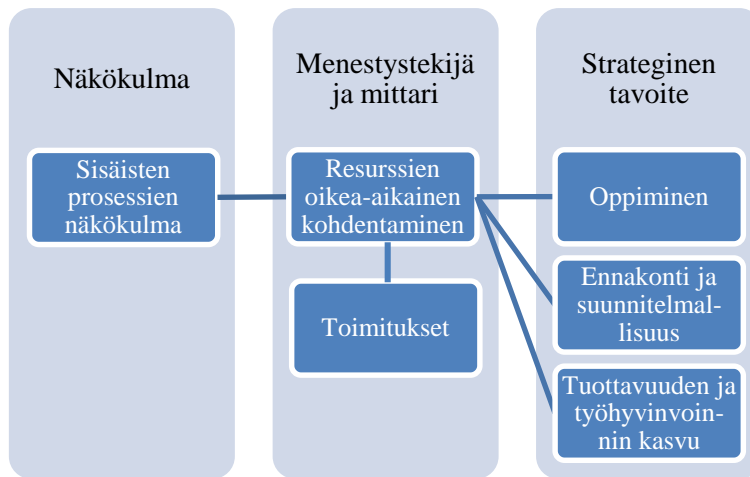
11.1 Resurssien oikea-aikainen kohdentaminen - toimitukset

Taustaa

Toimeksiantaja toivoi saavansa lisää tietoa siitä, kuinka myynnillisesti vilkkaampi aika näkyy toimipisteen eri toiminnoissa. Tiedon avulla toimeksiantajan on mahdollista suunnata resursseja toiminnan eri osa-alueille oikea määrä oikeaan aikaan vuodesta. Osana sisäisten prosessien näkökulmaa päätettiin seurata kausikohtaisia muutoksia asiakaspalvelun kannalta merkittävällä osa-alueella, toimituksissa.

Mittauksen kohteena olevan myymälän liiketoiminta perustuu erikoistarvikkeiden myyntiin ja toimittamiseen. Myymälä palvelee yhtä lailla toimipisteeltään tuotteita noutavia asiakkaita, kuin myös asiakkaita, jotka tilaavat tuotteet toimitettuna. Liiketalouden opiskelijoiden tammikuussa 2015 tekemässä tutkimustyössä kartoitettiin kuljetuspalveluiden merkitystä asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Suurin osa tutkimukseen vastaajista, 56%, olivat sekä nouto- että toimitusasiakkaita. Vastaajista 38% olivat ainoastaan toimitusasiakkaita ja vain 6% ilmoittivat noutavansa aina itse ostamansa tuotteet. (Niemi ym. 2015.)

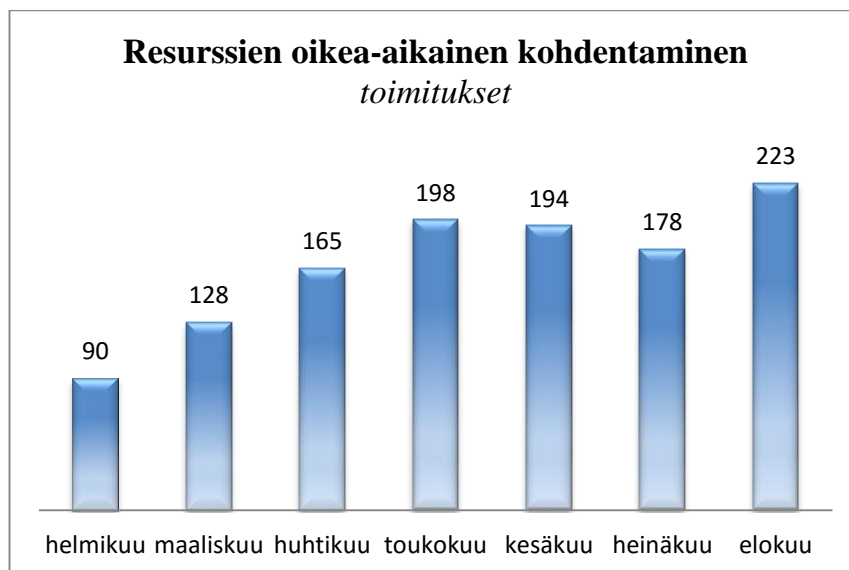
Kuljetuspalvelun tarjoaminen on keskeinen osa Erikoistarvikeliike Oy:n liiketoimintaa. Toimialalla asiakkaat ovat tottuneet saamaan tuotteet toimitettuna, joten sen tarjoamista voidaan pitää itsestäänselvyytenä. Toimitusten lukumäärä on tyypillisesti kasvanut myynnin mukana merkittävästi sesonkia kohti edetessä. Asiakkaat kokevat toimitukset mutkattomiksi ja helpoksi tavaksi saada tuotteet. Kuvio 20 kuvaa resurssien oikea-aikaista kohdentamista organisaation menestystekijänä.



KUVIO 20. Resurssien oikea-aikainen kohdentaminen menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta

Kuvio 21 esittää muutoksia toimitusten kuukausittaisessa lukumäärässä. Taulukossa 3 on eriteltynä toimitusten keskimääräinen lukumäärä myymälän aukiolopäivää kohden.



KUVIO 21. Toimitusten kuukausittainen lukumäärä.

Toimituksia päivässä
keskimäärin:

helmikuu	4
maaliskuu	6
huhtikuu	8
toukokuu	9
kesäkuu	9
heinäkuu	9
elokuu	10

TAULUKKO 3. Toimitusten keskimääräinen lukumäärä päivässä.

Kuvio 21 osoittaa, että toimitusten lukumäärä on kasvanut varsin tasaisesti myynnin mukana siirryttäessä kohti myynnillisesti vilkkaampaa aikaa. Kuvio 21 osoittaa myös sen, että mittausjakson aikana eniten toimituksia on ollut elokuussa, ja vähiten helmikuussa. Taulukosta 3 ilmenee, että toimituksia on ollut elokuussa eniten myös suhteessa myymälän aukiolopäiviin, ja että toimitusten päivittäinen lukumäärä oli elokuussa jopa 150 prosenttia korkeampi kuin helmikuussa.

Kuljetuspalvelu on kiinteä osa myyntiä ja asiakaspalvelua. Asiakkaat arvostavat kuljetusten täsmällisyyttä, joustavuutta ja nopeutta. Mittaustuloksista näkyy, kuinka toimitusten määrässä esiintyy merkittäviä kausivaihteluita. Kuljetuspalveluiden toteuttaminen ei ole irrallaan muusta toiminnasta. Esimerkiksi varastoinnissa onnistuminen vaikuttaa keskeisesti siihen, että kuljetukset voidaan toteuttaa täsmällisesti ja nopeasti.

