



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohtamisen koulutusohjelma

MIKA AHO

SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

Kirjallisuusselvitys

SISÄLLYS

SISÄLLYS	i
LYHENTEET JA MERKINNÄT	ii
1. SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	1
1.1. Suorituskyvyn johtaminen tutkimusalueena.....	1
1.2. Taustaa suorituskyvyn johtamiselle	2
1.3. Suorituskyvyn johtamisen määritelmiä.....	5
1.4. Miksi suorituskyvyn johtamista tarvitaan?	11
1.5. Mitä suorituskyvyn johtaminen on?.....	13
1.6. Suorituskyvyn johtamisen pyramidi	16
2. YHTEENVETO	19
LÄHTEET	20

LYHENTEET JA MERKINNÄT

BI	Business Intelligence, Liiketoimintatiedon hallinta
BPM	Business Performance Management, Liiketoiminnan suorituskyvyn johtaminen
BPM (2)	Business Process Management, Liiketoimintaprosessien johtaminen
CPM	Corporate Performance Management, Yrityksen suorituskyvyn johtaminen
CSF	Critical Success Factor, Kriittinen menestystekijä
EPM	Enterprise Performance Management, Yrityksen suorituskyvyn johtaminen
KPI	Key Performance Indicator, Keskeinen suorituskyvyn mittari
PM	Performance Management, Suorituskyvyn johtaminen
PMS	Performance Measurement System, Suorituskyvyn mittausjärjestelmä
SPM	Strategic Performance Management, Strateginen suorituskyvyn johtaminen

1. SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

1.1. Suorituskyvyn johtaminen tutkimusalueena

Suorituskyvyn johtamista voidaan pitää vielä suhteellisen nuorena, vasta hiljattain perustettuna tieteenalana (Brudan, 2010). Standardien puute suhteessa käsitteen määrittelyyn, luokitteluun ja käyttöön tekevät sekä tutkimuksesta että suorituskyvyn johtamisen periaatteiden soveltamisesta hankalaa (ibid). Taticchi et al.:n (2010) tekemässä kirjallisuusselvityksessä tutkimusalueen kypsymättömyys ilmeni myös 6618 artikkelin sitaattien lukumääriä tarkastellessa: vain kymmentä työtä oli lainattu enemmän kuin 30 kertaa.

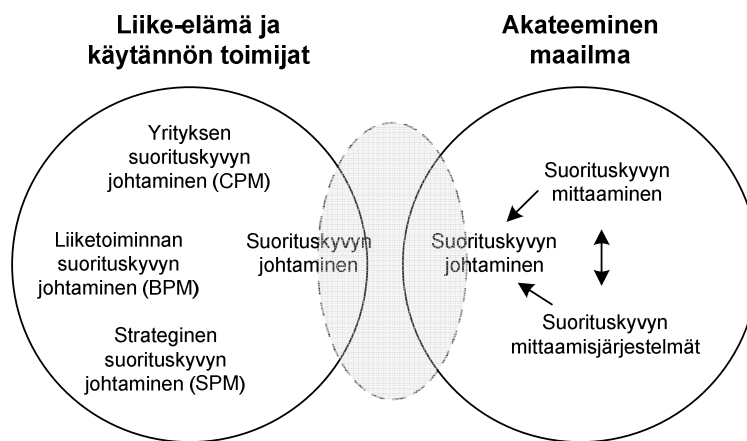
Enemmän tutkimusta on kuitenkin tehty suorituskyvyn johtamisen lähikäsitteiden ympärillä. Esimerkiksi suorituskyvyn mittaamista on tutkittu muun muassa strategisen johtamisen, toimintojen johtamisen, henkilöstöhallinnon, organisaation toiminnan, tietojärjestelmien, markkinoinnin, johdon laskentatoimen ja -ohjauksen alueilla (Neely, 2002; Marr & Schiuma, 2003; Franco-Santos & Bourne, 2005).

Erityisen paljon on tutkittu suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä (PMS, Performance Measurement System). Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä on tosin tutkittu hyvin vähän yhdessä tietojärjestelmätieteen tutkimuksen kanssa, sillä PMS:n juuret ovat hyvin pitkälle johdon laskentatoimen sekä toimintojen johtamisen puolella (Salleh et al., 2010). Jotain esimerkkejä (mm. Bititci et al., 1997; Kueng et al., 2001) kyllä löytyy, mutta nämä ovat hyvin pitkälle eristyksissä. Tämä on toisaalta melko yllättävää, sillä tietojärjestelmillä on nykypäivän toteutuksissa suuri rooli erityisesti suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä tukevien tietovarastojen näkökulmasta.

Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmien väitetään edustavan loogista risteysaluetta johdon laskentatoimen sekä tietojärjestelmätieteiden tutkimuksen välillä, sillä toiminnot ovat suoraan yhteydessä suorituskyvyn mittaamisjärjestelmien suunnittelussa, käytössä sekä ylläpidossa (Burney & Matherly, 2007). Johdon laskentatoimen sekä tietojärjestelmätieteiden yhteiset tutkimukset ovat kuitenkin vielä vähissä (Salleh et al., 2010). Laskentatoimen tutkijat tutkivat aktiivisesti suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä, mutta vastaavat tutkimukset ovat saaneet vain vähän kiinnostusta tietojärjestelmätieteiden puolella (Burney & Matherly, 2007; Church & Smith, 2007; Martinsons et al., 1999).

Suorituskyvyn johtamisen tutkimus on kehitymässä hieman samalla tapaa, miten kirjanpidon tutkimus kehittyi 1970- ja 1980-luvuilla normatiivisesta ajattelusta ja teoretoimisesta kohti enemmän empiirisesti painottunutta tutkimusta, jotta sillä olisi enem-

män vaikutuksia käytäntöön (Thrope, 2004). Vaikka suorituskyvyn johtamisen tutkimus on vielä suhteellisen uusi tutkimusalue akateemisella puolella, se näyttää kasvavan voimakkaasti erityisesti juurikin sen suosion ja ajankohtaisuuden ansiosta (ibid). Keskustelu suorituskyvyn johtamisen (PM, Performance Management) ympärillä onkin lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi. Akateemisella puolella suorituskyvyn johtamista on tutkittu jo 1990-luvun puolivälistä lähtien (Thorpe, 2004; Sharif, 2002), jossa kuvan 1 mukaisesti tutkimuksen pääpaino on ollut suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskyvyn mittaamisjärjestelmien, esimerkiksi tasapainotetun mittariston, ympärillä. On kuitenkin huomattava, että suorituskyvyn kehittämisen kapeammilla alueilla, kuten tuotantotaloudessa on tehty jo paljon tätäkin ennen aiheeseen liittyvää tutkimusta (Thorpe, 2004).



Kuva 1. Suorituskyvyn johtamisen tutkimus

Liike-elämän puolella termiä on käytetty aktiivisemmin vuodesta 2001 asti, kun Gartnerin analyytikko Lee Geishecker antoi sille useassa eri yhteydessä käytetyn määritelmän. Hän korosti arvetta tuoda yhteen yksittäisiä suorituskyvyn menetelmiä kuten tasapainotettua mittaristoa, toimintolaskentaa, arvojohtamista ja budjetointia yhteisten tietokantojen ja yrityksenlaajuisen saatavuuden kautta (Barrett, 2004). Nykypäivänä keskustelu termin ympärillä on voimistunut erityisesti analyytikkojen ja konsulttien ansiosta, jotka korostavat läheistä suhdetta liiketoiminnan nykyisten vaatimusten sekä informaatioteknologian mahdollistavan roolin välillä (Melchert et al., 2004).

1.2. Taustaa suorituskyvyn johtamiselle

Liike-elämän näkemys suorituskyvyn johtamiseen on käsitteenä selkeästi akateemista näkökulmaa laajempi ja jossain määrin myös yhtenäisempi. Liike-elämässä korostuu lisäksi vahvasti teknologian mahdollistava rooli suorituskyvyn johtamisen tukena. Termiä on käsitelty milloin liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen yhteydessä (BPM, Business Performance Management), milloin yrityksen suorituskyvyn johtamisen

(CPM, Corporate Performance Management) tai EPM (Enterprise Performance Management) yhteydessä. Myös muita määritelmiä löytyy – taulukossa 1 on vedetty yhteen käsitteen ympäriltä löytyvää termistöä sekä sitä tukevaa lähdekirjallisuutta. Nykyisin kuitenkin (van Decker, 2011; Eckerson, 2011) myös liike-elämässä käytetään yhä enemmän termiä suorituskyvyn johtaminen.

