

Kristian Hulkko

SUORITUSKYKYMITTAUKSEN KEHITTÄMINEN YRITYKSEN ELINKAAREN AIKANA

Suorituskykymittauksen haasteet ja aikaisen
implementoinnin hyödyt

TIIVISTELMÄ

Kristian Hulkko: Suorituskykymittauksen kehittäminen yrityksen elinkaaren aikana: Suorituskykymittauksen haasteet ja aikaisen implementoinnin hyödyt

Tampereen yliopisto

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatintutkinto, laskentatoimi

Huhtikuu 2023

Yritysten suorituskykymittaus ja tarkemmin suorituskykymittarit sekä -indikaattorit ovat olleet viime vuosisadan loppupuolelta lähtien keskeisessä osassa sitä, miten yritysten toimintaa ohjataan ja miten päätöksiä tehdään yrityksissä. Aiheeseen liittyvä tieteellinen tutkimus on kuitenkin pääasiassa keskittynyt suuryritysten ja laajempien organisaatioiden suorituskykymittaukseen jättäen varjoonsa pienten- ja keskisuurten yritysten suorituskykymittauksen hyödyt ja mahdollisuudet.

Tämän tutkielman tarkoituksena on luoda katsauksen omainen kuva siitä, miten suorituskykymittareita ja -indikaattoreita valitaan ja muodostetaan, minkälaisia haasteita itse mittareihin ja niiden käyttöönottoon liittyy, sekä pohjustaa sitä, miten mittaristoja voitaisiin ottaa käyttöön jo aikaisemmassa elinkaaren vaiheessa, jotta voidaan muodostaa parempi ymmärrys siitä, minkälaisia etuja suorituskykymittauksen aikaisella implementoinnilla voisi olla. Tutkimuskysymyksenä toimii siis seuraava: Millaisia haasteita suorituskykymittareiden implementointiin liittyy ja miten suorituskykymittareita voitaisiin ottaa käyttöön jo aikaisemmassa vaiheessa yrityksen elinkaarta?

Tämä kvalitatiivinen tutkielma on toteutettu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Tutkielmaan valikoitu aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä. Analyysi on muodostettu aihealueeseen liittyvien teosten, sekä aiheeseen mahdollisimman tarkasti liittyvien tieteellisten artikkelien ja tutkimusten pohjalta. Katsauksen aineistona toimii neljä keskeistä laajempaa teosta ja seitsemän aiheeseen liittyvää vertaisarvioitua tieteellistä artikkelia. Artikkelit on pyritty valitsemaan mahdollisimman tarkasti juuri suorituskykymittareiden implementoinnin sekä pienten ja keskisuurten yritysten tematiikkaan liittyen.

Tutkielman johtopäätöksenä todetaan, että suorituskykymittareiden käyttöönottoon ja käyttämiseen liittyy paljon potentiaalisia haasteita. Tämän lisäksi tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen koosta riippumatta on suorituskykymittareiden implementointia ajatellen kriittistä, että koko yritys ymmärtää miksi suorituskykymittaukseen halutaan tehdä, mitä halutaan mitata ja miksi, sekä minkälaisia mittareita tai indikaattoreita näiden kohteiden mittaamiseen tulisi käyttää. Tämän lisäksi tutkielma toteaa, että aikaisella suorituskykymittareiden implementoinnilla voidaan saavuttaa aikaisemmassa elinkaaren vaiheessa syvempi ymmärrys yrityksen keskeisistä prosesseista, voidaan välttää myöhemmin mahdollisesti edessä oleva raskas mittaristojen implementointiprosessi, sekä saada potentiaalisesti mittarit integroitua syvemmälle yrityksen toimintaan, joka mahdollistaa niiden tehokkaamman käytön.

Avainsanat: Suorituskykymittaus, Suorituskykymittareiden implementointi, KPI, Performance indicator, Performance management

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Aihealueen esittely ja aiheenvalinnan tausta	1
1.2	Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset.	3
1.3	Pohjustus keskeisiin käsitteisiin ja niiden määritelmiin.	4
1.3.1	Tarkennuksia ja perusteluita määritelmiin.....	6
1.4	Tutkimusmenetelmät/metodit	7
1.5	Aineiston esittely ja hankinta.....	8
2	SUORITUSKYKYMITTAREIDEN HYÖDYT JA HAITAT	10
2.1	Pohjustus suorituskykymittaristoihin ja niiden käyttötarkoitukseen.	10
2.2	Suorituskykymittaukseen liittyviä haasteita.....	11
2.2.1	Suorituskykymittauksen tutkimuksen hajanaisuus	11
2.2.2	Mittareiden ominaisuuksista	12
2.2.3	Suorituskykymittaristojen haasteista.....	13
2.2.4	Yksittäisten indikaattorien valinnan haasteista	14
2.3	Suorituskykymittauksen kuuluisat mallit.....	15
2.3.1	Balanced Scorecard.....	15
2.3.2	EFQM Excellence -malli.	16
2.4	Yhteenvetoa mittaristoista ja niiden haasteista	17
3	SUORITUSKYKYMITTAREIDEN RAKENNUSPALIKAT JA EDELLYTYKSET AIKAISELLE IMPLEMENTOINNILLE	19
3.1	Pohjustus mittaristojen rakentamiselle.....	19
3.2	Mittaristojen implementoinnin teoriassa on aukko Pk-yritysten osalta	20
3.3	Suorituskykymittariston perusta yrityksen koosta riippumatta.....	21
3.3.1	Koko yritys mukana muutoksessa.....	21
3.3.2	Mitä halutaan mitata ja miksi (CSF)	21
3.3.3	KPI:t ja itse mittarien valinta	23

3.3.4 Jatkokehitys elinkaaren mukana	24
4 JOHTPÄÄÖKSET JA POHDINTAA	25
4.1 Johtopäätökset ja pohdintaa	25
4.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja tutkielman rajoitteet	26
4.3 Yhteenveto	27
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja aiheenvalinnan tausta

Oikein valitut suorituskykymittarit tuovat yrityksille kiistämättömiä etuja, sillä onnistumisten ja epäonnistumisten ymmärtäminen on perusta liiketoiminnan kehittämiseen useastakin näkökulmasta. Tämä tulee ilmi useissa esimerkeissä suorituskykymittareihin liittyvissä teoksissa (esim. Parmenter, 2015, 8–11). Yritysten suorituskyvyn mittaaminen erinäisin keinoin on ollut osa yritystoimintaa ja sen kehittämistä jo pitkään. Erityisesti yksinkertaisia taloudellisia lukuja on seurattu tarkasti jo keskiajan lopulla Venetsiassa, jossa kahdenkertainen kirjanpito on kehitetty. Yrityksen omaan toimintaan tarkemmin sovellettujen mittarien käyttöä on kuitenkin alkanut esiintymään laajemmin vasta viimeisen sadan vuoden aikana ja silloinkin aluksi melko hitaalla tahdilla. (Burdan, 2010.) Kuitenkin erityisesti viimeisen 50-vuoden aikana on kehitystä niin taloudellisissa kuin eitaloudellisissakin mittareissa tapahtunut uskomattomalla tahdilla ja yritysten suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä teoksia ja tutkimuksia julkaistiin maailmassa 2000-luvun alkuun mennessä jo useita joka päivä. (Neely, 2007, 3.)

Suorituskykymittaukseen liittyvän tutkimuksen kattavuus on kuitenkin aiheuttanut alalle myös haasteita. Alalla toimiva laaja skaala erilaisia toimijoita ja tutkijoita tuo mukanaan myös laajan skaalan keskenään erilaisia teorioita ja malleja, haitaten täten aihealueen teorian yhtenäisyyttä. (Neely, 2007, 7.) Lisäksi aihealueen tutkimuksen ja suorituskykymittaristojen kehittämisen keskittyminen pääasiassa suuryrityksiin jättää varjoonsa Pk-yrityksille kehitettyjä malleja ja sitä, miten erityisesti pienemmät Pk-yritykset voisivat oikein käytetyistä mittaristoista tai yksittäisistä indikaattoreista hyötyä. (Hudson, Smart, Bourne, 2001, 1). Hudson, ym. (2001) toteavatkin tutkimuksessaan ”Theory and practice in SME performance measurement systems”, että monesti suorituskykymittaristojen käyttöönotot ovat pienemmille Pk-yrityksille liian raskaita ja suuria prosesseja.

Tästä inspiroituneena tämä tutkielma pyrkii tekemään selvittävän katsauksen siihen, miten mittareita ja indikaattoreita saataisiin mahdollisimman kevyesti ja sitoutetusti osaksi yritysten toimintaa jo elinkaaren alkuvaiheessa ja minkälaisia haasteita mittaristojen kehittämiseen liittyy. Paremmalla ymmärryksellä aiheesta voitaisiin mahdollisesti vähentää myös myöhemmissä elinkaaren vaiheessa suorituskykymittarien implementoinnin aiheuttamia ongelmia. Mahdollisia ongelmia on suuri määrä ja ne johtuvat osin siitä, että laajat mittaristot tuodaan osaksi yrityksen

toimintaa kerralla raskaan implementointiprosessin myötä. Ongelmaksi monilla yrityksillä on muodostunut se, että mittaristoja otetaan käyttöön vasta myöhemmässä vaiheessa yrityksen elinkaarta, jolloin itse implementointiprosessi muodostuu taakaksi ja implementoinninkin jälkeen mittarit jäävät helposti irrallisiksi yhtiön toiminnasta. Pahimmillaan huonosti valitut ja implementoidut mittarit ohjaavat yrityksiä väärään suuntaan ja aiheuttavat enemmän haittaa kuin hyötyä. (Parmenter, 2015, 25–26.)

Näistä lähtökohdista lähtee liikkeelle tämä tutkielma, joka pyrkii tekemään katsauksen siihen, mitä haasteita ja ongelmia mittaristojen implementointiin ja kehittämiseen liittyy ja täten ymmärtämään paremmin mittaristojen käyttöönoton edellytyksiä elinkaaren alkuvaiheen yrityksille.

Tutkielman selvittävän katsauksen omainen lähestymistapa pyrkii analysoimaan millaista hyötyä kasvaville yrityksille voisi olla siitä, että ne kehittäisivät suorituskykymittaustaan ajoissa ja elinkaaren mukana. Olemassa olevat suorituskykymittareihin keskittyvät laajemmat teokset käsittelevät pääosin suuryrityksille suunniteltuja mittaristoja tai yleisesti mittaristojen käyttöä tietyssä ajassa ja tilanteessa, eikä niinkään kasvun mukana kehitettäviä suorituskykymittareita. Tämä tulee ilmi esimerkiksi seuraavassa suorituskykymittarien implementoinnin keskeisessä teoksessa. David Parmenterin ”Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs” (2015). Kyseisen teoksen sisällysluetteloa katsellessa huomataan että, yhteensä kymmenen pääkappaleen joukossa on vain yksi ja sama kappale, jonka alle on laitettu ”soveltaminen Pk-yrityksille ja voittoa tavoittelemattomille organisaatioille.” Ja tässäkin tapauksessa kyse on melko suurista Pk-yrityksistä, niin sanotuista keskikokoisista yrityksistä. Tästä huolimatta on kyseinen teos keskeisessä roolissa tämän tutkielman aineistona, sillä se määrittelee suorituskykymittareihin liittyvät termit selkeästi ja kertoo myös mittaristojen implementoinnista laajasti.