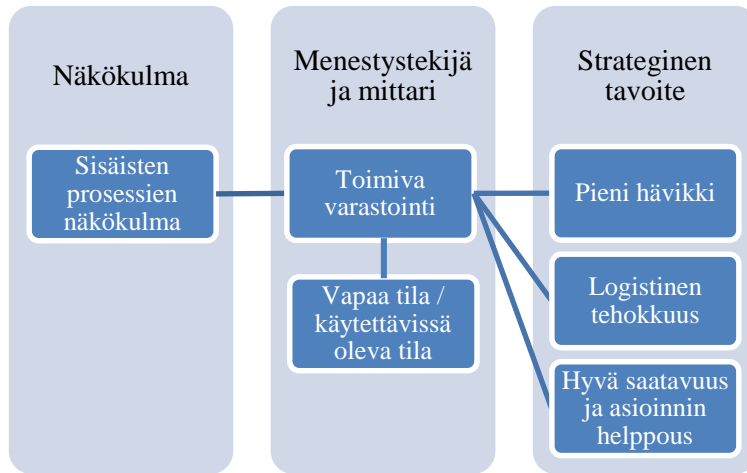
Toimitusten lukumäärälle ei ollut tarpeellista asettaa mitään tiettyä tavoitearvoa, jota kohti pyrkiä. Mittarin tarkoituksena on kohdistaa huomiota asiakkaiden arvostamassa toiminnossa esiintyviin kausivaihteluihin, ja herättää keskustelua esimerkiksi työpanosten oikea-aikaisesta resursoinnista. Kun keräilyyn, lastaukseen ja muihin merkittäviin tukitoimintoihin on varattu oikea määrä työpanoksia oikeaan aikaan vuodesta, saavutetaan asiakkaiden arvostaman palvelun ylläpidossa korkea suoritustaso.

11.2 Toimiva varastointi sisä- ja ulkotiloissa – vapaa tila/käytettävissä oleva tila

Taustaa

Toimeksiantaja on kiinnostunut uusista keinoista tehostaa varastointiaan. Teemahaastattelussa kehityskohteiksi mainittiin muun muassa tavaroiden käsittelyyn kuluvan ajan lyhentäminen ja hävikin tehokkaampi ehkäiseminen. Tarkastelemalla tilankäyttöä voidaan seurata varastoon kohdistuvan tavaravirran asettamaa painetta. Puutteet varastoinnin järjestelmällisyydessä johtavat siihen, että tavaroilla ei ole omaa paikkaa tai että tavarat eivät mahdu niille varatuille paikoille. Silloin, kun tavarat eivät ole omilla paikoillaan, ne altistuvat jatkuvalle siirtelylle paikasta toiseen. Tällöin myös riski tavaroiden rikkoutumiselle kasvaa, eikä tuotetta välttämättä löydetä nopeasti silloin kun sitä tarvitaan. Tyypillisesti lavapaikkojen täytyessä varastoon saapuvat uudet lavat alkavat tukkia käytäviä ja

siten vaikeuttavat kulkua ja yleistä työskentelyä varastossa. Kuvio 22 kuvaa toimivaa varastointia organisaation menestystekijänä.



KUVIO 22. Toimiva varastointi menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta

Taulukko 4 kuvaa muutoksia tilankäytössä mittausjakson aikana.

Vapaa hyllytila / käytettävissä oleva hyllytila (sisävarasto):							
3 %	5 %	4 %	2 %	3 %	4 %	4 %	3,6 %
helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	keskiarvo
Vapaa tila / käytettävissä oleva tila (ulkovarasto):							
5 %	5 %	3 %	3 %	5 %	3 %	2 %	3,7 %
helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	keskiarvo

TAULUKKO 4. Vapaan tilan osuus sisä- ja ulkoarastossa.

Mittaustulokset osoittavat, että niin sisävarastossa kuin myös ulkoarastossa on mittausjakson aikana ollut enimmillään vapaata tilaa 5%. Vapaan tilan prosentuaalinen määrä sisä- ja ulkoarastossa on ollut keskimäärin samalla tasolla, vaikkakin on otettava huomioon, että niiden laskentamenetelmät eroavat toisistaan. Sisävaraston tilankäytöstä saatiin yksiselitteinen arvo laskemalla lavapaikkojen täyttöaste, kun taas ulkotilojen käytöstä tehtiin vain prosentuaalinen arvio. Mittaustulokset kerättiin kerran kuukaudessa niin, että

edellisestä mittauksesta oli kulunut kuukausi. Näin ollen mittarit kuvaavat varaston käyttöä vain yhtenä, tietyinä päivinä kuukaudesta.

Varastointi ja sen merkitys vaihtelevat yrityksittäin. Lavapaikkojen täyttöasteen ja vapaan tilan seuranta auttaa osaltaan arvioimaan tilan käyttöä ja varastoinnin toimivuutta. Mittari kertoo oman totuutensa varastoinnin tilasta, mutta tärkeintä on kuitenkin astua itse varastotiloihin ja arvioida varastoinnin toimivuutta omin silmin. Arvioidessa varastoinnin toimivuutta voidaan esimerkiksi pohtia, onko tuotteiden keräily jouhevaa vai löytäminen haastavaa? Onko keinoa, jolla tuotteiden keräilyyn käytettävää aikaa voidaan lyhentää? Tämän lisäksi tulisi varmistaa, että jokaisella tuotteella on oma vakiintunut paikkansa, ja että tuotteet ovat omilla paikoillaan. Tavaroiden siirtelystä, etenkin ahtaissa tiloissa voi aiheutua helposti estettävissä olevaa hävikkiä.

Myös varaston layoutilla on merkitystä. Inkiläinen (2009, 99) esittää teoksessaan Logistinen päätöksenteko, että tyypillisen varaston toimintakustannuksista 50 prosenttia aiheutuu tilausten keräilystä, ja siitä vuorostaan yli puolet syntyy siirtymisestä paikasta toiseen. Varaston layout vaikuttaa merkittävästi turhan liikkumisen määrään ja siitä aiheutuviin kustannuksiin.

