



# **SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN**

Tuuli Saario

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TUULI SAARIO  
Suorituskyvyn johtaminen

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2015

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda edellytykset kohdeyrityksen suorituskyvyn johtamisen kehittämiseksi.

Tarkoituksena oli selvittää, mistä tekijöistä kohdeorganisaation suorituskyky muodostuu ja miten sitä tulisi johtaa. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään David Parmenterin mallia kriittisistä menestystekijöistä ja suorituskykymittareista. Lindroosin ja Lohiveden toimintatapa-analyysiin perustuen tutkitaan suorituskyvyn johtamisjärjestelmien soveltuvuutta erilaisille liiketoimintayksiköille. Kohdeyrityksessä järjestettiin keväällä 2015 neljä johtoryhmätyöpajaa, joissa analysoitiin yrityksen suorituskyvyn johtamisen nykytila. Lisäksi työpajoissa kartoitettiin yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ja tehtiin jatkosuunnitelma suorituskykymittariston määrittelemiseksi.

Opinnäyteprosessin tuloksena kohdeyrityksen liiketoimintayksiköiden erilaiset toimintatavat ja niiden vaikutus suorituskyvyn johtamiseen on analysoitu. Suorituskyvyn johtamista varten on kehitetty strategisiin tavoitteisiin perustuva työkalu kriittisten menestystekijöiden ja suorituskykymittareiden tunnistamista varten. Työkalu on kehitetty pohjautuen Parmenterin ajatuksiin kriittisistä menestystekijöistä, mutta siinä sovelletaan myös Delta-mallin mukaisia kilpailustrategisia asiakasnäkökulmia.

Yrityksen suorituskyky tarkoittaa yrityksen kykyä suoriutua strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Tavoitteet muunnetaan strategiasta johdettujen kriittisten menestystekijöiden avulla suorituskykymittareiksi. Suorituskykymittareiden avulla viestitään strategiset tavoitteet henkilöstölle. Oikein rakennettu mittaristo kertoo, miten suoriudutaan – johdon tehtävänä on jalostaa mittariston avulla saatava tieto päätöksenteon tueksi. Näin strategisesti merkittävästä datasta muodostuu strategisen johtamisen työkalu. Johdon tulee jatkuvasti kehittää organisaatiota siten, että suorituskyky paranee ja tavoitteet saavutetaan. Suorituskyvyn johtaminen ei ole vain mittaristo, jolla johto seuraa mitä organisaatiossa tapahtuu. Se on parhaimmillaan yksilötasolle viety ymmärrys siitä, mitä kunkin henkilön tulee tehdä, jotta strategia toteutuu.

Kohdeyrityksen osuus opinnäytetyöstä sekä liitteet ovat luottamuksellista aineistoa ja jäävät vain yrityksen omaan käyttöön.

---

suorituskyvyn johtaminen, kriittinen menestystekijä, suorituskykymittari,  
balanced scorecard, delta-malli, strategia, toimintatapa

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

TUULI SAARIO  
Performance management

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 3 pages  
May 2015

---

The objective of this thesis was to create prerequisites for developing the performance management for the case organization.

The aim was to investigate which factors contribute to the performance of the target organization, and how its performance should be managed. David Parmenter's model of critical success factors and performance indicators has been used as the theoretical framework. The suitability of different management systems for different business functions has been studied based on Lindroos and Lohivesi's model. Four management workshops were held in the case study organization during spring 2015. In these workshops, the current status of performance management was analyzed. The critical success factors were charted as well, and a plan was drawn up for defining the performance metrics.

As a result of this case study, the different business functions and their effect on performance management have been analyzed. A tool for identifying critical success factors and performance indicators based on strategic objectives has also been created for the target organization. The tool has been developed based on Parmenter's work on critical success factors, but the customer-based competitive strategy proposed by the Delta model also apply.

The performance of an organization is its capability to reach its strategic objectives. Performance indicators are based on critical success factors which are derived from strategic objectives. By using performance indicators, the management can communicate the strategic objectives to the personnel. Well-constructed performance metrics reveal the level of performance; it is the management's job to process the data further into a form which can be used to support decision-making. Thus strategic data are converted into a strategic management tool. The management must constantly develop the organization in order to improve performance and achieve the set goals. Performance management is not only a metric system enabling the management to review what is happening in the organization. At its best, it is the process which enables each individual in the organization to understand what he/she should be doing so that the set strategy can be successfully implemented.

The appendices and chapters related to the case study organization are confidential information and are excluded from the public version of this thesis.

---

performance management, critical success factor, key performance indicator, balanced scorecard, delta-model, strategy, business logic

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus .....	6
1.2	Suorituskyvyn johtamisen viitekehys .....	7
2	SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN .....	9
2.1	Suorituskyvyn määritelmä .....	9
2.2	Mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen .....	9
2.3	Suorituskyvyn johtaminen .....	12
2.4	Suorituskyvyn johtamisen kehittyminen .....	13
2.5	Kriittiset menestystekijät .....	15
2.6	Suorituskykymittarit .....	15
2.7	Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät.....	18
2.7.1	Balanced Scorecard.....	19
2.7.2	Delta-malli.....	20
2.8	Organisaation erilaiset toimintatavat ja toimintatavan merkitys suorituskyvyn johtamiseen .....	22
2.8.1	Tuotantolähtöinen toimintatapa .....	22
2.8.2	Tuotekehityslähtöinen toimintatapa.....	23
2.8.3	Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa .....	24
2.8.4	Yhteenvedo erilaisten toimintatapojen erityispiirteistä.....	25
3	SUORITUSKYVYN JOHTAMISEN NYKYTILA KOHDEYRITYKSESSÄ .....	26
3.1	Liiketoimintayrityksen esittely .....	26
3.1.1	Liiketoiminnan kuvaus.....	26
3.1.2	Strategia.....	26
3.1.3	Organisaatiokaavio.....	27
3.1.4	Liiketoimintojen toimintatavat.....	28
3.2	Liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisprojekti.....	28
3.3	Suorituskyvyn johtamisen hallinnan nykytilanne.....	28
3.3.1	Taloudellinen raportointi.....	30
3.3.2	Budjetointi ja ennustaminen.....	30
3.3.3	Operatiivinen raportointi .....	30
3.3.4	Vital Few -mittaristo .....	32
4	JOHTORYHMÄTYÖPAJAT .....	33
4.1	Työpajatyöskentely .....	33
4.2	Työpaja 1 .....	34
4.3	Työpaja 2 .....	34
4.4	Työpaja 3 .....	35
4.5	Työpaja 4 .....	37

4.6	Johtoryhmätyöpajojen tulokset .....	37
4.6.1	Toimintatapa-analyysin tulokset .....	38
4.6.2	Kilpailustrategia-analyysin tulokset.....	39
4.6.3	Mittareiden tyypittely .....	39
4.6.4	Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät.....	42
5	KOHDEYRITYKSEN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN.....	47
6	JÄRJESTELMÄKEHITYSYKSIKÖN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN .....	50
6.1	Strategia .....	50
6.2	Järjestelmäkehityksen erityispiirteet.....	50
6.3	Suorituskyvyn johtaminen .....	51
7	LAITEHUOLTOYKSIKÖN SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN .....	53
7.1	Strategia .....	53
7.2	Laitehuollon erityispiirteet.....	53
7.3	Laitehuollon suorituskyvyn johtaminen .....	54
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
8.1	Yhteenveto ja yleiset johtopäätökset .....	56
8.2	Yrityskohtainen yhteenveto ja johtopäätökset.....	58
	LÄHTEET .....	60
	LIITTEET .....	61
	Liite 1. Nykyiset raportointi- ja mittarointikohteet ja niiden kategorisointi eri mittarityyppeihin.....	61
	Liite 2. Kriittisten menestystekijöiden kartoittamisen työkalun kehitysvaiheet 1 ja 2.....	62
	Liite 3. Vital Few –mittaristo 2014 .....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Seitsemänvuotiaat poikani ihmettelivät Kuusamoon suuntautuneen talvilomamatkan jälkeen, minkä takia menomatka tuntui niin paljon pidemmältä kuin kotiin palaaminen. Selitin, kuten varmasti useimmat muutkin vanhemmat saman kysymyksen kuullessaan, että kun odottaa jotain oikein kovasti, aika tuntuu kuluvan hitaammin. Jostain kuitenkin muistan kuulleen myös toisenlaisen selityksen asialle, eli että aivot suhteuttavat ajan tallentuneen datan määrään. Kun menomatalla muistiin tallentuu enemmän uutta tietoa maisemista ja ohitetuista kaupungeista, matka myös tuntuu pidemmältä.

