

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Jarno Taskinen

Tyypillisimmät suorituskykymittarit toimialoittain

Opinnäytetyö 2015

Tiivistelmä

Jarno Taskinen

Tyypillisimmät suorituskykymittarit toimialoittain, 69 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: Marianne Viinikainen, Lehtori, Saimaan ammattikorkeakoulu,

Janne Hirvonen, Support Manager, Visma Solutions Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimialojen ominaispiirteitä ja niiden pohjalta löytää toimialojen tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit. Tutkimuksen toimialat olivat teollisuus, vähittäis- ja tukkukauppa, palvelutoiminta, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta liike-elämälle. Tavoitteena oli koota tutkimuksen toimialojen tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit yhteen, jotta toimeksiantaja Visma Solutions Oy pystyy hyödyntämään tutkimustulosta asiakaskonsultoinnissaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettiin suorituskyvyn mittaamisen, johtamisen ja kustannuslaskennan kirjallisuutta. Empiriaosuus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa monipuolisen lähdeaineiston muodostivat aiheeseen liittyvä kirjallisuus, toimialaraportit sekä tyypillisimpien ja menestyvimpien yritysten tuottamat raportit.

Tutkimuksessa toimialojen ominaispiirteissä, menestystekijöissä ja käytetyissä suorituskykymittareissa löydettiin yhtäläisyyksiä ja lainalaisuuksia, joista on apua Visma Solutions Oy:n asiakaskonsultoinnissa. Kaiken kaikkiaan suorituskyky ja sen mittaaminen on kuitenkin yksityiskohtainen kokonaisuus, johon vaikuttaa toimialan lisäksi organisaation ominaisuudet, strategia, johto ja sen inhimilliset valinnat. Näin ollen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa mitata ja johtaa suorituskykyä, vaan tärkeintä on kokonaisuus ja suorituskykymittariston soveltuvuus ja yhteensopivuus omaan organisaatioon ja toteutettavaan strategiaan.

Asiasanat: suorituskyky, menestystekijä, mittaaminen, suorituskykymittari, laskentakohde

Abstract

Jarno Taskinen

The most common key performance indicators by business sectors, 69 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2015

Instructors: Mrs. Marianne Viinikainen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Mr. Janne Hirvonen, Support Manager, Visma Solutions Oy

The objective of this thesis was to examine characteristics of five business sectors including the 1) manufacturing industry, 2) wholesale and retail trade, 3) service business, 4) accommodation and food service and 5) administrative and support service. On the basis of consensus the purpose was to find out the most important success factors and the most common performance measures used by these business sectors. The purpose was to collate every business sector's success factors and performance measures together so that Visma Solutions Ltd. as a client could integrate these findings in their practices for customer consulting.

The framework for this research was gathered from performance measuring, managerial and cost accounting literature. The empirical research was conducted in a qualitative manner, extracting findings from information sources such as related literature, reports of the business sectors and reports of the most common and flourishing firms.

The research showed that there are similarities in characteristics, success factors and performance measures in the business sectors. Nonetheless, based on the findings, the performance and its measuring is extremely detailed complex and varies depending on the business sector. This is in addition to organization's capabilities, strategy, management and its choices. Consequently, there is no right way to measure and manage the performance. The most important things are the complex and performance measurement system's suitability and compatibility with the organization and its strategy.

Keywords: performance, success factor, measurement, performance indicator, cost element

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	6
1.3	Tutkimuksen toimeksiantaja	7
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankintatapa	7
1.5	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	8
1.6	Tärkeimmät käsitteet	8
2	Organisaation suorituskyky	9
2.1	Menestystekijät.....	9
2.2	Suorituskyky	10
2.3	Suorituskyvyn mittaaminen.....	11
2.4	Suorituskykymittari.....	13
2.5	Hyvän mittariston ominaisuudet.....	15
2.5.1	Mittareiden mittausteoreettiset ominaisuudet	15
2.5.2	Mittareiden määrä	17
2.6	Suorituskykymittareiden valinta	18
2.7	Esimerkkejä suorituskykymittaristoista	19
2.7.1	Balanced Scorecard.....	19
2.7.2	Suorituskykypyramidi	23
2.7.3	Tableau de Bord	24
2.8	Laskentakohde ja sen valinta	25
3	Toimialojen ominaispiirteet, menestystekijät ja suorituskykymittarit.....	29
3.1	Teollisuus.....	31
3.1.1	Menestystekijät	33
3.1.2	Suorituskykymittarit.....	36
3.2	Kaupan ala.....	38
3.2.1	Menestystekijät	39
3.2.2	Suorituskykymittarit.....	42
3.3	Palvelutoiminta	44
3.3.1	Menestystekijät	47
3.3.2	Suorituskykymittarit.....	49
3.4	Majoitus- ja ravitsemistoiminta.....	51
3.4.1	Menestystekijät	53
3.4.2	Suorituskykymittarit.....	56
3.5	Hallinto- ja tukipalvelutoiminta liike-elämälle	58
3.5.1	Menestystekijät	60
3.5.2	Suorituskykymittarit.....	62
4	Yhteenveto ja pohdinta.....	64
5	Lähteet	67

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Suorituskyky ja sen mittaaminen on aihe, josta usein puhutaan, mutta jota harvemmin tehdään käytännössä (Neely, Gregory & Platts 2005, 1228). Mikä suorituskyvyn mittaamisen taustalla sitten oikein on - miksi mitata suorituskykyä? Tutkimuksissa on todistettu, että koko suorituskyvyn mittaamisprosessilla on monia positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn ja menestymiseen. Behn (2003, 588) listaa kahdeksan syytä, jonka takia johtajat pitävät suorituskyvyn mittaamista tärkeänä. Ne ovat toiminnan arviointi, kontrollointi, budjetointi, henkilöstön motivointi, kannustaminen, sidosryhmien vakuuttaminen, oppiminen ja kehittäminen.

Suorituskykyä ja sen mittaamista aloitettiin tutkimaan laajemmin ja määrätietoisemmin 1970-luvulla. Tutkimusalana sitä on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Suorituskyvystä on tullut tärkeä analysoinnin kohde organisaatioissa, ja sen kehittäminen on merkittävä menestyksen määrittäjä. Aihepiirin tunnetuimmat tutkijat ovat amerikkalaiset taloustieteilijät Robert S. Kaplan ja David Norton. He tekivät tutkimusta suorituskyvystä ja sen mittaamisesta ja esittivät oman suorituskykymittaristomallin Balanced Scorecardin vuonna 1992. Tämä oli merkittävä kehityksen askel aihepiirissä, sillä mallissa huomioitiin ensimmäistä kertaa historiassa kokonaisvaltaisesti taloudellisten tekijöiden lisäksi myös aineettomat pääomatekijät. Balanced Scorecard on kehittynyt vuosien varrella ja siitä on julkaistu useita teoksia. Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard (1992) ja Translating Strategy into Action (1996) ovat kaksi eniten viitatuinta teosta liittyen suorituskykyyn ja sen mittaamiseen (Marrin & Schiuma 2003, 682). Myös suomalaiset tutkijat ovat tutkineet suorituskykyä ja julkaisseet aihepiiristä useita teoksia, joita käytetään myös lähdeaineistona tässä opinnäytetyössä.

On olemassa hyvin erityyppistä liiketoimintaa. Liiketoiminta voidaan luokitella eri toimialoihin. Toimialat määrittelevät organisaation liiketoiminnan luonteen. Toimiala määrittää, millä alalla yritys toimii ja mitä yritys tekee. Suomessa Tilastokeskus käyttää kansallista Toimialaluokitus 2008 -nimistä luokkajakoa.

Jokaisella toimialalla on omat ominais- ja erityispiirteensä, omat menestystekijät sekä tyypillisimmät suorituskykymittarit ja laskentakohteet, jotka kaikki liittyvät suorituskykymittauskokonaisuuteen. Niiden tunteminen omassa liiketoiminnassa on ehdottoman tärkeää, jotta liiketoimintaa ja suorituskykyä voidaan menestyksekkäästi johtaa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Visma Solutions Oy:n tärkeimpiä asiakastoimialoja suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen toimeksiantajalle, Visma Solutions Oy:lle, toiminnanohjauksen palveluntarjoajana on tärkeää tietää, mitkä ovat eri toimialojen luonteenpiirteet, tärkeimmät menestystekijät sekä tyypillisimmät suorituskykymittarit ja laskentakohteet. Opinnäytetyössä esitellään suorituskykyä, sen mittaamista ja sen tunnetuimpia sovelluksia teoriassa sekä liitetään teoria käytäntöön tutkimalla kyseisiä asiakokonaisuuksia toimeksiantajayrityksen tärkeimmillä asiakastoimialoilla. Tutkimuksen toimialat ovat teollisuus, tukku- ja vähittäiskauppa, palvelutoiminta, majoitus- ja ravitsemispalvelut sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta liike-elämälle.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat voidaan rajata kahteen perimmäiseen kysymykseen:

- Mitkä ovat tutkimuksessa rajattujen toimialojen ominaispiirteet ja tärkeimmät menestystekijät?
- Mitkä ovat tyypillisimmät suorituskykymittarit tutkimuksessa rajatuilla toimialoilla?

Tutkimuksen tuloksena on tutkimustoimialojen ominaispiirteet, tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit. Empiriakokonaisuus helpottaa Visma Solutions Oy:n konsultteja yrityksen palvelujen myynnissä, niiden käyttöönotossa ja konsultoinnissa asiakasyrityksissä. Asiakkaan ohjaaminen helpottuu, sillä he voivat käyttää valmista mallia, johon on koottu yhteen kaikki olennainen ja tärkeä informaatio suorituskyvyn mittaamisesta

heidän tärkeimmillä asiakastoimialoillaan. Mallia voidaan tulevaisuudessa laajentaa ja kehittää eteenpäin tarpeiden mukaan.

1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Visma Solutions Oy. Visma Solutions Oy on Suomen johtava SaaS-ohjelmistojen (Software as a Service) toimittaja. Visma Solutions Oy on yksi Visma konsernin tytäryhtiöistä. Se tarjoaa asiakasyrityksilleen erilaisia taloushallinnon, toiminnanohjauksen, raportoinnin ja sähköisen laskutuksen ohjelmistoratkaisuja. Päätuotteet, jota Visma Solutions tarjoaa, ovat Visma Severa, Netvisor, Maventa ja Navita. Nämä ohjelmistot yhdessä muodostavat kattavan kokonaisuuden liiketoiminnan ohjaamiseen ja johtamisen tueksi. Kaikki nämä toimivat pilvipalveluna, joten niitä ei asenneta fyysisesti asiakasyritysten päätteille. Severa on työprosessien hallintajärjestelmä, Netvisor liiketoiminnan hallintajärjestelmä, Maventa verkkolaskutusjärjestelmä ja Navita budjetti- ja raportointiohjelmisto. Visma Solutions Oy:lla on yli 34 000 asiakasta Suomessa ja Euroopassa, ja se työllistää yli 90 ihmistä. Visma Solutions Oy:n toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Lappeenrannassa.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankintatapa

Tutkimukset voidaan jakaa teoreettisiin tutkimuksiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisissa tutkimuksissa tutkitaan ja selvitetään teorioihin liittyviä ongelmia ja käsitteitä. Empiirisissä tutkimuksissa tutkitaan reaalimaailmassa tapahtuvia ilmiöitä ja ongelmia. Tutkimus on luonteeltaan empiirinen, mutta tapausta käsitellään myös teoreettisesti olemassa olevan kirjallisuuden avulla ennen itse tutkimusta. (Uusitalo 1991, 60.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa lähtökohtana on todellisten tilanteiden kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2002,157). Laadullisissa tutkimuksissa käytetään tiedonkeruun välineenä usein ihmistä. Perinteisen laadullisen tutkimuksen periaatteista poiketen laadullinen tutkimus nykypäivänä ei ole vain yksiselitteinen tutkimushanke, vaan se on joukko moninaisia tutkimuksia

laajasta ja eri tyyppisistä lähdemateriaaleista (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2002, 158). Tässä opinnäytetyössä käytettävä lähdeaineisto perustuu jo olemassa olevaan alan kirjallisuuteen, toimialaraportteihin ja toimialojen tyypillisimpien ja menestyvien yritysten tuottamiin raportteihin. Lähdeaineisto on ominaisuuksiltaan laaja ja tutkimustulos nidotaan yhteen yhdistelemällä laadullista informaatiota eri lähteistä. Tutkimussuunnitelma on kehittynyt koko tutkimusprosessin aikana ja käytettyä lähdeaineistoa on tulkittu tapauskohtaisesti.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2002, 158) esittelee alun perin Teschin laatiman luettelon, jossa laadulliset tutkimukset ovat jaettu 43:een eri tutkimuslajiin. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luonne ei kuitenkaan kategorisoidu mihinkään näistä tutkimuslajeista. Täten tutkimus on luonteeltaan moderni tutkimus, jossa laajaa ja erityyppistä kirjallista aineistoa on tulkittu ja yhdistetty tapauskohtaisesti.

1.5 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen perustana on sen aihe ja tutkimusongelmaksi asetetut kysymykset. Tutkimus keskittyy ainoastaan toimialojen ominaispiirteisiin, tärkeimpiin menestystekijöihin ja tyypillisimpiin suorituskykymittareihin. Tutkimus ei ota kantaa syvällisemmin suorituskykymittausprosessiin toimialoilla, vaan sen tarkoituksena on löytää toimialojen tyypillisimmät elementit suorituskykymittausprosessissa.

Opinnäytetyön teoriaosuus, organisaation suorituskyky sen alaotsikoineen, esitellään luvussa 2. Opinnäytetyön empiirinen osa ja tutkimustulokset esitetään luvussa 3. Tutkimusyhteenveto ja pohdinta päättää työn luvussa 4.

1.6 Tärkeimmät käsitteet

Tässä luvussa määritellään lyhyesti opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet. Käsitteitä kuvataan tarkemmin myöhemmin tekstissä.

Laskentakohde tarkoittaa objektia, jonka tuottoja ja kustannuksia halutaan seurata.

Menestystekijä on organisaation strategian onnistumisen ja menestymisen kannalta erittäin keskeinen tekijä.

Ominaispiirteellä tarkoitetaan toimialan yrityksissä ilmenevää yhteistä luonteenpiirrettä.

Strategia tarkoittaa organisaation luomaa suunnitelmaa, jonka avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteet.

Suorituskyky tarkoittaa mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Suorituskykymittari on tunnusluku, jolla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä.

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka avulla selvitetään jonkin menestystekijän suorituskykyä.

2 Organisaation suorituskyky

2.1 Menestystekijät

Organisaation suorituskyvystä puhuttaessa ensimmäisenä kysymykseen tulevat menestystekijät. Menestystekijät (engl. success factors) ovat organisaation strategian onnistumisen ja liiketoiminnassa menestymisen kannalta keskeisimpiä tekijöitä. Ne ovat liiketoiminnan osa-alueita, joihin organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota. Menestystekijöiden suorituskykyä on tärkeää seurata ja niissä on pyrittävä mahdollisimman korkeaan suorituskykyyn. Jotta menestystekijöiden suorituskyvyn tasoa pystytään seuraamaan, menestystekijöitä on mitattava. Menestystekijöiden avulla määritetään tärkeimmät suorituskykymittarit. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23-24.)

Menestystekijät jaetaan perinteisesti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä on taulukossa 1 sivulla 10. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24.)

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmistuskustannukset	Tuottavuus

Taulukko 1. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 24)

Kamensky (2008, 111) kuvaa toimialan menestystekijöitä tietojen, taitojen, kykyjen, resurssien, ominaisuuksien ja aikaansaannoksien kombinaatioiksi, joiden avulla toimialalla menestytään. Hänen mukaan toimialojen menestystekijöitä tulee aina tarkastella objektiivisesti toimialan yläpuolelta 'helikopterista'. Tärkein tekijä oikeiden menestystekijöiden löytämiselle on toimialojen todellinen tuntemus (Kamensky 2008, 112). Jokaisessa organisaatiossa voidaan löytää liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisimmät tekijät. Organisaation toiminnasta voidaan löytää valtava määrä menestykseen vaikuttavia tekijöitä, mutta tärkeimmät menestystekijät löytyvät yleensä 5-10 kappaleen joukosta. Menestymisen kannalta on välttämätöntä, että organisaatiossa tunnistetaan oman toiminnan keskeisimmät menestystekijät. Näin kiinnitetään huomiota keskeisimpiin asioihin ja panostetaan niihin. (Kamensky 2008, 115.)

2.2 Suorituskyky

Suorituskyky (engl. performance) kuvaa mitattavan kohteen kykyä saavuttaa tavoitteita asetetuilla ulottuvuuksilla (mm. Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 300; Laitinen 2003, 366, Lönqvist & Mettänen 2003, 20). Ulottuvuuksilla viitataan siihen, että suorituskyky käsitteenä koskettaa koko organisaatiota sen kaikkine sidosryhmineen ja niiden tarpeineen. Suorituskykyä arvioidaan organisaation kaikissa tasoissa. Suorituskyky tarkoittaa organisaation, liiketoimintayksikön, osaston, työryhmän tai yksilön menestymistä ja tuloksentelekkyä (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19).

Organisaation sisällä, eri sidosryhmissä, suorituskyky voidaan käsittää eri tavalla. Muun muassa tästä syystä organisaation tavoitteet voivat olla sisäisesti

ristiriitaisia. Tämän takia suorituskyvystä puhuttaessa tulee ottaa huomioon organisaation kaikki sidosryhmät, niiden tavoitteet ja tarpeet. (Lönqvist & Mettänen 2003, 21) On kuitenkin selvää, että organisaatioissa painotetaan tiettyjen sidosryhmien tarpeita enemmän kuin toisten. Priorisointi vaihtelee strategisen tilanteen mukaan (Laitinen 2003, 367).

Organisaatio pyrkii saavuttamaan parhaan mahdollisen suorituskyvyn. Suorituskyvyn kehittäminen on tarkoituksenmukaista toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvin sidosryhmien tarpeita palveleva kokonaisuus. (Lönqvist & Mettänen, 2003, 20.)

2.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Sitä saat, mitä mittaat.

Mitä ei voi mitata, ei voi johtaa.

Sitä johdetaan, mitä mitataan.

Jos toimintaa ei mitata, sitä ei voi parantaa.

Suorituskyvyn mittaaminen on toimintaa, jonka avulla voidaan arvioida tietyn menestystekijän suorituskyykyä. Mittaaminen on toimintaa, jolla reaali maailman suoritukset muutetaan numeerisesti ilmaistaviksi suureiksi. (Laamanen, Laine, Pääkkönen, Vakkuri, Vallinoja & Väyrynen 1999, 7.)

Ennen vanhaan organisaatioissa keskityttiin pelkästään taloudellisiin ulottuvuuksiin. 1970-luvulla monet tutkijat alkoivat kritisoida tätä taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvaa suorituskyyvyn mittausta. Tutkijoiden mukaan pelkkä taloudellinen mittaaminen kannusti muun muassa lyhytjänteiseen suorittamiseen, osaoptimointiin ja fokuooinnin puuttumiseen (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts 2000, 755-756).

Käsite 'suorituskyyvyn mittaaminen' (engl. performance measurement), sen tutkiminen ja kehittäminen sai alkunsa 1980-luvulla. 70-luvun kritiikin johdosta tunnistettiin tarve mitata organisaation suorituskyykyä kokonaisvaltaisemmin (Andersin, Karjalainen & Laakso 1994, 5). Suorituskyyvyn mittaamisessa alettiin

ottaa huomioon myös ei-taloudelliset ulottuvuudet (Laitinen 2003, 367). Ei-taloudelliset ulottuvuudet organisaation suorituskyvyssä ja menestymisessä ovat korostuneet koko ajan tähän päivään tullessa - kuitenkin taloudellisia ulottuvuuksia unohtamatta.