Tavoitteiden asettaminen mittareille koettiin haasteelliseksi, koska tiettyyn prosenttiosuuteen pyrkiminen ei vielä yksinään takaa järjestystä ja tehokasta tilankäyttöä varastossa. Sesonkiin valmistautuessa ja sen aikana voi kookkaan varmuusvaraston ylläpitäminen olla jopa ajoittain perusteltua. Tällöin esimerkiksi lavapaikkojen täyttöaste voi nousta ajoittain korkeaksi ja vapaa hyllytila olla hyvän palvelutason takaamiseksi vähissä. Mittarin arvoa päätettiin seurata, ja verrata siitä saatavia arvoja käytännön kokemuksiin varastoinnin toimivuudesta. Näin mittarille voidaan tulevaisuudessa asettaa jokin tietty tavoitearvo, jota kohti voidaan määrätietoisesti pyrkiä. Mittarin tärkein tavoite on herättää keskustelua varastoinnista ja siten edistää varastoinnin sujuvuutta ottaen sekä taloudellisuus että asiakaspalvelun taso riittävästi huomioon.

11.2.1 Varaston kiertonopeus

Vaihto-omaisuuden kiertoaika mittaa varastoinnin tehokkuutta. Kiertoajalla on varsinkin kauppaliikkeissä keskeinen merkitys muun muassa yrityksen kannattavuudelle. Mitä nopeammin vaihto-omaisuus kiertää, sitä tehokkaammin materiaalihallinto ja markkinointi toimivat. (Balance Consulting 2016.) Toimeksiantajan tavoitteena on kasvattaa varaston kiertonopeutta. Seuraamalla myynnin prosentuaalista osuutta suhteessa varaston arvoon voidaan arvioida, kuinka nopeasti tai hitaasti varasto kiertää eri vuodenaikoihin. Taulukko 5 kuvaa muutoksia varaston kiertonopeudessa mittausjakson aikana.

helmikuu	-
maaliskuu	-
huhtikuu	-
toukokuu	42 %
kesäkuu	47 %
heinäkuu	63 %
elokuu	51 %

TAULUKKO 5. Liikevaihdon prosentuaalinen osuus varaston arvosta.

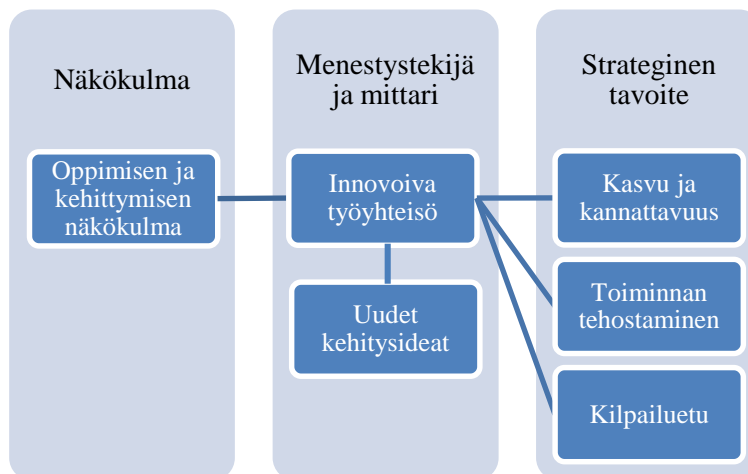
Varaston kiertonopeutta arvioitiin vertaamalla kuukausittaista liikevaihtoa kunkin kuukauden keskimääräiseen varaston arvoon. Varaston arvoa seurattiin toukokuusta lähtien, ja vertailussa käytettiin ostohintoja. Mittaustulokset osoittivat, että varaston arvo pieneni kesäkuussa ja heinäkuussa. Se kasvoi kuitenkin jälleen elokuussa lähelle toukokuun lukemia. Vaikka varaston arvo olikin elokuussa miltei sama kuin toukokuussa, vauhditti elokuun myynti kiertonopeutta kuvaavan prosenttiosuuden toukokuun arvoa korkeammaksi, kuten taulukko 5 osoittaa. Erityisen hyvin varasto kiersi heinäkuussa, jolloin myynti oli korkeimmillaan ja varaston arvo alimmillaan. Varaston kiertonopeudelle ei haluttu asettaa toistaiseksi mitään tiettyä tavoitearvoa. Pohtiessa mittarille mielekästä tavoitetta tulisi huomioida myynnin sesonkiluonteisuus ja käytännön kokemukset.

12 OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN MENESTYSTEKIJÄT JA MITTARIT

12.1 Innovoiva työyhteisö – uudet kehitysideoita

Taustaa

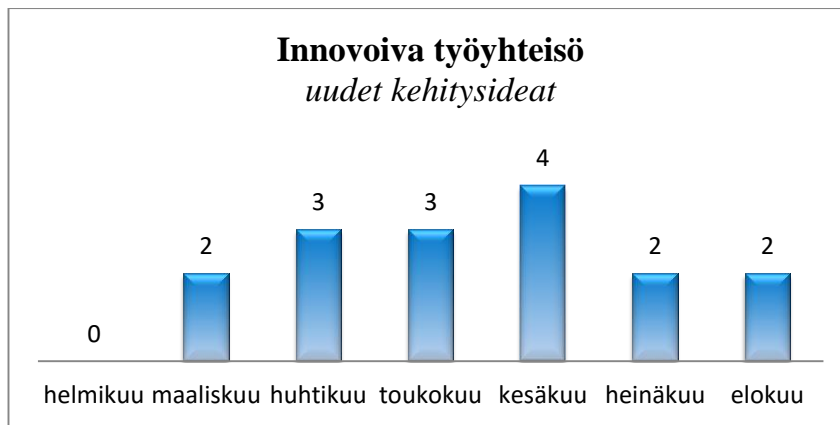
Jatkuva kehitystyö on edellytys menestykselle liiketoiminnalle ja innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Mahdollisuudet innovaatioiden tuottamiseen ovat nykyään paremmat kuin koskaan aiemmin. (Ojasalo ym. 2009, 12-13.) Toimeksiantajan edustajan mukaan innovatiivisuus ja kehitystyö ovat keskeinen osa kasvavan yrityksen toimintaa. Kehitystyö on tärkeää, koska sen avulla on mahdollista ratkaista ongelmia ja kehittää prosesseja entisestä toimivammiksi. Toimeksiantajan tavoitteena on ylläpitää innovatiivista ilmapiiriä ja kehittää aktiivisesti toimintaa ideoinnin pohjalta. Innovatiivisuutta päätettiin ryhtyä seuraamaan tarkastelemalla kehitysideoiden lukumäärää. Seuraamalla kehitysideoiden lukumäärää toimeksiantajan on mahdollista arvioida, kuinka paljon uudistamiseen ja kehitystyöhön toimipisteellä panostetaan. Kuvio 23 kuvaa innovointia organisaation menestystekijänä.