Johtamisessa toimii sama logiikka. Tietämättömyyden virrassa ajelehtien maisemat vaihtuvat nopeasti ja määränpää on tuntematon. Oikean tiedon avulla aikaa voi hallita paremmin, ja kotisataman koordinaattien ollessa kirkkaana mielessä voi valita matkalle sopivan kulkuvälineen sekä matkakumppanit.

Mikä sitten on tuo johtamisessa tarvittava oikea tieto? David Parmenter kuvaa sitä (vapaaasti suomennettuna) näin: Jotta johdon raportointi muuttuu johtamisen työkaluksi, kuukausittaiseen raportointiin tulee yhdistää päivittäistä ja viikoittaista raportointia. Jos seuraavan kuukauden puolivälissä raportoidaan että ”hevonen on karannut tallista” – ei siitä johtamisen kannalta ole suurtakaan apua. Mutta jos johdolle kerrotaan ”tallin ovi on jäänyt auki” – useimmat ovat pian kyvykkäitä sen sulkemaan.

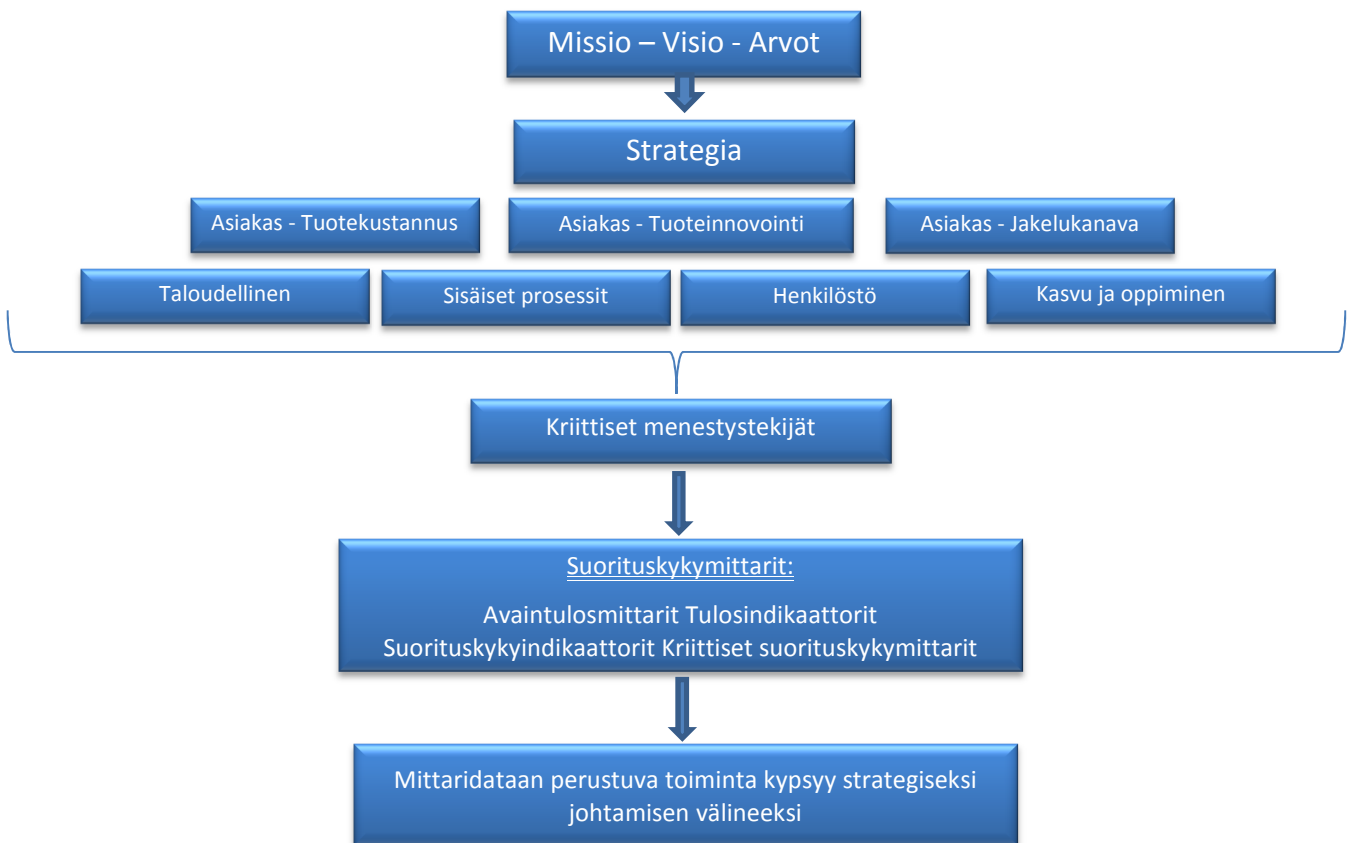
Toinen kysymys, jota tätä työtä tehdessäni itselleni useasti toistelin, kuuluu seuraavasti: ”Mitä on yrityksen suorituskyky ja miten sitä tulisi johtaa. Mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiomme menestymiseen?”

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on löytää vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin. Mitä suorituskyky tarkoittaa ja miten sitä tulisi johtaa? Mistä tekijöistä kohdeyrityksen suorituskyky muodostuu ja mikä on suorituskyvyn johtamisen nykytilanne? Tavoitteena on löytää vastaukset kysymyksiin yrityksen suorituskykyyn vaikuttavien kriittisten menestystekijöiden ja niiden mittaamisen kautta. Toimin kohdeyrityksessä taloushallinnon asiantuntijaroolissa Business Controllerina, mutta halusin laajentaa tätä opinnäyte-

työtä perinteisen talouden raportoinnin kehittämisen sekä oman mukavuusalueeni ulkopuolelle. Uskon että tämä työ tarjoaa organisaatiolleni arvokasta lisätietoa sen suorituskyvystä ja on avannut uusia näkökulmia suorituskyvyn johtamiseen ja strategiatyöskentelyyn.

## 1.2 Suorituskyvyn johtamisen viitekehys

Alla olevassa kuviossa on esitetty kohdeyrityksen suorituskyvyn johtamisen viitekehys. Viitekehys on rakennettu yhdistämällä Parmenterin esittämään malliin (Parmenter 2010, 35) Delta-mallin kilpailustrategian mukaiset näkökulmat (Hax 2010, 131). Lisäksi on täydennetty Parmenterin mallia siten, että mittaridatasta muodostuu lopulta strategisen johtamisen väline.



KUVIO 1. Suorituskyvyn johtamisen viitekehys Parmenteria ja Haxia mukaillen

Yrityksen strategia perustuu missioon ja visioon sekä yrityksen arvoihin. Strategiasta johdetaan kriittiset menestystekijät, joiden tulee kattaa kaikki yrityksen strategian toteutumisen kannalta tärkeät näkökulmat. Näkökulmien valintaan vaikuttavat yrityksen

toimintapa ja kilpailustrategia. Kriittisille menestystekijöille määritellään kriittiset suorituskymittarit. Tämä kytkentä linkittää mittarit strategiaan ja tekee mittareista kriittisiä. Mittareiden tuottama data analysoidaan ja raportoidaan ja se toimii päätöksenteon pohjana. Näin strategisista tavoitteista mittaamalla saatu data muuntuu ymmärrykseksi ja strategisen johtamisen työkaluksi.



## 2 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

### 2.1 Suorituskyvyn määritelmä

Suorituskyky käsitteenä on kohtuullisen tuore. Teollistumisen aikakauden alussa ainoa mitattava suure oli omistajayrittäjän rahamääräinen voitto eli kassavarannot. Yritystoiminnan mutkistuessa kehitettiin tuloslaskelma ja tase toiminnan hallitsemiseksi. Tase syntyi investointien rahoitustarpeen selvittämiseksi. Tuloslaskelman kautta pystyttiin seuraamaan yrityksen vuotuista kannattavuutta, kun investointien hankintamenot kohdistettiin niiden koko käyttöajalle. Investointien suuntaamiseksi mahdollisimman kannattavasti kehitettiin tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja, ja tuottavuusajattelu olikin pääasiallinen kannattavuutta selittävä ajatusmalli aina 1980-luvulle asti. Liiketoiminnan painopisteen siirtyessä enemmän teollisesta tuotannosta palveluihin tuottavuus alkoi menettää tulkintavoimaansa, ja sen tilalle kehittyi suorituskyvyn käsite. 1970-luvulla lanseerattiin TQM-ajattelu (Total Quality Management, kokonaisvaltainen laatujohtaminen), jonka kautta suorituskyvystä tuli keskijohdon työkalu. Ylimmän johdon huomion suorituskyvyn käsite sai vasta, kun Kaplan ja Norton julkaisivat suorituskykyyn liittyvän tutkimuksensa Harvard Business Reviews:ssa 1990-luvun alussa. (Laamanen 2005, 18.)