1990-luvulla kontekstissa tehtiin läpimurto, kun yhdysvaltalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton julkaisivat tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard System eli BSC). Kaplanin ja Nortonin esittämä malli tarkastelee suorituskykyä neljästä eri näkökulmasta. Malli sisältää mittareita taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 305-306; Lönnqvist & Mettänen 2003, 37-38.)

Suorituskyvyn mittaaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa selvitetään ja määritetään tunnuslukujen avulla jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessissa määritetään tavoitteet ja tunnistetaan niiden kannalta keskeiset menestystekijät. Menestystekijöistä johdetaan mittarit, joista saatavaa informaatiota käytetään organisaation suorituskyvyn arvioimiseen ja kehittämiseen. (Kujansivu & Mettänen 2003, 15.)

Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä apuväline organisaation johtamisessa (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää 2007, 159). Suorituskyvyn mittaamisen perimmäinen tarkoitus on tuottaa tärkeää informaatiota organisaation menestystekijöiden ja muiden haluttujen mittauskohteiden tilasta organisaation päätöksentekojenille. Hyvä ja luotettava informaatio luo perustan hyvälle ja onnistuneelle päätöksenteolle. Johdon tulee saada ajantasainen informaatio organisaation tilasta, jotta se pystyy reagoimaan tilanteisiin ajoissa ja oikealla tavalla. Suorituskyvyn mittaaminen palvelee koko ohjaus- ja päätöksentekoprosessia (Andersin et al. 1994, 7).

Suorituskyvyn mittaaminen prosessina ulottuu kaikkiin aikamääreisiin: menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus ei ole vain todentaa mennyttä. Sen tarkoitus on tuottaa tarkoituksenmukaista informaatiota, luoda selkeä kuva nykyhetkestä ja kertoa

tavoitteet ja vaadittavat toimet, jotta pystyttäisiin parantamaan toimintaa tulevaisuudessa. (Lynch & Cross 1995, 83.)

Ohjaus ja päätöksenteko, johtaminen, tapahtuu aina ihmisten kautta. Johdon tulee hallita organisaatio, jotta se pystyy ohjaamaan sitä oikeaan suuntaan. Johdon on pystyttävä motivoimaan ja innostamaan organisaation jäseniä tekemään parhaansa organisaation menestymisen eteen. Suoritusten mittaaminen on oiva apuväline organisaation orientoimisessa. Tutkimusten mukaan sen on todettu aiheuttavan monia positiivisia asioita organisaatiossa. Neilimo & Uusi-Rauva (2010, 301) ja Kujansivu et al. (2007, 160) mukaan suorituskyvyn mittaaminen voi parhaimmillaan johtaa muun muassa seuraaviin asioihin:

- ohjaa tekemään oikeita asioita
- selkeyttää ja kehittää strategiaa
- konkretisoi tavoitteet
- korostaa mitattavan asian arvoa
- motivoi henkilöstöä
- luo perustan palkitsemiselle

Tutkimuksissa on havaittu, että jo pelkkä mittaaminen parantaa suorituskyyä ja näin sillä voidaan saavuttaa nopeastikin tuloksia. Suorituskyyyn mittaamisen merkitys osana organisaation toiminnanohjausta ja johtamista on korostunut koko ajan tähän päivään tullessa. Yritykset ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota ja käyttämään enemmän resursseja siihen. (Andersin et al. 1994, 5.)

2.4 Suorituskyyymittari

Suorituskyyymittarilla (engl. performance indicator) kuvataan tietyn menestystekijän suorituskyyä. Suorituskyyymittarista käytetään myös sanaa tunnusluku. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31.)

Suorituskyyymittareita on erilaisia ja niitä voidaan luokitella eri luokkiin niiden luonteen perusteella. Kaikkein perinteisin tapa on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Mittarit voidaan jakaa myös koviin ja pehmeisiin

mittareihin sekä suoriin ja epäsuoriin mittareihin. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31-33) Seuraavaksi esittelen edellä mainitut mittarijakotyypit tarkemmin.

Yleisimmin suorituskymittarit jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit ovat rahamääräisiä mittareita – niiden tieto perustuu rahamittaiseen informaatioon. Organisaation toiminnan mittaamisessa on aina käytetty taloudellisia tunnuslukuja. Ne ovat helposti saatavilla, sillä esimerkiksi kirjanpito sisältää organisaation taloudellisen informaation. Taloudelliset mittarit perustuvatkin usein tilinpäätöstietoihin ja niiden laskelmiin. Liikevaihto, myyntikate ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti ovat esimerkkejä taloudellisista mittareista. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31.)

1980-luvulla alettiin huomioida ei-taloudellisten mittareiden tarve suorituskyvyn mittaamisessa. Niiden todellinen merkitys ja laajamittainen käyttö osana suorituskyvyn mittausta yleistyi kuitenkin vasta 2000-luvulla. Ei-taloudelliset mittarit antavat läheisemmän kuvan itse organisaation jokapäiväisestä toiminnasta. Ei-taloudelliset mittarit ovat strategiahallinnan kannalta tärkeitä apuvälineitä. Voidaan sanoa, että ne indikoivat hyvin myös taloudellista menestystä ja taloudellisia mittareita. Asiakastytyväisyysmittari, toimitusvarmuus ja varastonkiertoaika ovat esimerkkejä ei-taloudellisista mittareista. (Laitinen 2003, 54.)

Molempiin, taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, mittareihin liittyy hyviä ja huonoja puolia. Taloudelliset mittarit ovat tärkeitä, mutta niitä ei saa painottaa liikaa. Niitä kohtaan on esitetty paljon kritiikkiä juuri pelkän taloudellisen näkökulman vuoksi. Niiden on kritisoitu antavan vain pinnallisen kuvan organisaation tilanteesta ja olevan riittämättömiä nykyaikaisten organisaatioiden ohjaamisessa. Pelkkä niiden käyttäminen johtaa usein lyhyen tähtäimen tavoitteisiin, osaoptimointiin ja ne ovat henkilöstölle vaikeatulkintaisia. Mikä tekee ei-taloudellisista mittareista ongelmallisia, on niiden luotettavuus ja se, etteivät niiden laskentaperusteet ole vakiintuneet. Lisäksi niiden tulokset eivät ole kovin vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. Voidaan sanoa, että taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit täydentävät toisiaan ja niiden molempien tasavertainen käyttö tekee suorituskyvyn mittaamisesta kokonaisvaltaista. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 186-188.)

Toinen käytetty jakotapa on jako koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat ja pehmeät mittarit kuvastavat mittarin jämäkkyyttä, täsmällisyyttä. Kovat mittarit perustuvat yksikäsitteiseen eksaktiin raakadataan ja sen pohjalta laskettuihin tunnuslukuihin. Kovat mittarit perustuvat esimerkiksi liiketapahtumiin ja suorituspäätyihin. Pehmeät mittarit sen sijaan pohjautuvat epätarkempiin tiedonlähteisiin, esimerkiksi kyselyihin, joihin vaikuttavat ihmisten asenteet, näkemykset ja tuntemukset. Kova mittari voi olla esimerkiksi liikevaihto tai toimitusaika, kun taas pehmeitä mittareita ovat asiakastyytyväisyyskysely ja organisaation työilmapiirikysely. (Lönqvist et al. 2006, 31.)

Lönqvist et al. (2006, 31) esittää teoksessaan viimeiseksi mittariluokaksi suorat ja epäsuorat mittarit. Suorat mittarit ovat sellaisia, jotka saadaan suoraan mittaamalla yksikäsitteisiä menestystekijöitä. Kaikkia menestystekijöitä ei kuitenkaan voi mitata suoraan. Tällöin joudutaan mittaamaan menestystekijään läheisesti liittyvää tekijää. Hyvä esimerkki epäsuorasta mittaamisesta on tuottavuuden mittaaminen. Tuottavuutta menestystekijänä on vaikea mitata suoraan. Sen takia tuottavuuden kuvaamiseksi käytetään epäsuoria mittareita, jotka kuvaavat siihen liittyviä asioita läheisesti. Tuottavuutta voidaan mitata välillisesti esimerkiksi virheiden ja käyttökatojen määrällä sekä odotusajoilla.

2.5 Hyvän mittariston ominaisuudet

2.5.1 Mittareiden mittausteoreettiset ominaisuudet

Hyvä mittari on yksinkertaisesti sellainen, joka kuvaa täsmällisesti organisaation liiketoiminnan ja sen johtamisen kannalta olennaista menestystekijää niin, että mittaamisesta saatava hyöty on suurempi kuin mittaamiseen uhratut panokset. Hyvä mittari palvelee tarkoitusta, joka sille on asetettu päätöksentekoa varten. Tämän aikaansaamiseksi hyvän mittarin tulisi noudattaa seuraavia yleisiä mittausteoreettisia ominaisuuksia (Laitinen 2003, 147):

- Validiteetti
- Reliabiliteetti
- Relevanssi
- Edullisuus
- Uskottavuus

Validiteetti eli oikeellisuus kuvaa mittarin kykyä mitata sille tarkoitettua kohdetta. Hyvän mittarin tulee kuvata mittauksen kohdetta *täydellisen* harhattomasti, jotta mittarin tuottaman arvon ja oikean arvon välillä ei olisi eroa. Jos mittari ottaa mittaamisessa huomioon joitain epäolennaisia tekijöitä tai jättää ottamatta huomioon joitain olennaisia tekijöitä, mittari ei ole validi ja näin syntyy harhaa. Joissain tapauksissa pienikin harha voi vaikuttaa olennaisesti päätöksentekoon ja näin aiheuttaa suuriakin arvonmenetyksiä. Tämän takia on erityisen tärkeää, että mittari on riittävän validi. (Lönqvist et al. 2006, 32-33.)

Reliabiliteetti kuvaa mittarin tarkkuutta. Se tarkoittaa siis mittarin kykyä tuottaa johdonmukaisia ja tarkkoja mittaustuloksia mittauskerrasta toiseen. Mittausten välillä ei saa esiintyä hajontaa. Lönqvist et al. (2006, 33) havainnollistaa reliabiliteettia tikkatauluesimerkillä: jos mitattavan tekijän oikea arvo on taulun keskipisteessä, mittarin, jolla on hyvä reliabiliteetti, arvot ovat lähellä keskipistettä. Jos mittarilla taas on huono reliabiliteetti, sen tuottamat arvot ovat ympäri tikkataulua. Reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät vahvasti toisiinsa. Epäreliabeli mittari ei ole myöskään validi ja vastaavasti epävalidilla mittarilla reliabiliteetilla ei ole suurta merkitystä.

Relevanssi kuvaa mittarin oleellisuutta sen käyttäjän tarpeiden kannalta. Hyvällä mittarilla on olennainen merkitys päätöksenteossa. Relevantti mittari kuvaa liiketoiminnan menestymisen kannalta tärkeää menestystekijää. (Lönqvist et al. 2006, 33) Mittarin relevanttius on tärkeää tunnistaa, sillä liiketoiminnan kannalta relevantin mittarin puuttuminen mittaristosta tarkoittaa sitä, että päätöksenteossa ei huomioida ja mitata tärkeää menestystekijää, ja taas vastaavasti epärelevantin mittarin käyttö vie resursseja turhaan.

Tiedonhankinta ja mittausjärjestelmä vievät resursseja ja maksavat. Hyvän mittarin tulee olla kannattavasti tuotettavissa. Edullisuus tässä tapauksessa tarkoittaa mittarin hyöty-kustannussuhdetta ja sitä voidaan havainnollistaa hyöty-kustannusanalyysin avulla. Mittauksen tuottaman hyödyn tulee tietenkin olla suurempi kuin mittauskustannukset. Mittaussuunnittelussa on kuitenkin otettava huomioon mittarin rajahyöty ja -kustannus. Kuinka paljon mittarin tarkkuuteen kannattaa laittaa resursseja, jotta mittaus on vielä kannattavaa ja se tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa? On tärkeää, että organisaatio

kehittää laskenta- ja mittausjärjestelmäänsä. Mittauskustannusten tiedostaminen, kevyiden ja edullisten tiedonkeruujärjestelmien luominen on yksi laskentajärjestelmien keskeinen ominaisuus. Edullisuus on yhteydessä relevanttiuteen. Jos mittari ei ole relevantti, sen edullisuudella ei ole mitään merkitystä. (Laitinen 2003, 155-158.)

Mittarin tuottaman informaation pitää olla uskottavaa ja johdon on luotettava siihen. Hyvä mittari on uskottava ja päätöksentekijä käyttää sitä tehokkaasti päätöksenteossa. Mittarin tuottama arvo jää pieneksi, jos päätöksentekijä ei luota siihen eikä käytä sitä hyväkseen. Uskottavuuden takaamiseksi mittarille tulee kehittää yksinkertaiset, järkevät ja hyvin dokumentoidut laskentasäännöt, joihin päätöksentekijä luottaa. Tämän lisäksi on tärkeää, että päätöksentekijä on itse kehittämässä mittausjärjestelmää ja tällä tavalla sitoutuu siihen. (Laitinen 2003, 162-163.)

2.5.2 Mittareiden määrä

Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen (2003, 133) mukaan oikeaa mittareiden määrää on vaikeaa määrittää ja voidaan sanoa, ettei sitä edes ole. Jokaisen organisaation on tunnistettava ja valittava itselleen hyödyllisimmät mittarit. Toiset yritykset pitävät maksimimääränä kymmentä mittaria, kun taas toiset pitävät kahtakymmentä sopivana määränä. Sopivaa määrää arvioidessa tulee ottaa huomioon muutama seikka. Kun mittareiden määrä kasvaa,

- liiketoimintaa pystytään kuvaamaan paremmin ja voidaan ottaa kaikki tarpeelliset näkökulmat huomioon
- mittariston kokonaisvaltainen ymmärtäminen vähenee
- mittareiden syy-seuraus-suhteiden ymmärtäminen hankaloituu
- ylläpito- ja kehityskustannukset kasvavat
- fokus keskeisimpiin menestystekijöihin heikkenee.

Kankkunen et al. (2003, 248) tiivistää vielä, että mittausjärjestelmä tulee pitää yksinkertaisena, jotta pystytään keskittymään täydellä kapasiteetilla olennaiseen. Yksinkertaista mittaristoa on helpompi ymmärtää, asioiden tärkeysjärjestys on selkeä ja kaikki ymmärtävät asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet. Yksinkertainen, strategisella tasolla käytettävä ja olennaisiin

asioihin keskittyvä mittaristo toimii tehokkaana ohjausvälineenä laajasti organisaatiossa.

Mittarien lukumäärät vaihtelevat toimialoittain ja organisaation mukaan. Tärkeintä on, että yritys löytää omassa liiketoiminnassaan keskeisimmät menestystekijät ja niitä kuvaavat mittarit.

2.6 Suorituskykymittareiden valinta

Erilaisia suorituskykymittareita on lukematon määrä. Suorituskykymittareiden valinta alkaa aina tarpeiden tunnistamisesta. Mittareita suunnitellessa tulee aina huomioida niiden käyttötarkoitus. On tärkeää, että mittaamisella ja mittareilla on selkeä tarkoitus ja ne tukevat liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Suorituskykymittarit johdetaan menestystekijöiden avulla. Missään nimessä kaikkea ei kannata eikä tarvitse mitata. Puhutaan fokuksinnista. Jokaisen organisaation on tunnistettava oman liiketoiminnan ja strategian kannalta tärkeimmät aineettomat ja aineelliset menestystekijät ja luoda niille mittarit. (Kujansivu et al. 2007, 177.)

Jos ajatellaan, että yrityksen yksi menestystekijöistä on innovatiivisuus. Tällöin yrityksen johdon tulee selvittää, mitkä mittarit kuvaisivat yrityksen innovatiivisuuden tasoa parhaiten. Innovatiivisuutta kuvaavia mittareita voisivat olla esimerkiksi yrityksen patenttihakemusten määrä, myönnettyjen patenttien määrä, tekijänoikeuksien ja tuotemerkkien määrä sekä uusista tuotteista syntyneen liikevaihdon osuus. (Kujansivu et al. 2007, 180.)

Organisaation käyttämien mittareiden tulee olla tasapainossa keskenään. Mittariston kokoamisessa on tärkeää kerätä mittaristoon tasapainoisesti erityyppisiä mittareita. Kun tasapainoon kiinnitetään huomiota, mikään menestystekijä ei saa liian suurta painoarvoa. Tällöin myös osaoptimointi ja väärät tulkinnat vähenevät. Suorituskykymittariston tasapainon ei kuitenkaan tarvitse olla täydellinen eikä se ole edes tavoiteltava asia. Mittareiden valinta, painotus ja tasapaino riippuu organisaation luomasta strategiasta ja näkemyksestä sen menestystekijöistä. Kankkunen et al. (2003, 136) mukaan hyvin laadittu strategia ohjaa mittariston painopisteen tavoiteltuun suuntaan. Toinen hyvän mittariston vaatimuksista on onnistunut fokuksointi. Ilman

fokusointia suorituskyvyn mittaaminen tuottaa vain tarkkoja yksityiskohtia eikä anna kokonaisvaltaista kuvaa toiminnasta. Kokonaisvaltainen kuva ja sen hallitseminen on erityisen tärkeää strategian onnistumisen kannalta (Laitinen 1998, 280).

Kaikkein tärkeintä suorituskyvyn mittarin valinnassa on se, että ne sopivat mahdollisimman hyvin juuri omaan liiketoimintaan, luotuun strategiaan ja sen kehittämiseen. Toiselle mittari voi olla hyödytön, kun taas toiselle se voi olla avain menestykseen. Liiketoimintaympäristö ja tilanteet muuttuvat taukoamatta, joten valittuja mittareita on myös päivitettävä sen mukaan.

2.7 Esimerkkejä suorituskykymittaristoista

Pelkkä yksittäinen suorituskykymittari tai suorituskykymittarit eivät riitä vaan tarvitaan kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo, joka on suunniteltu organisaation strategian mukaan. Tietoisesti koottu suorituskykymittaristo sisältää erityyppisiä mittareita, jotka mittaavat suorituksia monesta näkökulmasta. Hyvin suunnitellun suorituskykymittariston avulla saadaan kokonaisvaltainen kuva organisaation menestystekijöiden tilasta, voidaan tehdä strategisesti oikeita ja luotettavia päätöksiä ja viedä organisaatiota kohti johdon asettamia tavoitteita. Seuraavaksi esittelen kolme rakenteeltaan hieman erilaista, mutta pääperiaatteiltaan samankaltaista suorituskykymittaristomallia, jotka ovat Balanced Scorecard, suorituskykypyramidi ja Tableau de Bord.