KUVIO 23. Innovoiva työyhteisö menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta

Kuvio 24 kuvaa muutoksia kehitysideoiden lukumäärässä kuukausitasolla mittausjakson aikana.



Kuvio 24. Uusien kehitysideoiden lukumäärä.

Mittaustulokset osoittavat, että kehitysideoita on ollut eniten kesäkuussa ja vähiten helmikuussa, jolloin uusia kehitysideoita ei ollut lainkaan. Keskimäärin kehitysideoita on ollut noin kaksi jokaista kuukautta kohden. Mittausjakson kehitysideat liittyivät pitkälti käytännön työskentelyn helpottamiseen ja toiminnan laadun kehittämiseen. Näin ollen innovaatiotoiminta painottui vahvasti uusien prosessien ja toimintamallien kehitystyöhön.

Toimeksiantaja ei katsonut tarpeelliseksi asettaa innovatiivisuudelle mitään tiettyä tavoitearvoa niin kauan, kun ideointi on jatkuvaa ja laadukasta. Mittari keskittyy tarkastelemaan kehitysideoiden lukumäärää, mutta vähintään yhtä tärkeäksi katsottiin myös kehitysideoiden laadulliset seikat.

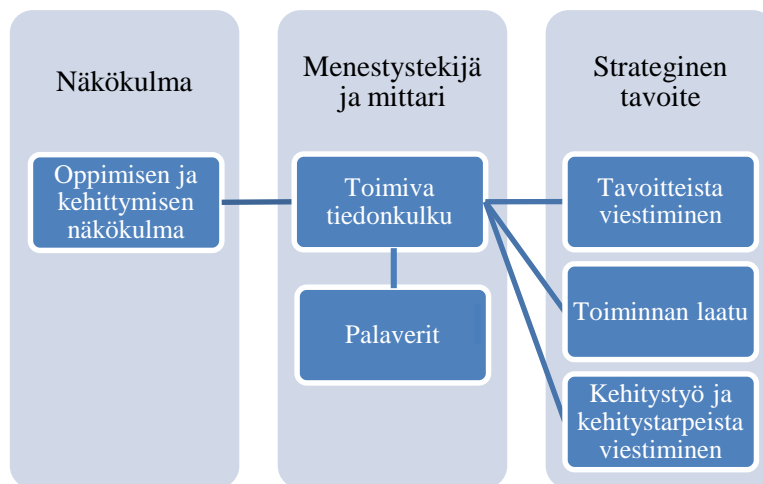
12.2 Toimiva tiedonkulku – yhteiset palaverit

Taustaa

Toimeksiantajan edustajan tehtävänä on luoda edellytykset sille, että tieto kulkee toimipisteellä tarvittaessa ja nopeasti. Tämän lisäksi jokaisen työntekijän katsotaan olevan omalta osaltaan vastuussa toimipisteen tiedonkulusta. Erilaista tietoa päivittäiseen työskentelyyn liittyen vaihdetaan tyypillisesti keskustelemalla tai sähköpostitse. Tällä tavoin ajankohtainen ja tärkeä tieto saavuttaa kätevästi eri henkilöstöryhmät normaalin työskentelyn lomassa. Vaikka pienet ja rutiininomaiset asiat onkin helppo käsitellä ja ottaa esille esimerkiksi vapaamuotoisten keskustelujen muodossa, on isompien asioiden käsittelyä

varten joskus perusteltua järjestää palaverieja. Palaverit ovat muusta toiminnasta irrallaan olevia, rauhoitettuja hetkiä jonkin tärkeän asian tai asiakokonaisuuksien käsittelyä varten.

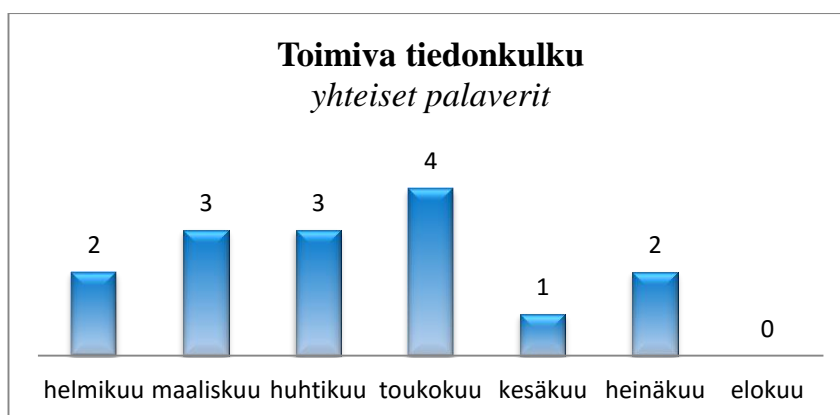
Palavereilla ja neuvotteluilla tavoitellaan aina tulosta, joka voi olla esimerkiksi myyntien näytksen saavuttaminen tai kehittämistarpeiden tiivistäminen. Joskus voi olla myös aiheellista kerrata yrityksen tavoitteita ja strategioita, jotta toiminnan punainen lanka säilyisi. Parhaimmillaan palaverit ja niissä käyty keskustelu johtaa innovaatioihin jotka inspiroivat kaikkia työntekijöitä. Palaverien järjestämisestä ei kuitenkaan saisi tulla itsetar koitusta, vaan niitä tulisi järjestää vain silloin, kun palaverilla on selkeä aihe ja tarkoitus. (Talouselämä 2009.) Kuvio 25 kuvaa toimivaa tiedonkulkua organisaation menestysteki jänä.



KUVIO 25. Toimiva tiedonkulku menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta.

Kuvio 26 kuvaa muutoksia järjestettyjen palaverien lukumäärässä kuukausitasolla mitausjakson aikana.



KUVIO 26. Yhteisten palaverien lukumäärä mittausjakson aikana.

Mittaustulokset osoittavat, että palaverieja on järjestetty mittausjakson aikana eniten toukokuussa mutta ei lainkaan elokuussa. Keskimäärin palaverieja on järjestetty kaksi kertaa kuukaudessa. Toimeksiantajan edustajan mukaan etenkin sesonkina on haasteellista löytää muusta toiminnasta irrallaan olevaa aikaa palaverien järjestämiseksi. Useamman työntekijän osallistuessa yhtäaikaaisesti palaveriin saattaa asiakaspalvelu ruuhkautua ja työkentelyssä esiintyä pullonkauloja. Myös mittauksien tulokset osoittavat, että palaverieja on järjestetty keskimäärin vähemmän myynnillisesti vilkkaampina kuukausina, mittausjakson lopussa.