Yrityksen suorituskyky voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Laitinen 1998, 279). Laamasen mukaan suorituskyvyssä on kysymys erityisesti mittaamalla hankitusta tiedosta, siitä miten organisaatio, prosessi, tuote tai henkilö suoriutuu. Johtamisen kannalta suorituskyky muuttuu merkittäväksi, jos tietoa voidaan käyttää päätöksenteon perustana. (Laamanen 2005, 19.) Suorituskyvystä puhuttaessa korostuu itse suorituksen käsite, ts. kuinka hyvin yritys suoriutuu ja toisaalta myös tavoitteellisuuden merkitys. Yrityksen strategian tulee ohjata suorituskyvylle asetettuja tavoitteita.

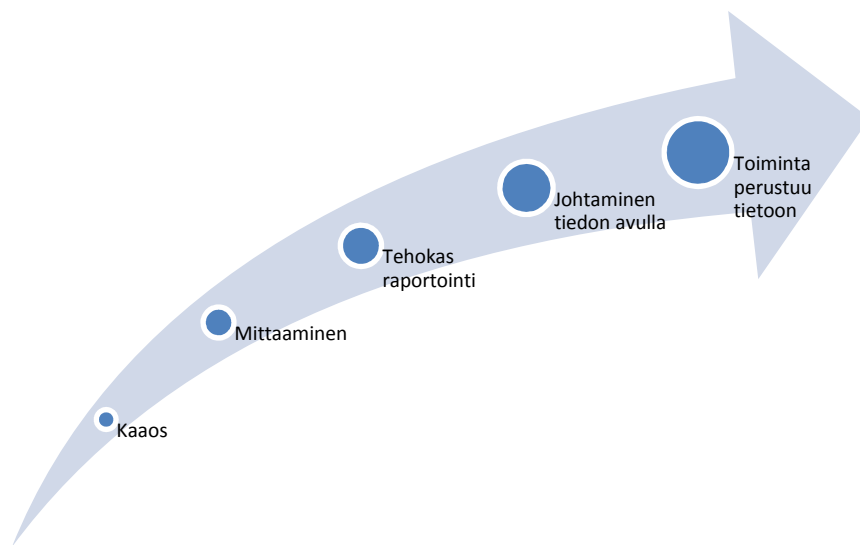
### 2.2 Mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen

Tiedolla johtamisen merkitys on nykyisissä johtamisen teorioissa korostunut. Maailma, jossa elämme, on täynnä dataa. Kuitenkin vasta datan prosessoiminen muuttaa datan tiedoksi ja ymmärrykseksi. Kamensky toteaaakin kirjassaan Strateginen johtaminen –

menestyksen timantti jonkun satiirikon todenneen, että ”Tietoyhteiskunnalle on ominaista, että tiedämme yhä enemmän, mutta ymmärrämme vähemmän.” (Kamensky 2010, 36). Pelkkä suoritusten ja suorituskyvyn mittaaminen ei siis riitä, vaan mittaamisen synnyttämä tieto tulee osata jalostaa päätöksenteon tueksi. Grönroosin mukaan informaatiolla ei ole mitään arvoa ellemmme osaa soveltaa sitä käyttöön. Informaatio on siis osattava jalostaa edelleen tiedoksi eli informaatioksi, joka on käyttökelpoista. Tietojohtaminen johtamistapana tähtää siihen, että inhimillistä pääomaa käsitellään organisaatiossa siten, että se tuottaa lisäarvoa, muuttuu tietopääomaksi ja sitä kautta kilpailukyvyksi. Koko organisaation tärkein tehtävä on uuden tiedon kehittäminen – ei vanhan jakaminen. (Grönroos 2003, 116, 131, 228.)

Parmenterin mukaan monet johdon raporteista eivät ole johdon työkaluja, vaan koonnoksia informaatiosta. Jotta informaatio muuttuu toiminnaksi, johdon raportoinnin tulisi ohjata tekemään oikea-aikaisia päätöksiä oikeaan strategiseen suuntaan. (Parmenter 2010, 12.)

Laamanen esittää seuraavan kuvion mittaamisen kypsyyssvaiheista:



KUVIO 2. Mittaamisen kypsyyssvaiheet (Laamanen 2005, 47)

Kuvio kuvaa sitä miten yksittäiset tiedot muuntuvat johtamisen työkaluiksi. Laamasen mukaan kehitys tapahtuu tietyssä järjestyksessä. Vasta kun tietoa käyttää hyväkseen, sitä voidaan kutsua ymmärrykseksi. Vanha, ja johtamiskirjallisuudessa usein esiintyvä, viisaus kuuluu seuraavasti: ”Sitä saat mitä mittaat”. Mittaaminen on perusedellytys sille, että johtaminen voi perustua tietoon. Mittaamisen avulla hajanaisista tiedoista voidaan

rakentaa tietokanta, joka tukee suorituskvyn mittaamista ja mm. tunnuslukujen muodostaminen on mahdollista. Tehokas raportointi-kypsyysvaiheessa strategia jalkautetaan organisaatioon ja sen toteutumista seurataan. Mittaamiseen ja toimintaan liittyvät vastuut on selvästi määritelty. Kun johdetaan tiedon avulla, syy-seuraussuhteet on ymmärretty, ja päätökset perustuvat tietoihin ja analyysihin. Kypsimmässä tiedon hyödyntämisen vaiheessa kaikilla ihmisillä on työtehtäviinsä liittyvää tietoa, jota hyödynnetään asianmukaisesti, ja tietoa suhteutetaan organisaation toiminnan perustaan, strategioihin ja prosesseihin. (Laamanen 2005, 47.)

Jäljempänä tässä opinnäytetyössä on kuvattuna Ahon vastaavanlainen kypsyysmalli suorituskvyn johtamisen kehittymisestä informaatiosta strategiseksi johtamisen väli-neeksi. Malli kuvaa hienosti ideaalitason siitä, mitä suorituskvyn johtaminen parhaimmillaan – ja pahimmillaan – voi olla.

Strategisen suorituskvyn mittauksessa määritetään strategisten menestystekijöiden perusteella yrityksen tavoitteet ja niiden ohjausmittarit. Ohjausmittareita käytetään strategioiden toimeenpanossa ja ohjauksessa. (Järvenpää, Länsisuo, Partanen & Pellinen 2010, 306.)

Laamanen tiivistää kirjassaan mittaamisen hyödyt seuraavasti:

1. toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen ajoissa
2. toiminnan tasapainoinen suunnittelu
3. toiminnan tehokkuuden analysointi päätöksentekoa varten
4. tehtyjen valintojen tehokas viestintä
5. valtaistaminen, delegointi ja valvonta
6. suorituskvyn seuranta ja korjaavat toimenpiteet
7. oikeudenmukainen ja innostava palkitseminen
8. kehittämisprojektien tehokas toteuttaminen
9. muutosten aikaansaaminen
10. organisaation oppiminen
11. asiakkaiden ja omistajien vakuuttaminen.

(Laamanen 2005, 24.)

### 2.3 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn johtaminen on noussut perinteisen, taloudellisen seurannan ja johtamisen rinnalle. Yritysten toimintaympäristön muuttuessa ja kilpailun kansainvälistyessä pääasiassa menneisyyteen katsova talouden seuranta ei riitä pitämään yritystä suorituskykyisenä. Myös toiminnan luonne on muuttunut valmistavasta tuotantolähtöisestä teollisuudesta osaamislähtöiseksi palvelutuotannoksi. Grönroos kritisoi luvuilla johtamista mm. seuraavin perustein:

- laatua kuvaavat asiat jäävät vähemmälle huomiolle
- tuloksetekoon keskittynyt suunnittelujärjestelmä muuttaa toiminnan perspektiiviä tehden suunnittelusta lyhytjänteistä ja lyhyen aikavälin tuloksen maksimoivaa, mikä voi vaarantaa tulevaisuuden kasvuedellytysten luomisen
- perinteinen talousraportointi antaa usein väärän kuvan kustannuksista
- raportoinnin tunnusluvut ovat liian monimutkaisia
- luvut on keinotekoisesti irrotettu ympäristöstään
- lukujen manipulointi on mahdollista.