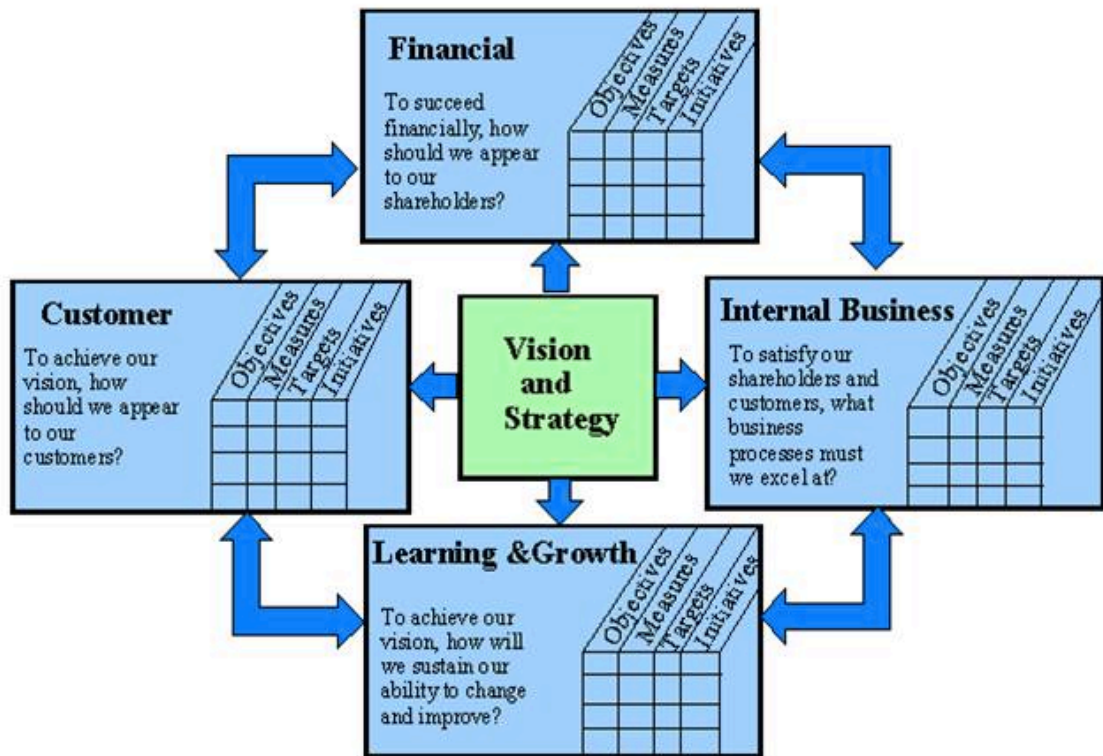
2.7.1 Balanced Scorecard

Ehdottomasti historian tunnetuin ja nykyisin eniten käytetty suorituskykymittaristomalli on Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti (Järvenpää et al. 2001, 193). Balanced Scorecard on strategisen suunnittelun ja johtamisen malli, joka kytkee organisaation vision ja strategian tiiviiksi vuoropuheluksi käytännön toiminnan kanssa (Kuva 1, s. 21). Malli kehitettiin tutkimusprojektin pohjalta, johon osallistui kaksitoista pohjoisamerikkalaista suuryritystä. Malli esiteltiin vuonna 1992 artikkelissa ”The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, jonka julkaisi yhdysvaltalainen taloustieteilijäkaksikko Robert S. Kaplan ja David P. Norton. (Kaplan & Norton 1996, 7-8.)

Niin kuin aiemmin todettiin; tähän asti suorituskyvyn mittaus oli perustunut pelkästään taloudellisiin suureisiin, ja sitä oltiin kritisoitu. Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -malli vastasi tähän ongelmaan. Sen taustalla oli halu mitata taloudellisten tekijöiden lisäksi myös organisaation aineettomien pääomatekijöiden kehitystä. He perustavat mallinsa ajatukseen, jonka mukaan aineettomiin pääomatekijöihin panostaminen ja niiden osa-alueilla menestyminen on pohja taloudelliselle menestymiselle. (Kaplan & Norton, 7-8.)

Balanced Scorecard -mallin perusta on organisaation visio ja strategia, joiden pohjalta mittaristo rakennetaan. Tässä tapauksessa visio kuvaa organisaation tavoittelemaa tilaa tulevaisuudessa ja strategia organisaation kaikkia tavoitteita palvelevaa ja selkeää toimintasuunnitelmaa. Organisaation toimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kaikille näille näkökulmille kehitetään mittarit, jotka kuvaavat organisaation toiminnan menestystekijöitä. Menestystekijöille asetetaan tavoitteet ja kehityssuunnitelma, jotka jalostuvat projektin edetessä. Itse tasapainotettu tuloskortti nimitys tulee siitä, että mallissa huomioidaan tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden, tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. (Kaplan & Norton 1996, 25.)

Balanced Scorecard Framework*



Kuva 1. Esimerkki Balanced Scorecardista. (Kaplan & Norton 1996, 9)

Taloudellisen näkökulman mittareilla pyritään kuvaamaan, kuinka hyvin organisaatio on onnistunut strategian toteuttamisessa taloudellisesti. Näkökulman mittarit kuvaavat asioita, joista omistajat ovat kiinnostuneita. Taloudellisen näkökulman mittarit summaavat muiden näkökulmien menestyksen taloudellisilla mittareilla. Näitä mittareita ovat tyypillisesti erilaiset tulostittarit, joita ovat esimerkiksi liikevaihto ja sijoitetun pääomantuotto. (Kaplan & Norton 1996, 25-26.)

Asiakasnäkökulma selventää organisaation asiakas- ja markkinasegmentit, joilla se kilpailee ja kuinka se menestyy niissä. Tätä kuvaavat niin sanotut perusmittarit, jotka keskittyvät esimerkiksi asiakastyytyvyyteen, uusasiakashankintaan, asiakasuskollisuuteen ja markkinaosuuteen. Näkökulmassa keskitytään myös siihen, miten asiakkaat näkevät toiminnan ja mitä he arvostavat. Tätä havainnollistetaan asiakaslupausten mittareilla, jotka kuvaavat asioita, joita asiakkaat arvostavat. Näitä voivat esimerkiksi olla tuotteen hinta, laatu ja lyhyt toimitusaika. Asiakaslupausten mittareiden

positiivinen kehitys johtaa parempiin perusmittareiden tuloksiin: asiakaslupauksissa onnistuminen vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi uusien asiakkaiden määrään ja markkinaosuuteen. (Kaplan & Norton 1996, 26.)

Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa kriittisiä sisäisiä prosesseja, joissa organisaation tulee onnistua hyvin menestyäkseen. Näkökulma korostaa prosesseja, jotka ovat kaikkein kriittisimpiä strategian onnistumisen kannalta. Nämä kriittiset prosessit ovat sellaisia, joilla tuotetaan arvoa asiakkaille ja omistajille, ja joiden suorituskyky vaikuttaa heidän tyytyväisyyteen. Arvon luominen näiden sidosryhmien silmissä lyhyen ja pitkän aikavälin toimilla tarkoittaa esimerkiksi toimitusketjun tehokkuuden maksimointia ja pitkäjänteistä innovaatiotoimintaa. (Kaplan & Norton 1996, 26-28.)

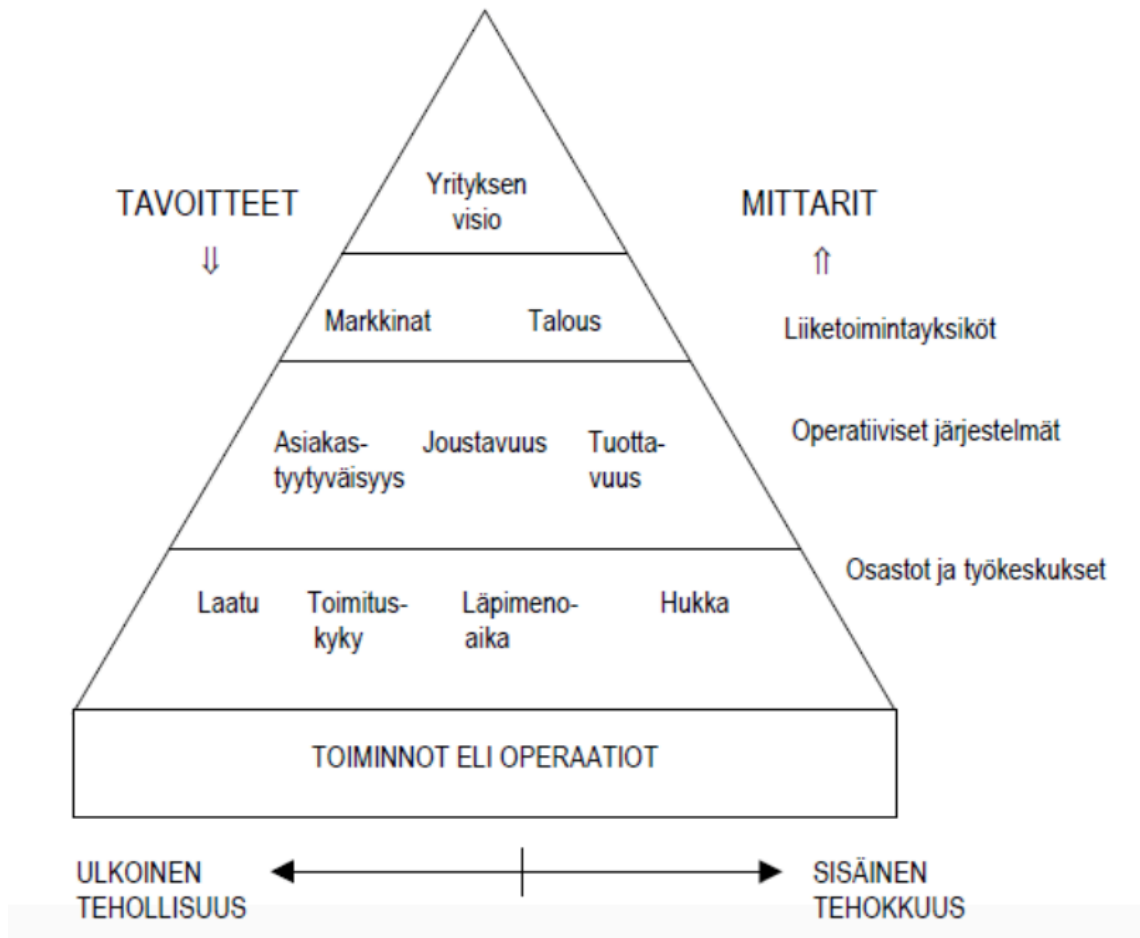
Oppimis- ja kasvunäkökulma kuvaa tekijöitä, joihin organisaation tulee keskittyä varmistaakseen kasvun ja kehityksen pitkällä aikavälillä. Asiakasnäkökulma ja sisäisten prosessien näkökulma ilmentävät nämä kriittiset menestystekijät, jotka vaikuttavat nykyiseen ja tulevaan menestykseen. Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaation oppiminen ja kasvu koostuu ihmisistä, järjestelmästä ja toimintatavoista. Ne muodostavat kolme aineettoman pääoman ryhmää, jotka muodostavat suorituskyvyn: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Näitä pääomia kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys-, vaihtuvuus- ja koulutusmittarit. (Kaplan & Norton 1996, 28-29.)

Vision, strategian ja näkökulmien lisäksi Balanced Scorecardissa korostuvat syy-seuraussuhteet. Balanced Scorecard -projekti edistää ihmisten ymmärrystä organisaatiossa vallitsevista syy-seuraussuhteista. Organisaatioissa on erityisen tärkeää oppia ymmärtämään oman liiketoimintaympäristön ominaisuuksia ja organisaation suorituskykyyn vaikuttavia syy-seuraussuhteita. Kaplan ja Norton havainnollistavat tätä näkökulmien läpi kulkevalla ketjulla: työntekijöiden tietotaito vaikuttaa prosessin läpimenoaikaan, joka vaikuttaa tuotteen toimitusaikaan. Toimitusaika vaikuttaa taas asiakasuskollisuuteen, joka vaikuttaa organisaation taloudelliseen menestykseen, jota kuvaa esimerkiksi sijoitetun pääomantuotto. (Kaplan & Norton 1996, 30-31.)

2.7.2 Suorituskykypyramidi

Alun perin suorituskykypyramidin (Performance Pyramid System) idean loi A.S. Judson vuonna 1990. Richard L. Lynch ja Kelvin F. Cross jatkoivat sen kehittämistä kirjassaan ”Measure up! Yardsticks for Continuous Improvement”. Suorituskykypyramidin ideana on yhdistää organisaation rakenne ja toiminnot muuntamalla asiakkaiden tarpeet visiosta lähtien hierarkkisesti ylhäältä alas ja vastaavasti niihin liittyvät mittarit alhaalta ylös (Kuva 2, s. 24). Tavoitteiden perustana on visio, jota toteutetaan eritasoisina tavoitteina hierarkkisesti alaspäin. Mittaristo on rakennettu niin, että pyramidin pohjalla ovat perustoimintojen mittarit, jotka vaikuttavat aina hierarkkisesti tasoittain ylemmille organisaatio- ja mittaustasoille. Suorituskykypyramidissa olennaisessa osassa on nimenomaan syy-seuraussuhteet. (Laitinen 2003, 385.)

Suorituskykypyramidi jakaa organisaatorakenteen neljään hierarkkiseen tavoitetasoon, joiden lisäksi toinen pyramidin puolisko kuvastaa ulkoista tehokkuutta (vasen puoli) ja toinen sisäistä tehokkuutta (oikea puoli). Suorituskykypyramidin rakentaminen alkaa organisaation vision määrittelystä, joka muodostaa korkeimman tavoitetason. Visio muunnetaan hierarkian toisella tasolla liiketoimintayksiköiden tavoitteiksi, joiden avulla visio voidaan saavuttaa. Toisen hierarkiatason tavoitteet liittyvät markkinoihin ja talouteen. Tämän tason tavoitteet taas voidaan saavuttaa toteuttamalla alemman, kolmannen hierarkiatason, operatiivisen tason tavoitteet. Kolmannen hierarkiatason tavoitteet liittyvät asiakastyytyvyyteen, joustavuuteen ja tuottavuuteen. Jotta operatiivisen hierarkiatason tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee onnistua organisaation ydinprosesseissa eli alimmalla tasolla. Alimmalla tasolla keskitytään menestystekijöihin, kuten laatuun, toimituskykyyn, läpimenoaikaan ja hukkaprosenttiin. (Laitinen 2003, 386.)



Kuva 2. Suorituskykypyramidi (Laitinen 2003, 386)

Suorituskykypyramidi on erityisen hyvä suorituskyvyn hierarkkiseen mittaamiseen, seurataan ja kehittämiseen näiden neljän hierarkiatason avulla. Mittarit yhdistävät toiminnot strategisiin tavoitteisiin. Tämä mahdollistaa organisaation osastojen paremman ymmärryksen, sillä he voivat nähdä, mikä on heidän merkityksensä organisaatiossa ja miten he voivat vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Järjestelmässä yhdistyvät sekä taloudelliset että ei-taloudelliset mittarit niin, että kokonaisuutta voidaan hyödyntää tehokkaasti operatiivisen johdon päätöksenteossa. Lisäksi järjestelmässä kaikkia toimintoja arvioidaan asiakkaiden vaatimuksiin nähden. (Laitinen 2003, 387.)

2.7.3 Tableau de Bord

Tableau de Bord on vanha, Ranskassa alkunsa saanut suorituskykymittaristomalli. Tableau de Bord on huomattavasti edellä mainittuja mittaristoja vanhempi ja sillä on jo vuosikymmenien perinteet Ranskassa. Se on

myös alun perin hyvin erilainen kuin esimerkiksi Balanced Scorecard ja suorituskykypyramidi. Se suunniteltiin alun perin operatiiviseksi työkaluksi, jossa nimenomaan ei-rahamääräisillä, niin sanotuilla fyysisillä mittareilla oli iso merkitys (Taulukko 2, s. 25). Taloudelliset mittarit ja strateginen ajattelutapa ovat melko uusia piirteitä Tableau de Bordissa. (Järvenpää et al. 2001, 193.)

Tableau de Bord korostaa eri mittareiden, eri organisaatiotasojen ja saman organisaatiotason eri funktioiden välisiä yhteyksiä. Muista malleista poiketen Tableau de Bordissa yhdistyvät mielenkiintoisella tavalla yksilöllisyys ja kokonaisuuksien huomioiminen. Käytännön tasolla jokaisella organisaation jäsenellä on oma mittaristonsa, jota raportoidaan tiiviissä yhteydessä organisaation tai tulosyksikön kokonaistavoitteisiin. Mallissa korostuu keskustelun merkitys mittariston kehittämisessä ja suoritusten arvioinnissa. Tableau de Bord on muista poiketen enemmänkin prosessi kuin tekninen mittaristo. (Järvenpää et al. 2001, 194.)

MITTARIT	Strategiset tavoitteet		Hotellin johtaja	Vast.otto-päällikkö	Kokous-päällikkö	Huone-palvelu-päällikkö	Huolto- ja ylläpito-päällikkö
	Kannattavuus	Palvelun laatu					
Käyttöaste	x		x	x			
Asiakas-mix	x		x	x			
Seminaarit ja kokoukset	x				x		
Muuttuvat kustannukset	x	x			x	x	x
Henkilöstön vaihtuvuus		x		x	x	x	
Henkilöstön valinta		x	x	x	x		
Ravintolapalvelujen laatu	x	x			x	x	
Ylläpitopalvelujen laatu	x	x	x			x	x
Hotellien välinen yhteistyö	x		x	x			

Taulukko 2. Esimerkki hotellin johtajien Tableau de Bordista. (Järvenpää et al. 2001, 194)

2.8 Laskentakohde ja sen valinta

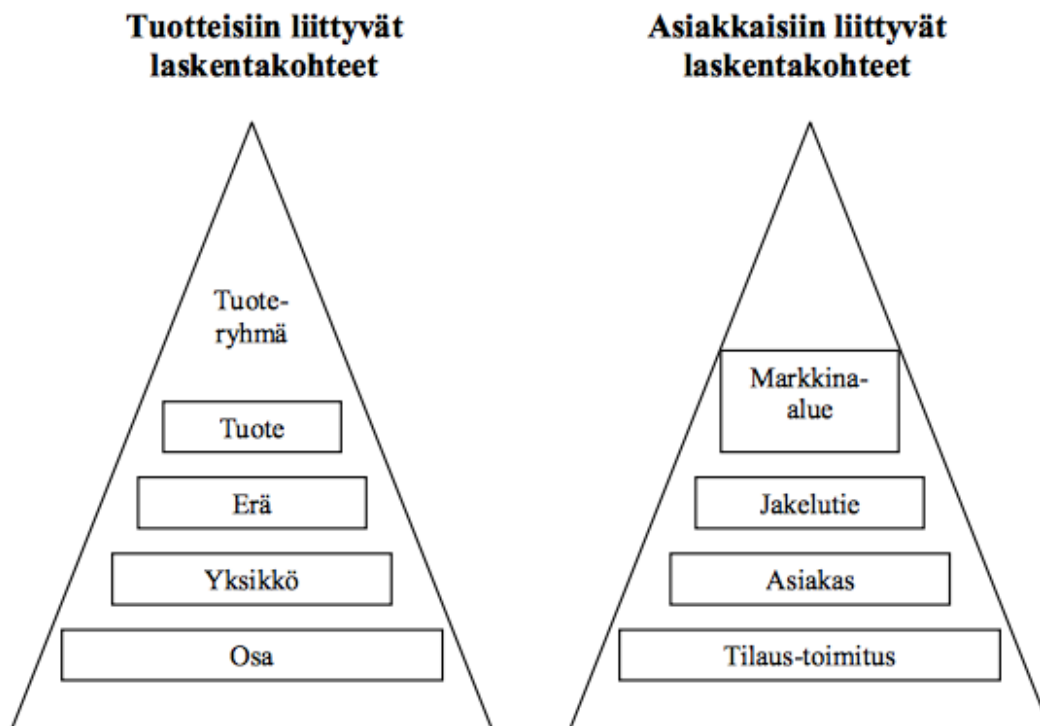
Laskentakohde (engl. cost object) on kustannus- ja toimintolaskennan peruselementti, alin taso (Vehmanen & Koskinen 1997, 138). Se on kaikkien laskentojen, mutta myös suorituskykymittareiden lähtökohta. Laskentakohde tarkoittaa mitä tahansa objektia, jonka tuottoja ja kustannuksia halutaan seurata. Taulukossa 3 esitellään ja havainnollistetaan laskentakohteita esimerkkien avulla. Laskentakohteelle kohdistetaan vain ne tuotot ja

kustannukset, jotka aiheutuvat laskentakohteesta. Tätä kutsutaan aiheuttamisperiaatteeksi. (Raudasoja & Johansson 2009, 76.)