Taulukko 1. Suorituskyvyn johtamisen termistöä ja keskeisiä lähteitä

Termi	Lähteitä	Termin käyttö liike-elämässä
Performance Management (PM)	<ul style="list-style-type: none"> • Amaratunga & Baldry (2002) • Bittlestone (1997) • Brudan (2010) • Busi & Bititci (2006) • van Decker (2011) • Eckerson (2011) • Lebas (1995) • Neely et al. (1995) • Packová & Karácsóny (2010) • Sharif (2002) • Thorpe (2004) 	
Corporate Performance Management (CPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Bourne (2003) • Burns (2009) • Chandler (2009) • Chandler & van Decker (2010) • Coveney (2003) • van Decker (2010) • Geishecker (2002) • Geishecker & Rayner (2001) • Marr & Chatzkel (2004) • Miranda (2004) • Moncla & Arents-Gregory (2003) • van Roekel et al. (2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aberdeen • Cognos • Gartner • Logica • Longview (ennen) • Outlooksoft (nykyisin) • Oracle • PriceWaterhouseCoopers • SRC Software
Business Performance Management (BPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Ariyachandra & Frolick (2008) • Axson (2007) • Baltaxe & van Decker (2003) • Eckerson (2006; 2009) • Franco-Santos et al. (2007) • Golfarelli et al (2004) • Hostmann (2011) • Meta Group (2002) • Mojdeh (2005) • Tucker & Dimon (2009) • Turban et al. (2007) • van Decker (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Applix • BPM Partners • Cartesis • Geac • Forrester Research • Hyperion • IBM BSC • International Data Corporation (IDC) • Longview (nykyisin) • Outlooksoft (ennen)
Enterprise Performance Management (EPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Bose (2006) • Stefan et al. (2010) • Schultz (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • AMR Research • Business Objects • Ernst & Young • Oracle • Peoplesoft (ennen) • SAP
Strategic Performance Management (SPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Grigore et al. (2009) • Marr (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • SAS

	<ul style="list-style-type: none"> • de Waal (2007) 	
Evidence-based Management (EbM)	<ul style="list-style-type: none"> • Marr (2010) 	

Sanaa suorituskvyn johtamisen edessä käytetään sekä rajaamaan, että toisaalta myös korostamaan suorituskvyn johtamisen kokonaisuutta tietyn osa-alueen suhteen. Bourne et al. (2003) tuovat esiin, että esimerkiksi termi *yrittksen suorituskvyn johtaminen* luotiin, koska haluttiin erottaa toisistaan yksilötason ja organisaatiotason suorituskvyn johtaminen.

Oxfordin sanakirjan mukaan¹ *corporate* viittaa suureen yritykseen tai ryhmään yrityksiä, jotka on oikeutettu toimimaan yksittäisenä itsenäisenä kokonaisuutena ja tunnustetaan sellaiseksi myös lain mukaan. Yhdysvalloissa corporation on myös eräs yhtiömuodon tyyppi, joka vastaa pitkälti suomalaista osakeyhtiötä. Suomen kielessä vastaavalla termillä puhutaan suuryrityksistä sekä konsernin emoyrityksistä. Corporation-sanaa käytetään tosin enemmänkin amerikanenglannissa, sillä brittienglannissa substantiivi corporation viittaa kunnallishallintoon. Suomen kielessä corporation käännettään usein virheellisesti korporeaatioksi, joka tarkoittaa yhdistystä. Vaikka *corporate* viittaaakin enemmän suuryritykseen tai konsernin emoyritykseen, Suomen kielessä käytetään sanaa *corporate* esimerkiksi yritysstrategian (corporate strategy) ja yrityksen hallituksen (corporate board) yhteydessä ottamatta kantaa yrityksen kokoon. Kuitenkin kirjallisuudessa yrityksen suorituskvyn johtaminen keskittyy lähes poikkeuksetta suuryritysten tai emoyritysten suorituskvyn johtamiseen. Termin näkökulmasta korostuukin se, että dataa kerätään keskitettyyn konsernitason tietovarastoon useammasta eri tytär- tai osakkuusyhtiöstä. Toisaalta termi rajaa ulkopuolelle esimerkiksi pk-yritykset ja voittoa tavoittelemattomat yhdistykset.

Enterprise viittaa liiketoimintaan (business), yritykseen, tai kaupalliseen tai teolliseen yritykseen ja ihmisiin, joista tämä kokonaisuus koostuu (business organization). Sanalla *company* tarkoitetaan taas kaupallista toimintaa (commercial business). Suomen kielessä molemmat kääntyvät yritykseksi.

Organisaatiolla tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet tiettyä tarkoitusta varten. Laukkasen ja Vanhalan (1992) mukaan organisaatio on sosiotekninen järjestelmä, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne. Rakenne luo puitteet auktoriteettisuhteille organisaatiossa. Organisaation suorituskvyn johtamisella voidaan ymmärtää täten myös voittoa tavoittelemattomat yhdistykset.

¹ <http://oxforddictionaries.com/>

Termi *business* viittaa kaupalliseen, teolliseen tai ammattimaiseen toimintaan, mutta ei toisaalta ota kantaa taustalla olevan yksikön kokoon: se voi olla mitä tahansa voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta aina isoon julkisesti noteerattuun yhtiöön. On huomattava, että esimerkiksi myös yleishyödylliset yhdistykset voivat harjoittaa elinkeinotoimintaa eli ammatti- ja liiketoimintaa, vaikka elinkeinotoiminta ei saakaan olla yhdistyksen pääasiallista toimintaa. Toisaalta Franco-Santos et al. (2007) käyttävät termiä juuri sen rajaavan tekijän vuoksi: heidän mukaansa se sulkee ulkopuolelle julkisen sektorin sekä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Englannin kielessä on kuitenkin liiketaloustieteiden puolella jo yleisesti käytössä lyhenne BPM (Business Process Management) liiketoimintaprosessien johtamiselle tai prosessijohtamiselle.

Van Deckerin (2011) mukaan suorituskyvyn johtaminen käsitteenä viittaa enemmänkin joko operatiiviseen suorituskyvyn johtamiseen tai niin, että suorituskyvyn johtaminen on suurempi kokonaisuus, johon kuuluu esimerkiksi yrityksen suorituskyvyn johtaminen, myynnin suorituskyvyn johtaminen sekä henkilöstön suorituskyvyn johtaminen. Suorituskyvyn johtamisen nähdään vaikuttavan organisaation kaikkiin osiin, mutta van Deckerin mielestä ei ole olemassa yksittäistä joukkoa järjestelmiä, jotka palvelisivat jokaista funktionaalista aluetta ja työntekijää.

1.3. Suorituskyvyn johtamisen määritelmiä

Liike-elämässä ja kirjallisuudessa käydään paljon keskustelua, mitä suorituskyvyn johtaminen oikeastaan tarkoittaa. Liike-elämässä käytetyin määritelmä tulee Lee Geisheckeriltä vuodelta 2001 hänen työskennellessään analytikkona tutkimusyhtiö Gartnerilla. Geishecker (mm. Geishecker et al., 2001) määrittelee CPM:n sateenvarjokäsitteeksi, jota käytetään kuvaamaan

”menetelmiä, mittareita, prosesseja ja järjestelmiä, joita käytetään seuraamaan ja johtamaan liiketoiminnan suorituskkyä organisaatiossa”².

Gartnerin määritelmä on lähtökohtaisesti hyvä, sillä se tuo kaikki irralliset elementit yhteen. Siitä kuitenkin puuttuu yhteys strategian suunnitteluun. *Menetelmillä* Gartnerin määritelmän yhteydessä tarkoitetaan liiketoiminnan menetelmiä, kuten tasapainotettua mittaristoa, toimintoperusteista johtamista, taloudellista lisäarvoa (EVA), Lean-ajattelua, laatujohtamista tai Six Sigmaa. *Mittarit* ovat liiketoiminnan menetelmien yhteydessä käytettyä mittareita. *Prosesseilla* tarkoitetaan suorituskyvyn johtamisen prosesseja, kuten budjetointia tai ennustamista, joita organisaatio seuraa toteuttaakseen ja valvoakseen yrityksen suorituskkyä (Coveney, 2003). *Järjestelmät* ovat teknologisia

² “Methodologies, metrics, processes and systems used to monitor and manage the business performance of an enterprise.”

ratkaisuja, jotka yhdistävät menetelmät, mittarit ja prosessit yksittäiseksi yrityksenlaajuiseksi johtamisjärjestelmäksi (ibid). On huomattava, että laajemmalti ajateltuna järjestelmät voivat olla myös työkaluja, menettelytapoja tai ylipäänsä joukko erilaisia toisiinsa liittyviä tekijöitä.

David Axson tarjoaa kirjassaan (2007) päivitettyä määritelmää, jossa hän esittää

“liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen sisältävän kaikki prosessit, informaation ja järjestelmät joita johtajat käyttävät strategian asettamiseksi, suunnitelmien kehittämiseksi, täytäntöönpanon valvomiseksi, suorituskyvyn ennustamiseksi ja tulosten raportoimiseksi, jotta saavutetaan kestävä menestys riippumatta siitä, miten menestys määritellään.”³

Axsonin määritelmä on jo kattavampi, mutta ei silti täydellinen. Tärkein PM:n näkökoh- ta on yhdistää keskenään kaikki Axsonin määritelmät alueet, jotta voitaisiin yhdenmu- kaistaa strategia toteuttamisen kanssa.