Suorituskykymittarien kehittämisen ja käyttöönoton aihe on valikoitunut tähän tutkielmaan sen relevanttiuden ja osittain myös tuntemattomuuden vuoksi. Pk-yrityksille suunnitelluista mittaristoista ja erityisesti niiden implementoinnista on olemassa melko rajallinen määrä tutkimustietoa ja täten olisikin erittäin tärkeää pyrkiä luomaan laajempaa ymmärrystä aiheesta. Samalla voidaan mahdollisesti löytää pienempien yritysten toimintaa ja kasvua helpottavia tekijöitä.

Aihealueen esittelyn yhteydessä on jo tärkeää ymmärtää se, että suorituskykymittarit eivät ole ainoastaan taloudellisia mittareita, vaan ne ovat yhtä lailla prosessien mittaamista varten kehitettyjä

ei-taloudellisia indikaattoreita. Joidenkin tutkijoiden mukaan ”keskeiset suorituskykyindikaattorit” (KPI) (käsite määritellään käsitteiden määrittelyssä tarkemmin) eivät itseasiassa ole lainkaan taloudellisia mittareita, vaan taloudellisiin tuloksiin johtavien prosessien mittausta varten kehitettyjä indikaattoreita. (Parmenter, 2015, 27). Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin yhtä lailla taloudellisiin sekä ei-taloudellisiin mittareihin, joita yritykset suoritusensa mittaamiseen käyttävät.

1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset.

Tutkielman tavoitteena on saada selville, ensinnäkin millaisia haasteita yritykset kohtaavat suorituskykymittaristojen implementoinnissa, sekä toiseksi mitkä ovat edellytykset mittaristojen implementoinnille. Kolmantena pyritään vastaamaan kysymykseen, miten mittaristoja tai indikaattoreita voitaisiin ottaa käyttöön jo yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa. Päättökysymyksenä toimii siis seuraava: Millaisia haasteita suorituskykymittareiden implementointiin liittyy ja miten suorituskykymittareita voitaisiin ottaa käyttöön jo aikaisemmassa vaiheessa yrityksen elinkaarta? Tähän kysymykseen vastatakseen tutkielmassa tehdään katsaus siihen, miten mittareita tai indikaattoreita jaotellaan, minkälaisia ongelmia niihin liittyy ja minkälaisia vaatimuksia mittarien käyttöön tai implementointiin liittyy. Näiden apukysymysten avulla pyritään tässä tutkielmassa selvittämään suorituskykymittarien implementoinnin haasteita sekä mahdollisuuksia suorituskykymittarien kehittämiseksi elinkaaren mukana.

Tutkielma rajautuu aiheessaan keskeisesti seuraaviin teemoihin ja aiheisiin. Tutkielman pääteema ja täten myös rajaus on se, että keskitytään suorituskykymittareihin ja niitä vastaaviin mittaristoihin, ei siis muihin johdon laskennan mahdollisiin laskelmiin tai suorituskyvyn mittaamisen ulkopuolisiin tunnuslukuihin. Tavoitteena ei siis ole analysoida mitä tunnuslukuja tilinpäätöksestä pitäisi tutkia tai laskea, vaan katsaus tehdään siihen, miten mittareita tai indikaattoreita voitaisiin implementoida aikaisemmin, minkälaisia haasteita mittareihin liittyy sekä minkälaista hyötyä aikaisemmalla implementoinnilla voidaan saavuttaa. Muina rajauksina toimivat tarkastelu elinkaarta ja yrityksen kasvua ajatellen. Pyritään siis luomaan ymmärrystä siihen, miten mittaristojen käyttöönotto onnistuisi muillakin tavoilla kuin yksittäisenä implementointiprosessina. Kolmantena rajauksena rajataan vielä elinkaaritarkkailua niin, että keskitytään erityisesti elinkaaren alkupäähän ja yrityksen kasvuvaiheeseen. Suuryritysten mittaristoista on jo melko kattavaa tutkimusta, jonka takia nyt halutaan keskittyä erityisesti mikro- ja Pk-yritysten kasvuun sekä kasvun aikana käytettäviin mittaristoihin ja siihen, miten näissä vaiheissa voitaisiin mittareita tai yksittäisiä indikaattoreita ottaa käyttöön.

1.3 Pohjustus keskeisiin käsitteisiin ja niiden määritelmiin.

Suorituskykymittamisen aihealueeseen liittyy melko paljon tarkasti määrittelemättömiä käsitteitä niin suomeksi kuin englanniksikin. Eri tutkijat saattavat antaa eri yhteyksissä erilaisia määritelmiä samoille termeille. Esimerkiksi ”key performance indicator” (KPI), joka kääntyy suoraan suomennettuna ”avain/(keskeiseksi) suorituskykyindikaattoriksi” tarkoittaa perinteisesti suorituskyvyn mittaamiseen käytettyä taloudellista tai ei-taloudellista mittaria, joka yhdistyy keskeisesti yrityksen toiminnan ytimeen. Kuitenkin joissakin yhteyksissä termiä käytetään kuvaamaan mitä tahansa suorituskykymittareita riippumatta siitä, ovatko ne keskeisessä osassa yrityksen toimintaa. Toisaalta esimerkiksi David Parmenter määrittelee KPI:n lähestulkoon tärkeimmäksi ominaisuudeksi sen, että se ei ole taloudellinen mittari/indikaattori. (Parmenter, 2015, 11). Eri tutkijoilla on omien teorioidensa mukaan näistä vakiintumattomista termeistä omat määritelmänsä. Myös termien kääntäminen on yllä olevasta syystä hieman hankalaa. Tästä perustellusta syystä tulen tässä tutkielmassa viittamaan erilaisiin mittareihin tai indikaattoreihin tarvittaessa englanniksi tai vakiintuneilla lyhenteillä, jotta sitä vaativissa tilanteissa tulisivat niiden erot selvästi esille ja vältetään väärinymmärryksiä.

Alla kuitenkin tässä tutkielmassa yleistasolla käytetyt käsitteet, jotta teoriaosuuden seuraaminen olisi selkeämpää. Pyrin alla olevien määritelmien lisäksi myös tarkentamaan juuri millaisia mittareita tai mittaristoja missäkin kontekstissa käytetään, mikäli tilanne sitä vaatii.

Suorituskykymittari

Yleinen ja epätarkasti määritelty termi, jolla viitataan yritysten käyttämiin mittareihin tai indikaattoreihin, joilla voidaan seurata yrityksen toimintaa käyttötilanteen mukaan vaihtelevalla aikavälillä. Mittari tai indikaattori voi liittyä esimerkiksi prosessien kulkuihin tai taloudellisiin lukuihin, joiden pohjalta yrityksen suorituskykyä voidaan arvioida. Voi siis olla taloudellinen tai ei-taloudellinen. Suorituskykymittarilla voidaan tämän tutkielman yhteydessä tarkoittaa mitä tahansa alla määritellyistä mittareista tai indikaattoreista.

Performance Indicator (PI) (Suorituskykyindikaattori)

Käsitteelle löytyy useita määritelmiä ja monesti sitä käytetään samalla tavalla kuin ylempänä kuvaamaani suomenkielistä vastiketta ”suorituskykymittari”. David Parmenter kuitenkin määrittelee termin seuraavasti (suomennettu): Suoritusindikaattorit ovat ei-taloudellisia indikaattoreita, jotka kertovat mitä tiimit tekevät tai millaisia konkreettisia tuloksia yrityksen tekemät aktiviteetit saavat aikaan. (Parmenter, 2015, 7, 16). Kyseessä on siis indikaattori, joka auttaa konkreettisesti tekemään muutoksia tiettyyn suuntaan.

Key Performance Indicator (KPI) (Keskeinen suorituskykyindikaattori)

Käsitteelle löytyy useita määritelmiä ja sitä käytetään myös joskus sekaisin pelkän suorituskykyindikaattorin tai suorituskykymittarin kanssa. Yleisen konsensuksen mukaan KPI voi olla taloudellinen tai ei-taloudellinen. Kuitenkin tämän tutkimuksen raameissa sen keskeisenä piirteenä pidetään sitä, että se mittaa yrityksen ydintoiminnan prosesseihin liittyviä asioita, joissa suoriutuminen kertoo koko yrityksen ydintoiminnan suoriutumisen. David Parmenter määrittelee KPI:n seuraavasti (suomennettu): indikaattori, joka kertoo kaikista kriittisimmistä yrityksen prosesseista nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. KPI:t ovat ei-taloudellisia indikaattoreita, koska jos asioita mitataan taloudellisesti, tulee niistä tuloksen mittajia, eikä suoriutumisen indikaattoreita. (Parmenter, 2015, 7–12, 15). Kyseessä on siis indikaattori, joka auttaa konkreettisesti tekemään muutoksia tiettyyn keskeiseen ydinaktiviteettiin.

Result indicator (RI) (Tulosmittari)

Tulosmittarit ovat yrityksen tai sen alla toimivien tiimien tekemästä tuloksesta kertoavia mittareita. Ne kertovat usein useamman aktiviteetin summan, eivätkä näin yksinään kerro mitä tulisi tehdä eri tavalla, ne vain auttavat mittamaan tehtyä tulosta joko taloudellisesti tai ei-taloudellisesti. (Parmenter, 2015, 5–6, 16.)

Key result indicator (KRI)

Pitkälti sama kuin yllä määritelty tulosmittari, mutta KPI:n tavoin keskittyy avainasemassa olevien asioiden mittaamiseen. Suurin ero verrattuna KPI:hin on se, että KRI kertoo vain tuloksen, eikä sitä mikä sen aiheutti. Key result indicatorilla voidaan seurata kehitystä taloudellisten tai ei-taloudellisten tulosten kautta. (Parmenter, 2015, 4.)

Critical success sactor (CSF) ”Kriittinen menetyksen tekijä”/ Key performance driver (KPD)

”Critical success factor” on yrityksen ydinliiketoimintaan liittyvä tekijä tai prosessi, jossa yrityksen on pakko suoriutua hyvin menestyäkseen. Critical success factorien tunnistaminen on kriittistä, jotta voidaan määrittää mitä yrityksen kannattaa suoriutumiseensa liittyen mitata (KPI) (Parmenter, 2015, 106). Samaan termiin liittyy toinen erittäin samankaltainen termi key performance driver, joka kuvaa sellaista yrityksen prosessia tai asiaa, jota key performance indicatorin tulisi mitata. (Harbour, 2013, 137). Key performance driverin löytäminen ja määrittelemine on yhtä lailla kriittinen asia kuin critical success factorin ja niiden välillä oleva ero on häilyvä. Tämän tutkielman kontekstissa ne tarkoittavat samaa asiaa.