(Grönroos 2006, 237-240.)

Lindroos ja Lohivesi kiteyttävät eron eteenpäin suuntautuvien johtamisjärjestelmien ja taaksepäin suuntautuvien seurantajärjestelmien välillä siihen, että johtamisjärjestelmillä pyritään vaikuttamaan huomiseen, eli tulosten kehitykseen, kun taas seurantajärjestelmillä lähinnä vain todetaan tulosten perusteella jo toteutuneet asiat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 176.)

Aho on tutkinut suorituskyvyn johtamista. Hänen mukaansa suorituskyvyn johtaminen parhaimmillaan muodostaa umpisilmukaisen prosessin, jossa

1. luodaan tavoitteet ja strategia
2. määritellään toimintaohjelma strategian toteuttamiseksi
3. seurataan strategiaa
4. tehdään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä tai jalostetaan strategiaa.

Suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan niitä keinoja ja järjestelmiä, joilla johto ohjaa organisaatiota tekemään strategiassa määriteltyjä asioita. Toisaalta saadaan myös tietoa odottamattomista strategiaan vaikuttavista tekijöistä. (Aho 2011, 13.)

Aho on kirjallisuusselvitykseensä koonnut yhteenvedon suorituskyvyn johtamisesta:

Suorituskyvyn johtaminen on kokonaisvaltainen tapa tarkastella organisaatiota integroimalla teknologian avulla yhteen prosessit, informaatio, aineeton pääoma sekä suorituskyvyn komponentit jotta voitaisiin tukea strategiaprosessin eri vaiheita ja täten ohjata organisaatioita oikeaan suuntaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet kaikilla organisaatiotasolla entistä paremmin. (Aho 2011, 11).

## 2.4 Suorituskyvyn johtamisen kehittyminen

Aho on kuvannut suorituskyvyn johtamisen eri kypsyytstasoja ja kehittymistä hyvin havainnollisesti ja käytännönläheisesti kuvioissa 3 ja 4. Ennen kuin organisaatio on lähtenyt kehittämään suorituskyvyn johtamistaan, strategisia päätöksiä tehdään vailla riittävästi informaatiota. Strateginen suunnittelu ja johtaminen on epämuodollista eikä tavoiteasetantaa ole tehty. Organisaatio ei välttämättä edes ole tiedostanut mitä suorituskyvyn johtaminen tarkoittaa, eikä suorituskykyä mitata tai seurata lainkaan. Käytettävissä oleva data on huonolaatuista ja hajanaista, ja sen konsolidointiin käytetään runsaasti resursseja.

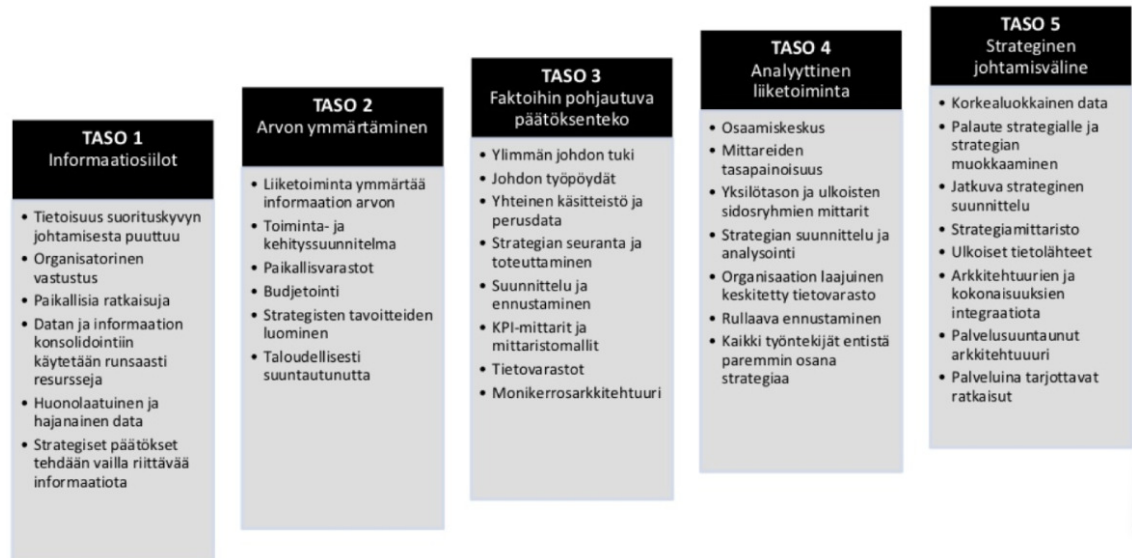
Seuraavassa kehitysvaiheessa organisaatio jo ymmärtää informaation arvon, ja toiminta on suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa. Data on parempilaatuista ja käytettävissä paremmin. Jonkinasteista mittausta on käytössä, mutta mittaaminen kohdistuu nykytilaan, eikä sitä ole linkitetty strategiaan tavoitteisiin. Informaatio on kuitenkin edelleen talouteen painottunutta ja johtamisjärjestelmä budjettiohjautunut.

Kun suorituskyvyn johtamisen merkitys on sisäistetty, päätöksenteko perustuu faktoihin. Ylin johto on sitoutunut strategiatyöskentelyyn ja suorituskyky mittarit on määritelty strategialähtöisesti. Tietojärjestelmiä on kehitetty sekä tietojärjestelmäarkkitehtuurin osalta että tietovarastojen osalta parempilaatuisen datan saamiseksi. Lisäksi visualisointiin ja datan esittämiseen esimerkiksi tuloskortteina, mittaristoina tai työpöytänäkyminä on panostettu. Palkitsemisessa suorituskyky on nostettu yhdeksi komponentiksi, jolloin myös henkilöstö sitoutuu siihen.

Liiketoiminnan ollessa analyyttistä suorituskyvyn johtaminen tapahtuu yhä enemmän yksilötasolla ja henkilöstö on otettu enemmän osaksi strategiatyöskentelyä. Mittareita on määritelty myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Kompensaatio-ohjelma on koko-

naan suorituskykyperusteinen. Mittarituloksia ja mittareita analysoidaan säännöllisesti ja liiketoimintaa ennustetaan rullaavasti.

Kun mittaaminen on muuttunut aidosti strategiseksi johtamisen työkaluksi, strategia-suunnittelua tehdään jatkuvasti. Strategiaa päivitetään mittaristodatan perusteella. Suorituskykytavoitteet ovat suhteellisia ja niitä verrataan kilpailijoihin. Mittaristo on strateginen, ja liiketoimintaprosesseja kehitetään siten, että ne parantavat suorituskykyä.



KUVIO 3. Suorituskyvyn johtamisen kehittyminen organisaatiossa (Aho, luento 3.11.2011)



KUVIO 4. Suorituskykykomponenttien kehittyminen (Aho, luento 3.11.2011)

## 2.5 Kriittiset menestystekijät

Kriittisiin menestystekijöihin on kiinnitetty johtamiskirjallisuudessa verrattain vähän huomiota, vaikka ne ovat oleellinen osa suorituskyvyn johtamista ja strategiatyöskentelyä. Kriittinen menestystekijä, CSF, eli Critical success factor, on keskeinen toiminto, joka vaaditaan strategisen tavoitteen saavuttamiseksi (Aho, luento 24.11.2011). Parmenterin mukaan (2010) kriittinen menestystekijä identifioi ne tekijät, jotka määrittelevät organisaation terveyden ja elinvoiman. Organisaation kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joissa sen tulee onnistua saavuttaakseen strategiset tavoitteensa.

Parmenter esittää osuvan analogian organisaation ja ihmisen kriittisistä menestystekijöistä. Ihmisen missio on elää mahdollisimman pitkä ja terveellinen elämä. Strategia, jonka hän valitsee tämän mission saavuttaakseen, on pysyä mahdollisimman hyvässä kunnossa. Kriittisiä menestystekijöitä, joissa ihmisen täytyy onnistua, ovat hyvä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto. Näitä kriittisiä menestystekijöitä mitataan esimerkiksi fyysisen kunnan osalta verenpaineella, painolla tai Cooperin testin tuloksella. (Parmenter 2010, 33.)