Gartnerilla aikaisemmin analytikkona työskennellyt Howard Dresner, joka tunnetaan työstään myös liiketoimintatiedon hallinnan käsitteen popularisoinnissa 1990-luvun al- kupuolella, on myös esittänyt määritelmän yrityksen suorituskyvyn johtamiselle. Vaik- ka tutkimusyhtiö Gartner käyttääkin pääsääntöisesti lyhennettä CPM, Dresner on itse käyttänyt lyhenteitä BPM, EMP (Dresner, 2007) ja puhuu myös suorituskykyohjatusta kulttuurista (Dresner, 2010). Kirjassaan (2007, s. 15) Dresner kuvaa yrityksen suoritus- kyvyn johtamisen teknologian olevan

”yrityksen ohjelmisto, joka koostuu sovelluksista ja työkaluista, jotka ohjaavat johdon toimintoja sekä prosesseja eteenpäin ketteryydellä, joka tukee niiden luon- nostaan dynaamista luonnetta.”⁴

Vaikka määritelmä itsessään ei pidäkään sisällä strategialinkkiä, Dresner (2007) esittää tämän tukevan johtamissyklin eri vaiheita yhdistävien prosessien kautta liittämällä ne yhteen yritystasoisien mallintamisen, suunnittelun, liiketoimintatiedon hallinnan (BI) ja analytiikan avulla, niin että nämä kaikki ovat integroituneet yksittäiseksi järjestelmäksi. Myös Eckerson (2011, s. 25) näkee suorituskyvyn johtamisen hieman teknisemmästä näkökulmasta ja määrittelee sen

³ ”Business performance management encompasses all the processes, information, and systems used by managers to set strategy, develop plans, monitor execution, forecast performance, and report results with a view to achieving sustainable success no matter how success maybe defined”

⁴ “enterprise software with applications and tools that drive management activities and processes forward with the agility to support their inherently dynamic nature”

”sarjaksi organisatorisia prosesseja ja sovelluksia, jotka ovat suunniteltu optimoimaan liiketoimintastrategian toteuttamista.”⁵

Eckersonin määritelmästä puuttuvat kuitenkin menetelmät ja mittarit, jotka ovat keskeisiä yrityksen suorituskyvyn johtamisessa. Hänen näkökulmansa mukaan suorituskyvyn johtaminen on ainoastaan strategian toteuttamista, eikä se ota kantaa strategian suunnitteluun tai seurantaan. Ariyachandran ja Frolickin (2006, s. 113) näkemys on hyvin samankaltainen ja he esittävät liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen tarkoittavan

”joukkoa liiketoimintaprosesseja sekä sovelluksia, jotka ovat suunniteltu optimoimaan sekä liiketoimintastrategian suunnittelua, että toteuttamista.”

Täten Ariyachandran ja Frolickin määritelmä ottaa huomioon myös strategian suunnittelun ja toteuttamisen, mutta ei ota kantaa strategian onnistumisen seurantaan. Covey (2003) näkee asian hieman ylemmältä tasolta tarkasteltuna ja ottaa kantaa umpisilmukaiseen strategiaprosessiin, vaikka strategian suunnittelu mainitaankin vain pintapuolisesti budjetoinnin kautta. Hänen mukaansa yrityksen suorituskyvyn johtaminen

”luo arvoa liiketoiminnalle keskittymällä siihen, miten organisaatio kehittyy, toteuttaa ja seuraa strategisia suunnitelmia. Tämä strateginen fokus pidetään yllä koko johtamisprosessin ajan, budjetin laatijoista aina yksittäiseen henkilöön asti. Ennen kaikkea se on strategisten suunnitelmien toimeenpanemista⁶”

Sovelluksen näkökulmasta yrityksen suorituskyvyn johtaminen mahdollistaa johdon kommunikoida ja ohjata strategiaa läpi organisaation tavalla, joka auttaa ihmisiä toimimaan ja tekemään päätöksiä, jotka tukevat strategisia tavoitteita. Lopulta se auttaa organisaation jäseniä keskittymään avainasioihin ja kriittiseen dataan, sen sijaan, että keskittyttäisiin kaikkeen mahdolliseen dataan ja tapahtumiin, jotka ovat mahdollisia. Se toimittaa informaation oikeille ihmisille, oikeaan aikaan ja oikeassa asiayhteydessä. (Covey, 2003)

Bernard Marr (2006) käyttää termiä strateginen suorituskyvyn johtaminen (SPM, Strategic Performance Management) kuvaamaan ympäristöä, jossa yrityksen suorituskyvyttä on tullut jokaisen jokapäiväinen työ. Tämä vaatii jokaiselta henkilöltä yrityksessä ymmärtämystä strategisesta suunnasta, kilpailukyvyistä sekä heidän hyväksytyistä vas-

⁵ “Performance management is a series of organizational processes and applications designed to optimize the execution of business strategy.”

⁶ “CPM adds value to the business by focusing on how an organization develops, implements and monitors strategic plans. This strategic focus is kept throughout all management processes, right down to the contribution individual budget holders make. CPM is about the execution of the strategic plan.”

tuistaan strategisen suunnan jatkuvassa jalostamisessa. Marrin määritelmässä (2006, s. 3) strateginen suorituskyvyn johtaminen tarkoittaa

”organisatorista lähestymistapaa määrittelemään, arvioimaan, toteuttamaan sekä jatkuvasti jalostamaan organisaation strategiaa. Siihen kuuluvat menetelmät, viitekehukset ja mittarit, jotka auttavat organisaatiota muotoilemaan strategiansa sekä mahdollistavat henkilöstön saamaan strategista ymmärrystä, joka mahdollistaa heidän haastamaan strategiset oletukset, jalostamaan strategista ajattelua ja tiedottamaan strategisesta päätöksenteosta ja oppimisesta.”⁷

Marrin määritelmä on jo hyvin kattava, sillä siitä löytyy kaikki strategiaprosessin vaiheet ja suorituskyvyn johtamisen muut osa-alueet. Grigore et al. (2009, s. 278) käyttävät myös strategisen suorituskyvyn johtamisen termiä ja näkevät sen

”prosessiksi, jossa organisaation ohjaaminen tapahtuu yrityksen mission, strategian ja tavoitteiden systemaattisella määrittämisellä, tekemällä ne mitattaviksi kriittisten menestystekijöiden sekä keskeisten suorituskyvyn mittareiden kautta, jotta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä ja pitää organisaatio raiteillaan⁸”.

Myös heidän määritelmässään strategiaprosessin eri vaiheet ovat tunnistettavissa. Grigore et al. tuovat myös esiin kriittiset menestystekijät ja keskeiset suorituskyvyn mittarit, jotka ovat suorituskyvyn johtamisen kokonaisuuden kannalta hyvin keskeisiä. Myös de Waal (2001) puhuu strategisesta suorituskyvyn johtamisesta ja tarkoittaa tällä

“prosessia, jossa organisaation ohjaaminen tapahtuu organisaation systemaattisen mission, strategian ja tavoitteiden määrittämisen kautta, tekemällä nämä mitattaviksi kriittisten menestystekijöiden ja keskeisten suorituskyvyn mittareiden kautta, jotta voitaisiin tehdä korjaavia toimenpiteitä ja pitää organisaatio raitellaan⁹”.

⁷ “the organizational approach to define, assess, implement, and continuously refine organizational strategy. It encompasses methodologies, frameworks and indicators that help organizations in the formulation of their strategy and enable employees to gain strategic insights which allow them to challenge strategic assumptions, refine strategic thinking, and inform strategic decision-making and learning.”

⁸ “the process where steering of the organization takes place through the systematic definition of mission, strategy and objectives of the organization, making these measurable through critical success factors and key performance indicators, in order to be able to take corrective actions to keep the organization on track.”

⁹ “the process where steering of the organization takes place through the systematic definition of mission, strategy and objectives of the organization, making these measurable through critical success factors and

Kaikissa strategisen suorituskyvyn johtamisen määritelmässä yhteys yrityksen strategia-prosessiin on vahva. Sekä Marrin (2006), että Grigoren et al.:n (2009) määritelmät ovat hyviä, mutta kaipaavat silti taustalle painotusta teknologian mahdollistavasta roolista. Mikäli verrataan liike-elämän ja akateemisen maailman käsitteistöä, strategisen suorituskyvyn johtamisen termi tuntuu olevan akateemisesti tutkituin ja usein siihen törmääkin esimerkiksi suorituskyvyn mittaamisjärjestelmien yhteydessä (Waal, 2007).