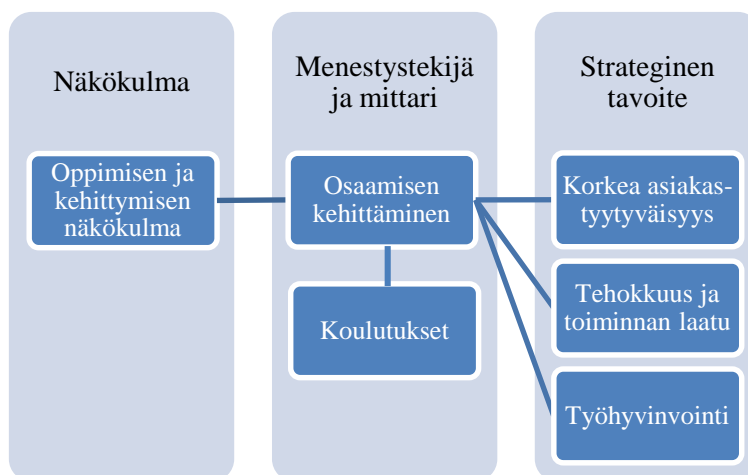
Palaverien lukumäärälle ei haluttu asettaa mitään tiettyä tavoitearvoa johon pyrkiä, koska niiden järjestämisestä ei haluttu tehdä itseisarvoa. Palaverien nähtiin kuitenkin olevan keskeisessä roolissa osana tiedonkulkua etenkin silloin, kun käsitellään laajoja asiakokonaisuuksia. Ne tarjoavat esimerkiksi sähköpostitiedotteisiin verrattuna erilaisen foorumin ajatusten vaihtamiselle ja kehitystyölle. Tavoitteeksi mittarille asetettiin, että palaverieja järjestetään mahdollisuuksien mukaan, riittävästi, ottaen laadulliset seikat huomioon. Mittarin tarkoituksena on verrata käytännön kokemuksia tiedonkulusta siihen keskeisesti vaikuttavaan tekijään, ja siten arvioida tarvittavia panostuksia nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka palaverien järjestämisestä ei tulekaan tehdä itseisarvoa, voisi toimeksiantaja kokeilla esimerkiksi käytäntöä, jossa se järjestäisi aina tietyn määrän palaverieita kuukaudessa. Vertaamalla saatuja kokemuksia toivottuihin vaikutuksiin toimeksiantajan olisi mahdollista arvioida yksiselitteisten tavoitteiden asettamista tulevaisuudessa.

12.3 Osaamisen kehittäminen - koulutukset

Taustaa

Toimeksiantajan edustaja korosti teemahaastattelussa henkilökunnan ammattitaitoa ja osaamista yhtenä keskeisimmistä menestystekijöistä. Myös asiakkaat katsovat ammattitaitoisen palvelun olevan ensiarvoisen tärkeää. Liiketalouden opiskelijoiden tekemässä tutkimuksessa kartoitettiin kyselylomakkeiden avulla Erikoistarvikeliike Oy:ssä asioiden ja potentiaalisten yritysasiakkaiden tarpeita ja odotuksia tuotteista ja palveluista. Kyselyyn vastanneista yrityksistä jopa 80% piti henkilökunnan ammattitaitoa hyvin tärkeänä, ja loput 20% vastaajista melko tärkeänä. Henkilökunnan ammattitaitoa pidettiin vastaajien keskuudessa esimerkiksi edullista hintatasoa merkittävämpänä tekijänä. (Niemi ym. 2015.)

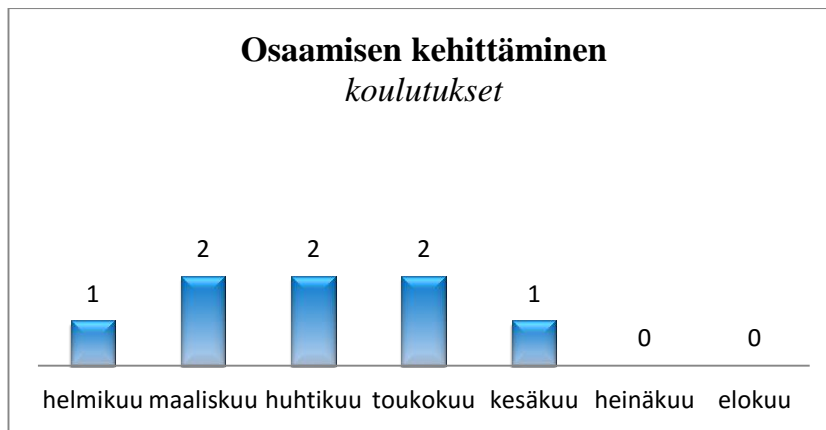
Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on Erikoistarvikeliike Oy:n toiminnan kannalta suuri paitsi nyt, myös tulevaisuudessa. Koulutusten järjestäminen tukee omalta osaltaan henkilökunnan osaamisen kehittymistä. Osana mittausprojektia päätettiin seurata osaamisen kehittämiseen käytettävien panostusten lukumäärää tarkastelemalla järjestettyjen koulutusten lukumäärää. Kuvio 27 kuvaa osaamisen kehittämistä organisaation menestystekijänä.



KUVIO 27. Osaamisen kehittäminen menestystekijänä.

Mittaustulokset ja pohdinta

Kuvio 28 kuvaa muutoksia koulutusten lukumäärässä mittausjakson aikana.



Kuvio 28. Koulutusten lukumäärä mittausjakson aikana.

Mittaustulokset osoittavat, että toimeksiantajayrityksessä on panostettu henkilökunnan osaamisen kehittämiseen eniten mittausjakson alku- ja keskivaiheessa. Kahtena viimeisenä, myynnillisesti vilkkaimpina kuukausina koulutuksia ei ole järjestetty lainkaan. Toimeksiantajan edustajan mukaan etenkin sesonkina on haastavaa löytää normaalista työstä irrallaan olevaa, rauhoitettua aikaa koulutusten järjestämiseksi. Koulutukset sitovat osan henkilöstöstä pois heidän normaaleista työtehtävistään, mikä on omiaan aiheuttamaan vajuusta ja ruuhkaa asiakaspalvelussa.