Johdon tulisi ensisijaisesti keskittyä tunnistamaan kriittisiä menestystekijöitä. Jos ne on määritelty oikein, niiden perusteella suorituskymittareiden johtaminen on helppoa. Parmenterin mukaan oikea kriittisten menestystekijöiden määrä on 5-8 strategista tavoitetta kohti. Esimerkki kriittisestä menestystekijästä voi olla oikea-aikaiset toimitukset tai avainasiakkaiden uskollisuus. Usein kriittiset menestystekijät ovat yleisesti tunnettuja, mutta ne ovat syystä tai toisesta jääneet johtamisessa vähemmälle huomiolle, eikä niiden yhteyttä strategiaan ole kuvattu. (Parmenter 2010, 34, 199.)

## 2.6 Suorituskymittarit

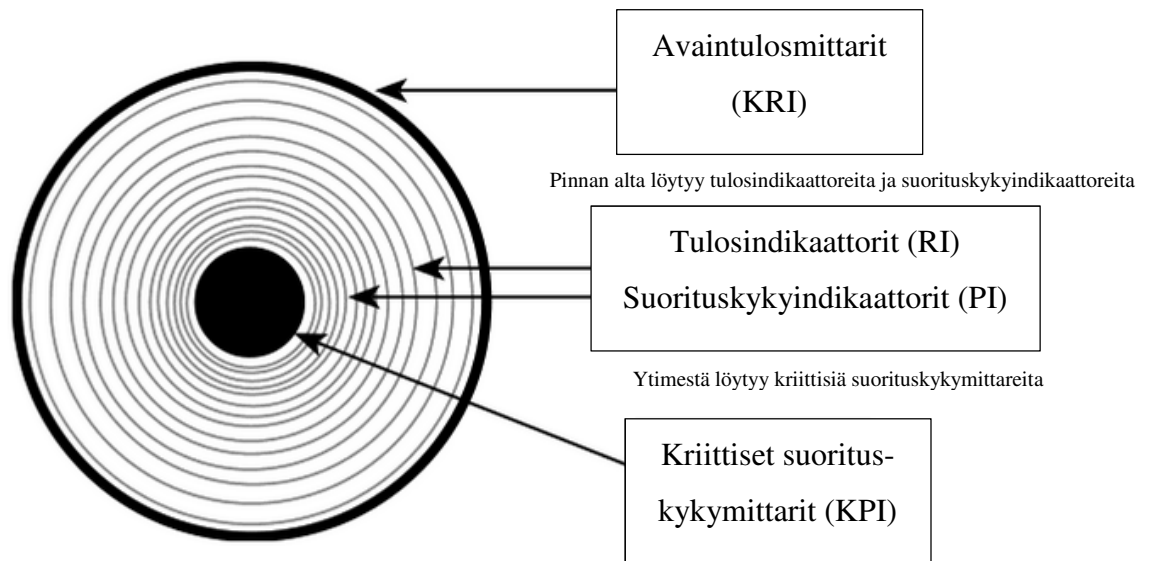
Parmenter jakaa suorituskymittarit neljään eri kategoriaan ja väittää, että useimmat yritykset eivät todellisuudessa monitoroi todellisia suorituskymittareitaan (Parmenter 2010, 1.) Parmenterin tyypittely suorituskymittareille on seuraava:

1. Key result indicator (KRI) – Avaintulosmittari – kertoo, miten on suoriuduttu – ”how you have done in a perspective”.
2. Result indicators (RI) – Tulosindikaattori – kertoo, mitä olet tehnyt – ”what you have done”.

3. Performance indicator (PI) – Suorituskykyindikaattori - kertoo, mitä pitää tehdä – ”what to do”.
4. Key performance indicator (KPI) – Kriittinen suorituskykymittari - kertoo, miten suorituskykyä voi oleellisesti parantaa – “what to do to increase performance dramatically”.

(Parmenter 2010, 2.)

Seuraava kuvio havainnollistaa näiden mittareiden syy-seuraussuhteita:



KUVIO 5. Suorituskykymittareiden suhde (Parmenter 2010, 2)

Mittareiden määrän tulee olla mitoitettu oikein. Liian suppea määrä mittareita ei anna riittävän laajaa kuvaa organisaation suorituskyvystä. Jos mittareita on liian paljon, niiden päivittäminen on raskas prosessi, ja mittareiden antama data voi vääristyä. Lisäksi jos mittareita ei osata rajata oikein, oleellinen tieto häviää, eikä seurattava data voi enää olla kriittistä. Parmenter suosittelee noudattamaan 10/80/10 -sääntöä, jossa eri mittareiden suhteen ja lukumäärän tulisi olla seuraava:

- kriittiset suorituskykymittarit 10
- suorituskykyindikaattorit ja tulosindikaattorit 80
- kriittiset avaintulosmittarit 10.

(Parmenter 2010, 12.)



Tämä on toki vain Parmenterin näkemys asiasta. Kunkin organisaation tulee mittareita määrittellessään suhteuttaa mittareiden lukumäärä omaan toimintaansa sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Käytännössä, jos mittareiden lukumäärä on lähellä sataa, on mitaamisen tukena oltava tietojärjestelmä ja tietovarasto.

Parmenterin mukaan mittareiden syy-seuraussuhteet sekoitetaan usein keskenään. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja nettovoitto ovat tulosmittareita – ne ovat tulosta josta-kin, eivätkä suorituskykymittareita, joiksi ne usein tulkitaan. Ne antavat kyllä kuvan siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan, mutta ne eivät kerro siitä, miten suoritusta tulisi parantaa. Lindroos ja Lohivesi tyypittelevät mittarit samantapaisella ajatuksella ajurimittareihin ja seurausmittareihin. Heidän mukaansa mittaristo ilman ajurimittareita ei ole suorituskyvyn johtamisväline, vaan ainoastaan suorituskyvyn seurantamittaristo. (Lindroos & Lohivesi 2011, 194.)

Aho (luento 24.11.2011) määrittelee kriittisen suorituskykymittarin siten, että se kvantifioi johtamisen sanallisen tavoitteen määrälliseksi mittariksi. Kaplanin (2009) mukaan kriittinen suorituskykymittari kuvastaa, miten yritys menestyy tietyssä suorituskyvyn osa-alueessaan.

Parmenter luonnehtii kriittisiä suorituskykymittareita seuraavasti:

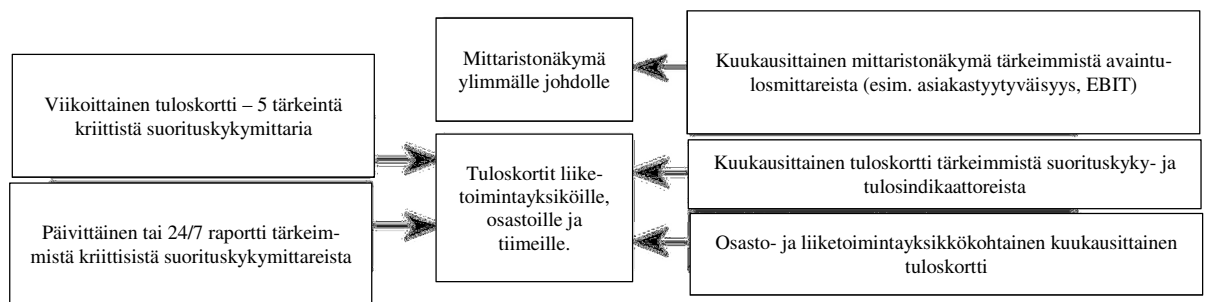
1. ne ovat ei-taloudellisia mittareita (niitä ei ilmaista euroissa)
2. niitä mitataan säännöllisesti (päivittäin, viikoittain)
3. ne ovat suoraan ylimmän johdon seurannassa
4. koko henkilöstö ymmärtää mitattavan asian ja vaadittavat toimenpiteet
5. ne vastuuttavat yksilön tai tiimin
6. niillä on merkittävä vaikutus, ne vaikuttavat useampaan kuin yhteen kriittiseen menestystekijään ja useaan tasapainotetun tuloskortin näkökulmaan
7. niillä on positiivinen vaikutus, ne vaikuttavat muihin suorituskykymittareihin positiivisesti.

(Parmenter 2010, 5.)

Kriittisiä suorituskykymittareita tulisi seurata jatkuvasti, päivittäin tai viikoittain. Kuukausittainen, neljännesvuosittainen tai vuosittainen mittari ei voi olla kriittinen suoritus-

kykymittari – seurannan kohde ei voi olla kriittinen, jos sitä seurataan vain harvoin. (Parmenter 2010, 7.)