Useiden eri yritysten, kuten IBM:n, Hyperionin, IDC:n, Meta Groupin, SAP AG:n sekä TDWI:n perustama BPM Standards Group (nykyisin Business Performance Innovation Network) on määritellyt liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen (Turban et al., 2007, s. 457)

”viitekehukseksi organisoimaan, automatisoimaan ja analysoimaan liiketoimintamenetelmiä, mittareita, prosesseja ja järjestelmiä, jotta voidaan ohjata yrityksen kokonaissuorituskykyä. Se auttaa organisaatioita kääntämään yhdenmukaiset tavoitteet suunnitelmiksi, seuraamaan toimeenpanoa, ja antamaan kriittisen näkemyksen, jotta voidaan parantaa taloudellista ja operatiivista suorituskykyä¹⁰”.

Heidän määritelmänsä käsitteelle on kattava. Määritelmästä selviää käsitteen kokonaisvaltaisuus sekä suljettu silmukka, jossa annetaan myös palautetta takaisin strategialle. Määritelmä kaipasi vielä tarkennusta strategian suunnitteluun, kokonaisvaltaiseen integraatioon ja teknologioiden hyödyntämiseen.

Amaratunga ja Baldry (2002) määrittelevät suorituskyvyn johtamisen

”suorituskyvyn mittaamisinformaation käytöksi, jotta voidaan toteuttaa myönteinen muutos organisaation kulttuurissa, järjestelmissä ja prosesseissa auttamalla sovittujen suorituskykytavoitteiden asettamisessa, resurssien jakamisessa ja priorisoinnissa, johdon informoimisessa nykyisten toimintatapojen tai hankkeiden suuntien vahvistamisessa tai muuttamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä suorituskyvyn tulosten jakamiseksi tavoitteisiin pyrittäessä.¹¹”

key performance indicators, in order to be able to take corrective actions to keep the organization on track”

¹⁰ “A framework for organizing, automating, and analyzing business methodologies, metrics, processes, and systems to drive the overall performance of the enterprise. It helps organizations translate a unified set of objectives into plans, monitor execution, and deliver critical insight to improve financial and operational performance.”

¹¹ ”the use of performance measurement information to effect positive change in organizational culture, systems and processes, by helping to set agreed-upon performance goals, allocating and prioritising re-

Heidän määritelmästänsä seuraa, että suorituskyvyn johtaminen sisältää syklin, jossa selvennetään liiketoiminnan tavoitteet, jonka jälkeen sovitaan yksittäisistä tavoitteista sekä suorituskyvyn standardeista (Busi & Bititci, 2006). Tutkimuksissa (mm. Longencker & Fink, 2001) on huomattu, että organisaatioilla, jotka eivät integroi käynnissä olevia suorituskyvyn mittaamista ja palautetta johtamisen kehittämishankkeisiinsa on taipumusta saavuttaa myös heikompia parannuksia suorituskyvyssä, suurempaa tyytymättömyyttä sekä vaihtuvuutta.

Ehkäpä käyttökelpoisimman käsitteen tuo Marr:in (2006) käyttämä termi *strateginen suorituskyvyn johtaminen*. Strategisella tasolla suorituskyvyn johtaminen liittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, ei niinkään operatiiviseen johtamiseen tai yksilötason tavoitteisiin. On kuitenkin perusteltua puhua pelkästä *suorituskyvyn johtamisesta*, jolla tarkoitetaan minkä tahansa organisaation suorituskyvyn johtamista, kuitenkin niin, että tarkastelussa on nimenomaisesti organisaation tavoitteiden saavuttaminen. David Norton tuo esille (Dresner, 2010, s. xi), että yksittäiset henkilöt otetaan turhan usein itsestäänselvyytenä, sillä organisaation suorituskyky on hänen näkökulmastaan kaikkien yksittäisten henkilöiden suorituskyvyn summa. Myös Packován ja Karácsónyn (2010) tutkimustulokset ovat samansuuntaisia, sillä he esittävät, nykypäivän suorituskyvyn johtamisella olevan perinteistä suorituskyvyn johtamista laajempi merkitys. Heidän näemyksensä mukaan liiketoiminnan suorituskykyä mitataksaan, täytyy mitata myös yksittäisten henkilöiden suorituskykyä, jotka suorittavat tehtäviään ja pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa (ibid). Näin ollen yrityksen tulee mitata tuloksia ja käyttäytymistä kaikilla organisaatiotasolla, vaikka asioita tarkastellaankin ensisijaisesti strategisella tasolla.

Kirjallisuudessa määritelmiä suorituskyvyn johtamiselle on siis useita erilaisia, joskaan mikään ei ole täydellinen. Toisaalta käsite itsessäänkin on hyvin moniulotteinen, joten sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Lisäksi suorituskyvyn johtaminen voidaan nähdä esimerkiksi käsitteenä, ohjelmistona, järjestelmänä, prosessina tai viitekehyksenä. Tässä tutkielmassa suorituskyvyn johtaminen nähdään eri osa-alueiden muodostamana kokonaisuutena. Tällainen kokonaisuus ei kuitenkaan toimi itsenäisenä irrallaan muista, vaan vaatii vahvan yhteyden organisaation johtamis- ja ohjausjärjestelmään.

Useimmista suorituskyvyn johtamisen määritelmistä on tunnistettavissa tavalla tai toisella *prosessit*, joilla tarkoitetaan toimintatapoja, joita organisaatio seuraa toteuttaakseen ja monitoroidakseen yrityksen suorituskykyä (Coveney, 2003). Myös *sovellukset* tai *järjestelmät*, *menetelmät* tai *työkalut* ja *mittarit* löytyivät useimmista määritelmistä. Yhteys strategiaprosessiin löytyy niin ikään lähes kaikista esitetyistä määritelmistä. Paladino (2008) huomauttaa, että vaikka suorituskyvyn johtamisesta puhutaankin liike-elämässä

sources, informing managers to either confirm or change current policy or programme directions to meet those goals, and sharing results of performance in pursuing those goals”

usein eri termein ja se voidaan nähdä eri muodoissa, kuten raportointijärjestelmänä, analyttisenä sovelluksena, työpöytinä, mittaristoina, tasapainotettuna mittaristona tai esimerkiksi strategiakarttana, niin loppujen lopuksi kaikki keskittyvät tarjoamaan organisaatiolle näkyviä, toimenpidekykyisiä mittareita havainnollistamaan ja ohjaamaan suorituskykyä. Toimenpidekykyisyys viittaa kykyyn tehdä korjaavia toimenpiteitä dataan perustuen.

Synteesinä aiemmin esitetyistä määritelmistä kirjallisuusselvityksessä suorituskyvyn johtaminen määritellään

kokonaisvaltaiseksi tavaksi tarkastella organisaatiota integroimalla teknologian avulla yhteen prosessit, informaatio, aineeton pääoma, sekä suorituskyvyn komponentit, jotta voitaisiin tukea strategiaprosessin eri vaiheita ja täten ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet kaikilla organisaatiotasolla entistä paremmin.

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan määritelmän yhteydessä organisaatiokulttuuria, resursseja sekä kompetensseja. Suorituskyvyn komponentit viittaavat taas suorituskyvyn mittaamiseen ja seurantaan, suorituskyvyn johtamisen prosesseihin (kuten budjetointiin, ennustamiseen ja analytiikkaan) sekä erilaisiin menetelmiin ja työkaluihin.

1.4. Miksi suorituskyvyn johtamista tarvitaan?

Suorituskyvyn johtamisen tarpeet ovat monitahoisia. Useilla yrityksillä on haasteena sovittaa yhteen strategioitaan, suunnitelmiaan, analyttisiä järjestelmiään ja toimintojaan sellaisella tavalla, että ne takaisivat onnistumisen (Turban et al., 2007). Nykypäivän organisaatioissa on yhä enemmän strategisia ja prosessikeskeisiä näkökulmia yritysten johtamiseen, jossa keskitytään prosessien ja järjestelmien parantamiseen, jotta voidaan paremmin tukea esimerkiksi budjetointia, ennustamista, taloutta sekä johdon raportointia (Robbins, 2009). Suorituskyvyn johtaminen on avainasemassa mahdollistamassa tällaista strategiaa (ibid), sillä sen kautta pyritään vastaamaan yhteensovittamisen tarpeeseen tarjoamalla tapa yhdistää liiketoimintastrategia ja teknologinen rakenne, jotta voitaisiin ohjata koko organisaatiota kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita (Ariyachandra & Frolick, 2008).

Tarpeet suorituskyvyn johtamiselle tulevat pitkälti organisaation keskeisistä kysymyksistä, kuten miten yrityksellä menee, investoiko yritys oikeisiin projekteihin ja millainen on yrityksen kassavirta (Sharif, 2002). Yhteistä kaikille tällaisille kysymyksille on kerätä yhteen kaikki liiketoimintakriittinen informaatio. Suorituskyvyn johtamisen avulla voidaan yhdistää sekä sisäiset, ulkoiset että kasvun mittarit ja tarjota kokonaisvaltainen näkökulma suorituskyvyn johtamiseen. Suorituskyvyn johtamisessa tulisi Sharifin (2002) mukaan huomioida, että sen tavoitteena on aina viestiä yrityksen strategisia ta-

voitteita sekä aktiivisesti keskustella eri näkökulmista sekä mittareista, jotka ovat merkityksellisiä, oikea-aikaisia ja tärkeitä jokaisesta näkökulmasta katsoen.