Laskentakohde	Esimerkki
Fyysinen tuote	Lentokone
Palvelu	Lentokoneen huolto
Asiakasryhmä	Suuret lentoyhtiöt
Projekti	Kaasulla toimivan lentokoneen kehityshanke
Toiminto	Lentokoneen siipien hitsaus
Osasto	Lentokoneen pintakäsittelyosasto
Tuotantosolu eli työpiste	Lentokoneen maalausaste

Taulukko 3. Esimerkkejä laskentakohteista. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen, Puttonen 2011, 82)

Alan kirjallisuudessa laskentakohteet on usein jaettu kahteen pääluokkaan: tuotteisiin liittyviin laskentakohteisiin ja asiakkaisiin liittyviin laskentakohteisiin. Näiden kahden pääluokan lisäksi organisaatioissa seurataan myös tuotannontekijöiden ja toimittajien kustannuksia. Laskentakohteet jaetaan usein hierarkialuokkiin niiden tason mukaan. Tasojen avulla pystytään saamaan niin yksityiskohtaista informaatiota tuotoista ja kustannustekijöistä kuin on tarpeen. Seuraava kuva havainnollistaa tuotteisiin liittyvien ja asiakkaisiin liittyvien laskentakohteiden hierarkiajakoa. Vastaava hierarkiajako voidaan tehdä myös tuotannontekijöihin liittyville laskentakohteille. (Vehmanen & Koskinen 1997, 138-139.)



Kuva 3. Laskentakohteiden kaksi hierarkiaa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 139)

Tehokkaassa strategisessa johtamisessa on tärkeää tunnistaa tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttavat tekijät, jotta kokonaisuuteen pystytään vaikuttamaan. Kustannuslaskennassa näitä kutsutaan kustannustekijöiksi (engl. cost driver). Nämä tekijät vaikuttavat tuottoihin ja kustannuksiin tietyllä aikavälillä. Tästä pääsemmekin toiseen laskentakohteisiin liittyvään funktioon, aikafrekvenssiin. Aikafrekvenssi tarkoittaa ajanjaksoa, jonka ajalta tuotot ja kustannukset halutaan selvittää. Tuotot ja kustannukset vaihtelevat eri ajankohtina. Tämän vuoksi on tärkeää määrittää sopiva laskennan frekvenssi. Laskennan tarkkuudesta riippuen se voi olla esimerkiksi tunti, päivä, viikko, kuukausi tai vuosi. Laskentajakson pituuteen vaikuttaa esimerkiksi organisaation toiminnassa tapahtuvat vaihtelut eri ajanjaksoina. (Ikäheimo et al. 2011, 83.)

Organisaation laskentakohteet määräytyvät sen mukaan, mikä on laskennan tavoite. Suorituskyvyn mittaamisessa tarvitaan informaatiota organisaatiotasojen tapahtumista ajanjaksojen sisällä. Tässä yhteydessä laskentakohteet määrittyvät siis suorituskykymittareiden mukaan. Organisaation tulee luoda laskentakohteita niin monta kuin suorituskyvyn mittaaminen ja sen tavoitteet vaativat.

Laskentakohteet vaihtelevat organisaation strategian ja sen toiminnan luonteen mukaan (Ikäheimo et al. 2011, 82). Eri toimialoilla laskentakohteiden valinta tasojen ja aikafrekvenssien välillä vaihtelee. Siihen vaikuttavat toimialan ominaispiirteet ja erilaiset tarpeet mitata eri tavoin eri tarkkuudella. Suorituskykymittareita ei mitata välttämättä vain yhdellä tasolla ja yhdellä aikajänteellä, vaan organisaation tulee määrittää heidän toiminnan ja strategian kannalta tärkeimmät mittaustasot ja laskentajaksot (Ikäheimo et al. 2011, 82). Näin suorituskykymittarit saadaan tuottamaan mahdollisimman hyödyllistä informaatiota päätöksenteon tueksi.

Pohjustaen jo opinnäytetyön empiiristä osaa, esittelen muutamia esimerkkejä eri toimialojen eroavaisuuksista tyypillisimmissä laskentakohdetasoissa ja -jaksoissa. Teollisuuden toimialalla valitut laskentakohteet kiinnittävät useimmiten huomiota tuoteyksikkö-, tuotantolaite-, kustannuspaikka- ja toimipaikkatasoilla. Valmistavassa teollisuudessa on tärkeää tietää, kuinka paljon yhden tuoteyksikön valmistaminen vie aikaa ja kuinka paljon se maksaa (Quesada-Pineda 2010).

Oman kokemukseni mukaan kaupan alalla analysoidaan toimintaa usein viikontähtä- ja viikkotasolla. Toiminnassa on tärkeää tietää, kuinka kysyntä vaihtelee eri ajankohtina, jotta osataan varautua oikeilla tuotemäärillä varastoissa. Tuotteet ja asiakkaat ovat kaupan alalla käytettyjä laskentatasoja.

Palvelualoilla kysyntää seurataan pitkälti tunti- ja viikontähtätasolla. Palvelualan yrityksissä on tärkeää tuntee niin viikon kuin vuorokauden sisäinen kysynnän vaihtelu ja kysyntäpiikkien ajoittuminen, joten tyypillinen laskentajakso on myös yksi tunti. Lisäksi alalla on tärkeää tietää, kuinka kauan aikaa kuluu yhden asiakkaan palveluun. Asiakas on yksi palvelualojen yleisin laskentataso (Grönroos & Ojasalo 2004, 421). Majoitus- ja ravitsemisala sisältää laskentaperiaatteissa samantyyllisiä piirteitä. Pizam ja Ellis (1999, 335) lisäävät edelliseen, että majoitus- ja ravitsemisalalla informaation kerääminen ja analysointi on järkevää toteuttaa viikkotasolla ja asiakassegmenteittäin. Viikkotasoisessa tarkastelussa saadaan riittävän laaja mutta tarpeeksi suppea kuva esimerkiksi kysynnästä eri ajankohtina. Asiakastytyvyyden

mittaamisessa tulisi kohdentaa mittaus asiakassegmentteihin, jotta asiakkaita ja heidän tyytyväisyyttään palveluihin voitaisiin ymmärtää paremmin.

Hallinto- ja tukipalvelualalla laskentakohteita analysoidaan usein esimerkiksi projekti- ja tuntitasolla. Alalla on tärkeää tietää, kuinka paljon tiettyyn työtehtävään kuluu aikaa ja resursseja, jotta saadaan tietoa työtehtävän tuottavuudesta.

Joka tapauksessa, jokaisella toimialalla jokaisessa organisaatiossa laskentakohteet, niiden laskentatasot ja -jaksot riippuvat organisaation toiminnan luonteesta, laskentajärjestelmästä ja ennen kaikkea strategiasta ja johdon inhimillisistä valinnoista.

3 Toimialojen ominaispiirteet, menestystekijät ja suorituskykymittarit

Empiriaosassa tutkitaan viittä toimialaa, jotka ovat Visma Solutions Oy:n liiketoiminnan kannalta tärkeitä asiakastoimialoja. Tutkimuksen toimialat ovat myös yleisesti kansantaloudellisesti isoja ja merkittäviä toimialoja. Tutkimuksen toimialat ovat teollisuus, tukku- ja vähittäiskauppa, palvelu, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta liike-elämälle. Jokaisella toimialalla on omat ominaispiirteet ja tärkeimmät menestystekijät. Majoitus- ja ravitsemistoiminta ja hallinto- ja tukipalvelutoiminta liike-elämälle ovat hieman muita erikoisempia toimialoja. Majoitus- ja ravitsemistoiminnasta tekee erikoisen ensinnäkin majoitus- ja ravitsemispalveluiden yhdistyminen kokonaistoiminnassa. Sen lisäksi alan monimuotoisuus, sen monet erityispiirteet ja ainoastaan majoitus- ja ravitsemustoimialalla vakiintuneet käytännöt esimerkiksi raportoinnissa ja tunnusluvuissa tekevät siitä erikoisen. Hallinto- ja tukipalvelutoiminnassa taas korostuu inhimillinen pääoma ja toiminnan tehokkuuden seuranta aikaperusteisesti, mitkä tekevät siitä poikkeuksellisen.

Tutkimuksen päämääränä oli selvittää tutkimuksessa rajattujen toimialojen ominaispiirteet, tärkeimmät menestystekijät ja niitä kuvaavat tyypillisimmät suorituskykymittarit. Tutkimus aloitettiin tutustumalla kokonaisvaltaisesti

tutkimuksen toimialoihin. Toimialan kokonaisvaltainen ymmärtäminen on välttämätöntä, kun puhutaan toimialan tyypillisistä menestystekijöistä ja suorituskymmittareista. Toimialoihin perehdyttiin olemassa olevan kirjallisuuden, toimialaraporttien ja alojen suurimpien yritysten julkisen informaation avulla. Huomiota kiinnitettiin toimialojen ominaispiirteisiin, aloilla vaikuttaviin tekijöihin, kustannusrakenteisiin, investointeihin, kehittämistarpeisiin ja haasteisiin.

Niin kuin aiemmin todettiin, toimialojen menestystekijöitä on aina tarkasteltava objektiivisesti toimialan yläpuolelta 'helikopterista'. Toimialojen objektiivinen tarkastelu ja sitä kautta muodostunut toimialoilla vallitsevien lainalaisuuksien ymmärtäminen muodosti kuvan toimialojen tärkeimmistä menestystekijöistä. Muodostunutta käsitystä vahvistivat TEM-toimialapalvelun toimialaraportit, jotka käsittelivät toimialojen tärkeimpiä menestystekijöitä. Lähdeaineistoa laajensi menestystekijöiden löytäminen kirjallisuudesta ja erilaisista julkaisuista.

Kuten teoriaosassa toin esille, suorituskymmittari kuvaa tietyn menestystekijän suorituskyyä. Toimialojen tyypillisimpien suorituskymmittareiden määrittäminen tehtiin menestystekijöiden pohjalta käyttäen apuna ja yhdistämällä tapauskohtaisesti olemassa olevaa kirjallisuutta, toimialaraportteja ja yritysten julkisia raportteja.

Ennen opinnäytetyön empiiristä osaa haluan todeta kaksi asiaa, jotka tulee huomioida sitä lukiessa. Ensimmäinen on se, että tutkimuksen toimialat ovat kaikki isoja toimialoja, joiden sisälle lukeutuu monia alatoimialoja sekä hyvin erikokoisia, -ikäisiä ja erilaisen strategian omaavia yrityksiä. Tutkimuksessa keskitytään toimialojen tyypillisimpiin piirteisiin ja elementteihin toimialaraporttien ja tyypillisimpien yritysten avulla - tutkimus ei välttämättä päde toimialojen kaikissa yrityksissä. Toinen huomio on se, että jokaisen toiminnan lähtökohta ja merkittävin menestystekijä on taloudellinen vastuu, joka merkitsee ennen kaikkea vastuuta yrityksen omistajia kohtaan. Yrityksen talouden tulee olla kunnossa ja liiketoiminnan kannattavaa. Tämä tosiasia pätee jokaisella toimialalla, jokaisessa yrityksessä.

3.1 Teollisuus

Teollisuus on yksi vuonna 2008 tehdyn toimialaluokituksen pääluokista. Sen alle kuuluu kaksikymmentäneljä alaluokkaa, jotka jakautuvat materiaalien ja valmistusasteiden mukaan eri luokkiin. Teollisuus käsittää erilaisten materiaalien jalostuksen sekä väli tuotteiden ja valmiiden lopputuotteiden valmistuksen. Otetaan esimerkiksi puuteollisuus, joka jakautuu vielä sahateollisuuteen eli jalostukseen ja puutuotteiden valmistukseen eli väli tuotteiden ja lopputuotteiden tuotantoon. Tässä teollisuuden toimiala on rajattu niin, että tutkimuksessa perehdytään perinteisten valmistusyritysten toimintaan, menestystekijöihin ja suorituskyky mittareihin.

Suuri osa teollisuuden aloista on vientipainotteisia. Tästä syystä teollisuus on herkkä globaalin talouden heilahteluille. Globaali taloustilanne vaikuttaa niin suuryrityksiin kuin pienyrityksiinkin. Se vaikuttaa suuryritysten varjolla myös pieniin yrityksiin, sillä pienet teollisuusyritykset tienaavat usein leipänsä tekemällä työtä suurille teollisuuden yrityksille. Viime vuodet ovat olleet teollisuudelle todella vaikeita globaalin taantuman vuoksi. Moni yritys onkin joutunut todellisiin vaikeuksiin laman iskettyä talouteen. Koska ala on vientipainotteinen, siihen liittyy muutamia asioita, jotka tulee erityisesti ottaa huomioon. Kustannustehokkuus ja oikeanlainen hinnoittelu ovat vientiteollisuudessa tärkeitä. Vientiteollisuudessa logistiset ratkaisut ja niiden tehokkuus ovat merkittäviä tekijöitä. Suomalaisen teollisuuden tärkeimpiä vientimaita ovat Venäjä, Kiina, Saksa, Ruotsi ja Yhdysvallat. (TEM Toimialaraportti 2009: Kone- ja laite teollisuus, 21.)

Melko uutena trendinä teollisuudessa on ollut tuotannonsiirto halpatuotantomaihin hintakilpailun kasvaessa. Kone- ja laite teollisuuden toimialaraportin (2009, 17 & 37) mukaan Suomeen tulee jäämään asiakaskohtaisesti räätälöitävien tuotteiden valmistus ja piensarjatuotteet. Massateollisuus tulee siirtymään halpamaihin, lähinnä Aasiaan.

Isot kone- ja laite investoinnit ovat tyypillisiä teollisuuden toimialoilla. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset tuotantokoneiden modernisoinnit ja tuotantokapasiteetin lisäykset. Aineellisten investointien lisäksi tarvitaan myös aineettomia

investointeja. Nämä ovat erilaisia tutkimus- ja kehittämisinvestointeja, joilla tähdätään kansainväliseen liiketoimintaan uusien innovatiivisten tuotteiden kehittämisellä. Tutkimus- ja kehitystoimintaan investoiminen on teollisuuden alalla hyvin tärkeää ja siihen panostetaan usein paljon. (TEM Toimialaraportti 2009: Kone- ja laitteollisuus, 27.)

Toimialan suurin kustannuserä on aineet ja tarvikkeet, jotka ovat vajaa 50 prosenttia hieman teollisuuden alasta riippuen. Raaka-ainekäytön osuus liikevaihdosta on myös kasvanut vuosittain. Samalla toiseksi suurimman kustannuserän, palkkojen, osuus on vastaavasti pienentynyt. Palkkakustannuksia on pienentänyt tuottavuuden parantuminen ja työntekijöiden korvaaminen tuotantokoneilla. Palkkakustannuksista on jouduttu myös leikkaamaan huonon taloudellisen tilanteen vuoksi. Palkkakustannusten osuus alalla on noin neljänneksen luokkaa. Kolmanneksi suurin menoerä on liiketoiminnan muut kulut. (TEM Toimialaraportti 2009: Kone- ja laitteollisuus, 24.)

Alalla menestyminen vaatii yhä enemmän ja enemmän poikkitieteellistä osaamista. Tulevaisuudessa toiminnan ja tuotteiden kehittäminen vaatii usean osaamisalueen yhdistämistä, ja kehittäminen tapahtuu verkostoissa, jotka voivat olla kansainvälisiä. Tulevaisuudessa kilpailua käydään siitä, kuka osaa parhaiten hyödyntää eri tieteenalojen tietoa yhdistämällä niitä toisiinsa ja muodostaa niistä uusia innovatiivisia tuotteita ja tuotantomenetelmiä. (TEM Toimialaraportti 2009: Kone- ja laitteollisuus, 35.)

Teollisuuden alalla, muiden toimialojen tapaan, on yleistynyt kokonaispalvelun tarjoaminen pelkän tuotteen sijaan. Tulevaisuudessa asiakkaille ei riitä vain pelkkä tuote, vaan sen ohelle odotetaan erilaisia asiakasta hyödyttäviä palveluja. Yrityksistä on muodostumassa entistä enemmän kokonaisvaltaisten asiakasratkaisujen toimittajia. Tämä lisää entisestään poikkitieteellisen osaamisen merkitystä alalla. Kokonaisvaltaisen tuote-palvelukombinaation tarjoaminen on myös tärkeää molempia osapuolia hyödyttävän pitkäjänteisen yhteistyösuhteen luomisen kannalta. (TEM Toimialaraportti 2009: Kone- ja laitteollisuus, 37.)

3.1.1 Menestystekijät

Keräämäni aineiston ja toimialan ominaispiirteiden pohjalta teollisuuden aloilla menestymisen avaimia ovat työturvallisuus, henkilöstön hyvinvointi, tuottavuus ja tehokkuus, laatu ja tuoteturvallisuus, käyttöpääoman tehokas hallinta, toimitusvarmuus, innovaatiotoiminta sekä ympäristövastuullinen toiminta. Seuraavaksi avaen näitä menestystekijöitä enemmän.

Työterveys ja -turvallisuus ovat teollisuuden alalla keskeisiä asioita. Turvallisuus käsittää niin työntekijöiden turvallisuuden toimipaikoilla kuin tuoteturvallisuuden asiakkaille. Monissa yrityksissä, kuten Kemiralla ja Koneella, on käytössä niin sanottu tapaturmien nollatoleranssi, jossa tavoitteena on nolla tapaturmaa. Jokainen tapaturma kirjataan ylös ja tapaturmia seurataan konsernitasolla tarkasti viikoittain. (Kemira Oyj: Tilinpäätös 2014, 8; Kone Oyj: Yritysvastuuraportti 2014, 5.)

Henkilöstön hyvinvointi on tärkeä osa menestystä - menestys lähtee henkilöstöstä. Hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö on sitoutunut yrityksen strategiaan ja puhaltaa yhteen hiileen tavoitellen yhteisiä päämääriä. Yritysten on ehdottoman tärkeää panostaa työpaikan työilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin: ”Jotta pystymme johtamaan liiketoimintaamme menestyksekkäästi ja palvelemaan asiakkaitamme, KONEen on oltava erinomainen työpaikka. Haluamme inspiroida, sitouttaa ja kehittää työntekijöitämme ja kannustaa heitä erinomaisiin suorituksiin.” (KONE Oyj: Yritysvastuuraportti 2014, 5.)

Tuottavuus on taloudellisen kasvun tärkein tekijä. Tuotannon tuottavuus ja tehokkuus ovat asioita, joista yritykset erityisesti kilpailevat. Tuottavalla ja tehokkaalla toiminnalla yritetään saada aikaan mahdollisimman paljon mahdollisimman pienillä resursseilla. Pääperiaate on, että tuotannon tekemä lisäarvo on suurempi kuin tuotantoon käytetyt panokset. Mitä tehokkaampi ja tuottavampi yrityksen tuotanto on, sitä kannattavampaa liiketoimintakin on. Tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat esimerkiksi tuotannon energiatehokkuus ja virheettömyys sekä tuotantotapojen ja -välineiden tehokkuus (Lapinleimu 1997, 37-38). Saari (2006, 24) tiivistää tehokkuuden seuraavasti: ”Tuottavuus ja kannattavuus ovat tyypillisesti tehokkuuden

täsmennettyjä käsitteitä. Tuottavuus on tuotannon tehokkuuden mitta ja kannattavuus liiketoiminnan tehokkuuden mitta.”