Sopivan tavoitetason löytäminen koulutusten järjestämisessä koettiin haastavaksi. Toisaalta pelkästään määrän ei katsottu korvaavan laatua ja tavoitetasoa suunnitellessa tulisi huomioida myös vuodenaikoihin liittyvät ominaispiirteet. Toimeksiantaja piti koulutuksiin liittyviä laadullisia seikkoja tärkeämpänä kuin sitä, että niitä järjestetään paljon. Tämän vuoksi tavoitteeksi asetettiin, että koulutuksia pyritään järjestämään mahdollisuuksien mukaan riittävän usein, ottaen vuodenaika huomioon. Hiljaisempina aikana koulutuksiin voitaisiin panostaa enemmän, kun taas kiireellisempänä aikana voitaisiin keskittyä enemmän päivittäiseen rutiininomaiseen työskentelyyn.

13 POHDINTA

Mittausprojekti osoitti, että menestystekijöiden tilasta on mahdollista kerätä tietoa päätöksenteon tueksi. Mittareilla kerätty informaatio vahvisti jo ennestään olevia käsityksiä siitä, kuinka siirtyminen kohti sesonkia vaikuttaa oleellisesti yrityksen eri toimintoihin. Vaikka myynnillisesti vilkkaamman ajan tiedettiin nostavan toiminnan intensiteettiä lähestulkoon kaikilla osa-alueilla, tarjosivat kuukausittaiset raportit (liite 1) grafiikaltaan yksiselitteistä ja ajankohtaista tietoa muutosten suunnasta. Tavoittelemalla parempia tuloksia strategisesti merkittävillä osa-alueilla ja ennakoimalla tulevaisuutta pitkäjänteisen seurannan avulla on toimeksiantajan mahdollista hallita organisaatiokohtaiset menestystekijät entistä tehokkaammin. Mittariston merkitystä arvioidessa tulisikin ottaa huomioon sen toimintaa ohjaavat prosessitoiminnot perinteisten tulostoimintojen lisäksi. Toimivalla mittaristolla on merkittävä rooli yrityksen toiminnan ennakkoon ohjaamisessa, motivoinnissa ja strategian selkiyttämässä.

Toimeksiantaja koki, että kuukausittaiset raportit tarjosivat helposti ymmärrettävää ja ajankohtaista tietoa muutoksista toiminnan eri osa-alueilla. Toimeksiantajan mukaan oli havainnollistavaa huomata, kuinka kuukausittaiset erot toiminnan intensiteetissä näkyvät nyt ensimmäistä kertaa selkeästi myös paperilla. Opinnäytetyölle asetetun tavoitteen kerätä hyödynnettävissä olevaa tietoa menestystekijöiden tilasta katsottiin toteutuneen hyvin. Ideaa vastaavanlaisten projektien toteuttamisesta myös tulevaisuudessa päätettiin viedä eteenpäin organisaatiossa vielä mittausprojektin päättyttyä.

LÄHTEET

Balance Consulting. 2016. Tunnusluvut. Vaihto-omaisuuden kiertoaika. Luettu 11.11.2016 http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto_omaisuuden_kiertoaika

Dale, B. G., Wiele, A. & Iwaarden, J. 2007. 5. painos. Managing Quality. Blackwell Publishing Ltd.

Hakonen, M. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet = Concepts of performance measurement. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: sokkolennoista hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi: järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys r.y.

Karrus, K. 2005. 3.-5. painos. Logistiikka. Helsinki: WSOY.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. 2. painos. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Laitinen, E. 2003. 3. uud. painos. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. 5. uud. painos. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. 2. uud. painos. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Naidu N.V.R., Babu K.M. & Rajendra, G. 2006. Total Quality Management. New age international.

Niemi, J., Pajunpää, M., Periviita, N., Pietilä, N. & Pucilowski, A. 2015. Tutkimustyö Erikoistarvikeliike Oy:lle.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

- Parmenter, D. 2015. 3. painos. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. New Jersey: Wiley.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. 1. painos. Logistiikka pk-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rother, M. 2011. Toyota Kata. Porvoo: Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettu 31.10.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saari, S. 2006. Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa: tuottavuuden käsikirja. Espoo: Mido Oy.
- Sakki, J. 2009. 7. uud. painos. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Vantaa: Jouni Sakki Oy.
- Strategy-Train. 2016. Koulutusmateriaali. Strategian käyttöönotto. Laadunvalvonta ja laadunvarmistus. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen. Luettu 23.11.2016. <http://st.merig.eu/index.php?id=221&L=2>
- Sydänmaanlakka, P. 2007. 8. painos. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Talouselämä. 2009. Työelämä. Ota porukka haltuun palavereilla. Luettu 17.11.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota-porukka-haltuun-palavereilla-3351765>
- Viitala, R. 2013. 4. uud. painos. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