Suorituskyvyn johtamisen kautta johto voi tarkkailla kokonaisvaltaisesti, missä heidän liiketoimintansa on millä tahansa ajanhetkellä, sen sijaan että se kerrottaisiin aina kvartaalin lopussa (Bose, 2006). PM:ssä korostuukin proaktiivisuus, jolloin johto voi harjoitella, mitä he liiketoiminnassaan haluavat saavuttaa, sen sijaan että yksinkertaisesti reflektoitaisiin, mitä aikaisemmin tapahtui (ibid). Yhtäläillä suorituskyvyn johtaminen tuo näkyvyyttä siihen, millä tapaa yritys ylläpitää strategista fokustaan (Bose, 2006). Se auttaa myös organisaatiota keskittymään avainasioihin sekä kriittiseen dataan, sen sijaan, että tarkasteltaisiin kaikkea mahdollista dataa ja tapahtumia, jotka ovat mahdollisia. Se siis antaa oikean informaation oikeille ihmisille oikeaan aikaan oikeassa kontekstissa (Coveney, 2003). Suorituskyvyn johtaminen sopiikin ideaalisesti konsernin johdolle sekä johtoryhmälle, joita kiinnostaa tietää isoista asioista, ei kaikkea mahdollista, mitä yrityksessä tapahtuu.

Eckersonin (2011) mukaan suorituskyvyn johtaminen ei ole pelkästään suorituskyvyn parantamista yleisesti, vaan suorituskyvyn parantamista oikeaan suuntaan. Tällä hän tarkoittaa, että organisaatiot voivat toimia tehokkaasti, mutteivät vaikuttavasti. Ryhmät ja osastot voivat siis tehdä pitkiä päiviä, mutta mikäli he kehittävät tai jalostavat vääriä prosesseja, tuotteita tai palveluja, se ei auta organisaatiota saavuttamaan strategisia tavoitteitaan (ibid).

Suorituskyvyn johtaminen pienentää erityisesti kuilua strategian ja sen toimeenpanemisen välillä parantamalla viestintää, yhteistyötä, hallintaa sekä ohjausta (Mojdeh, 2005; Eckerson, 2011). *Viestinnän parantamisen* näkökulmasta PM tarjoaa johdolle tehokkaan mekanismin strategian ja odotusten kommunikointiin keskijohdolle ja työntekijöille organisaation kaikilla eri tasoilla. Tämä tapahtuu suunnittelumallien sekä suorituskyvyn mittareiden, mittaristojen sekä työpöytien kautta, jotka ovat sidottuna yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin (Eckerson, 2011). Suorituskyvyn johtamisen järjestelmä mahdollistaa viestinnän lisäksi strategian jalkauttamisen läpi organisaation tavalla, joka auttaa ihmisiä toimimaan ja tekemään päätöksiä, jotka tukevat strategisia tavoitteita (Packova & Karacsony, 2010).

Yhteistyön parantamisen näkökulmasta PM edistää kahdensuuntaista ideoiden ja informaation vaihtoa sekä vertikaalisesti yrityksen kaikkien tasojen välillä, että horisontaalisesti osastojen välillä. *Hallinnan parantaminen* ilmenee taas PM mahdollistaessa henkilöstön jatkuvasti säätämään suunnitelmiaan ja korjaamaan tai parantamaan toimintoja ajoissa tarjoamalla heille ajan tasalla olevaa informaatiota markkinoiden tilanteesta sekä operatiivisista prosesseista (Mojdeh, 2005). *Ohjauksen parantamisen* kautta johto voi tehokkaammin vaihtaa ideoita ja informaatiota eri organisaatiotasojen sekä liiketoimintayksiköiden, osastojen että työryhmien välillä, jotka muuten voisivat toimia itsenäisesti

enemmän kuin jakaisivat resursseja sekä informaatiota (Mojdeh, 2005; Eckerson, 2011).

1.5. Mitä suorituskyvyn johtaminen on?

Suorituskyvyn johtaminen on yrityksen strategian suunnittelua, toteuttamista, seuranta ja jalostamista tukevaa toimintaa, jonka pyrkimyksenä on ohjata organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa kaikilla eri organisaatiotasoilla sekä horisontaalisesti, että vertikaalisesti. Suorituskyvyn johtamisessa aktiivisesti johdetaan, mitataan, seurataan tai raportoidaan suorituskykyä ja annetaan palautetta kokonaisstrategialle. Verrattuna esimerkiksi liiketoimintatiedon hallintaan, suorituskyvyn johtaminen ei ole pelkkää suorituskykydatan esittämistä, vaan ennemminkin aktiivista suorituskyvyn johtamista dataan perustuen. Se tarjoaa kokonaisvaltaisen näkyvyyden suorituskykyyn ja pyrkii ohjaamaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti kohti strategisten tavoitteiden asettamaa suuntaa.

Suorituskyvyn johtamisessa keskitytään muutamaa harvaan asiaan, jotka tuovat arvoa liiketoiminnalle sen sijaan, että keskityttäisiin useaan eri asiaan, jotka luovat toimintoja, mutta eivät edistä yrityksen pidemmän aikavälin kannattavuutta (Eckerson, 2011). Vaikka ei olekaan olemassa yksittäistä tai oikeata yhdistelmää prosesseja, menetelmiä ja mittareita, liike-elämän puolella prosessit, menetelmät ja mittarit ovat alkaneet lähentyä toisiaan PM-ratkaisuissa, jotka ilmentävät eri prosessien toiminnallisuutta ja yhdistävät ne erilaisiin menetelmiin (Chandler & van Decker, 2010). Esimerkiksi jotkut sovellukset näyttävät budjetointiprosessin tulokset taloudellisen lisäarvon muodossa, tai yhdistävät ne tasapainotettuun mittaristoon ja näin ollen jäljittävät todellista suorituskykyä mittaristolla oleviin tavoitteisiin nähden (ibid).

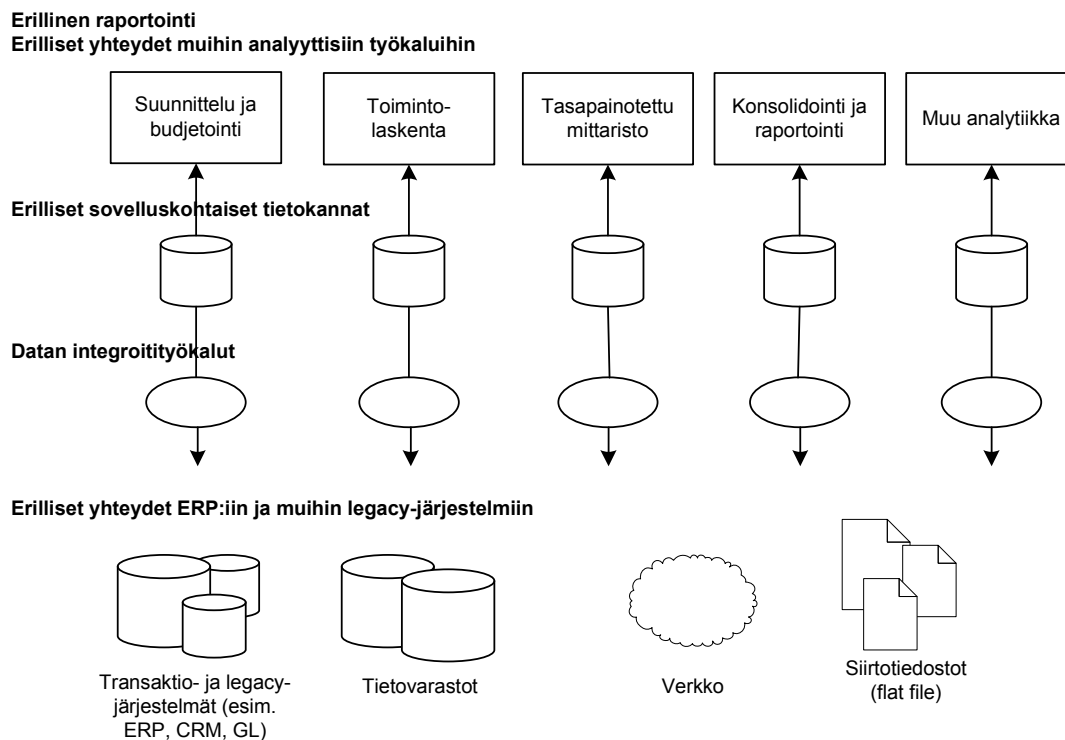
Suorituskyvyn johtamisessa on tunnistettavissa prosessit, joiden avulla johdetaan yrityksen suorituskykyä. Tällaisia ovat muun muassa strategian laadinta, budjetointi, suunnittelu ja ennustaminen, konsolidointi ja lakisäätöinen raportointi, johdon raportointi, kannattavuuden analysointi sekä muu taloudellinen ja operatiivinen mallintaminen, suunnittelu, analysointi ja raportointi. Suorituskyvyn johtamisen prosessit antavat palautetta yrityksen kokonaissuunnitelmalle ja tavoitteille (Turban et al., 2007). Suorituskyvyn johtamiseen kuuluvat myös menetelmät ja työkalut, jotka tukevat näitä prosesseja. Tällaisia menetelmiä ja työkaluja ovat esimerkiksi tasapainotettu mittaristo sekä arvojohtaminen. Olennaisena osana suorituskyvyn johtamiseen kuuluu myös mittarit sekä mittaristot, joita käytetään mittaamaan suorituskykyä annettuja strategisia ja operatiivisia tavoitteita vastaan (van Decker, 2010). Nämä kaikki pyritään integroimaan yhteen teknologian avulla (mm. Turban et al., 2007; Dresner, 2007) pyrkimyksenä siihen, että kaikki yksittäiset komponentit ja elementit toimivat yhdessä loogisella ja koordinoitulla tavalla (Chandler & van Decker, 2010). Onkin nähtävissä, että aikaisemmin asioita on tehty enemmän irrallisena toisistaan, eikä tarkasteltu osana suurempaa kokonaisuutta, jossa kaikki osa-alueet ovat integroituneena toisiinsa ja yhdessä ohjaavat organisaatiota