Performance measure/performance measurement (PM)

Suomentuu helposti suoritusmittariksi, mutta sen määritelmä on hieman erilainen. Performance measurement on ennemminkin yläkäsite, joka tarkoittaa itse suorituskyvynmittausta. KPI, PI, KRI, ja RI kuuluvat kaikki performance measurementin alle. Performance measurement eli suorituksen mittaaminen on yläkäsite, jota ei välttämättä tarkenneta monissa teoksissa tarkemmin. Sillä viitataan siis yleisesti kaikkeen yrityksen suorituksen mittaamiseen.

Pk-yritys

Tilastokeskuksen (https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html) määritelmän mukaan Pienet ja keskisuuret yritykset (Pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, TAI taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykset sisältävät myös mikroyritykset, joiden vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa.

1.3.1 Tarkennuksia ja perusteluita määritelmiin

Tutkielman edetessä tulee joihinkin käsitteisiin vielä tarkentavia määritelmiä tai lisäyksiä. Tämän lisäksi tiettyihin mittareihin tai indikaattoreihin liittyvää termistöä tai käyttötarkoituksia tarkennetaan vielä tutkielman edetessä lisää.

Haluan lisäksi korostaa, että kuten aikaisemmin mainittu, niin alalla käytössä oleva termistö on erittäin vakiintumatonta ja tästä syystä päätin pohjustaa oman käsitteen määrittelyni pääosin yhden teoksen varaan. Parmenter (2015) on suorituskykymittareihin liittyvästä kirjallisuudesta yksi laajimmista moderneista teoksista ja siinä käsitteet on määritelty tarkasti ja selkeästi. Tästä perustellusta syystä lähes kaikki käsitteet on pohjattu Parmenterin (2015) määritelmiin. Lisäksi tutkielman termistön yhtenäistämiseksi on perusteltua käyttää yhden teoksen määritelmiä, eikä vakiintumattoman termistön määritelmiä keskenään eri teoksista.

1.4 Tutkimusmenetelmät/metodit

Tämä tutkielman toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkielman pääasiallinen tutkimusmetodi on kirjallisuuskatsaus; tarkemmin kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella saadaan luotua laaja ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa myös ilmiön ominaisuuksien luokittelun. (Salminen, 2011, 12). Kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan muodostettua aikaisempien tutkimusten ja artikkelien pohjalta katsaus siihen, mitä aiheesta jo tiedetään ja miten olemassa olevaa tietoa voidaan yhdistellä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta tarkentaen voisi sanoa, että tämä tutkielma seuraa Salmisen (2011) määritelmän mukaan integroivan kirjallisuuskatsauksen mallia, jossa sallitaan erilaisin metodisin lähtökohdin tehdyt tutkimukset ja aineistot analyysin pohjaksi. Integroivan kirjallisuuskatsauksen hyödyt tulevat esille, kun kirjallisuuskatsauksen lähteinä on paljon keskenään vaihtelevaa lähdemateriaalia, joka on tuotettu keskenään erilaisilla metodeilla. Integroiva kirjallisuuskatsaus soveltuu siis tähän tutkielmaan hyvin sillä lähdemateriaalina toimivat yhtä lailla kirjat, artikkelit, kvalitatiiviset- ja kvantitatiiviset tutkimukset sekä www-sivut.

Tutkielman tekeminen kirjallisuuskatsauksena on tämän aiheen yhteydessä ja kandidaatintutkielman mitan huomioon ottaen perusteltu ratkaisu. Tutkielma pyrkii siis tekemään selvittävän katsauksen aihealueesta tuoden esille keskeisiä haasteita, mahdollisuuksia ja vetäen ne lopussa kokoavasti yhteen. Vaikka tarkasti elinkaaren mukana kehittämisen ja suorituskykymittarien implementoinnin aihepiirien rajaamaan tutkielmaani onkin melko rajallisesti pohjamateriaalia, on sitä silti valikoitunut sopiva määrä tämän katsauksen toteuttamiseksi.

Tutkimusmenetelmästä ei tämän lisäksi ole poikkeavia nostoja. Tutkimusmenetelmä seuraa melko normaaleja kirjallisuuskatsauksen ja sisällönanalyysin menettelyjä kvalitatiivisen tutkimuksen metodein.

1.5 Aineiston esittely ja hankinta

Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi on kerätty alan tieteellisiä artikkeleita sekä alan keskeisiä laajempia teoksia. Teoksia ja julkaisuja on pyritty löytämään niin, että ne yhdistäisivät suorituskykymittauksen sekä Pk-yritysten teemoja. Samalla myös suorituskykymittarien implementoinnin osalta on pyritty löytämään teoksia.

Aineiston etsintään ja tiedonhakuun on käytetty pääasiassa seuraavia tietokantoja/hakutyökaluja: Google Scholar, Andor ja Emerald. Pääosassa olivat kuitenkin Google Scholar ja Andor. Kirjallisuuden luotettavuuden varmistamiseksi on aineistoksi valittu vertaisarvioituja artikkeleita, jotka on julkaistu tunnetuissa lehdissä tai tunnetuilla alustoilla, kuten alan kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa. Laajemmat teokset on valittu sen mukaan, että ne ovat alalla tunnettujen ja arvostettujen tutkijoiden kirjoittamia.

Hakusanoina aineiston keruussa on käytetty esimerkiksi seuraavia: *key performance indicators, KPI, performance measurement, performance measures, performance measurement systems, small and medium enterprises, suorituskykymittarit, SME, KPI in SME, performance measurement and lifecycle theory, management accounting systems, defining KPI ja KPI for startups.*

Aineistoksi valikoitui neljä keskeistä alan kirjallista laajempaa teosta, sekä seitsemän aihealueeseen mahdollisimman tarkasti liittyvää tieteellistä julkaisua. Näiden lisäksi yksittäisinä lähteinä on käytetty myös muita teoksia, julkaisuja ja www-sivustoja.

Taulukko 1 Tutkielmassa analysoitu kirjallisuus

Tekijät	Julkaisu	Julkaisuvuosi	Julkaisupaikka
Teokset			
Gray, D., Micheli, P., & Pavlov, A.	Measurement madness : recognizing and avoiding the pitfalls of performance measurement (1 st edition).	2015	John Wiley & Sons.
Neely, A.	Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice (2 nd ed.).	2007	Cambridge University Press
Okes, D.	Performance metrics: The levers for	2013	ASQ Quality Press

	process management.		
Parmenter, D.	Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3 rd ed.). ja (4 th ed.).	2015 ja 2019	John Wiley & Sons.
Julkaisut ja artikkelit			
Adeyemi, A., Garza-Reyes, J. A., Lim, M. K., Kumar, V., & Rocha-Lona, L.	An investigation into the challenges of implementing the EFQM Excellence Model.	2014	Journal of Industrial Engineering and Management
Bauer, K.	KPIs - the metrics that drive performance management.	2004	DM Review
Bourdieu, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K.	Implementing performance measurement systems: A literature review.	2003	International Journal of Business Performance Management
Brem, A., Kreusel, N., & Neusser, C.	Performance measurement in SMEs: Literature review and results from a German case study.	2008	International Journal of Globalisation and Small Business
Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S.	The measurement of performance in strategic management: A critical review of the literature.	2005	International Journal of Management Reviews
Kaplan, R. S., & Norton, D. P.	The balanced scorecard--measures that drive performance.	1992	Harvard Business Review
Rompho, N.	Operational performance measures for startups.	2018	Measuring Business Excellence

2 SUORITUSKYKYMITTAREIDEN HYÖDYT JA HAITAT

Kuten johdannossa on jo mainittu, niin suorituskykymittareita ja niiden implementointia erityisesti pienempiin Pk-yrityksiin yhdistävää laajempaa tutkimusta on olemassa melko rajallinen määrä. Näitä teemoja yhdistäviä tutkielmia ja pienempiä katsauksia löytyy kuitenkin erilaisista näkökulmista tehtyinä kohtuullinen määrä. Kummastakin aiheesta itsessään löytyy myös kattavia teoksia, joihin tämä tutkielma tulee merkittävästi nojaamaan, erityisesti suorituskykymittarien osalta. Myös aiheesta tehdyt suppeammat tutkielmat tulevat olemaan osa tämän tutkielman katsausta, koska ilman niitä on kandidaatintyön raameissa hankalaa kehittää omaa viitekehystä.

2.1 Pohjustus suorituskykymittaristoihin ja niiden käyttötarkoitukseen.

Käsiteosiossa on lyhyet määritelmät yleisistä mittareista ja indikaattoreista; tässä kuitenkin jatkoa siihen miksi ja millaisiin tarkoituksiin kyseisiä mittaristoja tai indikaattoreita rakennetaan ja mitä yleisiä haasteita niihin liittyy.

Suorituskykymittarit ja -indikaattorit ovat keskeinen osa sitä, miten yritykset voivat suoriutumistaan ja kehitystään seurata ja ymmärtää. Oikeanlainen mittaaminen on kriittinen osa sitä, että kehitystä voidaan tehdä oikeaan suuntaan. Parhaimmillaan suorituskyvyn mittaaminen antaa syvemmän ymmärryksen yrityksen ydintoiminnoista ja mahdollistaa täten parempien päätösten tekemisen, tätä kautta myös parantaen yrityksen tulosta. (Gray, Micheli, & Pavlov, 2015 xii, 66.)

Suorituskykymittareita ja mittaristoja tehdään ja seurataan pääasiassa kahdesta syystä. Mittareilla halutaan joko mitata yrityksen suoriutumista sisäisesti, jotta voidaan tehdä parempia päätöksiä ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Toisena vaihtoehtona on se, että mittareiden antamista tuloksista halutaan raportoitavaa dataa organisaation johdolle tai ulkopuolisille sidosryhmille. (Gray, ym., 2015, 20.) Monesti mittaristojen tehtävänä on kummankin tehtävän täyttäminen, jolloin saattaa olla, että mittaristossa on erilaisia indikaattoreita ja mittareita kumpaakin tehtävää varten, vaikkakin monet indikaattorit ja mittarit soveltuvat yhtä lailla kumpaankin tehtävään.

Tämän tutkielman osalta keskittyminen on pääasiassa niissä mittareissa ja indikaattoreissa, joita käytetään yrityksen sisäisessä kontrollissa ja taloudellisessa ohjaamisessa, koska yrityksen sisällä tietoa lisäävät mittarit ja indikaattorit ovat niitä, joilla yritystä voidaan ohjata kohti kasvua. Täten niiden kehittäminen elinkaaren mukana on tämän tutkielman osalta relevanttia ja mielenkiintoista.