Parmenter esittää seuraavaan mallin eri mittarityyppien raportointisyklistä eri organisaatiotasolle. Ylimmän johdon kuukausittaisen raportointinäkömään tulisi koostua noin kymmenestä avaintulosmittarista. Operatiiviselle johdolle ja tiimien johdolle tulisi koostaa viikkonäkymä viidestä kriittisestä suorituskykymittarista. Lisäksi tarvitaan päivittäistä tai jatkuvaa raportointia kaikkein tärkeimmistä suorituskykymittareista. Kuukausittain seurataan tärkeimpiä tulos- ja suorituskykyindikaattoreita eri organisaatiotasolla.



KUVIO 6. Mittareiden raportointisykli eri organisaatiotasolla (Parmenter 2010, 13)

## 2.7 Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät

Tunnetuin suorituskyvyn johtamisjärjestelmä on viime vuosikymmenellä kehitetty Balanced Scorecard, eli tasapainotettu tuloskorttijärjestelmä. Se on luonteeltaan pitkälti organisaation sisäisistä tarpeista rakennettu, mikä aiheuttanut sen kritisoimista. Toinen merkittävä johtamisjärjestelmä on Lindroosin ja Lohiveden mukaan MIT-Sloan School of Managementissa kehitetty enemmän asiakaslähtöinen Delta-malli. Sen ytimenä on erityinen strategiaa toteuttavien prosessien mittausjärjestelmä. Kun Balanced Scorecardia uudistettiin v. 2004, uudistuksen keskeisimpänä tavoitteena oli pyrkimys nostaa Delta-mallissa olevia näkemyksiä kilpailustrategioiden perusteista osaksi Balanced Scorecardia. Delta-mallin suurin ero tasapainotetun tuloskortin malliin on se, että siinä keskitytään mittaamaan strategian toteutuksen kannalta kaikkein tärkeimpiä prosesseja valitun kilpailustrategian mukaisesti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 177, 210.)

## 2.7.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti kehitettiin viime vuosikymmenen puolessa välissä täyttämään tarvetta seurata yrityksen strategian toteutumista muutoinkin kuin perinteisin taloudellisin tunnusluvuin sekä mitata yrityksen suorituskykyä. Sen kehittivät Harvard Business Schoolin professori Robert Kaplan ja konsultti David Norton.

Tulokorttiajattelu perustuu siihen, että yrityksen strategista tavoitteista muodostetaan tasapainotettu mittaristo, jossa on neljä eri näkökulmaa:

- Taloudellinen näkökulma
  - o Miten menestymisemme näkyy osakkeenomistajille?
- Asiakasnäkökulma
  - o Miten visiomme toteutuminen näkyy asiakkaille?
- Sisäinen näkökulma
  - o Missä prosesseissa meidän on yllettävä erinomaisiin suorituksiin, jotta asiakkaamme olisivat tyytyväisiä?
- Oppimisen ja kasvun näkökulma
  - o Kuinka organisaatiomme on opittava ja kehityttävä, jotta visiomme toteutuisi?

(Kaplan ja Norton 2004, 30.)

Parmenter on lisännyt näkökulmien määrään kuuteen, lisäten ympäristönäkökulman ja henkilöstönäkökulman. Kuviossa 7 on esitetty Parmenterin täydentämät näkökulmat.



KUVIO 7. Tulokortin näkökulmat Parmenterin mukaan (Parmenter 2010, 25)

## 2.7.2 Delta-malli

Delta-malli on MIT - Sloan School of Managementissa kehitetty suorituskyvyn johtamisjärjestelmä. Se on Balanced Scorecardiin verrattuna enemmän asiakaslähtöinen, jopa niin, että asiakas on nostettu strategian lähtökohdaksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 202.) Delta-mallin kehittänyt Hax kritisoi perinteistä strategiatyöskentelyä siitä, että se keskittyy liikaa kilpailijoihin eikä asiakkaaseen (Hax 2010, 2). Delta-mallissa määritellään ensin ne markkinat ja asiakassegmentit, joita halutaan palvella ja sen jälkeen jokin kilpailustrategia kullekin liiketoiminta-alueelle, ja vasta tämän jälkeen määritetään yrityksen perustehtävä eli missio. Perinteisemmissä lähestymistavoissa strategian laadinta alkaa vasta perustehtävän täsmentämisen jälkeen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 204.)

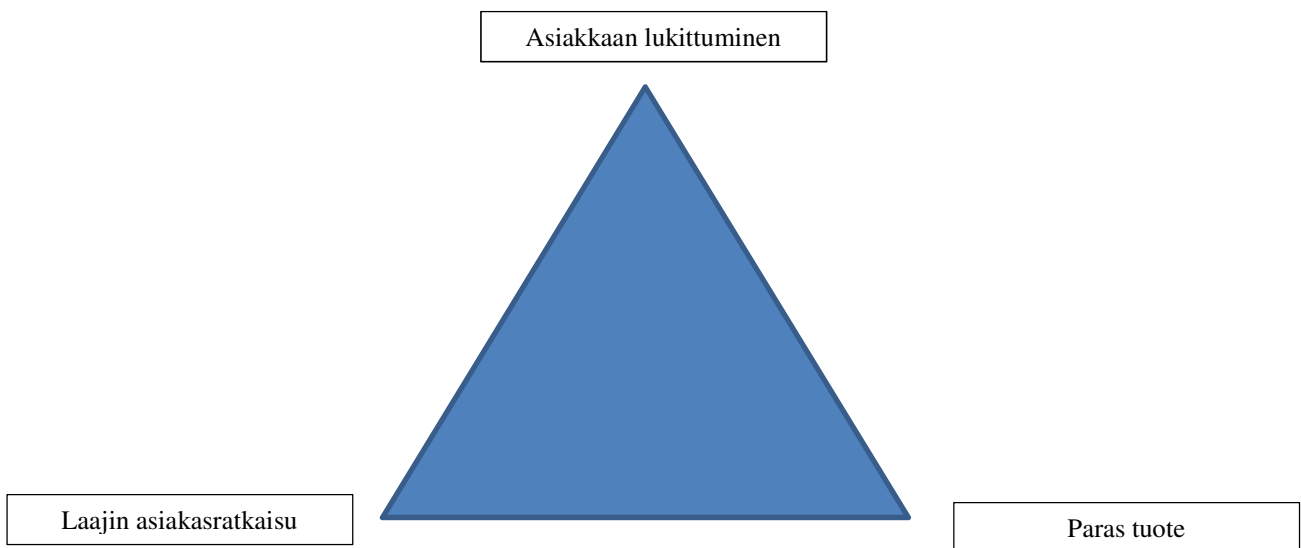
Delta-malli rakentuu seuraavasti:

1. asiakassegmentointi ja asiakasarvo
2. organisaation olemassa olevat ja tarvittavat kompetenssit
3. missio
4. strategia
5. strategian mittaaminen.

Delta-malli pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Miten voidaan palvelulla asiakkaan tiedostettuja ja piileviä tarpeita paremmin kuin kilpailijat?”. Ylivertainen asema markkinoilla voidaan rakentaa joko

- parhaan tuotteen
  - markkina-asema pyritään saavuttamaan tuotteiden / palveluiden kokonaishyödyn avulla tai
  - uusia tuotteita ja palveluita kehittämällä
- laajimman asiakasratkaisun
  - markkina-asema pyritään saavuttamaan asiakkaille tarjottavalla kokonaishyödyllä tai
- asiakkaan lukittumisen avulla
  - asiakas on omasta tahdostaan tai tahtomattaan tullut riippuvaiseksi yrityksen tuotteista / palveluista.

Kuviossa 8 on esitetty nämä kolme kilpailustrategiaa.



KUVIO 8. Kilpailustrategiset vaihtoehdot (Hax 2010, 7)

Suorituskyvyn johtamisessa Hax kritisoi Balanced Scorecard –mallia siitä, että sillä on vahva yhteys tuotokeskeiseen strategiseen asemointiin. Mittarit ovat usein sisäänpäin kääntyneitä painottuen mittaamaan yrityksen sisäisiä prosesseja, olemassa olevia asiakkaita ja sisäisiä panostuksia, jotka ohjaavat organisaation oppimista ja innovaatioprosessia. (Hax 2010, 129.)

Delta-mallissa kilpailustrategian mukainen liiketoiminta saadaan aikaan kyseistä strategiaa toteuttavien prosessien avulla. Jokaisella kilpailustrategialla on sitä toteuttavat prosessit, jotka mittaavat:

- operatiivista tehokkuutta
- asiakkaiden kohdentamista tai
- innovointia.

(Hax 2010, 131.)