kohti päämäärien ja tavoitteiden osoittamaa suuntaa. Suurin arvo syntyy silloin, kun organisaation kaikki pääomat – olivat ne sitten aineellisia tai aineettomia – ovat integroituneina ja yhdensuuntaisia strategisten tavoitteiden kanssa (Oiva, 2007). Tämä edelleen korostaa sellaisen organisaatiokokonaisuuden johtamisen merkitystä, jossa pääomatekijöiden integrointi ja strategiakeskeisyys ovat kaiken johtamisen perustana (ibid).

Suorituskyvyn johtamista on tehty organisaatiossa tyypillisesti kolmella eri tasolla: strategisella, operatiivisella sekä henkilökohtaisella tasolla (Brudan, 2010). Vaikka suorituskyvyn johtaminen koskettaakin kaikkia organisaatiotasoja, on tärkeätä, että sitä toteutetaan juuri emoyhtiö- tai konsernitasolla (mm. Stevens, 2008; Cokins, 2009). Suorituskyvyn johtamista voidaankin pitää yrityksenlaajuisena strategiana, joka pyrkii ehkäisemään organisaatiota osapintoimasta paikallisia prosessejaan koko suorituskyvyn kustannuksella (Turban et al., 2007).

Perinteinen taso suorituskyvyn johtamiselle organisaatiossa on ollut *yksilötaso* ja sillä on myös pisin historia takanaan (Brudan, 2010). Aikaisemmin organisaatiot olivat usein löyhästi määriteltyjä ja suorituskyvyn johtaminen keskittyi yksilöihin, jotka työskentelivät osana ryhmää. Myöhemmin monimutkaisempia näkökulmia nousi esiin, kun tuli tarve seurata lukuisten henkilöiden suorituskykyä, jotta pystyttiin mahdollistamaan virtaviivainen eteneminen organisaatiohierarkiassa (ibid). Suorituskyvyn johtaminen *operatiivisella tasolla* liittyy operatiiviseen johtamiseen, sillä se keskittyy osastojen tai ryhmien tavoitteisiin (Brudan, 2010). Vaikkakin se on linjassa yrityksen strategian kanssa, sen painopiste on paljon toiminnallisempi. Operatiiviseen suorituskyvyn johtamiseen on olemassa erilaisia työkaluja, kuten henkilöstöhallinnon työpöydät, markkinoinnin työpöydät ja portfoliotyöpöydät (ibid). Näistä dataa viedään strategiselle tasolle vain harvasta. Operatiiviseen suorituskyvyn johtamiseen liittyy keskeisesti myös talousosastot, joissa luodaan erilaisia raportteja ohjaamaan suorituskyvyn johtamiseen liittyvää päätöksentekoa operatiivisella tasolla. *Strategisella tasolla* suorituskyvyn johtaminen liittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

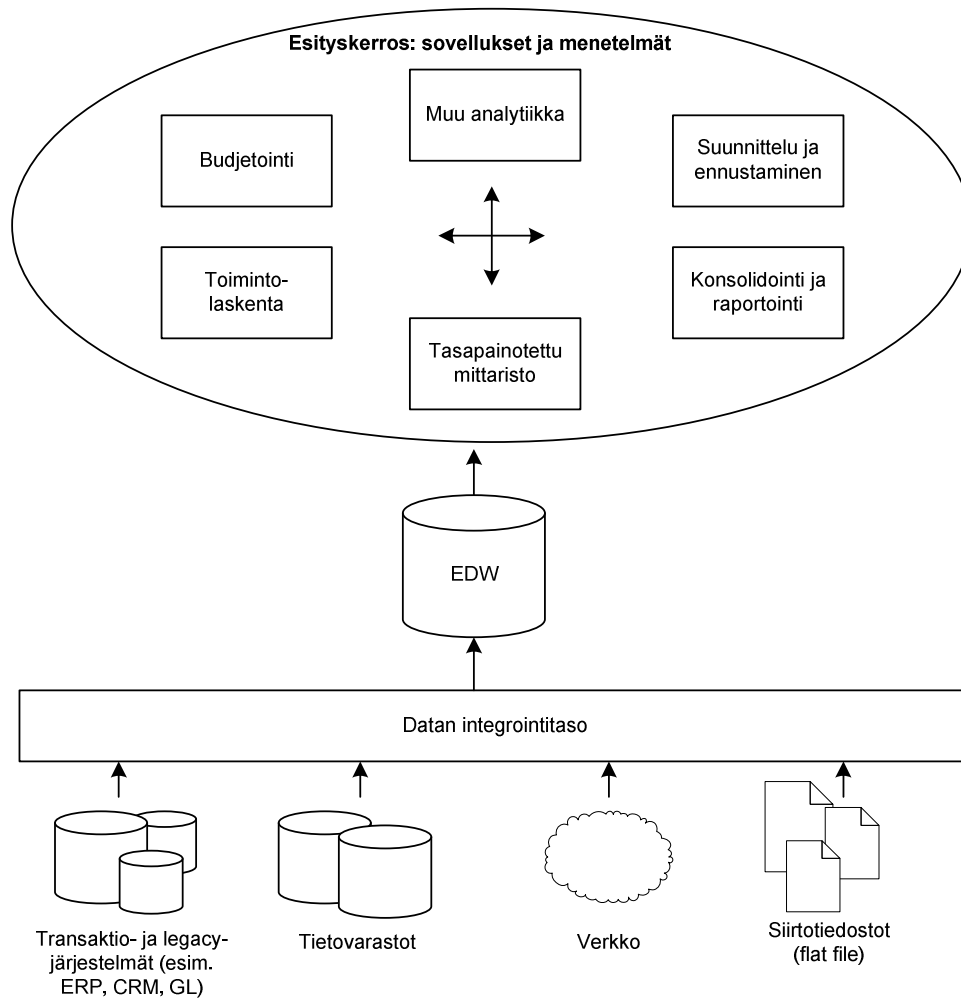
Kuva 3 havainnollistaa perinteisen suorituskyvyn johtamisen ongelmia arkkitehtuurin näkökulmasta. Esimerkiksi tasapainotetun mittariston toteuttamisessa on ollut tyypillistä, että ei ole huomioitu yhteyksiä operatiivisiin suunnittelu- ja budjetointijärjestelmiin (ibid). Yhtälailla mittarit, joita on käytetty ohjaamaan talousbudjettia, ovat olleet säännöllisesti erilaisia kuin operatiivisen johdon käyttämät mittarit.



Kuva 2. Perinteinen suorituskyvyn johtaminen (mukaillen Barrett, 2004)

Kuvassa 3 esitetyssä mallissa on havaittavissa siiloutumista sekä teknologisesta näkökulmasta erilaisten sovelluskohtaisten tietokantojen tai paikallisvarastojen muodossa, että myös liiketoiminnan näkökulmasta eri menetelmien ja työkalujen muodossa. Yritykset saattavat esimerkiksi ottaa käyttöön talouslukujen konsolidointiin ja raportointiin ohjelmiston parantaakseen talousraportointia, mutta kuitenkin epäonnistuvat automatisoimaan suunnittelu- ja ennustamistoimintojaan (Eckerson, 2011). Yritykset saattavat myös käynnistää budjetointiin liittyvän projektin, mutta eivät integroi budjetista saatavia tuloksia osastojen tai työryhmien mittaristojen ja työpöytien kanssa (ibid).