LIITTEET

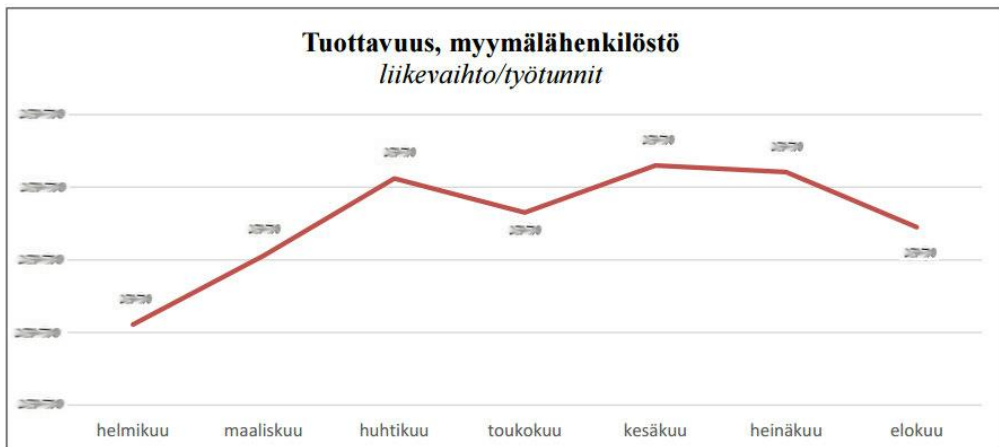
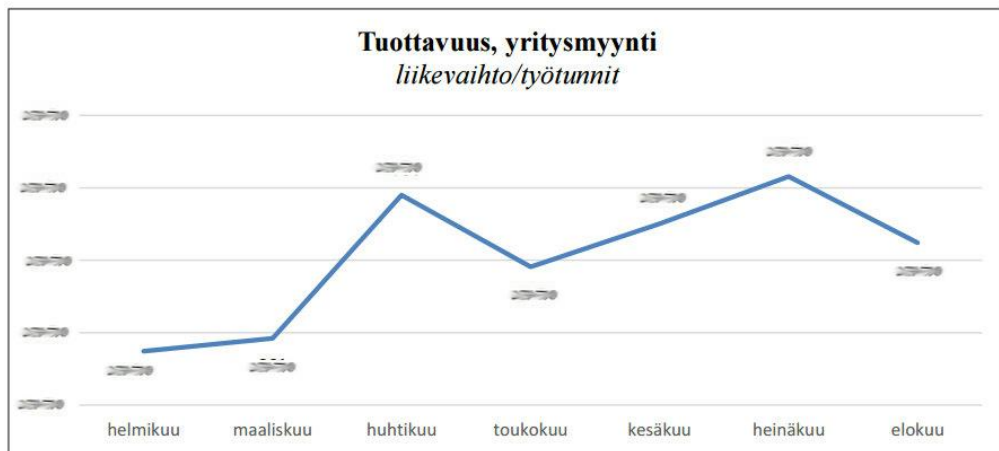
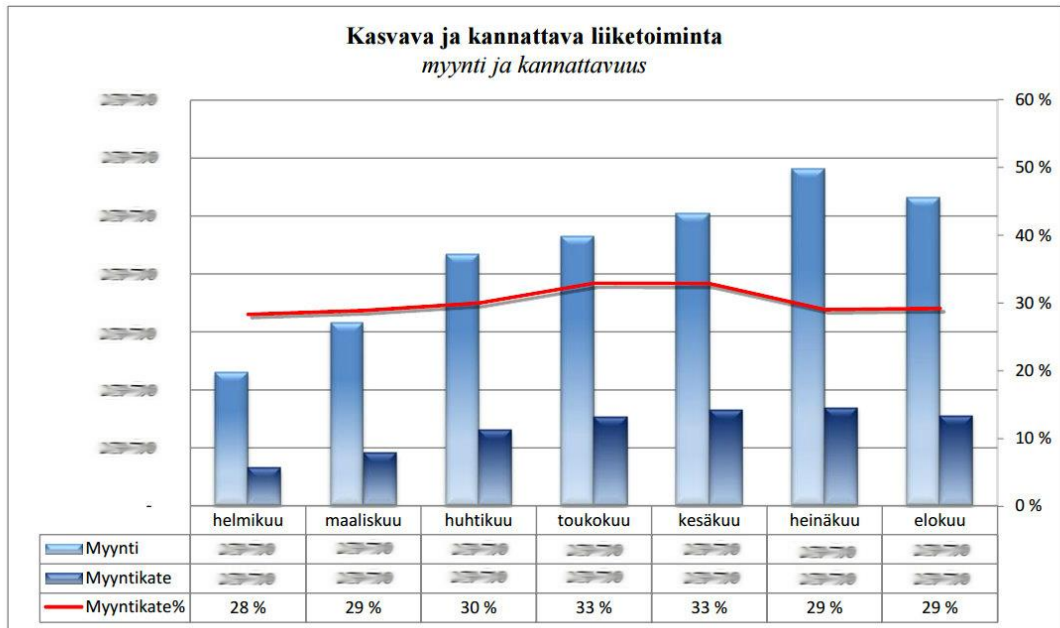
Liite 1. Menestystekijöiden mittaaminen: suorituskyvyn mittarit elokuussa 2016

1 (5)

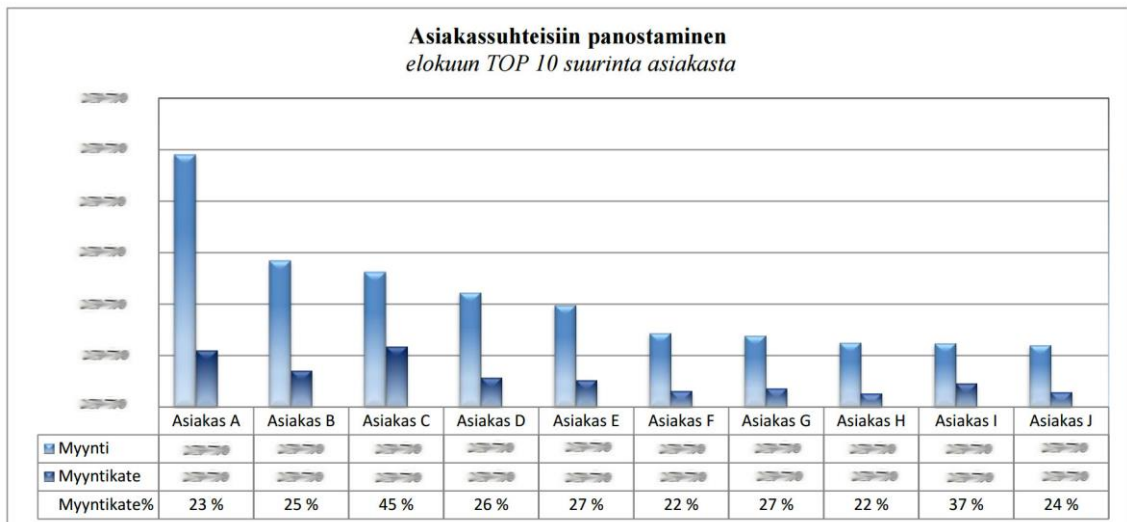
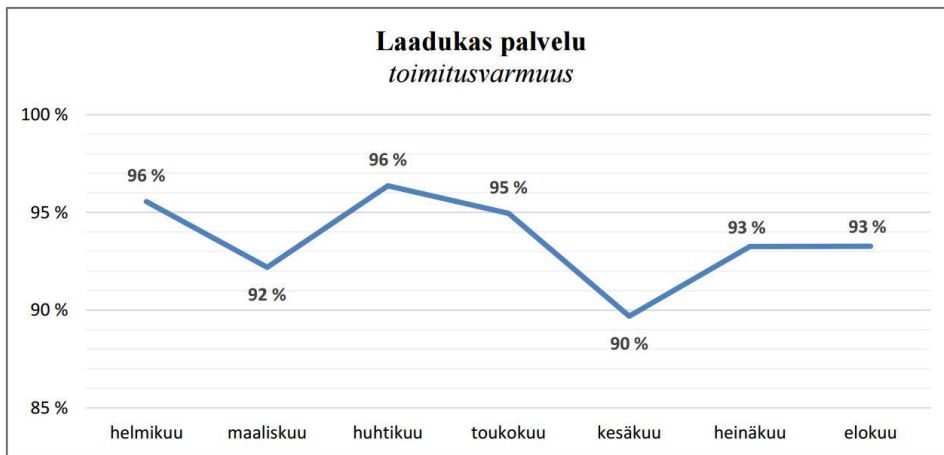
MENESTYSTEKIJÖIDEN MITTAAMINEN