Valmistavassa teollisuudessa käyttöpääoman hallinta on erittäin tärkeä osa talouden hallintaa, sillä yritysten omaisuudesta yli puolet koostuu käyttöpääomasta. Käyttöpääoman hallinta tarkoittaa yrityksen käyttöpääoman määrän kontrolloimista. Käyttöpääoman määrää kontrolloidaan varastojen, myyntisaamisten ja ostovelkojen tehokkaalla hallinnalla. Tehokkaalla käyttöpääoman hallinnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. (Kumar & Sharma 2011, 159-160.)

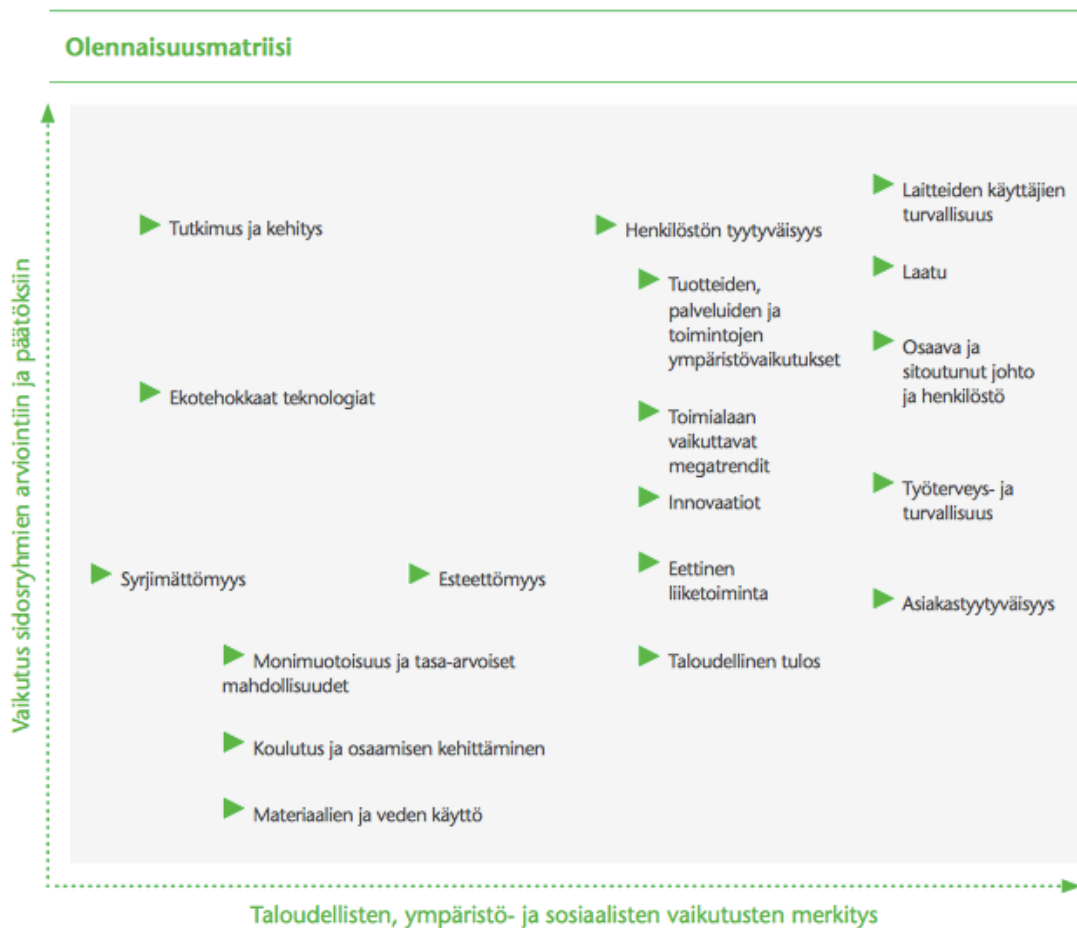
Laatu ja tuoteturvallisuus ovat kokonaisuutena yksi eniten merkitsevimmistä asioista, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen niin taloudellisesti, ympäristöllisesti kuin sosiaalisesti. Näiden ulottuvuuksien lisäksi ne vaikuttavat myös erittäin paljon sidosryhmien arviointiin ja päätöksiin. Tuotteiden laatu ja turvallisuus ovat yrityksen tärkein tuotemerkki eikä siitä saa tinkiä. Suomalaiset tuotteet kautta teollisuuskentän tunnetaan niiden korkeasta laadusta. (KONE Oyj: Yritysvastuuraportti 2014, 14.)

Toimitusvarmuus on tärkeä niin asiakasnäkökulman kuin sisäisten prosessien menestystekijä. Toimitusvarmuus on pyrittävä maksimoimaan. Tilaukset on saatava toimitettua mahdollisimman nopeasti asiakkaalle. Toimitusvarmuus käsittää lähtevien tilausten lisäksi myös ostotilaukset toimittajilta. Jotta tuotanto pyörii tauotta, on myös raaka-ainetoimitusten oltava ajoissa perillä.

Asiakastarpeiden pohjalta muodostuva laajasti verkostoitunut tutkimus- ja tuotekehitystoiminta on ensisijaisen tärkeä kasvun mahdollistaja ja erottautumisen edistäjä. Tehokas tutkimus- ja tuotekehitystoiminta vaikuttaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla. Toiminnalla edistetään prosessien tehokkuutta, kestävyyttä ja kannattavuutta. Yritysten on pystyttävä ymmärtämään asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita ja markkinatrendejä. Ymmärryksen pohjalta pystytään innovoimaan ja kehittämään uusia ja erilaisia, asiakkaan tarpeita vastaavia, tuotteita ja sovelluksia. (Kemira Oyj: Tilinpäätös 2014, 6.)

Ympäristövastuu teollisuusyrityksissä on korostunut vuosi vuodelta. Tähän on ollut syynä kasvava huoli ilmastonmuutoksesta ja sen johdosta kasvava huolenpito ympäröivästä maailmasta. Ympäristövastuulliseen toimintaan on johtanut myös muutokset lainsäädännössä. Yhä useammassa teollisuusyrityksessä panostetaan energiatehokkuuteen, ekologisiin tuotantomuotoihin, vedenkulutuksen minimointiin, jätteen määrän minimointiin ja haitallisten aineiden käytön vähentämiseen. Ihmiset ja muut yritykset, asiakkaat, arvostavat kestäviä ja ekologisia tuotteita ja ratkaisuja. Ympäristövastuullinen toiminta on iso osa yrityksen hyvää imagoa. (Kemira Oyj: Vuosikertomus 2014 8; Kone Oyj: Yritysvastuuraportti 2014, 20-23.)

Seuraava kuva 4 esittää Kone Oyj:n menestystekijöiden olennaisuusmatriisin.



Kuva 4. Kone Oyj:n menestystekijöiden olennaisuusmatriisi. (Kone Oyj: Yritysvastuuraportti 2014, 14)

Seuraavassa taulukossa 3 on esitelty teollisuuden tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

Teollisuus	
Menestystekijä	Suorituskykymittari
Työturvallisuus	Työtapaturmien määrä Turvallisuushavaintojen määrä
Henkilöstön hyvinvointi	Henkilöstötyytyväisyyskysely Kehityskeskustelu Sairauspoissaolojen määrä Henkilöstön vaihtuvuus
Tuottavuus ja tehokkuus	Jalostusarvo/henkilöstökulut Kapasiteetin käyttöaste-% Seisakkaika Läpimenoaika Hukka-%
Laatu ja tuoteturvallisuus	Hylkäys-% Reklamaatio-% Laaduntuottoaika (Cpk-keskiarvo)
Käyttöpääoman hallinta	Varaston kiertoaika Myyntisaamisten kiertoaika Ostovelkojen kiertoaika Käyttöpääoma-%
Toimitusvarmuus	Keskimääräinen toimitusaika Myöhästyneiden tilausten määrä
Innovatiivisuus	Parannusehdotusten määrä Patentihakemusten määrä Toteutuneiden patenttien määrä
Ympäristövastuu	Veden käyttö Häiriöpäästöt

Taulukko 3. Teollisuuden tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

3.1.2 Suorituskykymittarit

Työturvallisuutta kuvaavia mittareita ovat työtapaturmien määrä ja tehdyt turvallisuushavainnot. Kyseiset mittarit yhdessä antavat realistisen kuvan organisaation työturvallisuudesta. Turvallisuuohavaintojen määrä kertoo ennalta ehkäisevästä toiminnasta ja turvallisuuden kehittämisestä. Mittareiden avuksi organisaation on perustettava koko organisaation kattava järjestelmä, johon kaikki tapahtuneet työtapaturmat ja turvallisuushavainnot voidaan kirjata. Näitä mittareita on hyvä seurata ja analysoida esimerkiksi viikoittain viikkopalaverissa.

Henkilöstön hyvinvointitasosta saadaan informaatiota henkilöstötyytyväisyyskyselyllä. Sitä voidaan syventää hyvin suunnitelluilla henkilöstön ja johdon välisillä kehityskeskusteluilla. Sairauspoissaolojen määrä kuvaa tilastollisesti henkilöstön työterveyttä, joka on hyvinvoinnin merkittävä tekijä. Hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden tasoa kuvastaa myös henkilöstön vaihtuvuus.

Tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavat jalostusarvo jaettuna henkilöstökuluilla, kapasiteetin käyttöaste prosentti, seisakkiaika, läpimenoaika ja hukkaprosentti. Jalostusarvo jaettuna henkilöstökuluilla kuvaa henkilöstön tekemän työn tuottavuutta (Balance Consulting). Se vertaa henkilöstökulujen osuutta yrityksen tuottamaan lisäarvoon eli jalostusarvoon. Optimaalinen tilanne on, että tuotanto pyörisi ympäri vuoden. Kapasiteetin käyttöaste kuvaa tuotantokoneiden käyttöaikaa kokonaisajasta. Tuotantokoneet eivät kuitenkaan toimi ongelmitta ja huoltokatkot ovat välttämättömiä. Ne tulee hoitaa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tämän onnistumista mittaa seisakkiaika. Mittari kuvaa huollon toimivuutta, mutta indikoi myös tuotantokoneiden toimintavarmuutta. Läpimenoaika mittaa tuotannon nopeutta ja tehokkuutta. Mitä lyhyempi tuotannon läpimenoaika on, sitä tehokkaammin tuotanto toimii. Hukkaprosentti kertoo tuotannossa syntyvän hukkamateriaalin määrän. Tuotantomateriaali on pyrittävä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, sillä hukkamateriaali pienentää tuottavuutta ja aiheuttaa lisäkustannuksia.

Laatua ja tuoteturvallisuutta mittaavat hylkäysprosentti, reklamaatioprosentti ja laaduntuottokykyä kuvaava cpk-keskiarvo. Hylkäysprosentti ilmoittaa epäkurantin tuotannon määrän kokonaistuotannosta. Reklamaatioprosentti kuvaa sekä laatua että tuoteturvallisuutta asiakkaiden näkökulmasta. Laaduntuottokykyä kuvaava cpk-keskiarvo lasketaan prosessille tai tuotantokoneelle. Cpk-luku kertoo prosessin tai tuotantokoneen kyvystä saavuttaa sille asetetut laatutavoitteet. Mitä suuremman arvon cpk-luku saa, sitä paremmin prosessi tai tuotantokone täyttää sille asetetut laatutavoitteet. Cpk-lukua seuraamalla voidaan vähentää virheellisten tuotteiden määrää.

Käyttöpääomanhallinnan kolme pääpilaria ovat varaston, myyntisaamisten ja ostovelkojen tehokas hallinta. Näitä osa-alueita kuvaavia mittareita ovat varaston, myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat. Varaston kiertoaika kuvaa

yrittäjien varastoinnin tehokkuutta. Se kertoo, kuinka monta päivää tavara viipyy varastossa ennen toimitusta. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo yrityksen perintätehokkuudesta ja asiakkailleen antamista maksuajoista. Myyntisaamisten kiertoaikojen avulla voidaan arvioida myyntisaamisiin sitoutuvaa käyttöpääomatarvetta. Ostovelkojen kiertoaika taas kertoo yrityksen maksukykyä. Se kertoo, kuinka monessa päivässä ostot keskimäärin maksetaan. Käyttöpääomaprosentti kokoaa nämä kolme pilaria yhdeksi tulkittavaksi tunnusluvuksi. Käyttöpääoman määrä kertoo juoksevan liiketoiminnan rahoitustarpeesta.

Toimitusvarmuutta mitataan keskimääräisellä toimitusajalla sekä myöhästyneiden tilausten määrällä. Molempia mittareita voidaan käyttää niin ostotilausten kuin asiakastilausten toimitusvarmuuden analysoinnissa.

Yrityksen innovatiivisuutta mittaavat tehtyjen parannusehdotusten määrä, patenttihakemusten määrä sekä toteutuneiden patenttien määrä. Innovatiivisuus lähtee henkilöstöstä. Parannusehdotusten määrä kuvaa, kuinka henkilöstö etsii toiminnasta parannettavaa ja tuo asian esille. Toteutuneiden patenttien määrä kertoo ehdotusten laadusta ja käytettävyydestä, mutta myös yrityksen toteuttamiskykyä.

Ympäristövastuullisessa toiminnassa korostuvat ekologisuus, vesitehokkuus ja päästöjen minimointi. Näitä tekijöitä kuvataan veden käyttömäärällä ja häiriöpäästöjen määrällä.

3.2 Kaupan ala

Kaupan alalla on kyse tuotteiden myynnistä. Alan tehtävänä on tuotteiden jakelu ja myynti niiden tuottajilta asiakkaille. Tuotteet kulkevat yleensä pitkän reitin alkutuotannosta loppukäyttäjälle. Alalla on tyypillistä hankkia tuotteita toisilta yrityksiltä ja myydä niitä eteenpäin, lopulta loppukäyttäjille. Tuotteet vaihtelevat laidasta laitaan yrityksestä riippuen: elintarvikkeista vaatteisiin ja kodinkoneista autoihin. (Ammattinetti: Kaupan alan raportti)

Suomessa on noin 50 000 kaupan alan yritystä. Kaupan ala on yksittäisistä toimialoista suurin työllistäjä työllistäen noin 300 000 ihmistä. Kaupan alan

suurimpia työllistäjiä ovat vähittäiskauppa, tukkukauppa ja autokauppa. Yritysten keskikoko on ollut lähivuosina kasvava, kun monet yritykset ketjuuntuvat ja pienten kauppojen määrä vähenee. (Ammattinetti: Kaupan alan raportti)

Kaupan ala jaetaan vähittäis- ja tukkukauppaan. Tukkukaupat myyvät tavaroita vähittäiskaupoille, muille tukkukaupoille ja tuotantotoimintaan. Tukkukauppiaita ovat esimerkiksi teolliset tukkumyyjät, tuojat, viejät ja osuustoiminnalliset ostoyhtymät. Välityskauppa kuuluu tukkukauppaan. Tukkukaupassa tuotteita ei myydä suoraan yksityisille kuluttajille - sen tekevät vähittäiskaupat. Vähittäiskauppa on esillä ihmisen jokapäiväisessä elämässä. Vähittäiskauppoja ovat esimerkiksi perinteiset marketit, lähikaupat ja kioskit. Vähittäiskaupan myynti tapahtuu esimerkiksi tavarataloissa, myymälöissä, kioskeissa, tori- ja hallikaupoissa, myyntikojuissa ja myymäläautoissa. Vähittäiskauppaan kuuluvat myös postimyyntiliikkeet, verkkokaupat, kotimyynti ja verkostomarkkinointi. Vähittäiskauppaan kuuluvat niin päivittäistavaraliikkeet kuin erikoistavaraliikkeetkin. Päivittäistavaraliikkeitä ovat esimerkiksi suuret marketit ja erikoistavaraliikkeitä kosmetiikkaliikkeet ja rautakaupat. (Ammattinetti: Kaupan alan raportti)

Kaupan alan menestykseen vaikuttavat monet ulkoiset tekijät. Näitä ovat muun muassa talouden suhdannevaihtelut, kotitalouksien ostovoiman kehitys, kulutuskysyntä, mielipideilmasto, yleinen hintakehitys, tulo- ja kulutusverotus sekä lainsäädäntö. Lisäksi alan yritysten menestys vaikuttaa alan toisiin yrityksiin hierarkkisesti alas- ja ylöspäin. Esimerkiksi tukkukaupan kannattavuus ja työllisyysnäkymät riippuvat erityisesti päivittäistavaroiden osalta pitkälti vähittäiskaupan menestymisestä. Kaupan alalla tuonti on merkittävässä osassa toimintaa, sillä monet tuotteet tuodaan ulkomailta. (Ammattinetti: Kaupan alan raportti)

3.2.1 Menestystekijät

Tutkimani aineiston mukaan kaupan alalla tulee erityisesti kiinnittää huomiota asiakastuntemukseen, tuotevalikoimaan ja sen kehittämiseen, asiakaspalvelun tasoon, logistiikkaan ja varastonhallintaan, ketjuuntumiseen sekä

verkkomyyntiin ja sosiaalisen median hyödyntämiseen markkinoinnissa. Nämä menestystekijät on kuvattu tarkemmin edellä.

Niin kuin monilla muilla aloilla, myös kaupan alalla on huomioitava asiakkaiden tarpeet. Kaupan alalla tulee seurata muuttuvaa kuluttajakäyttäytymistä, teknologiakehitystä ja pystyttävä uudistumaan uusien kaupankäynnin muotojen kehittyessä. Totutut toimintamallit muuttuvat kaiken aikaa ja kehityksen kelkassa on pysyttävä mukana.