Myös Barrett (2004) tuo esille, että yksittäisen menetelmän, kuten rullaavan ennustamisen toteuttaminen tuo kyllä jo itsessäänkin etuja, mutta kun yhdistetään kaksi tai useampia menetelmiä, kuten rullaava ennustaminen ja budjetointi, saadaan jo huomattavan paljon enemmän etuja. Tämä toimii erityisen hyvin, jos molempia menetelmiä käytetään samalla aikatiheydellä ja esitetään johdolle yhteisen näkymän kautta, jotta johto voi esimerkiksi arvioida, miten heidän rullaavan ennustamisen yhteydessä tekemät päätökset vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan tai tuotteen kannattavuuteen (ibid). Tällöin suorituskyvyn johtamista tulisi arkkitehtuurin näkökulmasta tarkastella enemmänkin kuvan 4 mukaisesti.

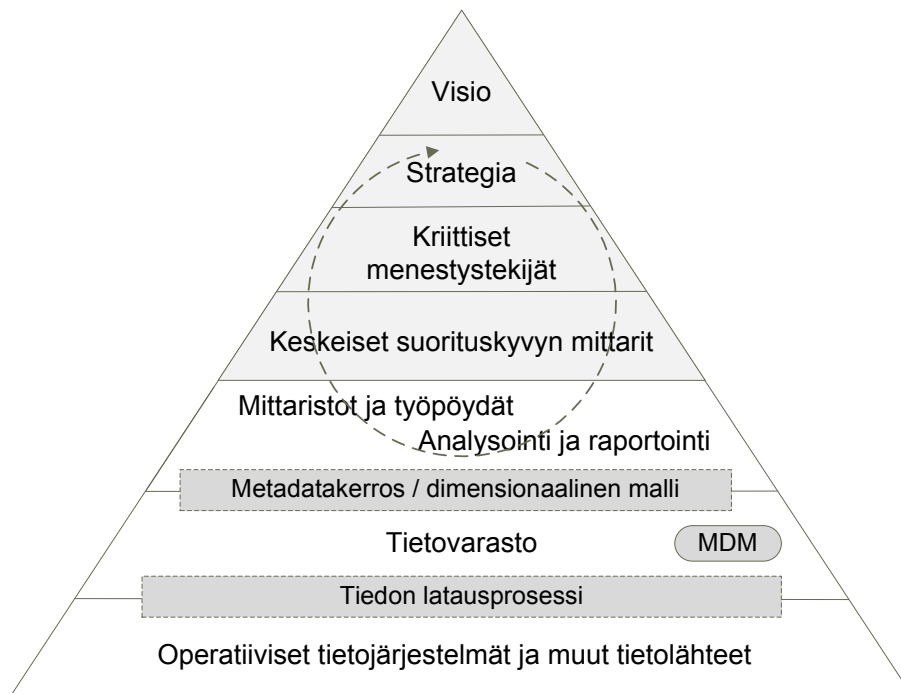


Kuva 3. Integroitu suorituskyvyn johtamisen ratkaisu

Tällaisessa arkkitehtuurissa keskeisenä komponenttina ja yleisenä tietolähteenä toimii yrityksenlaajuinen keskitetty tietovarasto. Näkökulman etuja on myös mahdollisuus käyttää hyödyntää yhteisiä käsitteitä eri sovellusten ja menetelmien kesken.

1.6. Suorituskyvyn johtamisen pyramidi

Eräänlaisen näkökulman suorituskyvyn johtamisen tarkasteluun tuo kuvassa 5 esitetty pyramidi. Liiketoimintatiedon hallinnan voidaan nähdä olevan osa pyramidin valkoisella olevaa aluetta, joka voidaan jakaa edelleen etuosaan, johon kuuluvat mittaristot, työpöydät ja kojelaudat sekä analysointi että raportointi, kun taas pyramidin pohjalla ovat lähdejärjestelmät, joista data syötetään tietovarastoon.



Kuva 4. Suorituskyvyn johtamisen pyramidi (muokattu lähteistä Bititci et al., 1997; Najmi & Kehoe, 2001; van Roekel et al., 2009)

Yrityksellä on olemassa visio ja missio, jotka johtavat liiketoimintatavoitteisiin ja strategiaan. Visio kuvaa organisaation olemassa olon perimmäistä tarkoitusta eli sen haluja saavutuksia (Harisalo, 2008). Missio eli toimintatapa taas kuvaa, kuinka organisaatio toteuttaa valitsemaansa tarkoitusta eli missiota (ibid). Strategialla kuvataan, miten tavoitteet saavutetaan ja kriittisten menestystekijöiden (CSF, Critical Success Factor) kautta määritellään edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suorituskyvyn johtamisen pääasiallinen tavoite on parantaa organisaation suorituskykyä ja sen lähtökohta on yrityksen strategiassa. Liiketoiminnan tavoitteet ja määrätty strategia johtavat tavoitteisiin ja toimintaohjeeseen eli käytännössä liiketoimintasuunnitelmaan. Strategiset tavoitteet luodaan asettamalla tiettyjä tavoitteita ja keskeisiä suorituskyvyn mittareita (KPI, Key Performance Indicator), jotka ovat merkityksellisiä yritykselle. Keskeisten suorituskyvyn mittareiden kautta määritellään siis, miten tavoitteita mitataan. Nämä tavoitteet ja mittarit liitetään sen jälkeen edelleen operatiivisiin ja yksilökohtaisiin mittareihin ja yhdistetään suorituskyvyn kannustimiin (Ariyachandra & Frolick, 2008). Onkin tärkeätä, että mikäli mittaristolla tavoitetaan strategian toteuttamista, strategisen liiketoimintayksikön mittaristosta tulee johtaa mittarit pienemmille osakokonaisuuksille, kuten osastoille, tiimeille ja yksilöille (Malmi et al., 2005).

Työpöytä on visuaalinen esitys tärkeimmästä informaatiosta, joka tarvitaan saavuttamaan yksi tai useampia tavoitteita (Mojdeh, 2005). Se on käytännössä yhteenveto niistä kriittisistä mittareista, joita tarvitaan päivittäisten liiketoimintapäätösten tekemiseen,

jotka vaikuttavat tuloslaskelman alimmalle riville (Bose, 2006). Usein työpöydissä ja mittaristoissa käytetään hyväksi metaforia kuten liikennevaloja tai kaasumittareita (Gruman, 2004). Perusta työpöydälle pitäisikin olla joukko keskeisiä suorituskyvyn mittareita (ibid). Työpöydässä informaatio on koostettu ja järjestetty yhdelle ruudulle, jotta sitä voidaan seurata yhdellä silmäyksellä (Mojdeh, 2005). Tällaisen yksittäisen näkymän rakentaminen kuulostaa helpolta, mutta vaatii usein merkittävän paljon taustatyötä sekä tekniseltä, että liiketoiminnan henkilöstöltä. Strategiaprosessin yhteydessä työpöytä käytetään esimerkiksi viestinnän tukena.

Yrityksen suorituskyvyn johtamiselle tyypillistä on umpisilmukkainen prosessi, joka yhdistää strategian toimeenpanemiseen liiketoiminnan suorituskyvyn optimoimiseksi (Turban et al., 2007). Suorituskyvyn johtaminen liittyykin keskeisesti yrityksen strategiaprosessiin ja pyrkii tukemaan sen kaikkia eri vaiheita (mm. Ariyachandra & Frolick, 2008; Frolick & Ariyachandra, 2006; Mojdeh, 2005).

2. YHTEENVETO

Suorituskyvyn johtaminen on hyvin moniulotteinen käsite, jolle kirjallisuudessa on esitetty erilaisia määritelmiä ja termejä. Yleisellä tasolla on kuitenkin perusteltua puhua *suorituskyvyn johtamisesta*, joka yläkäsitteenä sisältää kaikki suorituskyvyn johtamisen eri muodot. Vaikka suorituskyvyn johtamisen lopullinen tarkoitus onkin organisaation tavoitteiden saavuttaminen, se tulee jalkauttaa aina yksilötasolle asti, jotta jokainen henkilö toimisi yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Ilmiö ei ole mitenkään uusi, sillä se on kokoelma irrallisia konsepteja, joita organisaatioissa on tehty jo pidemmän aikaa. Suorituskyvyn johtaminen pyrkii kehittämään sekä integroimaan näitä irrallisia komponentteja keskenään ja täten ohjaamaan organisaatiota kohti sen strategiassa asettamia päämääriä ja tavoitteita.

Tutkielmassa suorituskyvyn johtamisen nähtiin olevan kokonaisvaltainen tapa tarkastella organisaatiota integroimalla teknologian avulla yhteen informaatio, suorituskyvyn mittarit, prosessit, menetelmät ja työkalut. Määritelmässä huomioitiin myös aineettoman pääoman komponentit, kuten organisaatiokulttuuri, resurssit ja kompetenssit. Kaikkien näiden kautta voidaan tukea yrityksen strategiaprosessin eri vaiheita ja ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan ja kohti parempaa suorittamista.