Tutkielma sivuaa kuitenkin myös kaikenlaisia mittareita ja indikaattoreita, koska tarkkaa rajaa ohjausta versus dataa varten tehdyistä mittaristoista tai indikaattoreista ei ole. (Neely, 2007, 12.) Huomiona: Neely (2007) määrittelee mittaristojen käyttötarkoitukset hieman eri tavalla kuin Gray, ym., (2015), mutta tärkeimpänä tässä yhteydessä on se, että kummankin näkemys on se, että näihin eri tarkoituksiin asetettuihin mittareihin ei ole olemassa tarkkaa jakoa. Joka tapauksessa tutkielma keskittyy pääasiassa mittareiden niihin osiin, joita käytetään liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen (vrt. mittarit, joiden antama data on vain ulkopuolisille sidosryhmille tehtyjä raportteja varten).

2.2 Suorituskykymittaukseen liittyviä haasteita

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy hyötyjen lisäksi paljon haasteita, alkaen oikeiden indikaattorien ja mittarien valitsemisesta ja implementoinnista jatkuen mittarien/indikaattorien antaman datan väärinymmärtämiseen. Pahimmillaan huonot mittarit johtavat mittareiden väärinkäyttöön tai sekaannukseen ja täten myös huonoihin taloudellisiin tuloksiin. (Parmenter, 2015, 25–26.) Jotta voidaan ymmärtää, miten mittaristoja tulisi elinkaaren mukana kehittää, on ensin ymmärrettävä erilaisten mittareiden ominaisuudet ja niihin liittyvät yleiset haasteet. Seuraavat alakappaleet käsittelevät ensin yleisimpien mittarien ja indikaattorien ominaisuuksia ja sitten yleisesti mittaamiseen liittyviä haasteita. Ensimmäinen on kuitenkin esiteltävä koko alaan ja tähän aihepiiriin kuuluva keskeinen haaste.

2.2.1 Suorituskykymittauksen tutkimuksen hajanaisuus

Eräs keskeinen haaste, joka horjuttaa koko suorituskykymittauksen aihepiiriä on se, että aiheesta on vuosikymmenten aikana kehitetty erilaisissa toimintaympäristöissä ja erilaisista teoreettisista lähtökohdista valtava määrä keskenään risteävää tai vähintäänkin keskenään toisiaan haastavia teoksia. Tätä haastetta on pyrkinyt muiden teosten joukossa ratkaisemaan suorituskykymittauksen teoriaa ja käytäntöä yhdistävä Andy Neelyn teos ”Business Performance Measurement : Unifying Theory and Integrating Practice” (2007). Teoksessaan Neely tuo esille sen, että näin moniosaista aihetta on nykyään hankala jalostaa, koska vuosikymmenten aikana siitä on muodostunut paljon toisistaan irrallaan olevaa ja hajaantunutta tietoa. Neelyn nostojen mukaan tulee tämänkin tutkielman osalta muistaa se, että aihepiiri on valtavan suuri ja moniosainen, eikä yksittäisiä vallitsevia käytäntöjä tai määritelmiä alalla ole. Lähes jokainen tätä tutkielmaa varten analysoimani kirja tai teos määrittelee mittaristoihin liittyviä käsitteitä keskenään hieman eri tavalla.

2.2.2 Mittareiden ominaisuuksista

Kuten aikaisemmassa sanottu, on mittaristojen ja indikaattorien selkeä luokittelu hankalaa ja erilaisia määritelmiä löytyy suuri määrä. Itse mittareiden ominaisuuksien määrittelyä on pyrkinyt tekemään Duke Okes teoksessaan ”Performance Metrics: The Levers for Process Management” (2013), joka pyrkii selkeyttämään mittareiden mahdollisia ominaisuuksia.

Okes (2013, 18–19) määrittelee suorituskyvyn mittauksen tapahtuvan kahdella eri tasolla. Mittausta tapahtuu hänen mukaansa strategisella tasolla ja operationaalisella tasolla. Strategisen tason mittaustoimet kertovat yrityksen suoriutumisesta verrattuna muihin markkinan toimijoihin ja operationaalisen tason mittaustoimet puolestaan keskittyvät siihen, miten ja kuinka tehokkaasti organisaation omat prosessit toimivat. Näihin tasoihin jakautuvia mittareita ja indikaattoreita voidaan Okes:in (2013) mukaan jatkoluokitella seuraavilla tavoilla: ulkoiset versus sisäiset, tehokuutta (effectiveness) versus resurssitehokkuutta (efficiency) mittaaviksi, tulosta versus prosessia mittaaviksi sekä ennustaviksi tai jälkijättöisiksi mittareiksi. Samaan aikaan Nämä mittarit voivat myös olla pysyviä tai vain hetkellisesti käytössä tietyn ongelman ratkaisemiseksi. (Okes, 2013, 20.)

Okesin (2013) määritelmien mukaan ulkoiset mittarit mittaavat trendejä tai palautetta, jota organisaatio saa ulkopuolelta, kun taas sisäiset mittarit keskittyvät organisaation omaan resurssien käyttöön ja sisäisten prosessien tehokkuuteen. Tehokkuutta (effectiveness) mittaavat mittarit kertovat organisaatiolle, kuinka hyvin organisaatio vastaa sidosryhmien tarpeisiin, kun taas resurssitehokkuutta (efficiency) mittaavat mittarit kertovat sidosryhmille, miten hyvin organisaatio käyttää omia resurssejaan. Tulosta mittaavat mittarit keskittyvät prosessin lopputulokseen versus prosessia mittaavat mittarit, jotka keskittyvät itse prosessin tehostamiseen. Viimeisenä Okes:in (2013) mainitsevat ennustavat ja jälkijättöiset mittarit (lead and lag indicators). Tämä jako jakaa mittarit joko tuloksia ennustaviin tai tulosta jälkijättöisesti mittaaviin mittareihin.

Tähän melko perinteiseen ”lead ja lag” jaotteluun on kuitenkin kohdistunut lähivuosina kritiikkiä esimerkiksi Parmenter:ilta (2015). Parmenter (2015) kertoo käytännön esimerkkien kautta, kuinka monia mittareita tai indikaattoreita ei voida lainkaan luokitella ennustaviksi tai jälkijättöisiksi. Monet indikaattorit kertovat jotain tulevasta ja jotain menneestä, eikä ainoastaan toisesta. Ongelma korostuu sellaisissa mittareissa ja indikaattoreissa, joiden seuraaminen on reaaliaikaista, esimerkiksi päivittäistä. Tietyn prosessin hidastuminen saattaa siis samanaikaisesti kertoa siitä, että prosessissa

oli ongelma, mutta myös siitä, että se tulee aiheuttamaan ongelmia myöhemmin prosessin aikana. (Parmenter, 2015, 15–17.)

2.2.3 Suorituskykymittaristojen haasteista

Suorituskykymittaristot ovat usein laajoja kokonaisuuksia, jotka koostuvat useista erilaisista mittareista ja indikaattoreista. Valittuja mittareja ja indikaattoreita yhdistelemällä pyritään luomaan kokonaisuus, jonka kehitystä seuraamalla saadaan kuva siitä, miten yritys mitatuista prosesseista tai kokonaisuuksista suoriutuu. (Neely, 2007, 144–145.) Termejä ja niiden hierarkiaa selventääkseni sanottakoon, että suorituskyvyn mittaaminen on yläkäsite kaikille erilaisille mittareille, indikaattoreille ja mittaristoille ja tarkemmin mittaamista tapahtuu esimerkiksi juuri suorituskykymittaristojen avulla, jotka koostuvat yksittäisistä mittareista tai indikaattoreista.

Laajoihin suorituskykymittaristoihin liittyy paljon potentiaalisia ongelmia, joista itsessään on kirjoitettu monta teosta kuten, *Measurement Madness : Recognizing and Avoiding the Pitfalls of Performance Measurement*, Gray, Micheli, & Pavlov, (2015) sekä *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, David Parmenter, (2015). Näiden teosten yhdistävä teema ja se mistä suurin osa suorituskykymittaukseen liittyvistä ongelmista kumpuaa, on se, että mittaristoja yritetään implementoida ilman riittävää ymmärrystä mittareista tai mitattavista kohteista. Implementointiprosesseja yritetään tehdä ilman riittäviä valmisteluita tai ilman tietoa siitä, mitä halutaan mitata ja mitä tiedolla halutaan saavuttaa. Tämän lisäksi itse mittarien implementointiprosessi on monesti raskas ja hankala erityisesti suuremmissa yhtiöissä. (Parmenter, 2015; Gray, ym., 2015).

Konkreettisempia yleisiä haasteita ovat esimerkiksi seuraavat. Yritykset alkavat mittamaan liikaa toimintoja ja asioita ja täten myös dataa syntyy asioista, jotka eivät ole relevantteja suorituskyvyn kannalta. Turha ylimääräinen data aiheuttaa turhuutensa lisäksi muitakin ongelmia, kuten oleelliseen keskittymisen heikkenemisen sekä turhia lisäkustannuksia, kun työtunteja käytetään epäoleelliseen mittaamiseen. (Gray, ym., 2015, 24–25.) Tähän suoraan liittyvä ongelma on se, että mitataan asioita, jotka eivät yhdisty yrityksen ”Critical success factor”eihin. Eli mittauksessa menetetään fokus siitä, että mittaamisella tarkoitus on parantaa suorituskykyä ja parantaa prosesseja, eikä vain luoda epärelevanttia dataa ja kaavioita jälkeinpäin esiteltäväksi. (Gray, ym., 2015, 29–30.)

Mittaristot ovat oikein käytettynä hyvä työkalu, mutta niihin liiallinen luottaminen voi itsessään aiheuttaa ongelmia. On tärkeää pysähtyä tarkastelemaan asioita myös käytännön näkökulmasta, eikä luottaa sokeasti mittareiden antamiin tuloksiin. (Gray, ym., 2015, 30–32.) Mittaristoihin ja indikaattoreihin liittyy paljon muitakin potentiaalisia haasteita ja erityisesti niiden yhdistäminen esimerkiksi palkkoihin tai palkkioihin saattaa aiheuttaa ennalta arvaamattomia behavioraalisia ongelmia. Nämä ongelmat liittyvät kuitenkin enemmän yritysten ja ihmisten johtamisen teemoihin, eivätkä niinkään taloudellisen hyödyn ja prosessien kehittämiseen elinkaaren aikana, joten niitä ei sen enempää tässä tutkielmassa käsitellä.

2.2.4 Yksittäisten indikaattorien valinnan haasteista

Kun mittaamisessa mennään tarkemmalle tasolle eikä puhuta koko mittausjärjestelmästä, vaan yksittäisistä indikaattoreista tai mittareista tulee esille uudenlaisia ongelmia. Yksittäisissä mittareissa ja niiden aiheuttamissa haasteissa korostuvat behavioraaliset haasteet sekä yksittäisten mittareiden avainaseman ymmärtäminen. Tähän liittyen KPI:den ja KRI:den valinnassa tulee olla erityisen varovainen. Indikaattoria valitessa tulee yrityksen toiminta ja sen kriittiset menestyksen tekijät ymmärtää syvällisesti. Mikäli mittareita ja indikaattoreita valitaan ilman valinnan syyn syvällistä ymmärtämistä, saattavat mittarit mitata vahingossa vääriä asioita ja täten aiheuttaa korjausliikkeitä väärään suuntaan. (Parmenter, 2015, 44–46.)