Suorituskyvyn johtamisessa tämä tarkoittaa sitä, että prosessien merkitys ja painotus vaihtelee kulloinkin valitun kilpailustrategian mukaisesti. Suorituskyvyn johtamisessa tulisi keskittyä kilpailustrategiaa suorittavien prosessien menestystekijöihin ja suorituskykymittareihin. Jos valittu kilpailustrategia on ”Paras tuote”, operatiivisen tehokkuuden prosessi on tärkein ja sen tulisi mitata tuotekustannuksia. Innovointiprosessi on seuraavaksi tärkein ja sen tulisi mitata tuoteinnovointia. Asiakkaiden kohdentamisen prosessin tulisi mitata jakelukanavia.

Strateginen asemointi			
	Paras tuote	Laajin asiakasratkaisu	Asiakkaan lukittuminen
	↓	↓	↓
	Tuotekannattavuus	Asiakaskannattavuus	Järjestelmäkannattavuus
Strategiaa toteuttavat prosessit	Operatiivinen tehokkuus	1. Paras tuotekustannus	2. Paras asiakashyöty
	Asiakkaiden kohdentaminen	3. Kohde: Jakelukanavat	1. Kohde: Räätelöity kokonaisuus asiakkaalle
		3. Asiakaspalveluinnovointi	2. Kohde: järjestelmätäydentäjät
Innovointi	2. Tuoteinnovointi		1. Järjestelmäarkkitehtuuri-innovointi

KUVIO 9. Kilpailustrategian kytkeytyminen strategiaa toteuttaviin prosesseihin (Hax 2010, 131, suomennos Lindroos & Lohivesi 2010, 205)

## 2.8 Organisaation erilaiset toimintatavat ja toimintatavan merkitys suorituskyvyn johtamiseen

Lindroos ja Lohivesi erottelevat organisaatiot niiden toimintatavan mukaisesti neljään eri päätyyppiin. Toimintatapa vaikuttaa merkittävästi niin strategisen suunnittelun menestystekijöihin, asiakashyödyn muotoihin, menestymisen keinoihin ja haasteisiin kuin keskeisiin prosesseihin. Lindroosin ja Lohiveden mukaan Balanced Scorecardin mukainen johtamisjärjestelmä voi olla toimiva ratkaisu tuotantolähtöisen toimintatavan mukaisissa yrityksissä, kun taas asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yrityksiin soveltuu paremmin Delta-malliin perustuva suorituskyvyn ohjausjärjestelmä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 177.)

Laamanen varoittaa myös erilaisten liiketoimintojen seuraamista samoilla tunnusluvuilla. Tunnuslukujen tarkoitus on heijastaa liiketoiminnan strategiaa, ja vaikka ylintä johtoa helpottaisi verrata yksiköitä keskenään tunnuslukujen ollessa samoja, se tuhoaa suorituskykykymittariston tausta-ajatuksen. (Laamanen 2005, 113.)

### 2.8.1 Tuotantolähtöinen toimintatapa

Lindroosin ja Lohiveden mukaan tuotantolähtöisen toimintatavan mukaisesti toimivien yritysten keskeisin asiakaslupaus on edullinen hinta. Liiketoiminta rakentuu voimak-

kaasti käytettävissä olevien resurssien varaan, kuten kiinteään omaisuuteen ja raaka-aineisiin. Toimintatapa voidaan edelleen jakaa kolmeen eri päätyyppiin:

- massatuotanto
- asiakastilauksesta tapahtuva tuotanto
- projektituotanto.

(Lindroos & Lohivesi 2010, 77-78.)

Tuotantolähtöisen yrityksen tunnuspiirteitä ovat:

- toiminta on volyyymi-, massa- tai standardituotantoon perustuvaa
- toiminta vaatii suuria pääomia
- tuotantoon ja laitteisiin investoidut pääomat ovat merkittävä omaisuuserä taseessa
- kiinteät kustannukset ovat korkeat
- tuotantoon sidotun vaihto-omaisuuden määrä on suuri
- asiakkaille tarjotut tuotteet ja palvelut ovat pääsääntöisesti samankaltaisia
- asiakkaiden itsepalvelun osuus on kasvussa.

(Lindroos ja Lohivesi 2010, 61.)

Tuotantolähtöisen organisaation strategiassa painottuvat sekä kasvu että kannattavuus. Kasvustrategia voi painottua joko markkinaosuuden kasvattamiseen, uusien tuotteiden myynnin kasvuun tai myös yritysostoihin. Kannattavuusstrategia nojautuu joko oman tuotantokapasiteetin parantamiseen, toiminnan kustannusten pienentämiseen tai tuottavuuden parantamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 89.) Tuotantolähtöisen toiminnan johtaminen perustuu tarkkaan oman liiketoiminnan kehityksen seurantaan. Tästä syystä Balanced Scorecard -malli soveltuu vakiintuneen organisaation toiminnan ohjaamisen ja seurantaan. Yrityksen suorituskyvyn johtaminen tapahtuu tällöin pitkälti resurssien ohjaamisen kautta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 95.)

### **2.8.2 Tuotekehityslähtöinen toimintatapa**

Tuotekehityslähtöisen organisaation keskeisin asiakaslupaus on jollakin tavalla ainutkertainen tuote tai palvelu. Strategiassa korostuu asiakashyötylupaus ja siinä pohditaan ja kuvataan omaa roolia ja asemaa yhteiskunnassa. Innostava ja haastava visio on poikkeuksellisen tärkeä. Ohjaamisen kannalta tuotekehitysprosessin hallinta ja aikai-

semmistä projekteista oppiminen on tärkeää. Perinteinen Balanced Scorecard -malli soveltuu ohjaamiseen huonosti, sillä se perustuu pitkän aikavälin kehitystrendeihin, joita ei tuotekehitysprojekteissa ehdi muodostua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 97, 106, 112-113.)

Tuotekehityslähtöisen organisaation tunnuspiirteitä ovat:

- myynnissä oleellinen osuus tulee sellaisista tuotteista ja palveluista jotka ovat enintään kolmen vuoden ikäisiä
- yritys on ensimmäisten joukossa tuomassa markkinoille uusia tuotteita ja palveluita
- yritys on jatkuvasti riippuvainen teknologia kehityksestä
- tuotteet ja palvelut saavat jatkuvasti uusia asiakkaita
- asiakaskunta kasvaa niin että merkittävä osa kasvusta ei tule pääasiassa vanhoilta asiakkailta
- nykyisiä tuotteita ja palveluita korvautuu jatkuvasti ja nopeasti uusilla tuotteilla ja palveluille
- yritys tunnetaan innovaatioistaan ja se omistaa patenteja.

(Lindroos & Lohivesi 2010, 61.)

### **2.8.3 Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa**

Asiakaspalvelulähtöisen organisaation keskeisin asiakaslupaus on jollakin tapaa omintakeinen tapa ratkaista asiakkaan tarpeita. Asiakas on kyettävä jollakin tavalla pitämään säännöllisesti ja aktiivisesti osana toimintaa, jopa niin että asiakas voi vaikuttaa jopa päivittäin siihen miten tuote tai palvelu kulloinkin tuotetaan. Asiakaspalvelulähtöinen strategia vaatii onnistuakseen omaperäistä määrittelyä – palvelulupaus pitää pystyä purkamaan konkreettisiksi asiakashyödyiksi. Yksittäisillä tuotteilla ja palveluilla on vähemmän merkitystä kuin yrityksen tavalla hoitaa asiakasyhteyksiä. Toimintamallin johtaminen edellyttää toimivaa ja oleellisia asioita mittaavaa asiakaspalautejärjestelmää – organisaatiota tulee johtaa asiakkaalta saatavan palautteen perusteella. Perinteiset talouden seurantamittarit eivät pysty kertomaan kuin jälkikäteen kuinka asiakaslupaukset on kyetty täyttämään. Henkilöstön hyvinvointia kuvaavat mittarit kertovat palvelusuo-rittajien valmiuksia palvella asiakkaita, mutta niilläkään ei saada reaaliaikaista tietoa palvelun onnistumisesta. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 115-116, 135-136, 138.)



Asiakaspalvelulähtöisen organisaation tunnuspiirteitä ovat:

- asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet tunnetaan hyvin
- asiakkaille pystytään synnyttämään uusia tunnistamattomia tarpeita
- tärkeimpien asiakkaiden kanssa on tiivistä yhteistyötä
- asiakkaalle pystytään luomaan oleellista lisäarvoa erilaisilla täydentävillä palveluilla
- asiakasuskollisuus on korkealla tasolla.

(Lindroos & Lohivesi 2010, 61.)