LÄHTEET

- Aho, M. 2008. Tietovarastointiratkaisut massaräätälöinnin konfiguraattoreiden tukena. Presented in the Mass Customization and Personalization Forum (MCPF) 2008 in Espoo, Finland, in September 17 - September 18, 2008.
- Amaratunga, D. and Baldry, D. (2002), Moving from performance measurement to performance management, *Facilities*, Vol. 20 Nos 5/6, s. 217-23.
- Ariyachandra, T. R., Frolick, M. N. 2008. Critical Success Factors in Business Performance Management – Striving for Success. *Information Systems Management*, Vol. 25, s. 113-120
- Axson, D.A.J., 2007. Best Practices in Planning and Performance Management: From Data to Decisions 2nd ed., Wiley.
- Baltaxe, D. and Van Decker, J. 2003. The BPM Transformation: Where it is Today, Where it's Going Tomorrow. *Business Performance Management*, November.
- Barrett, R. 2004. Hype and reality in performance management. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 2, s. 9-14.
- Bittlestone, R. 1997. From Performance Measurement to Performance Management. *Measuring Business Excellence*, Vol. 1, No. 4, s. 8-13.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., McDevitt, L. 1997. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 5, s. 522-556.
- Brudan, A. 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, s. 109-123.
- Bose, R. 2006. Understanding management data systems for enterprise performance management. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 1, s. 43-59.
- Bourne, M., Franco, M., Wilkes, J. 2003. Corporate Performance Management. *Measuring Business Excellence*, Vol. 3, Issue: 3, s. 15-21.

- Burke, B. 2004. No firms has failed in EA because the technology wasn't right. SET-Labs briefings. (2), 4, s. 17-22.
- Burney, L.L. and Matherly, M. 2007. *Examining performance measurement from an integrated perspective*, Journal of Information Systems, Vol. 21 No. 2, s. 49-68.
- Busi, M., Bititci, U., S. 2006. Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 1. s. 7-25.
- Chandler, N. 2009. Fundamentals of CPM. Gartner Business Intelligence & Information Management Summit, 12-14 April, 2010, Las Vegas, NV, USA.
- Chandler, N., van Decker, J. 2010. How to Create a Strategy with Corporate Performance Management. Gartner Business Intelligence Summit 2010. February 1-2, 2010. Lancaster, London, UK. BIE11I_110, 2/10.
- Church, K.S., Smith, R.E. 2007. An extension of the REA framework to support balanced scorecard information requirements, *Journal of Information Systems*, Vol. 21, No. 1, s. 1-25.
- Coveney, M. 2003. Corporate Performance Management (CPM): Systems and steps to CPM. *Comshare*, <http://www.businessforum.com/Comshare01.html>, Vierailtu 23.7.2010.
- Dresner, H., 2007. *The Performance Management Revolution: Business Results Through Insight and Action*, Wiley. 231 sivua.
- Eckerson, W. 2011. *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. Second Edition. John Wiley & Sons, New Jersey. 320 sivua.
- Eckerson, W. 2006. *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. John Wiley & Sons, New Jersey. 320 sivua.
- Eckerson, W. 2009. Performance Management Strategies. *Business Intelligence Journal*, Vol. 14, No. 1., s. 24-27.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P. and Martinez, V. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No. 8, s. 784-94
- Geishecker, L., Rayner, N. 2001. Corporate Performance Management: BI Collides With ERP. Gartner Research Note, Strategic Planning, SPA-14-9282.

- Geishecker, L. 2002. Manage Corporate Performance to Outperform Competitors, Gartner Group, note COM-18-3797.
- Golfarelli, M., Rizzi, S., Cella, I. 2004. Beyond Data Warehousing: What's Next in Business Intelligence? Proceedings of DOLAP'04, November 12-13, 2004, Washington, DC, USA.
- Grigore, A., Constantin, B., Cătălina, R. 2009. The strategic performance management process. *The Journal of the Faculty of Economics – Economic*. University of Ordea, Faculty of Economics, Vol. 4, Issue 1, s. 276-279.
- Gruman, G. 2004. CPM software: an elegant way to measure business indicators, Available at <http://www.infoworld.com/t/business/cpm-software-elegant-way-measure-business-indicators-283>, Vierailtu 21.2.2011.
- van Decker, J.E. 2011. The Evolving Importance of CPM in a BI, Analytics and PM Strategy. Gartner Business Intelligence Summit 2011, January 31 – February 2011, Park Plaza Westminster Bridge, London, UK. BIE12i_109, 1/11.
- van Decker, J. E. 2010. CPM and BI Provide Opportunities. *Financial Executive*, April 2010, s. 57-60.
- van Decker, J. 2004. Shifting Strategies: Pragmatism and Other Trends in BPM. *Business Performance Management*, June 2005, s. 13-15.
- Geishecker, L., Rayner, N. 2001. Corporate Performance Management: BI Collides With ERP. Gartner Research Note, Strategic Planning, SPA-14-9282.
- Geishecker, L. 2002. Manage Corporate Performance to Outperform Competitors, Gartner Group, note COM-18-3797.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriati. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Hostmann, B. 2011. BI Maturity Assessment. Gartner Business Intelligence Summit 2011, January 31 – February 1, 2011. Park Plaza Westminster Bridge, London, UK.
- Kueng, P., Meier, A. and Wettstein, T. 2001, Performance measurement systems must be engineered, *Communications of the Association for Informations Systems*, Vol. 7 No. 3, s. 1-27.
- Laukkanen, M., Vanhala, S. 1992. Liikkeenjohtamisen perusteet. Otava, Keuruu. 330 sivua.

- Lebas, M. J., 1995. Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, Vol, 41. s. 23-35.
- Lönnqvist, A. 2004. Measurement of Intangible Success Factors, Väitöskirja, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tampere.
- Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M., Stähle, P. 2008. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Mediapinta. 141 sivua.
- Martinsons, M., Davidson, R. and Tse, D. 1999. The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, Vol. 25 No. 1, s. 71-88.
- Malmi T., Peltola J. & Toivanen J. 2005. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Talentum.
- Marr, B., 2010. The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-Based Management, Wiley.
- Marr, B., 2006. Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers 1st ed., Butterworth-Heinemann. 240 sivua..
- Marr B, Chatzkel J. 2004. Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring and reporting of IC. *Journal of intellectual capital*. Col 5. No 2. 2004. s. 224-229
- Melchert, F., Winter, R., Klesse, M. 2004. Aligning Process Automation and Business Intelligence to Support Corporate Performance Management. Proceedings from the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004, s. 4053-4063.
- Meta Group. 2002. BPM: Plan globally, act locally. Meta Group 2002, URL: <http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/0,14179,2874996-1,00.html>, Vierailtu 14.8.2010.
- Miranda, S. 2004. Beyond BI: Benefiting from Corporate Performance Management Solutions. *Financial Executive*, 20(2), s. 58–61.
- Moncla, B., Arents-Gregory, M. 2003. Corporate Performance Management: Turning Strategy into Action, *DM Review*, December, <http://www.dmreview.com/editorial/dmreview>, Vierailtu 23.8.2010.

- Mojdeh, S. 2005. Technology-enabled Business Performance Management: Concept, Framework, and Technology. Proceedings of the 3rd International Management Conference. 2005-12-20.
- Najmi, M., Kehoe, D. F. 2001. The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 1/2, s. 159-172.
- Neely, A.D. 2002. Business Performance Measurement: Theory and Practice, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. 1995. Performance measurement system design – a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, No. 4, s. 80-116.
- Packová, V., Karácsóny, P. 2010. Designing and Implementing Performance Management Systems. *Business Performance Measurement and Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- van Roekel, H., Linders, J., Raja, K., Reboullet, T., Ommerborn, G. 2009. The BI Framework: How to Turn Information into a Competitive Asset. Published by Logica.
- Salleh, N., Jusoh, R., Isa, C. 2010. Relationship between information systems sophistication and performance measurement. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, No. 7, s. 993-1017.
- Sharif, A., M. 2002. Benchmarking performance management systems. *Benchmarking: An International Journal*, Vol., 9, No. 1. s. 62-85.
- Schultz, G.J. 2004. Enterprise performance management: strategic decision analytics from deep data. *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol.
- Stefan, V., Duica, M., Coman, M., Radu, V. 2010. Enterprise Performance Management with Business Intelligence Solution. Proceedings of the 4th WSEAS International Conference on Business Administration (ICBA'10). University of Cambridge, UK, February 20-22, 2010.
- Taticchi, P., Tonelli, F., Cagnazzo, L. 2010. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, s. 4-18.

- Thorpe, R., Beasley, T. 2004. The characteristics of performance management research. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 53, No. 4., s. 334-344.
- Tucker, S., Dimon, R. 2009. Design to Align: A Key Component in BPM Success. *Business Performance Management Magazine*, Cleveland, June 2009, s. 7
- Turban, E., Leidner, D., McLean, E., Wetherbe, J. 2007. Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy 6th ed., John Wiley & Sons.
- de Waal, A. 2007. Successful performance management? Apply the strategic performance management cycle! *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, No. 2, s. 4-11.