Edelliseen lisäen on yksittäisiä KPI:tä valittaessa ja rakennettaessa erittäin tärkeää ymmärtää, että samat standardi-indikaattorit ja mittarit eivät luultavasti toimi eri yrityksissä. Vaikka toisessa saman alan yrityksessä olisi käytössä tietty indikaattori tai mittari, ei se välttämättä tarkoita, että tätä kannattaisi samalla tavalla mitata omassa yrityksessä. Suuremmissa yrityksissä ei tulisi myöskään eri osastojen välillä käyttää samoja mittareita, jos ne eivät siihen sovellu. Tärkeimpänä se, että yksittäistä mittaria, mitattavaa kohdetta tai mittarin osaa pohdittaessa on aina pidettävä mielessä se, miksi prosessia tai asiaa halutaan mitata juuri tässä organisaatiossa, osastossa ja prosessissa. (Gray, ym., 2015, 45–46.) Gray, ym. (2015, 46) jatkaa edellistä korostaen, että lähes poikkeuksetta mittarit ja indikaattorit kannattaa kehittää ja valita juuri omalle organisaatiolle sopiviksi. Muutoin on riski, että mittarit tai indikaattorit eivät kerro juuri siitä, mikä on omassa organisaatiossa relevanttia. Tämä yhdistyy myös Parmenterin (2015, 44–46.) nostoon mittareiden syvällisestä ymmärtämisestä.

2.3 Suorituskykymittauksen kuuluisat mallit

2.3.1 Balanced Scorecard

Suorituskyvyn mittaamisesta ja sen sovelluksista ei voi puhua mainitsematta Balanced Scorecard mallia, johon suuri osa modernista suorituskyvyn mittaamisen teoksista ja teorioista vähintäänkin viittaa. Robert Kaplan ja David Norton esittelivät vuonna 1992 yritysten ohjaamiseen ja johtamiseen kehitellyn mittaristomallin, joka yhdisti neljän eri osa-alueen mittaamisen yhdeksi strategiakeskeiseksi kokonaisuudeksi. Mallin pääperiaate on se, että se jakaa suorituskyvyn mittaamisen neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat suomennettuna seuraavat: Taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Kaikki osa-alueet ovat linkittyneitä toisiinsa ja luovat näin yhden tasapainotetun mittariston, jota katsomalla saadaan katsaus organisaatioon kokonaisuutena. (Kaplan & Norton, 1992.) Mallin suosiota on edistänyt se, että mallin konsepti on intuitiivinen ja helppo ymmärtää. (Neely, 2007, 150).

Mallin perinteisen version mukaan jokaiseen osa-alueeseen linkitetään 5–10 keskeistä suorituskykymittaria tai -indikaattoria. Näiden keskeisten mittarien ja indikaattorien antamien tulosten pohjalta, voidaan mallin mukaan ymmärtää koko organisaation tilanne niin taloudellisesta kuin ei-taloudellisestakin näkökulmasta ja näin tehdä korjausliikkeitä tarvittaviin osa-alueisiin. (Kaplan & Norton, 1992).

Mallista on myöhemmin kehitetty lukuisia erilaisia versioita ja se on saanut osakseen myös kritiikkiä, esimerkiksi siitä, että sen implementointi on käytännössä usein epäonnistunut. Epäonnistumisia on aiheuttanut esimerkiksi se, että oikeiden mittarien valitseminen pääkategorioiden sisälle on hankalaa ja myös itse implementointiprosessia on kuvailtu raskaaksi ja hankalaksi. (Parmenter, 2015, 261 & 263.) Mallia on kritisoitu myös siitä, että se ei ota huomioon asiakaskokemusta, työntekijöiden tyytyväisyyttä eikä ympäristönäkökulmia. (Neely, 2007, 149).

Kritiikistä huolimatta Balanced Scorecard on yksi eniten käytettyjä suorituskyvyn mittaamisen malleja ja sen inspiroimana ovat monet tutkijat ja yritykset kehittäneet omia versioitaan Balanced Scorecardista. Esimerkki Balanced Scorecardin pohjalta kehitetystä mallista on David Parmenterin kehittämä “Six-Perspective Balanced Scorecard Template”, joka on esitetty osana hänen Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs kirjaansa (2015).

Parmenterin mallissa on mukana henkilökunnan tyytyväisyyttä ja ympäristöä ja yhteisöä mittaavat osa-alueet. Nämä täydentävät osan mallin saamasta kritiikistä, mutta toisaalta samalla tekevät siitä yhä suuremman ja raskaamman implementoitavan. Vaikka Parmenter antaa selkeät ohjeet mallinsa implementointiin, ei se muuta sitä, että implementointiprosessi on raskas ja Parmenterinkin (2015) mukaan vaatii isommassa organisaatiossa useita työntekijöitä tai jopa tiimin työskentelemään täysiaikaisesti, jotta implementointia varten saadaan tehtyä sopiva suunnitelma ja prosessi vietyä läpi.

2.3.2 EFQM Excellence -malli.

Balanced Scorecardin ohella toinen paljon käytetty malli on European Foundation for Quality Management Excellence -malli eli EFQM Excellence -malli. Se on EFQM organisaation oman tiedon mukaan maailman laajimmin käytetty johtamisen malli. (EFQM, 2021, 2). Mallin pohjana toimivat kolme eri osa-alueita ja kolme eri kysymystä. Kysymykset ovat seuraavat: Miksi organisaatio on olemassa? Miten se toteuttaa tarkoitusta ja strategiaansa? Mitä se on saavuttanut tähän mennessä ja mitä se aikoo saavuttaa tulevaisuudessa? Näiden kysymysten lisäksi mallissa on kolme osa-alueita, jotka ovat ”Suunta, Tulokset ja Toimeenpano”. Mallin keskeisenä osana toimii myös RADAR logiikka, jolla yrityksen suoriutumista mitataan, suunnitellaan ja voidaan kehittää. (EFQM, 2021, 8–9). En tässä paneudu tarkemmin mallin kokonaisuuteen ja RADAR -logiikkaan, mutta lyhyesti RADAR -logiikan on tarkoitus antaa näkymä ja diagnostiikka siihen, miten yritys suoriutuu vahvuuksissaan ja heikkouksissaan. Koko mallin tehtävänä on EFQM:än (2021) mukaan tarkoitus näyttää sidosryhmille ja yrityksen johdolle, miten organisaation tulisi asettaa tavoitteensa ja olemassaolonsa tarkoitus sekä lunastaa lupauksensa. Mallia on kehitetty 2020-luvulla myös yhä enemmän siihen suuntaan, että se auttaisi organisaatioita selviämään muutoksesta, joka niiden ympärillä jatkuvasti tapahtuu. (EFQM, 2021, 2, 7 & 36.)

EFQM Excellence -malli on toiminut hyvin monien suurten yritysten käytössä (EFQM, 2021, 12–13). Tästä huolimatta tälläkin mallilla on omat puutteensa ja sen implementoinnin haasteita on tutkittu esimerkiksi seuraavassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa: An investigation into the challenges of implementing the EFQM Excellence Model (Adeyemi, Garza-Reyes, Lim, Kumar, & Rocha-Lona, 2014).

Adeyemi, ym., (2014) tekemän tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet EFQM Excellence -mallin implementoinnissa ovat seuraavat: Johdon sitoutumattomuus muutokseen, vajaa suunnittelu

implementointia varten, implementointiprosessia varten tarvittavien taitojen puute, organisaatorakenteen tai koon tuomat haasteet, vertikaalisen kommunikaation puute, resurssien puute implementoinnin läpivientiä ajatellen ja viimeisenä työntekijöiden (organisaatiotasosta riippumatta) sitoutumattomuus mallin käyttöönottoon.

Neelyn (2007) ja Parmenterin (2015) esille tuomia balanced scorecardin implementointiin liittyviä haasteita verrattaessa Adeyemi, ym., (2014) esittämien haasteiden EFQM Excellence -mallin kanssa huomataan, että kummankin mallin implementointiprosessi kärsii paljolti samoista haasteista. Implementointiprosessi vaatii runsaasti valmisteluita ja työvoimaa, eivätkä nekään takaa onnistumista. Tämän lisäksi mittariston sitouttaminen aitoa hyötyä tuovaksi on usein hankalaa, jos koko yhtiö ei ole kunnolla sitoutunut käyttämään mittaristoa. (Parmenter, 2015, 105–106).

Näiden mallien lisäksi on toki olemassa paljon muitakin johtamiseen ja organisaatioiden ohjaamiseen tarkoitettuja malleja, mutta monet niistä liittyvät enemmän behavioraaliseen ohjaamiseen ja organisaation johtamiseen eikä niinkään suorituskyvyn mittaamiseen tai suorituskykyindikaattoreihin, joten en käsittele niitä tämän tutkielman kontekstissa.

2.4 Yhteenvetoa mittaristoista ja niiden haasteista

Edellä mainituista suorituskyvyn mittaamiseen liittyvistä haasteista huolimatta suorituskyvyn mittaaminen ja laskennan käyttäminen organisaatioiden ohjaamisessa on kriittinen tekijä niiden menestyksen tukemisessa ja ongelmakohtien identifioimisessa. (Parmenter, 2015, xv-xviii).

Parmenterin ” Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs” (2015), kuten moni muukin alan teos keskittyy pääasiassa suurempien organisaatioiden suorituskykymittaukseen, vaikka monet mittaamisen ja indikaattorien tuomat edut, kuten parempi ymmärrys yhtiön keskeisistä prosesseista tuovat luonnollisesti etua kaiken kokoisille yhtiöille. Tämän takia olisi hyvä, että useammat yritykset pystyisivät hyödyntämään suorituskykymittareita ja -indikaattoreita edes jossain mittakaavassa koostaan riippumatta.

Kun suorituskykymittareista saavutettavia etuja ajatellaan pienyritysten näkökulmasta, on hyvä pitää mielessä seuraava. Mittausjärjestelmät ovat vain johdon työkalu, eivätkä automaattisesti korjaa muita yrityksen mahdollisia ongelmia. (Ukko, Tenhunen & Rantanen, 2007, 49). Kun tätä ajatellaan pienyritysten kontekstissa, on hyvä muistaa, että yleisesti pienemmissä yrityksissä

johdossa ovat vielä niiden perustajat. Tällöin heidän roolinsa ja ymmärryksensä yhtiön toiminnasta korostuu, eikä mittareille kaikissa tilanteissa ole samanlaista tarvetta, kuin suuremmissa organisaatioissa.