Tuotevalikoima on tietenkin merkittävä kaupan alan menestystekijä. Tuotevalikoiman tulee olla asiakaslähtöinen. Tuotemäärät kasvavat kaikissa kaupoissa, sillä tavoitteena on kattaa mahdollisimman laajan kuluttajajoukon tarpeet. Tuotekehitys on hyvin nopeaa ja uutuustuotteiden elinkaari on lyhyt. Tuotevalikoiman laajuutta kasvattaa ulkomaisten tuotteiden lisääntyminen kauppojen valikoimassa. Tuotevalikoimassa on huomioitava myös tuotteiden laatutaso. Nykypäivän kuluttajat ovat yhä vaativampia ja laatutietoisempia. Erikoisliikkeissä tuotteiden laatu on vielä tärkeämmässä roolissa kuin esimerkiksi päivittäistavaraliikkeissä. Tuotteiden laatutaso vaikuttaa tuotteiden hinnoitteluun. Kilpailukykyinen hinta on yksi keskeisistä kaupan alan menestystekijöistä. Yksi osa onnistunutta hinnoittelupolitiikkaa on tarjousten tehokas hyödyntäminen. Erikoistuminen tuotevalikoimassa on mahdollisuus erottua kilpailijoista. Kuluttajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota yrityksen arvomaailmaan ja vastuulliseen toimintaan. Kuluttajat arvostavat ekologisia ja kestäviä ratkaisuja koko toimitusketjussa. Kaikki nämä edellä mainitut asiat riippuvat kaupan tai ketjun imagosta ja asemasta markkinoilla. (Ammattinetti: Kaupan alan raportti)

Ainakin vielä tänä päivänä suuri osa kaupankäynnistä käydään vielä fyysisesti erilaisissa kauppaliikkeissä. Kaupankäynti käydään asiakaspalvelijan tai myyjän ja asiakkaan välillä. Tässä tapauksessa asiakaspalvelun laatu korostuu. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa muun muassa palvelun nopeus, henkilöstön alatuntemus ja tuotetietous sekä sosiaaliset taidot. Asiakaspalvelun kehittäminen on kaupan alalla tärkeää. Sitä mitataan ja kehitetään erilaisten asiakastyytyväisyyskyselyiden ja palautteiden avulla. Asiakassuhteiden

luominen ja ylläpito on erittäin tärkeää erilaisten kanta-asiakasjärjestelmien ja suoramainonnan avulla. (Ammattinetti: Kaupan alan raportti)

Logistiikka ja varastonhallinta ovat alan menestystekijöitä. Tehokkaat logistiset ratkaisut ja varastonhallinta ovat olennainen osa jälleenmyyntiä. Logistiikkajärjestelmän tulee olla kustannustehokas, turvallinen ja toimintavarma. Yrityksen tulee hallita myös varastoaan tehokkaasti. Varastossa tulee olla sopivasti tavaroita - ei liikaa eikä liian vähän. Varastotilan tulee olla optimoitu myynnin määrään - tavaroiden säilyttäminen varastossa ei ole ilmaista. Tavaroita tulee kuitenkin olla riittävästi varastossa - tavarat eivät saa loppua missään vaiheessa. Yrityksissä tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota hankintalogistiikan, varastoinnin ja jakelukuljetusten suunnitteluun, jotta kustannukset saadaan minimoitua. (Ammattinetti: Kaupan alan raportti)

Ketjuuntuminen on yksi alan menestystekijöistä. Muuttuvassa kilpailuympäristössä tärkeäksi menestystekijäksi nousee kauppaketjujen kyky johtaa konseptia määrätietoisesti kohti tavoiteltua imagoa ydinvahvuuksien avulla. On tärkeää saavuttaa asiakkaiden arvostus ja luottamus ketjua kohtaan. Tämä edellyttää tehokasta kokonaisuuksien hallintaa sekä vahvaa asiakas- ja kilpailija-analyysia. Yritysjohdon tulee osata arvioida ketjua asiakkaan näkökulmasta verraten omaa ketjua kaupan alan menestyviin ketjuihin. (Kaupan tila -tutkimus 2012)

Kamenskyn (2008, 114) mukaan suurimman menestyksen tuo usein sellaisen menestystekijän oivaltaminen, jonka arvo tulee nousemaan tulevaisuudessa. Kaupan alalla tällainen tulevaisuuden menestystekijä on verkkokauppa. Kaupanteko verkossa on lisääntynyt runsaasti 2000-luvun aikana. Siitä huolimatta suomalaiset kaupan alan yritykset ovat panostaneet verkkokauppaan vielä vähän. Suomalaiset ostavat enenevässä määrin tuotteita ulkomaisista verkkokaupoista. Verkkokauppa parantaa kaupan kilpailukykyä, kasvattaa markkinaosuutta ja avaa mahdollisuuksia jopa kansainväliseen kauppaan. Verkkokaupassa tulee huomioida toimituksen turvallisuus ja panostaa toimituksen nopeuteen. (YTN: Kaupan ala 2015)

Markkinointi on tärkeä työkalu tunnettavuuden lisäämiseksi ja myynnin kasvattamiseksi. Onnistunut markkinointiviestintä herättää mahdollisten asiakkaiden huomion, synnyttää heissä kiinnostuksen ja ostotarpeen sekä saa heidät toimimaan. Markkinointikanavia on useita, mutta kaupan alan yritykset ovat alkaneet käyttää sosiaalista mediaa entistä tehokkaammin markkinoinnin apuvälineenä ja tunnettavuuden lisäämisen työkaluna. Se on edullinen ja tehokas tapa tiedottaa ja lisätä näkyvyyttä tämän päivän yhteiskunnassa.

Seuraavassa taulukossa 4 on esitelty kaupan alan tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

Kauppa	
Menestystekijä	Suorituskykymittari
Asiakastuntemus	Markkina- ja kuluttajatutkimus Asiakkaita per aikayksikkö Keskiostosmäärä per asiakas
Tuotevalikoima ja sen kehittäminen	Tuotevalikoiman laajuus Uusien tuotteiden määrä Konseptimittaus
Hinnoittelu	Ostoskorin hinta verrattuna kilpailijoihin Tarjousten määrä
Asiakaspalvelu	Mysteryshopping-mittaus Asiakastyytyväisyyskysely
Logistiikka ja varastonhallinta	Toimitusten nopeus Toimitusvarmuus Inventaarioiden määrä Hävikki-%
Verkkomyynti (tulevaisuus)	Verkkomyynnin osuus Verkkomyynnin mainostaminen
Markkinointi	Markkinointipanostukset Markkinointiviestinnän kannattavuus Mainonnan määrä sosiaalisessa mediassa

Taulukko 4. Kaupan alan tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

3.2.2 Suorituskykymittarit

Asiakastuntemusta kehitetään markkina- ja kuluttajatutkimuksilla. Ne eivät varsinaisesti mittaa asiakastuntemuksen tasoa vaan ne ovat tiedonkeräämisen apuvälineitä. Tutkimuksissa kerätään tietoa markkinoiden uusista trendeistä, kuluttajatottumuksista ja -toimintatavoista. Tästä saadaan myös ideoita ja

informaatiota seuraavassa esiteltävään tuotevalikoiman kehittämiseen. Asiakkaita per aikayksikkö ja keskiostosmäärä per asiakas ovat tunnuslukuja, jotka antavat johdon päätöksentekoon tärkeää informaatiota suorituskyvystä ja kuluttajakäyttäytymisestä.

Tuotevalikoimaa ja sen kehittämistä mittaavat tuotevalikoiman laajuus, uusien tuotteiden määrä valikoimassa tietyllä aikavälillä sekä konseptimittaukset. Tuotevalikoiman laajuus ja uusien tuotteiden määrä ovat yksiselitteisiä määrällisiä mittareita. Konseptimittauksissa keskitytään kokonaisvaltaisesti palvelukonseptien vaikuttavuuden ja laadun mittaamiseen. Niissä arvioidaan esimerkiksi kaupan tuotevalikoiman laajuutta, yhtenäisyyttä, tehokkuutta ja laatua. Arvioinnin pohjalta tunnistetaan kehitystarpeet ja vahvuudet sekä luodaan suunnitelma, jonka avulla pystytään tuottamaan asiakkaille entistä enemmän arvoa. Konseptimittaukset ovat kaupan alalla ostettuja palveluita alan asiantuntijayrityksiltä.

Yrityksen hinnoittelupolitiikkaa voidaan mitata vertaamalla oman yrityksen ostoskorin hintaa kilpailijayrityksen vastaavaan koriin. Se vertaa yrityksen omaa hintatasoa kilpailijoiden hintatasoon. Hinnoittelupolitiikan yksi osa-alue on tarjoukset. Tarjoukset tehostavat kysyntää ja niin sanotuilla sisäänheittotarjouksilla pyritään tehostamaan myyntiä. Tarjousten määrää vaihtelemalla ja seuraamalla saadaan myös informaatiota tarjousten vetävyydestä.

Asiakaspalvelun tasoa mitataan yleensä asiakastyytyväisyyskyselyllä ja mystery shopping -mittauksella. Asiakastyytyväisyyskyselyllä saadaan selville asiakkaiden subjektiivinen mielipide. Kyselyn vastausprosentin parantamiseksi asiakkaita tulee kannustaa esimerkiksi mahdollisen palkinnon avulla. Mystery shopping -mittaus eli niin sanottu haamuasiointi tarkoittaa ulkopuolista palvelua, jossa alan asiantuntija arvioi asiakaspalvelun tasoa tekeytymällä asiakkaaksi. Haamuasiointipalvelun avulla asiakasyritys saa arvokasta ja hyödynnettävää tietoa johtamisen avuksi, prosessien ja toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön koulutustarpeiden määrittämiseen.

Logistiikkaa kuvaavia mittareita ovat toimitusten nopeus, toimitusvarmuus ja varastonhallintaa kuvaavia inventaarioiden määrä ja hävikkiprosentti. Toimitusten nopeutta kuvaa keskimääräinen aika, joka menee tilausten saapumiseen. Etenkin elintarvikealalla toimitusten tulee olla nopeita, jotta elintarvikkeet saadaan mahdollisimman nopeasti tuottajilta kaupanhyllyille. Toimittajien toimituskykyä kuvaa toimitusvarmuus. Se huomioi myöhästyneet ja saapumattomat toimitukset. Inventaarioiden määrä kuvaa sitä, kuinka hyvin varastoa pidetään ajan tasalla. Varastojärjestelmän tulee olla ajan tasalla, jotta tilaukset ja niiden suuruus osataan optimoida. Hävikkiprosentti kertoo varaston hallinnan ja tilausten onnistumisesta. Kun hävikkiprosentti on suuri, tavara ei liiku tai sitä tilataan myytäväksi liian paljon.

Jos yritys harjoittaa verkkomyyntiä, on sen kannattavuutta ja osuutta seurattava. Verkkomyynnin suorituskykyä kuvaa verkkomyynnin osuus kokonaisymyynistä sekä verkkomyyntiin asetetut markkinointipanostukset.

Markkinoinnin tilaa yleisesti kuvaavat asetetut markkinointipanostukset, markkinointiviestinnän kannattavuus sekä mainonnan määrä sosiaalisessa mediassa. Markkinointipanostukset ovat suora rahamääräinen mittari. Markkinointiviestinnän kannattavuudessa seurataan, kuinka paljon esimerkiksi myynti ja asiakasmäärä kasvavat, kun markkinointiviestintään panostetaan enemmän. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa mainontaa mitataan mainosten määrällä kyseisessä kontekstissa. Verkkomarkkinointi on usein ilmaista tai vähintäänkin halpaa ja lisäksi hyvin tehokasta nykypäivänä.

3.3 Palvelutoiminta

Palvelualan tärkeimpiä ominaispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus (Lämsä & Uusitalo 2002, 17). Palvelutoimintaa on kuvattu seuraavasti:

”Palvelu on näkymätöntä toimintaa, joka edellyttää ainakin jossakin määrin vuorovaikutusta asiakkaiden ja yrityksen välillä ja joka ei sinänsä johda omistusoikeuden siirtoon. Palvelu merkitsee yleensä muutosta, ja sitä voidaan tarjota myös tavaroiden yhteydessä. (Payne 1993, Kuuselan 1998, 28 mukaan)

”Palvelu on näkymätöntä toimintaa, joka toteutuu palveluyrityksen henkilökunnan, laitteiden tai systeemin ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluja tarjotaan asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Grönroos 1990, Kuuselan 1998, 28 mukaan)

Palveluala on luonteeltaan hyvin monimuotoinen. Toimiala jakautuu moniin alaluokkiin ja rajat alaluokkien välillä ovat hämärtyneet ja kadonneet osin kokonaan. Teollisuus ja palvelut täydentävät yhä enemmän toisiaan. Tämän lisäksi palvelualat ovat keskenään hyvin erilaisia. Yli puolet palvelualojen työntekijöistä on korkeasti koulutettuja ja toimivat vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Sen lisäksi sektorilla on edelleen runsaasti myös matalan koulutustason tehtäviä. Merkittäviä palvelualoja ovat muun muassa kuljetus- ja varastointipalvelut, informaatio- ja viestintäpalvelut, sosiaali- ja terveystyöpalvelut, kiinteistöpalveluala, henkilöstöpalvelut sekä kulttuuri-, liikunta- ja viihdepalvelut. (TTK: yksityiset palvelualat -raportti; Tilastokeskus: palvelualojen toimialakatsaus 2011) Näiden lisäksi palvelualoihin kuuluvat vähittäis- ja tukkukauppa, hotelli-, matkailu- ja ravintolapalvelut sekä liike-elämää palveleva toiminta. Näitä toimialoja kuvataan ja käsitellään tässä tutkimuksessa vielä tarkemmin. Tässä luvussa keskitytään palvelutoimintaan yleisesti.

Palvelualan yritykset jakautuvat julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Osa palvelualoista on hyvin kuntasidonnaisia ja niitä rahoitetaan verovaroin ja veroluontoisin maksuin. Palvelujen tuottajasektorit jakautuvat julkisyhteisöihin, järjestöihin ja yrityksiin. (TEM Toimialaraportti 2014: Sosiaalipalvelut, 25) Palvelualan yritykset ovat hyvin eri kokoisia yrityksiä. Suurin osa palveluyrityksistä on pieniä alle 10 hengen mikroyrityksiä. Alalle on myös tyypillistä yhden hengen yritykset. Mikroyritysten lisäksi alalla on vain muutama prosentti suuria palvelualan jättejä. Yrityskoossa suunta on kuitenkin ollut kasvava. (TEM Toimialaraportti 2014: Sosiaalipalvelut, 13.)

Palvelualan merkittävin luonteenpiirre on aineettomuus. Palvelua ei voi nähdä, maistaa, koskettaa tai kokeilla ennen ostoa. Mikä tekee siitä mielenkiintoista: palvelua ei voi arvioida etukäteen. Asiakkaalle muodostuu vain mielikuva palvelun laadusta ja ominaisuuksista olemassa olevien konkreettisten vihjeiden avulla. Näitä vihjeitä antavat esimerkiksi toimintaympäristö, toiminnassa

käytettävät välineet ja henkilökunnan käytös. Nämä ja monet muut aineelliset tekijät vaikuttavat asiakkaan ensivaikutelmaan ja odotuksiin. Itse palvelun arviointi tapahtuu vasta ostopäätöksen jälkeen, jolloin asiakkaan odotukset ja todellisuus kohtaavat. Palvelu täytyy kokea, jotta sen voi arvioida. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17-18.)

Palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Jokainen palvelutilanne on erilainen. Palvelutapahtumaan osallistuu aina useita ihmisiä ja siinä on erityisesti kyse tapahtumaan osallistuvien osapuolien vuorovaikutuksesta. Laadukas palvelukokemus ja asiakkaan tyytyväisyys edellyttävät ennen kaikkea henkilökunnan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen onnistumista. Tämän lisäksi kaikki palvelutapahtuman ympärillä olevat tekijät vaikuttavat palvelutapahtuman onnistumiseen kokonaisuutena. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18.)

Palvelu tuotetaan samanaikaisesti kuin se kulutetaan. Palvelu tuotetaan silloin, kun asiakas ostaa palvelun ja on paikalla sitä kuluttamassa. Palvelu on täten myös ainutkertainen - se katoaa heti kulutuksen jälkeen. Palvelua ei myöskään voi varastoida. Tämän takia henkilöstökapasiteetin suunnittelu kysynnän jakautumisen mukaan on hyvin tärkeää. Tämä vaatii kykyä ennakoida kysynnän tasoa eri ajankohtina ja keinoja vaikuttaa kysynnän jakaantumiseen tasaisesti. Kysynnän tuntemisen ja ennakkoinnin avulla pyritään työllistämään henkilöstö niin, että henkilöstöä on riittävästi, mutta ei liikaa asiakasmäärään nähden. On tärkeää, että kysyntään pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti oikealla henkilöstön määrällä. Tämä ominaispiirre johtaa siihen, että palvelualoilla osa-aikatyö ja ekstra-työntekijät ovat hyvin tyypillisiä. Tähän on syynä se tosiasia, että kulutus ei ole tasaista ja sitä on hyvin vaikea arvioida tarkasti. Henkilöstön työajat pyritään ajoittamaan asiakaspiikkien mukaan ja virhearviot korjataan töihin lyhyellä varoitusaajalla kutsuttavilla ekstra-työntekijöillä. Osa-aikatyö ja ekstrapäätö on usein vastentahtoista ja se aiheuttaa ongelmia henkilöstön tyytyväisyydessä. Palveluyritysten aukioloajat ovat yleensä joustavia ja usein jopa vuorokauden ympäri. Yötyö ja pyhäpäivätyöt ovat alalle normaaleja. (Lämsä & Uusitalo 2002, 19.)

3.3.1 Menestystekijät

Tutkimani aineiston mukaan palvelualojen menestystekijöitä ovat asiakaslähtöisyys, palvelun saatavuus, sen hinnoittelu, asiakaspalvelun laatu, henkilöstön tyytyväisyys, kapasiteetin tehokkuus ja tunnettavuus.

Palvelualalla asiakaslähtöisyys on ehdoton menestystekijä. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että kaiken toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Jotta tämä olisi mahdollista, yritysten tulee tuntea kuluttajat ja heidän tarpeensa. Tuote ja palvelu suunnitellaan markkina- ja kuluttajatarpeiden mukaan. Palveluyritys ei toimi ilman hyvää ja kiinnostavaa tuotetta tai palvelua. Asiakkaan tarpeet muuttuvat kaiken aikaa ja muutoksiin on pystyttävä reagoimaan ja vastaamaan joustavasti. (Ylikoski 1997, 22-23.)

Palvelun saatavuus on edellytys sille, että asiakas voi käyttää palvelua. Palvelun käytettävyyttä on tehtävä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. Saatavuuden tärkeänä elementtinä on sijainti. Palvelu on tuotava mahdollisimman lähelle asiakasta. Yrityksiä on rohkaistu jo vuosikymmeniä olemaan lähellä asiakkaita (Ylikoski 1997, 22).

Hinnalla on voimakas vaikutus kuluttajan ostopäätökseen niin taloudellisesti kuin psykologisesti. Hinnalla on merkittävä vaikutus kysynnän määrään. Oikean hinnan löytäminen on tärkeää. Korkea hinta karsii asiakasmäärää, mutta viestii paremmasta laadusta - ja toisinpäin. Hinta on tehokas kilpailukeino ja palvelun laatuvihi asiakkaalle. (Ylikoski 1997, 142.)

Palvelu on tehtävä ihmisille tutuksi ja se saadaan aikaan markkinoinnilla. Markkinoinnin tehtävänä on saada aikaan kysyntää. Palveluntarve luodaan markkinoinnilla. Sen tehtävänä on luoda palvelulle tunnettavuutta, kertoa sen ominaisuuksista, herätettävä asiakkaan kiinnostus ja muistuttaa palvelusta. Tehokas markkinointi kuvaa tarkasti sen, mitä palvelu sisältää. (Lämsä & Uusitalo 2002, 116.)

Palvelualalla laatu on merkittävä, mutta myös monimutkainen asia. Palvelun ominaispiirteistä seuraa, että palvelun laatua on vaikea määrittää. Palvelun laadun määrittäminen, mittaus ja sen kehittäminen on kuitenkin tärkeää

palvelualalla. Palvelun laadussa korostuvat ammatilliset ja sosiaaliset taidot. Palveluyrityksissä onkin panostettava henkilöstön ammattitaitoon ja huolehdittava, että henkilökunnan palveluasenne asiakkaita ja työtovereita kohtaan on kunnossa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 19-20.)

Kapasiteetin tehokkuus on yksi palvelualan menestystekijöistä. Jotta palveluyrityksen toiminta on mahdollisimman tehokasta, kysyntä ja tarjonta tulee samanaikaistaa. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että kapasiteetti eli henkilöstön määrä tulee suhteuttaa kysyntään eli asiakkaiden määrään. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on tunnettava ja siihen on pystyttävä vaikuttamaan. Hinnoittelu esimerkiksi eri vuoden- ja vuorokaudenaikoina on tehokas keino vaikuttaa asiakkaiden kysynnän tasaisempaan jakautumiseen. (Kuusela 1998, 35.)