#### 2.8.4 Yhteenveto erilaisten toimintatapojen erityispiirteistä

Alla olevassa kuviossa on esitetty yhteenveto erilaisten toimintatapojen ominaispiirteistä:

	<b>Tuotantolähtöinen toimintatapa</b>	<b>Tuotekehityslähtöinen toimintatapa</b>	<b>Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa</b>
Asiakashyödyn muoto	Hintahyötyä asiakkaille Kokonaisedullisuus ja vaivattomuus	Tuotehyötyä asiakkaalle Toiminnallisuudeltaan ylivertainen tuote, alan odotusten uudelleenmäärittely	Ratkaisuhyötyä asiakkaalle Ratkaisu asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen. Pitkäjänteinen kehittyvä asiakasuhde
Menestymisen keinot	Prosessien tehokkuuden parantaminen	Tuoteteknologioiden hallinta ja tuotekehityksen nopeus ja osuvuus	Asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja ratkaisun räätälöinti
Menestymisen haaste	Tehokas toiminta	Siirtyminen uuteen teknologiaan ja osaamiseen	Asiakkaan saaman hyödyn uudelleenmäärittely
Toiminnan elinkaaren keskeiset haasteet	Nopean kasvun vaiheessa toimituskyky on keskeistä, vakiintuneessa vaiheessa vastaavasti kustannustehokkuus on keskeisin tekijä	Sekä elinkaaren alussa että vakiintuneessa vaiheessa tuotejohtajuus on yleensä tärkeintä	Elinkaaren alussa valmius asiakaskohtaiseen räätälöintiin on keskeistä, vakiintuneessa vaiheessa puolestaan erilaistuminen uusien täydentävien palvelujen avulla
Keskeiset prosessit	Tuotteen / palvelun toimitusprosessi	Teknologian hallinta ja tuotekehitysprosessi	Asiakkuuden hallintaprosessi
Rakenne	Tiukka keskitetty seuranta ja prosessien standardisointi	Löyhä kontrolli, yrittäjyyden korostaminen, projektiorganisaatio	Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden valtuuksien lisääminen
Suosittelun johtamisjärjestelmä	Jatkuva toiminnan seuranta, Balanced Scorecard	Innovaatioiden kautta syntyvien tulosten seuranta, projektijohtaminen, Delta-malli	Asiakasmittareiden seuranta ja hyvän palvelun palkitseminen, Delta-malli

KUVIO 10. Yhteenveto erilaisten toimintatapojen tunnuspiirteistä, pl. julkishallinnon organisaatiot (Lindroos & Lohivesi 2010, 74)

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Yhteenveto ja yleiset johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessi on ollut silmiä avaava, mutta samalla myös haastava kokemus. Olen kuitenkin iloinen siitä, etten astunut aidan yli siitä, missä se olisi minulle ollut matalimmillaan, vaan asetin oman rimani hitusen korkeammalle. Lindroosin ja Lohiveden strategiakirjaan tutustuminen oli valaiseva lukukokemus, ja johdatti minut toisen hienon teoksen, Haxin Delta-mallin, pariin. Myös David Parmenterin ajatukset kriittisistä menestystekijöistä ja suorituskykymittareista ovat vaikuttaneet tämän opinnäytetyön syntymiseen merkittävästi.

Yrityksen suorituskyvyn johtaminen perustuu yrityksen strategiaan ja strategiasta johdettuihin menestystekijöihin. Ilman että kriittisiä menestystekijöitä on tunnistettu ja määriteltä, oikeiden mittareiden määrittely on sattumankauppaa, johon nykyisessä kilpailutilanteessa harvalla yrityksellä on varaa. Suorituskykymittareiden avulla strategiset tavoitteet viestitään henkilöstölle, ja niiden toteutumista voidaan seurata. Menestystekijöiden kautta johdettu mittaristo kertoo, missä asioissa yrityksen tulee onnistua ja myös sen, miten onnistutaan eli suoriudutaan. Mittaristoa ei tule rakentaa vain siitä ilosta, että saadaan kerrytettyä jo entisestään mittavaa tietomäärää. Yrityksen johdon on osattava analysoida mittariston tuottamia tuloksia ja käyttää niitä päätöksenteon tukena. Näin mittaridatasta jalostuu strategisen johtamisen väline. Yrityksen tavoitteita on jatkuvasti kirkastettava ja prosesseja kehitettävä siten, että yrityksen suorituskyky paranee.

Yritysten erilaiset toimintatavat, tai kohdeyrityksen tapauksessa liiketoimintayksiköiden erilaiset toimintatavat, vaikuttavat siihen, mitä näkökulmia kriittisten menestystekijöiden tulee kattaa. Myös yrityksen kilpailustrategian tulee vaikuttaa valittuihin näkökulmiin. Perinteisiä Balanced Scorecard -näkökulmia ja Delta-mallin enemmän asiakaslähteisempiä näkökulmia yhdistellen on luotu kohdeyritykselle soveltuva työkalu kriittisten menestystekijöiden ja niiden mittareiden kartoittamista varten. Työkalu yhdistää liiketoimintayksiköiden tuotantolähtöisen ja asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan sekä kilpailustrategian, ja linkittää ne strategiaan tavoitteisiin.

Haluan erityisesti nostaa esille henkilöstön innostuneisuuden kriittisenä menestystekijänä. Huomasin johtoryhmätyöpajatyöskentelyssä kuinka tärkeä asia se on, monestakin eri näkökulmasta. Se on ensinnäkin monen eri strategisen tavoitteen kannalta oleellinen menestystekijä. Lisäksi se kattaa kaikki menestystekijöille valitsemamme näkökulmat ja luo positiivisuuden kehän, joka ruokkii lopulta itse itseään. Johtamisen tulee olla sellaista, että tällaista innostusta syntyy, ja sen synnyttyä sitä varjellaan ja kasvatetaan kuin vastasyntyntä kirkassilmäistä lasta.

Tärkeimmät tämän opinnäytetyön myötä saavutetut tulokset ovat:

1. On luotu työkalu kriittisten menestystekijöiden ja niiden mittareiden kartoittamiseksi kohdeyrityksen liiketoimintaa parhaiten palvelevista näkökulmista.
2. Yrityksen suorituskyvyn johtamisen taso on analysoitu, ja johtoryhmä on tehnyt suunnitelman suorituskyvyn johtamisen kehittämiseksi.

Henkilökohtaisesti innostuin aiheesta niin paljon, että sen lisäksi että olen mukana mittareiden määrittelytyössä, aion tutkia kriittisten menestystekijöiden lisäksi kriittisiä epäonnistumistekijöitä. En törmännyt kirjallisuudessa tällaiseen käsitteeseen lainkaan, mutta haluan selvittää, onko organisaatiossamme sellaisia tekijöitä, joissa epäonnistuminen estää strategiatavoitteissa onnistumisen. Tai varmasti on, mutta en tiedä, ovatko nämä tekijät samoja kuin kriittiset menestystekijät. Toisin sanoen, onko olemassa sellaisia tekijöitä, joissa onnistuminen ei ole kriittistä, mutta joissa epäonnistuminen on. Aloitin opinnäytetyöni viittaamalla johdannossa oman elämäni menestystekijöihin – poikiini – ja heihin myös lopetan. Pojillani on joskus omia ”tulokorttejaan”, joiden palkintona on muutaman kerran ollut nurinkurin-päivä. Tällaista nurinkurin-ajattelua soveltamalla, eli kääntämällä menestystekijät pääläelleen, yritän vielä löytää lisäsyvyyttä tähän erittäin mielenkiintoiseen ja lähelle sydäntäni päässeeseen aiheeseen.

## LÄHTEET

Aho M. 2010. Suorituskyvyn johtaminen. Kirjallisuusselvitys.

Aho M. 24.11. 2011. Suorituskyvyn johtaminen. Luento.  
<http://www.slideshare.net/mikaaho/suorituskyvyn-johtaminen>.

Aho M. 4.11.2011. Millä tasolla organisaationne suorituskyvyn johtaminen on? Luento.  
<http://www.slideshare.net/mikaaho/mill-tasolla-organisaationne-suorituskyvyn-johtaminen-on?related=1>.

Grönroos M. 2003. Mahdollisuuksien aika – kohta virtuaalista organisaatiota.

Hax Arnaldo C. 2010. The Delta model.

Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta

Kamensky M. 2010. Strateginen Johtaminen – Menestyksen timantti

Kaplan & Norton. 2004. Strategiakartat

Laamanen K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla.

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit.

Lindroos & Lohivesi 2010. Onnistu Strategiassa.

Parmenter D. 2010. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs.

Johtoryhmätyöpajat tammi-huhtikuu 2015