Kuten aikaisemmissa kappaleissa tuli ilmi, on monien mittaristojärjestelmien tai jälkeinpäin kehitettyjen indikaattorien implementointi useastakin syystä hankalaa. Tämän takia on tärkeää pohtia, miten pienemmät Pk-yritykset voisivat varautua mittaristojen käyttöönottoihin tai ottaa yksittäisiä indikaattoreita mukaan toimintaan jo aikaisessa vaiheessa. Monen nopeasti kasvavan startup yrityksen tavoite on varmasti listautua pörssiin, joka luonnollisesti vaatii kasvua. Kasvun mukana tarve mittaamiselle ja syvemmälle ymmärrykselle kasvaa myös nopeasti ja siksi siihen kannattaa varautua ajoissa. Tarkastellaan seuraavassa osuudessa sitä, mitä mittaristojen aikainen implementointi vaatii ja minkälaisia hyötyä aikaisesta implementoinnista voidaan yrityksen kasvaessa saada.

3 SUORITUSKYKYMITTAREIDEN RAKENNUSPALIKAT JA EDELLYTYKSET AIKAISELLE IMPLEMENTOINNILLE

3.1 Pohjustus mittaristojen rakentamiselle

Pohdittaessa millaisia hyötyjä suorituskykymittaristojen aikaisesta kehittämisestä elinkaaren mukana voisi olla, täytyy palata siihen, miten suorituskykymittaristoja yleisesti kehitetään tai otetaan käyttöön. Tämän pohjalta voidaan analysoida ja pohtia sitä, minkälaisia mittareita tai indikaattoreita voitaisiin tai kannattaisi ottaa käyttöön jo elinkaaren alkuvaiheessa ja millaista hyötyä näin voitaisiin saavuttaa. Seuraavassa kappaleessa tehdään siis katsaus suorituskykymittaristojen kehittämiseen ja mittaristojen keskeisiin osiin. Tämän jälkeen nostetaan esille kehitysprosesseista erityisesti elinkaaren alkuvaiheen yrityksille soveltuvat kohdat ja kriittisimmät tekijät, joiden avulla mittaristoja voidaan yrityksen elinkaaren mukana jatkokehittää.

Kuten tämän tutkielman aikana on aikaisemmin todettu, on konkreettista hyötyä antavan suorituskykymittaamisen edellytyksenä se, että ymmärretään mitä mitataan ja mitä mittaamisella halutaan saada aikaan. (Neely, 2007; Parmenter, 2015; Gray, ym., 2015). Tutkielman aikaisemmissa kappaleissa on todettu myös, että suorituskykymittaristojen implementointiprosessit ovat usein raskaita kokonaisuuksia, jotka kuluttavat paljon organisaation resursseja. Tarkastellaan tässä siis ensin sitä mitä yritysten tulee huomioida mittaristoja kehitettäessä.

Mittaristojen kehittämiseen ja implementointiin löytyy valtava määrä erilaisia malleja, mutta pyritään tässä katsauksessa ymmärtämään keskeisimmät osat siitä, millaiselle pohjalle mittaristoja rakennetaan ja mitä mittaristojen tai edes yksittäisten indikaattorien rakentaminen ja käyttöönotto vaatii. Parmenter (2015) esittää teoksessaan *“Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs”* 12-vaiheisen mallin suorituskykyindikaattorien implementointia varten. Malli on varsin monivaiheinen ja suunniteltu pääasiassa suuryrityksille. Uudemmassa 2019 painoksessaan on Parmenter koontanut samasta mallista kolmivaiheisen yksinkertaistetun mallin, joka tiivistää hyvin tärkeimmät tekijät mittariston implementoinnin onnistumiseksi.

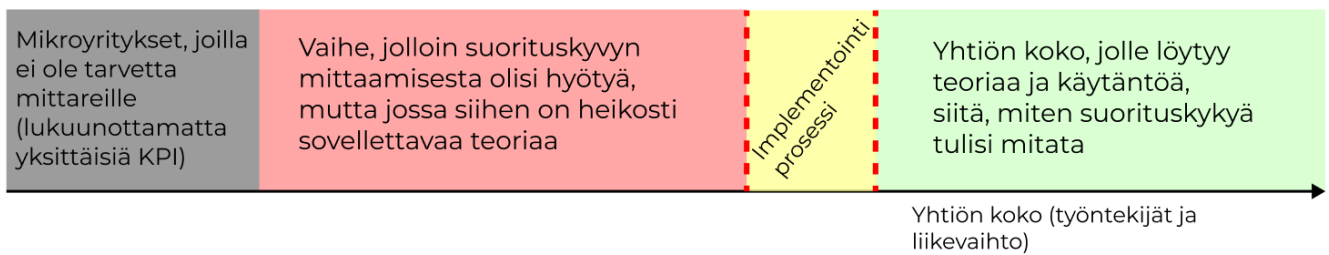
Onnistuneen implementointiprosessin taustalla ovat Parmenterin (2019) mukaan seuraavat kolme vaihetta 1. Organisaation ja sen johdon sitouttaminen muutokseen sekä ”KPI-tiimin” valinta ja koulutus 2. Kriittisten menestyksen tekijöiden (CSF) ymmärtäminen 3. Keskeisten tulosmittareiden

(KRI) ja keskeisten suorituskykyindikaattorien (KPI) valinta pohjautuen kriittisiin menestyksen tekijöihin. Parmenter on muotoillut mallinsa uudelleen osittain myös siksi, että se olisi soveltuvampi pienemmillekin yrityksille. (Parmenter, 2019, 56–57). Tässäkin on kuitenkin kyse vielä noin 100 täysiaikaisen työntekijän yrityksistä, eli melko suurista Pk-yrityksistä, eikä malli täten vastaa elinkaaren alkupään yritysten tarpeisiin. On keskeistä ymmärtää myös se, että vaikka mallista tehdään uudelleen muotoiltu versio, ei se Parmenterinkaan (2019) mukaan muuta sitä, että sen implementointi vaatii silti paljon työtä ja valmisteluja.

3.2 Mittaristojen implementoinnin teoriassa on aukko Pk-yritysten osalta

Kuten aikaisemmin sanottu, niin suorituskykymittaristojen teoriasta löytyy suuri määrä keskenään risteäviä teoksia, joista voi olla hankalaa löytää omalle organisaatiolle sopivia kokonaisuuksia. Erityisesti Pk-yritysten osalta mittareiden implementoinnin tai kehittämisen käytäntöön soveltuvaa teoriaa on tarjolla todella rajallisesti. Tämän ongelman on todennut useampi tutkimus, kuten esimerkiksi Garengo, Biazzo, & Bititci (2005) sekä Brem, Kreusel & Neusser (2008). Eikä nykypäivänäkään, vuonna 2023 tieteellisiä tutkimuksia aiheesta ole helppo löytää. Mittaristojen implementoinnista Pk-yrityksille on saatavilla pääasiassa kaupallisia malleja tai tieteellisesti perustelemattomia nettiartikkeleita, mutta tutkimustietoon pohjautuvia käytännön malleja on olemassa rajallisesti. Tutkimusta on saatavilla pääasiassa tietyn alan yrityksiin kohdennettuna, mutta erittäin harva niistäkään keskittyy mittaristojen kehittämiseen tai jalostamiseen. Myös pelkästään startup yrityksille on yritetty etsiä optimaalisimpia suorituskykymittareita toimialakohtaisesti. Aiheesta on tehnyt tutkimusta esimerkiksi Rompho (2018). Toimialakohtaiset mittaristot startupeille ovat kuitenkin tuottaneet hieman epäselkeitä tuloksia ja Rompho (2018) toteaaakin, että hänen tutkimuksessaan selkeänä haasteena oli saada riittävästi suorituskykymittareita käyttäviä startupeja tutkimuksen aineistoksi.

Ongelmana Pk-yrityksillä on siis se, että suorituskykymittaristoja tehdään pääasiassa vain suuryrityksille ja niidenkin kehittäminen tapahtuu pääasiassa vain uusien aluevaltausten myötä, eikä niinkään yrityksen kokoluokan kasvaessa. Analysoidun kirjallisuuden pohjalta voidaan päätellä, että saatavilla oleva kirjallisuus keskittyy liiallisesti yhteen hetkeen yrityksen elinkaareissa, eikä niinkään siihen, miten mittarit voitaisiin alusta alkaen integroida osaksi yritystä.



Kuvaaja 1, havainnollistus siitä, miten suorituskykymittauksen käytännön opit ovat akateemisessa tutkimustiedossa vähäisiä Pk-yrityksille

Tarkastellaan seuraavaksi niitä elementtejä ja asioita, joita mittaristojen käytöstä ja käyttöönotosta voidaan pitää kriittisinä kaikenkokoisille ja kaikenlaisille yrityksille. Pyritään siis määrittelemään perusta, jonka myötä mittareita voidaan elinkaaren mukana kehittää. Seuraavassa alakappaleessa käydään siis läpi pääasiassa Parmenterin (2015) mukaan se, miten implementointiprosessi kannattaisi tehdä ja huomioiden tässä, että käydään läpi vain ne pääelementit, jotka soveltuvat kaiken kokoisille ja kaikenlaisille yrityksille.

3.3 Suorituskykymittariston perusta yrityksen koosta riippumatta

3.3.1 Koko yritys mukana muutoksessa

Ennen kun mittaristoja aletaan rakentamaan tai pohtimaan mitä edellytyksiä ne vaativat, on tärkeintä ymmärtää, miksi suorituskykyä halutaan mitata. (Gray, ym., 2015, 48). Ilman hyvää ymmärrystä, syntyy helposti huonoja mittareita. On tärkeää, että muutkin kuin suorituskykyprosessia vetävä henkilö yrityksessä käsittävät mittauksen merkityksen ja tarkoituksen. Oikeanlaisen mittauksen merkitys on siis saatava välitettyä erityisesti yrityksen johdolle, mutta myös alemmalle tasolle (Parmenter, 2019, 97 & 99). Toki huomioidaan tässä kontekstissa, että pienissä yrityksissä ei välttämättä ole erikseen johtoa tai selkeää organisaatorakennetta, jolle mittaamista tarvitsisi perustella. Kuitenkin pienemmissäkin yhtiöissä on hyvä pitää koko henkilöstö perillä siitä, miksi suorituskykyä halutaan mitata ja mitä hyötyjä sillä pyritään saavuttamaan.