Suorituskyvyn mittarit elokuussa 2016

Taloudellinen näkökulma

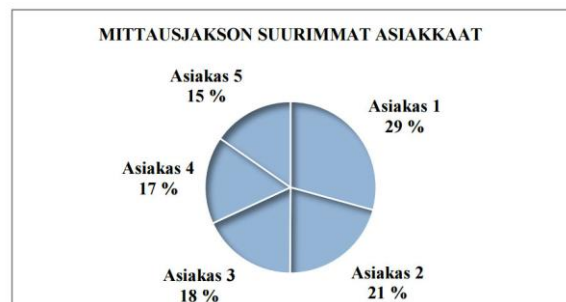


Asiakasnäkökulma



Mittausjakson viisi suurinta asiakasta (€ myynti):

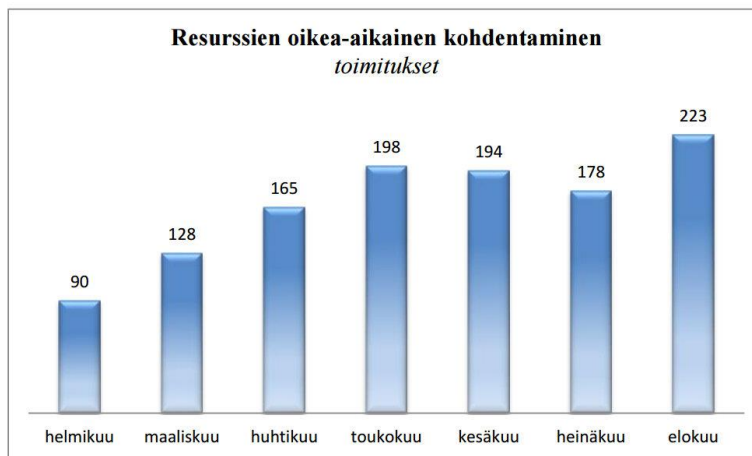
- Asiakas 1 229700
- Asiakas 2 229700
- Asiakas 3 229700
- Asiakas 4 229700
- Asiakas 5 229700



Mittausjakson viisi kannattavinta asiakasta (€ kate):

- Asiakas 1 229700
- Asiakas 6 229700
- Asiakas 2 229700
- Asiakas 5 229700
- Asiakas 4 229700

Sisäisten prosessien näkökulma



Toimituksia päivässä
keskimäärin:

helmikuu	4
maaliskuu	6
huhtikuu	8
toukokuu	9
kesäkuu	9
heinäkuu	9
elokuu	10



Edelliskuussa vapaa hyllytila 4%

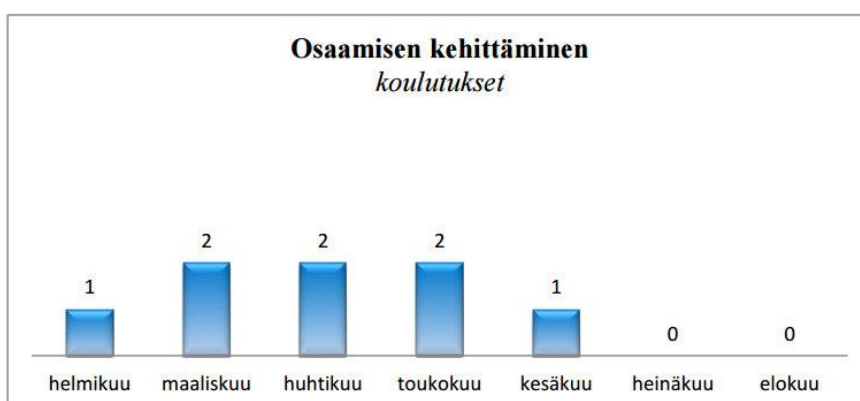
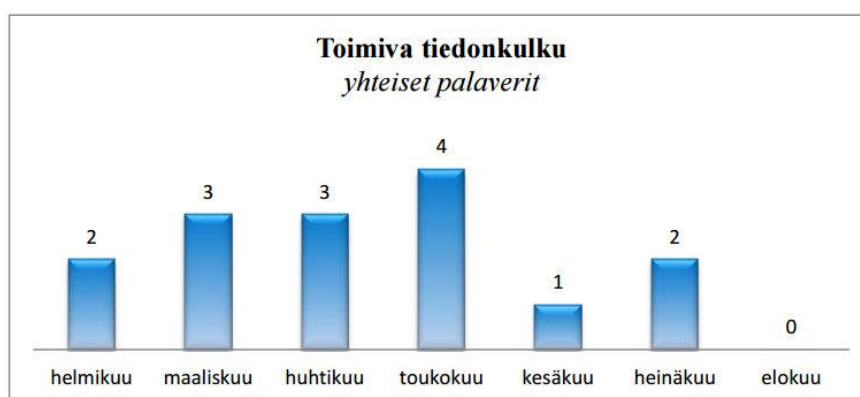
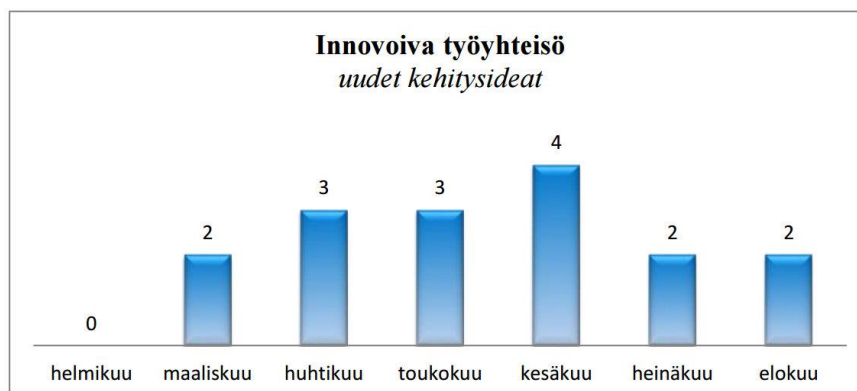


Edelliskuussa vapaa tila 3%

Liikevaihdon %-osuus
varaston arvosta:

helmikuu	-
maaliskuu	-
huhtikuu	-
toukokuu	42 %
kesäkuu	47 %
heinäkuu	63 %
elokuu	51 %

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma



Muuta mainittavaa:

Elokuun aikana toteutettiin tietotekniikkapäivityksiä työasemilla. Tämä johti siihen, että sähköpostien lähettämisessä ja vastaanottamisessa oli ajoittain epäselvyyksiä.