Tuire Ylikoski (1997, 24) määrittelee menestyvän palvelualan organisaation seuraavasti: *Menestyvä organisaatio on sellainen, joka parhaiten pystyy määrittelemään asiakkaidensa käsitykset, tarpeet ja toiveet ja tyydyttää ne elinkelpoisella ja kilpailukykyisellä tavalla, suunnittelemalla tarjouksensa, viestimällä siitä, hinnoittelemalla sen ja saattamalla sen asiakkaiden ulottuville.*

Seuraavassa taulukossa 5 sivulla 49 on esitelty palvelualan tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

Palvelu	
Menestystekijä	Suorituskykymittari
Asiakslähtöisyys	Markkina- ja kuluttajatutkimus Tuotepalvelukategorian kehittäminen
Saatavuus	Keskimääräinen odotusaika Aukioloaika Etäisyys keskustasta Varausjärjestelmän taso
Hinnoittelu	Benchmarking kilpailijoiden hintoihin Tuotekohtainen myyntikate
Asiakaspalvelun laatu	Asiakastytytyväisyyskysely Henkilöstön osaamisen arviointi
Henkilöstön tyytyväisyys	Henkilöstötyytyväisyyskysely Kehityskeskustelu
Kapasiteetin tehokkuus	Asiakkaita per aikayksikkö Myynti/työtunti Myynti/aukiolotunti Myynti/työntekijä Työvoimakulut Keskimääräisen palveluajan kesto
Tunnettavuus	Mainonnan määrä Positiivisten huomioiden osuus mediassa

Taulukko 5. Palvelualojen tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

3.3.2 Suorituskykymittarit

Palvelualoilla asiakslähtöisyyttä mitataan samalla tavalla kuin kaupan alallakin: markkina- ja kuluttajatutkimuksella. Lisäksi palvelualoilla sitä voidaan kuvata mittaamalla tuotepalvelukategorian kehittämistä. Sitä mittaa uusien palvelumuotojen määrä tietyn aikavälin sisällä.

Palvelun saatavuutta kuvaavia mittareita ovat keskimääräinen odotusaika, aukioloaika, etäisyys keskustasta ja varausjärjestelmän taso. Keskimääräinen odotusaika kuvaa sitä, kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan palvelua sen varaamisesta. Esimerkiksi hierontapalvelussa odotusaika on varaamisajankohdasta ensimmäiseen vapaaseen hieronta-aikaan. Aukioloaikaa mitataan vuorokauden sisäisesti tunteina, viikon ja vuoden sisäisesti päivinä. Etäisyys on monitulkintainen mittari, sillä yritys ei voi olla kaikkia asiakkaita lähellä. Oletettavasti kaupunkien keskustassa tai taajamassa asuu suurin osa väestöstä, joten keskusta on hyvä asettaa etäisyyden nolllapisteeksi.

Varausjärjestelmän toimintamuotoa ja tasoa on erittäin tärkeää, mutta myös vaikeaa arvioida. Sitä voidaan kuitenkin kuvata asiakaskyselyllä ja itsearviointilla. Nykypäivänä verkossa toimiva varausjärjestelmä helpottaa asiakkaiden toimintaa, mutta säästää myös työntekijän työaikaa.

Yrityksen hintapolitiikkaa voidaan mitata vertaamalla yrityksen tarjoamien palveluiden hintoja kilpailijoiden hintoihin. Se kuvaa yrityksen hintatasoa yleisesti markkinoilla. Tuotekohtainen myyntikate taas kuvaa yrityksen hinnoittelua laskennan kannalta. Se kuvaa hinnoittelun onnistuneisuutta ja tuloksentekeyttä.

Asiakaspalvelun laatua mitataan muiden toimialojen tapaan asiakastyytyväisyyskyselyllä, mutta sen tasosta voidaan saada tietoa myös henkilöstön omalla ja johdon arvioinnilla. Arviointi on tässä tapauksessa subjektiivista, joten tuloksiin on suhtauduttava varovaisen kriittisesti. Arvioinnista on usein kuitenkin hyötyä, sillä siinä henkilöstö joutuu itse analysoimaan osaamistaan ja kiinnittää näin huomiota parannettaviin osaluoiisiin.

Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan henkilöstötyytyväisyyskyselyllä. Se on turvallinen tapa saada realistista tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä. Se voidaan järjestää anonymisti, jolloin myös vaikeat epäkohdat tulevat helpommin esille. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjalta voidaan järjestää johdon ja henkilöstön väliset henkilökohtaiset kehityskeskustelut, joissa voidaan keskustella asioista perinpohjaisesti ja tarttua kyselyssä esiin tulleisiin epäkohtiin ja ongelmiin.

Kapasiteetin tehokkuuteen nimettiin useampi mittari, sillä sitä voidaan ja on hyvä mitata useammalla mittarilla. Asiakkaita per aikayksikkö antaa tietoa asiakaspiikkien ajankohdista ja hiljaisemmista myyntitunneista. Se antaa tärkeää tietoa johdolle, joka suunnittelee liikkeen aukioloajat ja henkilöstön määrän eri ajankohtina. Mittarin antamaa informaatiota vahvistaa rahamääräinen tunnusluku myynti per työtunti. Eri ajankohtien myyntiä analysoimalla voidaan määrittää optimaalinen aukioloaika ja henkilöstön kapasiteetti eri ajankohtina. Henkilöstön tehokkuutta kuvaa tunnusluku myynti

per työntekijä. Se antaa kuvan työntekijän tehokkuudesta. On kuitenkin huomattava, että tunnuslukuun vaikuttaa tässä tapauksessa voimakkaasti kysyntä. Työvoimakulut ovat suurin yksittäinen kuluerä, joten niiden seuranta on tärkeää. Keskimääräinen palveluajan kesto on myös tärkeä mittari ja sille asetettujen tavoitteiden avulla toimintaa voidaan kehittää. Esimerkiksi parturipalvelua harrastavan yrityksen on pyrittävä tehokkaaseen ajankäyttöön, jotta toiminta olisi tehokasta ja asiakkaat tyytyväisiä parturointiin kuluvaan aikaan.

Tunnettavuutta indikoi positiivisten huomioiden osuus mediassa. Tunnettavuutta voidaan parantaa mainonnalla ja näin ollen tunnettavuuden kehittämistä mitataan mainontapanostusten määrällä.

3.4 Majoitus- ja ravitsemistoiminta

Majoitus- ja ravitsemistoimialan kuvauksessa keskitytään yrityksiin, joissa majoitus- ja ravintolapalvelut yhdistyvät. Toimialakuvauksessa on perspektiivi, jossa kahta periaatteessa erillistä toimialaa ei tarkastella erikseen vaan niitä käsitellään yhtenä kokonaisuutena.

Majoitus- ja ravitsemistoiminta on yksi Tilastokeskuksen 2008 tehdyn toimialaluokituksen päätoimiala. Se jakautuu nimensäkin perusteella kahteen alaluokkaan: majoitustoimintaan ja ravitsemistoimintaan. Hotelli- ja ravintola-ala on majoitus- ja ravitsemistoiminnan alaluokka. Lisäksi hotelli- ja ravintolatoiminta nähdään osana matkailutoimintaa. Majoitus- ja ravitsemistoiminta ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja ne ovat toistensa kaltaisia toimialoja. Ne ovat toisiansa tukevia toimialoja ja ne ovat myös usein yhdistetty samaan toimintaan, josta hyvänä esimerkkinä hotelli- ja ravintola-alan yritykset. Hotelli- ja ravintola-ala on vahvasti sidoksissa sen lähi- ja tukitoimialoihin, sillä ala tarvitsee sitä tukevia toimintoja ja palveluja, jotka tuottavat toimialalle tärkeitä toimintoja, kuten tuotantopanokset, tuotantovälineet, vetovoimatekijät, liikennevirrat ja markkinointipalvelut. Tämä tarkoittaa myös sitä, että toimialaan vaikuttavat vahvasti myös toiset toimialat ja niissä tapahtuvat muutokset. Menestyvä hotelli- ja ravintola-alan yritys ei ole vain majoitus- ja ravintolapalveluita tarjoava yritys; se tarjoaa

palvelukokonaisuuden, joka edellä mainitun lisäksi omaa vetovoimaisen ja aktiviteettirikkaan toimintaympäristön, jossa asiakkaan tarpeet tyydytetään, odotukset ylitetään ja luodaan heille ikimuistoinen elämys. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoituspalvelut, 9-10.)

Hotellityyppisillä toimipaikoilla on keskeinen asema alalla niin määrällisesti kuin toiminnallisestikin. Suurin osa toimialan yrityksistä on alle 10 hengen mikroyrityksiä. Niiden lisäksi alalla on muutamia suuria valtakunnallisia ketjuja, mutta maailman mittakaavassa Suomi on edelleen hyvin pienten hotellien maa. Siihen on syynä heikko ja vaihteleva kysyntä. Heikko ja vaihteleva kysyntä johtaa toimialan yritysten osavuotiseen toimintaan, joka painottuu esimerkiksi vain kesä- tai talvisesonkiin. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoituspalvelut, 12.) Majoitus- ja ravitsemisala osana matkailualaa on altis maailmantalouden heilahteluille. Yli puolet toimialan asiakkaista ovat yksityishenkilöitä (TEM Toimialaraportti 2012: Majoituspalvelut, 11). Yleinen taloustilanne vaikuttaa matkailualalla vahvasti kysyntään, sillä matkailu ei ole ihmisen tarvehierarkiassa ensimmäisellä tasolla. Lisäksi kustannuskehitys, esimerkiksi elintarvikkeiden ja alkoholin, vaikuttaa alan toimintaan: kustannukset kasvavat, hinnat nousevat ja myynnin määrä hiipuu, sillä ihmiset eivät ole valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista niin paljon kuin kannattava liiketoiminta vaatii.

Kysynnän lisäksi maailmantalous vaikuttaa myös itse yritysten päätöksiin ja toimenpiteisiin, esimerkiksi investointeihin. Lähivuosina yritysten investoinnit ovat olleet alhaisia johtuen juuri maailmantalouden epävakaa tilasta. Suurille laajennusinvestoinneille ei ole ollut lähivuosina tarvetta. Laajennusinvestointien suunnittelussa on tärkeää arvioida yrityksen optimikoko, alueellinen tarve ja kannattavuus. Laajennusinvestointien lisäksi majoitusyritysten investointeihin kuuluvat tietotekniikan myötä kehittyneet raportointi- ja viestintäjärjestelmät. Niiden avulla pyritään esimerkiksi saamaan toimipaikan yksikkökohtainen tehokkuusseuranta mahdollisimman reaaliaikaiseksi. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoituspalvelut, 30.)

Alalla pyritään korkeaan käyttöasteeseen, mutta ainakin tällä hetkellä niin huoneiden kuin ravintoloiden käyttöasteet ovat pieniä. Tilastokeskuksen matkailututkimuksen (2013) mukaan suomalaisten hotellien käyttöasteet ovat

keskimäärin 52,6 % ja muissa alan yrityksissä käyttöasteet ovat huomattavasti alle sen: matkustajakodeissa vain 23,6 %. Käyttöasteen heikkouteen on syynä huonetarjonnan kasvaminen kysyntää nopeammin. (TEM Toimialaraportti: Majoituspalvelut, 31-32.)

Toimialan yritysten kustannuksista noin 40–50 % muodostuu liiketoiminnan muista kuluista, joita ovat vuokrat, ylläpito, energia ja vakuutukset. Toiseksi suurin menoerä on henkilöstökulut, jotka ovat noin 25 % kuluista. Aineet ja tarvikkeet ovat myös noin neljänneksen alan kustannuksista. Ulkopuolisia palveluita ei käytetä kovin paljon. Kustannusrakenteeseen vaikuttaa yrityksen koko ja se, omistaako yritys toimitilansa itse vai joutuuko se vuokraamaan tilansa. Hotellien pieni koko johtaa siihen, että liiketoiminnan pääpaino on ravintolatoiminnassa. Tämän takia myös liikevaihto muodostuu lähinnä paikalliskysynnästä, sillä suuri osa asiakkaista käyttää hotellin ravintolapalveluita, mutta ei majoituspalveluita. Tästä johtuen moni hotelli on eriyttänyt palvelunsa rakenteellisesti majoituspalveluihin ja ravintolapalveluihin. (TEM Toimialaraportti: Majoituspalvelut, 35 & 46.)

3.4.1 Menestystekijät

Käyttämäni lähdeaineiston mukaan majoitus- ja ravitsemisalalan menestystekijät ovat houkutteleva sijainti, tunnettavuus ja näkyvyys, asiakaslähtöisyys, asiakassuhteiden hoito, kapasiteetin tehokkuus, hinnoittelu ja laatu.

Sijainti on merkittävä menestystekijä hotelli- ja ravintola-alalla. Hyvä sijainti ja houkutteleva ympäristö mahdollistavat vahvan kysyntäpotentiaalini. Tämän takia myös alan isot ja menestyneimmät yritykset, ketjut ja brändit asettavat toimipaikkansa parhaille paikoille. Kovinkaan usein asiakas ei tule hotelliin pelkästään ruokailemaan ja yöpymään. Useimmiten asiakas tulee viettämään aikaansa valitsemaansa ympäristöön, esimerkiksi kiinnostavaan kaupunkiin tai tunturin juurelle talviaktiiviteettien pariin. Tällöin nimenomaan sijainti, ympäristön aktiviteetit ja hotellin oheispalvelut astuvat merkittävään rooliin kohteen valinnassa. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoitustoiminta, 42.)

Majoitustoiminnan toimialaraportin (2012, 42) mukaan tunnettavuus ja näkyvyys ovat erittäin tärkeitä elementtejä asiakkaiden tavoittamisessa. Ketjuuntuminen

on brändin luontia ja keino lisätä tunnettavuutta. Tunnetun brändin taakse luodaan mielikuva korkeasta laadusta ja hyvästä palvelusta. Näkyvyyttä saadaan aikaan tehokkaalla markkinoinnilla, joka tuo tarjotun palvelukokonaisuuden ihmisten tietoisuuteen. Tätä vahvistaa korealaisen tutkijoiden tekemä tutkimus brändipääoman vaikutuksesta taloudelliseen suorituskäyttöön hotellitoiminnassa. Heidän tutkimuksensa mukaan brändipääoma, brändi-imago ja asiakasuskollisuus vaikuttavat merkittävän positiivisesti taloudelliseen suorituskäyttöön. Vahva brändipääoma voi kasvattaa merkittävästi tuloja ja vastaavasti brändipääoman puute voi estää potentiaalista myyntiä. Jos organisaation markkinointi ei panosta brändipääomaan, se voi odottaa laskevaa myyntiä ja tuloja ennen pitkää. (Hong-bumm, Woo Gon & Jeong 2003, 335-351.)

Hotelli- ja ravintola-alalla korostuu ennen kaikkea asiakaslähtöisyys: asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin reagointi. Asiakaspalvelun laatu ja hinta-laatusuhde ovat tärkeitä menestystä määrittäviä tekijöitä. Niiden lisäksi alalla tarvitaan joustavuutta asiakkaan odotusten ja käyttäytymisen muutoksiin vastaamiseen. Asiakkaalle on pystyttävä tuottamaan tarpeen vaatiessa yksilöllinen ja joustava palvelukokonaisuus. Palveluhenkilöstöltä vaaditaan asiakkaan arvostusta, ammatillisesti hyvää osaamista, tuotetietoisuutta ja innostunutta toimintatapaa. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoitustoiminta, 42.)

Hinta ja laatu sekä niiden tasapaino ovat merkittävä asia. Korkea hinta viestii asiakkaalle korkeasta laadusta. Laadun tulee vastata asiakkaan odotuksia ja hintaa. Hinnalla on huomattava merkitys myynnin maksimoinnissa. Alalla on tärkeää pystyä maksimoimaan myynti ja voitto talouden nousu- kuin laskuaikoina sekä sesongin aikana että sen ulkopuolella. Hintajoustoilla ja oikeanlaisella kohdentamisella oikeille asiakasryhmille voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen pienelläkin hintamuutoksella. Hinnalla voidaan tasoittaa kysyntää ja saada ihmiset liikkeelle hiljaisempanakin aikana. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoitustoiminta, 39.)

Asiakassuhteiden hoitaminen on alalla tärkeää. Jokainen uusi asiakas on tärkeää saada vakuuttuneeksi palvelukokonaisuudesta ja palaamaan takaisin.

Olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttäminen on myös helpompaa kuin uusien hankkiminen. Kanta-asiakkuusrekisterin ja kanta-asiakkuuden palkitsemisjärjestelmän ylläpito on hyvä esimerkki asiakassuhteiden hoidosta. Tämän lisäksi eri asiakasryhmille kohdennettu viestintä on oiva tapa markkinoida palveluja ja hoitaa asiakassuhteita. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoitustoiminta, 42-43.)

Erikoistuminen on oiva strategiavalinta ja kilpailukeino erottua muista kilpailijoista. Siitä onkin hyvänä esimerkkinä teema- ja lifestyle-hotellit, joita Suomessa ei ole vielä liikaa. Liiketoiminnan ja palveluiden kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa alan yrityksissä. Yritysten on pystyttävä uudistumaan ja tuomaan uusia trendejä maailmalta niin majoitus-, ravitsemis- sekä viriketoimintaan, jotta yrityksen imago pysyy uuden houkuttelevana. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoitustoiminta, 42.)

Viimeisimpinä, mutta ei missään nimessä vähäisimpinä: liiketoiminnan kannattavuus ja tehokkuus. Yksi keskeisin alan menestystekijä on korkea kapasiteetin käyttöaste. Sen rinnalla toiminnan tulee olla kannattavaa ja hyväkätteistä. (TEM Toimialaraportti 2012: Majoitustoiminta, 42.)

Seuraavassa taulukossa 6 sivulla 56 on esitelty majoitus- ja ravitsemisalan tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

Majoitus- ja ravitsemisala	
Menestystekijä	Suorituskykymittari
Houkutteleva sijainti	Aktiviteettien määrä ja niiden etäisyys Järjestettyjen aktiviteettien määrä
Tunnettavuus/näkyvyys	Löydettävyys internetistä Markkinointipanostukset
Asiakaslähtöisyys	Markkina- ja kuluttajatutkimus Asiakaspalaute
Asiakassuhteiden hoito	Avainasiakaskontaktien määrä
Kapasiteetin tehokkuus	Myynti/tehty työtunti Myynti/aukiolotunti Asiakkaita per aikayksikkö Huonekäyttöaste-% / Pöytäkäyttöaste-% RevPar
Hinnoittelu	Huoneen keskihinta Hinnan vaihtelevuus Yield-%
Laatu	Reklamaatioiden määrä Asiakaskiitosten määrä Asiakastyytyväisyyskysely Arviot internet-sivustoilla Terveystarkastus

Taulukko 6. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

3.4.2 Suorituskykymittarit

Sijainnin mittaamiseen ei löytynyt mittareita tutkimastani aineistoista, mutta sijaintia menestystekijänä painottaa aktiviteettien määrää ja läheisyyttä ympäristössä. Näin ollen sijaintia menestystekijänä voitaisiin mitata aktiviteettien määrällä ja niiden etäisyydellä toimipaikasta. Aktiviteetteihin tulee laskea realistisella etäisyydellä olevat aktiviteettimahdollisuudet. Tämän lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota ja mitata myös järjestettyjen aktiviteettien määrään toimipaikan yhteyteen. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, jos ulkopuolisia aktiviteetteja ei lähistöllä ole.

Tunnettavuuden ja näkyvyyden ollessa alan menestystekijöitä niitä kuvaavia mittareita ovat löydettävyys internetistä ja markkinointipanostukset. Löydettävyyttä voidaan mitata kysymällä: mitä kautta asiakas löysi yrityksemme? Alan yritysten on tärkeää panostaa näkyvyyteen erilaisilla verkkovaraussivustoilla, sillä tänä päivänä arvostelut, tiedot ja varaukset

tehdään internetissä. Markkinointipanostuksia voidaan mitata suoraan myös rahamääräisesti. Rahamääräisesti niitä voidaan seurata yksiselitteisemmin, mutta yksityiskohtaisempi tieto jää tällöin varjoon.

Asiakaslähtöisyyttä voidaan majoitus- ja ravitsemisalallakin mitata markkina- ja kuluttajatutkimuksilla. Ne ovat usein isoja projekteja ja vaativat resursseja, mutta antavat vastineeksi laajalti informaatiota. Asiakaspalautteet ovat helpompi tapa selvittää yrityksen onnistuneisuutta asiakaslähtöisyydessä. Tässäkin tapauksessa asiakaspalautteiden täyttämiseen on hyvä kannustaa jollain palkinnolla.