3.3.2 Mitä halutaan mitata ja miksi (CSF)

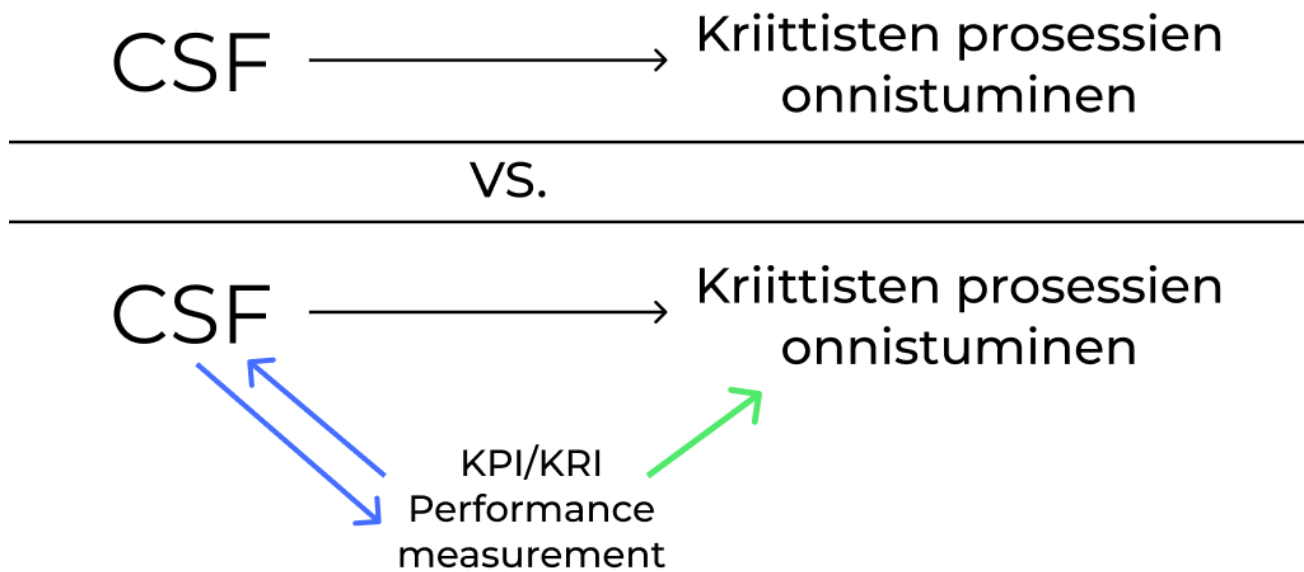
Kun mittaamisen syyt ja perusteet ovat selvillä ja yhtiössä ymmärretään, miksi suorituskykymittareita ja -indikaattoreita halutaan kehittää tai implementoida, voidaan siirtyä critical success factoreiden etsimiseen, joka on organisaation sitouttamisen jälkeen seuraava askel Parmenterin (2015) implementointimallissa.

Yrityksen koosta tai elinkaaren vaiheesta riippumatta on sen toiminnassa pieni määrä keskeisiä ydinprosesseja, joihin koko liiketoiminnan menestys nojaa. Näitä kutsutaan usein nimellä ”critical success factor” tai lyhennettynä CSF tai toisinaan myös key performance driver.

Critical success factor (CSF) eli kriittinen menestyksen tekijä on organisaation toiminnan ytimessä oleva prosessi tai tekijä, joka terminä eroaa hieman muista tutkielmassa käytetyistä termeistä. Ero tulee siinä, että CSF:ää ei voida mittarin omaisesti luoda, vaan se on aina olemassa riippumatta siitä, tunnustetaanko sen olemassaolo organisaation toiminnassa vai ei. Tärkeää on osata tunnistaa ja sanoittaa oikein, mitä CSF käytännössä tarkoittaa. Myös niiden määrän suositellaan pysyvän vakiona riippumatta yrityksen koosta. (Parmenter, 2019, 168, 176–178.) Ottaen toki huomioon, että täysin uudet liiketoiminnan osa-alueet saattavat tuoda mukanaan uusia CSF:iä, joiden tunnistaminen on yhtä lailla tärkeää. (Okes, 2013, 26).

Vaikka CSF termi on analysoimissani teoksissa pääasiassa Parmenterin (2015) käytössä on sen idea muissakin teoksissa selvä. Esimerkiksi Gray, ym., (2015, 48) kertoo yhtä lailla, että on tärkeintä ymmärtää, miksi jotain asiaa mitataan ja rakentaa mittaristot sen pohjalta. Voidaan siis tässä vaiheessa todeta, että suorituskyvyn mittaamisen tärkeimpänä pohjana toimivat kriittiset menestyksen tekijät (CSF), joiden päälle tulisi elinkaaren vaiheesta riippumatta rakentaa niihin järkevästi linkittyvät mittaristot.

CSF:ät vaikuttavat jatkuvasti siihen, miten yrityksen kriittiset prosessit onnistuvat ja täten niiden tunnistaminen on tärkeää jo elinkaaren alkuvaiheessa. Seuraavan kuvaaja kuvaa sitä, miten CSF:ät vaikuttavat yrityksen kriittisiin prosesseihin riippumatta siitä, onko niihin onnistuneesti linkitetty suorituskyvyn mittareita. Kuvaajan alempi malli kuvaa sitä, miten onnistunut suorituskyvyn mittauksen implementointi ja linkittäminen CSF:iin edesauttaa kriittisten prosessien onnistumista.



Kuvaaja 2, Suorituskykymittarien linkittäminen CSF:iin edesauttaa kriittisten prosessien onnistumista.

Yrityksen koosta riippumatta CSF:ien lisäksi keskeisiä tekijöitä mittarien käyttöönotossa on muitakin. Osaa näistä on sivuttu jo aikaisemmin mittaristojen potentiaalisia haasteita koskevassa osiossa, mutta käydään seuraavaksi läpi lyhyesti sitä, miten itse mittarit tulisi valita.

3.3.3 KPI:t ja itse mittarien valinta

Kun edellisten vaiheiden jälkeen aletaan pohtimaan konkreettisia indikaattoreita ja mittareita, tulisi jatkuvasti pitää mielessä niiden yhteys CSF:iin. Vaikka käytetyt termistöt analysoimissani teoksissa ovat keskenään erilaisia, niin mittarien linkittämisen ydinprosesseihin todetaan kriittisen tärkeäksi lähestulkoon kaikissa analysoimissani teoksissa, kuten Parmenter (2015, 168, 173), Gray, ym., (2015, 29–30) sekä Okes (2013, 30).

Tässä kontekstissa tarkastellaan nyt pienyritystä, joka haluaa aloittaa mittauksen ajoissa, jotta se voisi elinkaarensa aikana kehittää mittaristojaan. Lähes kaikki alan ammattilaiset ovat nykyään sitä mieltä, että mittareiden määrää tarkastellessa vähempi on parempi. (Gray, ym., 2015, 24–25; Parmenter 2015, 101–102). Yritysten tulisi keskittyä vain oleellisen mittaamiseen. Tästä voidaan johtaa, että pienyritysten tulisi aluksi valita vain muutama yksittäinen KPI, jotka linkittyvät selkeästi CSF:iin.

Itse KPI:n tulisi Parmenterin (2019, 206–207) mukaan olla sellainen, että sen voi konkreettisesti ja selkeästi esittää sanallisessa muodossa. Sen pohjalta tulisi myös pystyä heti tekemään konkreettisia korjauksia oikeaan suuntaan. CSF:ään liittyvät prosessit täytyy siis tunnistaa niin, että KPI:n näyttäessä epätoivottua tulosta, tiedetään mihin CSF:ään liittyviin prosesseihin täytyy tehdä muutoksia ja miten.

Kerzner (2013, 105) ehdottaa, että aina kun otetaan käyttöön uusi mittari tai indikaattori, tulisi se osoittaa tietyn henkilön vastuulle, joka voi näin opettaa muille mittarin tai indikaattorin toiminnasta sekä myös arvioida sen tarpeellisuutta tulevaisuudessa. Näin voidaan helpottaa esimerkiksi tulevaisuudessa uusille työntekijöille mittaristojen selittämistä tai mittaristojen tarpeellisuuden analysointia. Tätä toimintatapa Kerzner (2013) suosittelee pääasiassa yksittäisissä projekteissa käytettävissä mittareissa, jotka ovat väliaikaisia (Okes 2013, 20) määritelmän mukaan.

3.3.4 Jatkokehitys elinkaaren mukana

Aikaisemmassa kappaleessa määritettyjen perusteiden päälle voidaan yrityksen kasvaessa tarvittaessa lisätä muita suorituskykyindikaattoreita tai mittareita. Uusien mittarien käyttöönottoa pohdittaessa on tärkeää tarkastella ovatko vanhat mittarit enää relevantteja. Joskus voi olla niin, että yrityksen kasvaessa tai toimintaolosuhteiden muuttuessa vanhat mittarit saattavat muuttua epärelevanteiksi, jolloin niitä on syytä tarkastella ja mahdollisesti poistaa käytöstä. (Gray, ym., 2015, 28.) Tämä ei toki yleensä sovellu KPI:hin, sillä kriittisten prosessien pysyessä samana pysyvät myös keskeiset mittarit samoina. Mittarien uudelleenarviointi soveltuu siis paremmin muihin kuin ”Key” mittareihin tai indikaattoreihin. Lisää mittareita suunnitellessa ja implementoidessa on aina tärkeää pitää mielessä aikaisemmin 2.2.3 ja 2.2.4 kappaleiden alla esitetyt haasteet ja potentiaaliset ongelmat, joita mittarit voivat tuoda, kuten mittauksen mahdolliset negatiiviset vaikutukset niin behavioraalisesti kuin käytännön kustannuksinkin. Yrityksen koko elinkaarta ajatellen olisi kuitenkin hyvä, että se pystyisi tunnistamaan CSF:änsä mahdollisimman aikaisin, jolloin se pystyisi myös tarvittaessa kehittämään niihin sopivat KPI:t. Kun KPI:t saadaan jo alkuvaiheessa integroitua osaksi yrityksen toimintaa, voidaan niiden päälle rakentaa kevyemmin muita mittareita ja lopulta jopa ottaa käyttöön kokonaisia suorituskyvyn mittaamisen malleja, mikäli tämä koetaan tarpeelliseksi.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

4.1 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tutkielma pyrki tekemään katsauksen yrityksen suorituskykymittarien implementointiin ja niiden kehittämiseen elinkaaren aikana. Integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin muodostettiin kuva siitä, millaisia hyötyjä ja haasteita suorituskykymittarien käyttöön liittyy. Tämän jälkeen tehtiin katsaus siihen, miten itse mittaristoja tulisi kehittää ja ottaa käyttöön ja miten tämä onnistuisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa elinkaarta.

Suorituskykymittaristojen ympärillä oleva keskustelu keskittyy edelleen pääosin suuryritysten järjestelmiin, mutta analyysin pohjalta voidaan huomata, että Pk-yritysten suorituskykymittaus on myös nouseva trendi. Tämä tulee esille jo siinä, että Pk-yritysten suorituskykymittaukseen liittyviä artikkeleita on lähivuosina ilmestynyt paljon. Konkreettisia ratkaisuja tai selkeitä ratkaisuja esittäviä teoksia ei kuitenkaan Pk-yrityksille tai erityisesti pienyrityksille juuri ole. Tietoa täytyy koota useasta paikasta ja analysoida kriittisesti kokonaisen kuvan luomiseksi. Tämän lisäksi on pidettävä mielessä, että aiheesta on akateemisen tiedon lisäksi paljon kaupallisia teoksia, joihin tämä tutkielma ei ota kantaa.

Toisaalta täytyy pitää mielessä, että jokainen yritys on keskenään erilainen ja erityisesti pienemmät Pk-yritykset toimivat nykyään yhä monipuolisemmilla toimialoilla ja järjestelyillä, joten on loogista, että akateemista helposti sovellettavaa käytäntöä on erittäin hankala tuottaa.

Itse mittaristojen käyttöönoton osalta on tässäkin tutkielmassa ollut paljon puhetta siitä, että implementoinnit ovat raskaita ja hankalia prosesseja. Prosessien raskaus on toisaalta hankala asia, mutta toisaalta on myös ymmärrettävä, että suuria hyötyjä ei voida ilman työtä saada. Mittauksesta ja indikaattoreista saadaan parhaat hyödyt esille, jos niiden valintaan ja luontiin panostetaan riittävästi. Mittaristojen kehittäminen ja implementointi vaatii tarkkaa pohdintaa, jotta niistä saadaan hyödyt irti, riippumatta yrityksen koosta.

Monet kaksituhattaluvun alussa tehdyt tutkimukset tai kirjallisuuskatsaukset suorituskykymittarien käytännön implementoinnista ovatkin todenneet, että haasteita ja ongelmia implementoinnista löytyy, mutta konkreettisia ratkaisuja on saatavilla heikosti. Tämän ovat todenneet ongelmaksi esimerkiksi Bourne, Neely, Mills, & Platts (2003), joiden tutkimus itsessäänkin keskittyy erilaisten

mallien tarkasteluun ja haasteiden esille tuomiseen. Jotakuinkin yllätyksellisesti nykyäänkin vuonna 2023 on hankala löytää selkeitä ohjeita mittaristojen implementointiin, jonka takia tässäkin tutkielmassa niin keskeisessä osassa oleva Parmenterin ”Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs” (2015) on erittäin arvokas teos.

Parmenterin (2015) luoma pohja mittaristojen implementointiin on melko hyvin sovellettavissa eri kokoisille yrityksille ja kaikista arvokkaimmillaan se on siinä, että se antaa erittäin selkeät ohjeet ja määritelmät termeille ja sille, miten mittarit ja indikaattorit tulisi valita. Myös Gray, ym., (2015) antavat erittäin arvokkaita neuvoja mittaamisen mahdollisista huonoista puolista, joihin kannattaa perehtyä syvällisemmin, mikäli aihetta haluaa jatkotutkia.

4.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja tutkielman rajoitteet

Tutkielmaa rajoitti jonkin verran se, että itse suorituskykykymittaristojen implementoinnista, joka on kuitenkin tutkielman pääaihe, on melko rajallisesti laadukasta ja kattavaa aineistoa, joka soveltuisi Pk-yrityksille. Suorituskykykymittareista itsestään löytyy paljon kirjoja ja tutkimuksia ja implementoinnin ongelmista löytyy niitä yhtä lailla, mutta implementoinnin vaiheista on vain melko teoreettisia malleja ja nekin, jotka löytyvät, ovat pääasiassa suuryrityksille suunniteltuja. Tämän takia Parmenterin (2015) luoma Winning KPI implementaation malli oli erittäin suuressa osassa tämän tutkielman katsausta. Tämä luonnollisesti rajoittaa ja suppeuttaa tutkielman näkökulmaa. Yhtä lailla myös Pk- ja erityisesti pienyrityksiin liittyvää tietoa suorituskykykymittareihin yhdistettynä on melko vähän laajojen teosten muodossa ja tutkielma joutui nojautumaan moniin suppeisiin ja toisistaan irrallisiin pienempiin tutkimuksiin. Myös itse tutkielman rajaus on tarkoituksellisesti jättänyt joitakin näkökulmia huomioimatta ja tästä johtuen aiheen rajauksessa saattaa olla inhimillistä virhettä. Myös aineiston keruun osalta inhimilliset virheet ovat mahdollisia ja kielelliset rajoitteet ovat saattaneet rajoittaa aiheesta tehtyjen tutkimusten löytymistä.

Eräs jo muutamaan kertaan tutkielman aikanakin mainittu rajoite ja haaste on se, että suorituskykykymittarien aihealueessa termistö on erittäin epävakaintunutta, joka jättää aiheen tutkijalle jonkin verran tulkinnanvaraa siinä, mitä milläkin termillä kulloinkin tarkoitetaan. Aihealueeseen liittyviä termejä käytetään myös paljon aihetta sivuavissa teoksissa, kuten projektijohtamisen teoksissa, esimerkkinä Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards : A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance (Kerzner, 2013). Maininnan arvoista on vielä se, että

tutkielman tekemisen aikana tuli Tampereen Yliopiston kirjaston verkkopalvelu Andoriin saataville uudempi painos ”Parmenterin Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs” kirjasta. (2019 vrt. 2015). Täten tähän uudempaan painokseen on viitattu muutamaan kertaan tutkielman loppupuolella, joka saattaa aiheuttaa tutkielmaa lukiessa hieman hämmennystä.

Aineistoon liittyen mainitsen vielä eräänä rajoitteena sen, että suorituskykymittaukseen liittyen on olemassa laaja määrä kaupallisia kirjoja, joita olisi varmasti voinut hyödyntää tämän tutkielman lähteinä, mutta niihin ei tämän opinnäytetyön puutteissa ollut pääsyä, joten niiden tuomat opit ovat tämän kautta rajautuneet ulos tutkielman aineistosta. Toisaalta kaupalliset oppaat ovat usein myös yksittäisten johtajien tai yrittäjien omia kokemuksia, eivätkä niinkään tieteellistä tietoa, johon pohjauttaa tutkimusta. Kuitenkin halusin tuoda esille tämänkin rajoitteen, sillä tähän aihealueeseen liittyen se on mielestäni relevanttia.

Jatkotutkimusmahdollisuuksien osalta olisi mielenkiintoista tutkia laajempuna Case-tutkimuksena sitä, miten mittaristojen aikainen implementointi käytännössä keventää mahdollisia tulevia mittaristojen implementointiprosesseja. Olisi oletettavaa, että muutamien perus KPI:iden pohjalta olisi jo kevyempää lähteä rakentamaan mittaristoja, erityisesti jos niiden käyttö on saatu hyvin integroitua yrityksen toimintaan. Tämän lisäksi toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi nykyään yhä tärkeämmiksi muuttuvista ympäristönäkökulmaa mittaavista mittareista. Missä vaiheessa niiden implementointia kannattaa harkita ja millaisia hyötyä (taloudellisia tai maineen osalta) voitaisiin näin saavuttaa. Kolmantena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi käytännön Case-tutkimus siitä, miten mittaristojen implementointiprosessin suunnittelu pienyrityksen tasolla onnistuu.

4.3 Yhteenveto

Tutkielman pohjalta voidaan todeta, että suorituskykymittarien aiheen tutkimiseen liittyy selkeitä haasteita ja aihe vaatisi yleisellä tasolla lisää sitä yhdistäviä teoksia. Aiheen teokset ovat keskenään todella kirjavasti hajautuneet, joka tulee ilmi myös aihetta käsittelevissä teoksissa, kuten Neely (2007).

Tutkielman tulosten osalta voidaan todeta, että suorituskykymittaristojen aikaisella implementoinnilla voidaan saavuttaa useita hyötyjä, kuten keventää tulevaa mahdollista

mittaristojen implementointiprosessia, varautua paremmin mittarien negatiivisiin vaikutuksiin sekä mahdollisesti integroida mittarit paremmin osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa ja saada näin arvokasta informaatiota ja aikaisemmassa vaiheessa elinkaarta. Sekä tietenkin saavutetaan samoja etuja pienemmässä skaalassa kuin muutenkin suorituskykyä mittaamalla, eli voidaan ohjata prosesseja ja liiketoimintaa toivottuun suuntaan.

Erityisinä nostoina analysoidusta kirjallisuudesta vielä, että kaikista tärkeimpänä kaikessa suorituskykymittauksessa on se, että mitataan oikeita asioita ja ymmärretään se mitä mitataan. Tämän lisäksi suorituskykymittarit kannattaa lähes poikkeuksetta kehittää itse, jotta ne saadaan integroitua ja sovitettua juuri oman yrityksen toimintaan. (Gray, ym., 2015.) Mahdollisia haittoja aikaisesta implementaatiosta tai mittarien käytöstä saattaisivat olla resurssien kulumisen liialliseen mittaamiseen, mutta tämäkin voidaan välttää valitsemalla vain muutamat keskeiset mittarit tai indikaattorit käyttöön elinkaaren alkupuolella.

Tämän tutkielman tekeminen on tuonut esille myös saman asian, jonka moni muukin aiheeseen liittyvä tutkimus, eli Pk-yrityksille ei ole olemassa selkeitä suorituskykymittarien implementointimalleja tai vastaavia. Tämä saattaa vaikuttaa Pk-yritysten suorituskyvyn potentiaaliin negatiivisesti ja tässäkin on yksi hyvä jatkotutkimusmahdollisuus aiheeseen liittyen.

LÄHTEET

Kirjat/Teokset:

- Harbour, J. L. (2013). *The performance mapping and measurement handbook*. Productivity Press. <https://doi.org/10.1201/b13924>
- Kerzner, H. (2013). *Project management metrics, KPIs, and dashboards - A guide to measuring and monitoring project performance* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Gray, D., Micheli, P., & Pavlov, A. (2015). *Measurement madness : recognizing and avoiding the pitfalls of performance measurement* (1st edition). John Wiley & Sons.
- Neely, A. D. (Ed.). (2007). *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Okes, D. (2013). *Performance metrics: The levers for process management*. ASQ Quality Press.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Parmenter, D. (2019). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Tieteelliset artikkelit ja tutkimukset:

- Adeyemi, A., Garza-Reyes, J. A., Lim, M. K., Kumar, V., & Rocha-Lona, L. (2014). *An investigation into the challenges of implementing the EFQM Excellence Model*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1395-1412. <https://doi.org/10.3926/jiem.1075>
- Bauer, K. (2004). *KPIs - the metrics that drive performance management*. *DM Review*, 14(9), 63. <https://search.proquest.com/docview/214675051>
- Bourdieu, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). *Implementing performance measurement systems: A literature review*. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.002097>
- Brem, A., Kreusel, N., & Neusser, C. (2008). *Performance measurement in SMEs: Literature review and results from a German case study*. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(1/2), 95-118. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2008.018102>
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). *The measurement of performance in strategic management: A critical review of the literature*. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00106.x>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard--measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Rompho, N. (2018). *Operational performance measures for startups*. Measuring Business Excellence, 22(1), 31-41. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan Yliopiston Julkaisuja. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2007). *Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees*. International Journal of Production Economics, 110(1), 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.008>

WWW- sivut ja esitteet

- Burdan, A. (2010). *Learning from practice – A brief history of performance measurement* <https://www.performancemagazine.org/learning-from-practice-a-brief-history-of-performance-measurement/> The KPI Institute (viitattu 29.3.2023)
- EFQM (2021). *The EFQM Model - EFQM_MODELBROCHURE_2021_English.pdf* https://mcusercontent.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/f25cc787-6b7a-7341-523f-f4e7ed3ac90b/EFQM_MODELBROCHURE_2021_English.pdf (viitattu 5.4.2023)