Asiakassuhteiden hoitoa voidaan mitata vuositasolla avainasiakkaisiin kohdistuneiden kontaktien määrällä. Puheluiden, sähköpostin ja tekstiviestien avulla voidaan ottaa yhteyttä asiakkaaseen, muistuttaa olemassaolosta ja kertoa esimerkiksi uutuuksista ja tulevista tarjouksista.

Kapasiteetin tehokkuutta mitataan usein samoilla mittareilla kuin palvelutoiminnassa. Myynti per tehty työtunti kuvaa myynnin tehokkuutta, johon vaikuttaa vahvasti myös kysyntä. Myynti per aukiolotunti liittyy alalla enemmänkin ravintolapuolen palveluihin, mutta myös majoituspuoleen. Ravintolapuolella se on hyödyllinen mittari, kun suunnitellaan aukioloaikoja. Asiakkaita per aikayksikkö -mittari on hyödyllinen henkilöstökapasiteetin ja työvuorolistojen suunnittelussa eri aikoina. Näiden lisäksi majoitus- ja ravitsemistoiminnassa käytetään sille ominaisia toimialakohtaisia mittareita.

Nämä toimialakohtaiset mittarit ovat niin sanottuja tulosjohtamisen (engl. revenue management) mittareita. Tyypillisiä tulosjohtamisen tehokkuutta kuvaavia tunnuslukuja ovat huonekäyttöaste ja RevPar-tunnusluku (TEM Toimialaraportti: Majoitustoiminta 2009, 39). Huonekäyttöaste mittaa organisaation myynnin onnistumista asiakkaiden hankkimisessa sekä huoneiden yleistä käyttöastetta. Tulosjohtamisen tavoitteena on löytää tasapaino huonekäyttöasteen ja keskihuonehinnan välillä. Tähän on kehitetty tulosjohtamisen tärkein mittari RevPar eli huonetuotto. Tunnusluku yhdistää keskihuonehinnan ja keskimääräisen huonekäyttöasteen yhdeksi tunnusluvuksi.

Tunnusluku kuvaa huoneesta saatua todellista tuottoa. (Rautiainen & Siiskonen 2004, 418-419.)

Hinnoittelun onnistuneisuutta kuvaa huoneen keskihinta, joka osoittaa huoneen keskimääräisen hinnan vuorokaudessa. Huoneen keskihinta lasketaan jakamalla majoituksen myyntitulo käytössä olleiden huoneiden lukumäärällä. Keskihuonehinnan lisäksi hinnoittelun onnistuneisuutta mittaavat hinnan vaihtelevuus ja yield-prosentti. Hinnan vaihtelevuutta tulee seurata eri viikonpäivien, viikkojen ja kuukausien välillä. Hyvin suunnitellulla hintapolitiikalla pystytään vaikuttamaan kysyntää ja tasoittamaan sitä eri ajankohtien välillä. Yield-prosentti kuvaa hotellin keskimääräisen huonehinnan ja käyttöasteen yhtenä tunnuslukuna. Se lasketaan kertomalla huonemäärä listahinnoilla ja ilmoittaa huonemyynnin teoreettisen maksimin.

Laatumittareita ovat reklamaatioiden määrä, asiakaskiitosten määrä, asiakastyytyväisyyskysely, arviot verkkosivustoilla ja terveystarkastukset. Reklamaatioiden määrä indikoi asiakkaiden tyytymättömyyden tasoa tarjottavien palvelujen ja asiakaspalvelun laatuun. Asiakaskiitosten määrä taas viestii palvelukokonaisuuden onnistumisesta. Myös tämän alan yritysten on hyvä järjestää asiakastyytyväisyyskysely, jossa saadaan monipuolisempi kuva laatutasosta. Arvioinnit internet-sivustoilla ovat tänä päivänä erittäin suuressa roolissa, sillä ihmiset käyttävät pääosin Internet-sivustoja tiedonhankintaan ja varausten tekemiseen. Alan yrityksiin järjestetään vuosittain terveystarkastus, jossa arvioidaan esimerkiksi kapasiteetin siisteyttä ja laatutasoa. Terveystarkastus antaa alan asiantuntijan arvion laatutasosta.

3.5 Hallinto- ja tukipalvelutoiminta liike-elämälle

Hallinto- ja tukipalvelutoiminta kuuluu liike-elämän palveluihin. Toimiala sisältää kolme alaluokkaa: tilinpäätöspalvelut, tilintarkastuspalvelut ja muut laskentatoimen palvelut. Tyypillisiä alan yrityksiä ovat esimerkiksi tilitoimistot, tilintarkastusyrietykset sekä erilaiset asianajo-, konsultointi- ja lakiasiantoimistot. Osalle alan toiminnasta on tyypillistä lakisääteisyys. Toimintaa säätelee muun muassa kirjanpitolainsäädäntö, yhtiölainsäädäntö ja verolainsäädäntö. Haasteellista siitä tekee se, että lait uudistuvat ja kehittyvät kaiken aikaa. Koska

osa yritysten tarjoamista palveluista on myös asiakkaille lain mukaan pakollisia, myös palveluiden kysyntä on vakaampaa. Toimialan menestys ei näin ole vahvasti sidoksissa yleiseen talouskasvuun ja epävarmuuteen. Ala on ollut kasvussa kolmen vuosikymmenen ajan ja sen on odotettu kasvavan ripeästi myös tulevina vuosina. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 7; 12; 16.)

Alalla arvostetaan ja vaaditaan monipuolista osaamista. Toimialan yritykset ovat usein asiantuntijayrityksiä, joten ihmisten ominaisuudet ovat merkittävässä roolissa. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi koulutus, ammatillinen osaaminen, tietotekniikan osaaminen, sosiaaliset taidot, myyntitaidot ja konsultointitaidot. Henkilöstö on korkeasti koulutettua ja se on vaatimus. Hyvä esimerkki tästä on tilintarkastustyössä vaaditut tilintarkastustutkinnot. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 13.)

Toimiala on pienyritysvaltainen ja suurin osa yrityksistä onkin alle 10 hengen mikroyrityksiä. Keskisuuria yrityksiä on vain muutaman prosentin luokkaa ja suuria, yli 250 henkilön yrityksiä, on vain muutamia. Taloushallinnon puolella Visma Services Oy on yksi toimialan suurimmista yrityksistä Pretax Oy:n ja SOK Palveluässänsä kanssa. Niiden lisäksi suuria yrityksiä ovat niin sanotut Big Four -tilintarkastusyhteisöt, jotka ovat PwC, KMPG, Ernst & Young ja Deloitte. Alan yritykset toimivat melkein poikkeuksetta paikallisesti tai alueellisesti. Kansainvälinen vientitoiminta on todella vähäistä, vain noin kolme prosenttia. Kansainvälisyys tulee kuitenkin lisääntymään, sillä monet yritysten asiakkaat kansainvälistyvät, ja näin sekä tietoa että osaamista kansainvälisestä toiminnasta tullaan tarvitsemaan yrityksissä. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 15; 23.)

Alan yritykset ovat kauttaaltaan hyväkuntoisia, jota vahvistaa hyvällä tasolla olevat tunnusluvut niin vakavaraisuuden, maksuvalmiuden kuin velkaantuneisuuden osa-alueilla. Alan aineelliset investoinnit ovat vähäisiä. Pienet ja vähäiset investoinnit tehdään pitkälti tietokoneisiin, laitteisiin ja uusiin ohjelmistoihin. Suurin kustannuserä on henkilöstön palkat, jotka ovat myös olleet lähivuosina kasvussa. Kasvuun on ollut syynä se, että alan todellisista ammattilaisista on pula. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 35.)

3.5.1 Menestystekijät

Tutkimani aineiston mukaan liike-elämän hallinto- ja tukipalvelualueiden menestystekijöitä ovat palvelujen ajantasaisuus ja laatu, henkilöstön monipuolinen osaaminen, henkilöstön kouluttaminen, tietotekniikan ja ohjelmistojen taso, asiakaslähtöisyys, läheinen sijainti ja tehokkuus.

Liike-elämän hallinto- ja tukipalvelut toimialana ammattimaistuu koko ajan. Erilaisien asiantuntijapalveluiden tarve kasvaa koko ajan ja korkealaatuisuus on palvelun vähimmäisvaatimus. Jotta yritykset pysyvät kehittyvän toimialan kelkassa, on oltava ajan hermolla kaiken aikaa.

Henkilöstön osaamisen laajuus ja taso ovat myös merkittäviä tekijöitä menestymisen kannalta. Henkilöstön osaamisen tulee olla laajaa, jotta pystytään tarjoamaan asiakkaille laajoja palvelumahdollisuuksia. Yrityksissä tarvitaan moniosaajia, mutta myös tiettyyn osa-alueeseen erikoistuneita huippuosaajia. Ihanteellisessa tilanteessa yrityksessä on korkeasti ja laajasti koulutautunut joukko huippuosaajia, jotka pystyvät konsultoimaan myös toisiansa ja näin tarjoamaan asiakkailleen korkealaatuista ja laajaa asiantuntijapalvelua. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 31.)

Ala uudistuu ja kehittyy koko ajan, joten myös henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa on kehitettävä ja pidettävä ajan tasalla. Itse ammatillisen osaamisen lisäksi kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota esimerkiksi lain tuntemiseen, toimialatuntemukseen, myyntiosaamiseen, tietotekniseen osaamiseen, konsultointitaitoihin sekä sosiaalisiin ja kansainvälisiin taitoihin. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 37; 38.)

Myös palveluita on kehitettävä kehityksen mukana. Palveluiden on oltava ajan hermolla ja seurattava kehitystä. Yritysten on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Työ on muuttumassa entistä enemmän neuvontapainotteiseksi, josta esimerkkinä yritysneuvonnan ja erilaisten konsultointipalveluiden kasvava tarve. Myös palveluiden laatua tulee seurata ja parantaa. Tilintarkastuksen laatua seurataankin esimerkiksi yritysten sisällä, mutta myös Tilintarkastuslautakunnan toimesta. Lisäksi tilintarkastustoimintaa määrää tilintarkastuslaki. Toimialalla palvelun laatu kehittyy myös pitkälti

lainsäädännön kehityksen ja parannusten tahtiin. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 36.)

On sekä yrityksen että asiakkaan etu, että he ovat lähellä toisiaan. Monet isot ja keskisuuret yritykset ovat laajentaneet toimintaansa myös pienempiin maakuntiin. Sähköinen maailma mahdollistaa monet yritykset toimimaan pitkänkin välimatkan päästä. Esimerkiksi taloushallinnon rutiinitöitä voidaan hoitaa etäyhteyksien avulla, mutta neuvontatarpeen lisääntyessä lähikontakti on edelleen tarpeen. Läheinen sijainti on kilpailuetu. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 42.)

Tietotekniikka ja ohjelmistot ovat henkilöstön apuvälineitä ja siksi tietotekniikka ja ohjelmistot ovat suuressa osassa työtä. Yrityksellä tulee olla käytössään korkealaatuiset ja nykyaikaiset ohjelmistot. Tietotekniikan tehokas hyödyntäminen helpottaa ja nopeuttaa työntekoa. Sen avulla voidaan automatisoida monia rutiiniprosesseja. Tietotekniikan avulla tehostetaan toimintaa ja mahdollistetaan nopeampi työtahti ja henkilöstön tehokkaampi käyttö esimerkiksi asiantuntijatehtävissä. (TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinto, 38.)

Seuraavassa taulukossa 7 sivulla 62 on esitelty hallinto- ja tukipalvelutoiminnan tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

Hallinto- ja tukipalvelu	
Menestystekijä	Suorituskykymittari
Palvelujen ajantasaisuus ja laatu	Aikataulujen pitävyys Asiakastyytyväisyyskysely Sisäinen laaduntarkastus Virheiden määrä Virheiden korjaamiseen käytetty aika
Henkilöstön monipuolinen osaaminen	Henkilöstön koulutustaso Osaamiskysely Eri alojen asiantuntijoiden jakauma
Henkilöstön kouluttaminen	Koulutustuntien määrä Koulutuksen hyöty -kysely Uuden työntekijän perehdytystuntien määrä
Tietotekniikka ja ohjelmistot	Henkilöstön arvio Manuaaliositteet/tositteet yhteensä
Läheinen sijainti	Etäisyys asiakkaista Asiakastapaamisten määrä
Tehokkuus	Käytetty aika keskimäärin/työtehtävä Vientien määrä/henkilö Manuaalisiin vienteihin käytetty aika/koko työaika Ajankäytön jakauma eri prosesseille Liikevaihto/hlö Liikevaihto/projekti

Taulukko 7. Hallinto- ja tukipalvelutoiminnan tärkeimmät menestystekijät ja tyypillisimmät suorituskykymittarit.

3.5.2 Suorituskykymittarit

Palvelujen ajantasaisuutta voidaan mitata aikataulujen pitävyydellä. Tätä kuvaa esimerkiksi määräajassa valmistuneiden projektien osuus kaikista projekteista. Toinen mitattava ulottuvuus on palveluiden laatu, jota voidaan mitata subjektiivisella asiakastyytyväisyyskyselyllä. Hyvin suunniteltu ja järjestetty asiakastyytyväisyyskysely antaa hyvän kuvan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Sisäisellä laaduntarkastuksella mitataan laatua organisaation sisäisesti. Yksityiskohtaisempia mittareita ovat virheiden määrä sekä virheiden korjaamiseen käytetty aika. Virheiden korjaamiseen käytetyllä ajalla saadaan tietoa myös virheiden aiheuttamista lisäkustannuksista.

Henkilöstön osaamista voidaan mitata henkilöstön koulutustasolla, jota tulee arvioida jo haastatteluvaiheessa. Osaamista voidaan määrittää myös eri alojen asiantuntijoiden jakaumalla, joka havainnollistaa alojen asiantuntijoiden määrää yrityksessä. Henkilöstön täyttämä osaamiskysely saattaa tuoda esille uusia

ulottuvuuksia henkilöstön osaamisessa ja se on myös hyvä mittari, kun analysoidaan henkilöstön koulutustarpeita.

Henkilöstön kouluttamista alan menestystekijänä voidaan mitata järjestettyjen koulutustuntien määrällä per henkilö. Se kuvaa yksiselitteisesti sitä, kuinka paljon henkilöstön kouluttamiseen panostetaan. Kun koulutustuntien määrälle on asetettu tavoite, sitä voidaan tavoitella ja seurata toteutuuko se. Koulutuksen hyöty -kysely kertoo henkilöstön mielipiteen koulutuksen hyödystä. Sen avulla saadaan myös lisätietoa henkilöstön koulutustarpeista tulevaisuutta ajatellen. Uuden työntekijän perehdyttäminen on erittäin tärkeä asia työn sujuvuuden kannalta. Siinä onnistumista voidaan arvioida mittaamalla uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävää aikaa.

Tietotekniikan, tietojärjestelmien ja ohjelmistojen tasoa voidaan arvioida henkilöstön avulla parhaiten, sillä he käyttävät niitä apuvälineinä päivittäin työssään - heillä on paras näkemys ja mielipide niiden tasosta ja toimivuudesta. Kyselyn avulla tuodaan epäkohtia esille ja saadaan informaatiota parannusmahdollisuuksista.

Läheisen sijainnin ollessa yksi alan menestystekijöistä sitä kuvaava mittari on etäisyys asiakkaista. Sijainnin merkitys menestystekijänä riippuu tällä alalla paljon yrityksen toimenkuvasta, mutta kaikessa alan toiminnassa sillä on merkitystä. Yritykset valitsevat mieluummin paikallisen toimijan kuin toimijan toiselta puolen Suomea.

Työtehokkuutta voidaan mitata käytettävällä ajalla per työtehtävä tai esimerkiksi projekti. Mittari ei kuitenkaan huomioi työtehtävän laajuutta, joten sen rinnalla on hyvä seurata työtehtävästä saatavaa tuottoa. Kirjanpityksen tehokkuutta voidaan arvioida vientien määrällä per henkilö. Viennit ovat usein samankaltaisia, joten niiden määrät ovat vertailtavissa keskenään. Vientien lukumäärää on hyvä seurata kuukausitasolla, jotta voidaan havaita mahdolliset suuret muutokset vientien lukumäärässä. Viennit vievät suuren ajan kirjanpitäjän työajasta, joten niiden määrää on tärkeää seurata. Automaattisilla vienneillä pystytään tehostamaan toimintaa. Vientien tehokkuutta voidaankin tarkentaa vertaamalla manuaalisiin vienteihin käytettyä aikaa

kokonaistyöaikaan. Se kertoo toiminnan automatisoinnista, joka on erityisen tärkeää. Ajankäytön jakautumista eri prosesseille on hyvä seurata, jotta nähdään, mihin työaika kuluu. Jakauman antaman informaation pohjalta voidaan prosesseja priorisoida toiminnalle edullisemmiksi. Lisäksi työn tuottavuutta voidaan mitata työntekijän tuottamalla liikevaihdolla ja projektista saatavalla liikevaihdolla. Kaikkia edellä mainittuja tehokkuuden mittareita voidaan seurata nykyaikaisten toiminnanohjausjärjestelmien avulla. Tehokkuuden mittarit vaativat henkilöstön sitoutuneisuutta totuuden mukaiseen raportointiin.

4 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Visma Solutions Oy:n tärkeimpiä asiakastoimialoja suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota tutkimustoimialojen ominaispiirteisiin, tärkeimpiin menestystekijöihin ja niitä kuvaaviin tyypillisimpiin suorituskykymittareihin. Tutkimuskysymykset olivat rajattu kahteen perimmäiseen kysymykseen:

- Mitkä ovat tutkimuksessa rajattujen toimialojen ominaispiirteet ja tärkeimmät menestystekijät?
- Mitkä ovat tyypillisimmät suorituskykymittarit tutkimuksessa rajatuilla toimialoilla?

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen. Se ei kuitenkaan ollut perinteinen vaan moderni tutkimus, jossa laajaa ja erityyppistä kirjallista lähdeaineistoa tulkittiin ja yhdisteltiin tapauskohtaisesti. Opinnäytetyössä käytetty lähdeaineisto oli ominaisuuksiltaan laaja ja tutkimustulos nidottiin yhteen yhdistelemällä laadullista informaatiota eri lähteistä. Lähdeaineisto perustui alan kirjallisuuteen, toimialaraportteihin ja toimialojen tyypillisimpien ja menestyvien yritysten tuottamiin raportteihin. Tutkimussuunnitelma kehittyi koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimustuloksena syntyneet mittariaihiot perustuvat toimialoilla tyypillisimmin seurattaviin menestystekijöihin ja yleisimmin käytettyihin suorituskykymittareihin. Kun tutkimustuloksia tulkitaan, on tärkeää muistaa, että ne eivät ole

yksiselitteisiä ja absoluuttisen oikeita – ne ovat esimerkkejä tyypillisimmistä tapauksista käytetyn tutkimusaineiston perusteella. Tutkimustulos antaa yleiskuvan suorituskyvyn mittaamiseen liittyvistä osa-alueista ja niiden eroista eri toimialoilla. Visma Solutions Oy:n henkilöstö voi hyödyntää tutkimusta asiakaskonsultoinnissaan ja asiakasyritykset voivat ammentaa sen pohjalta ideoita omien suorituskymittaristojensa kokoamisessa.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Mielestäni tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää tyydyttävänä, sillä uskon, että aihekokonaisuutta enemmän tutkittaessa tutkimustulokset eri yritysten kohdalla hajautuisivat hieman. Reliaabeliutta voitaisiin parantaa tutkimalla laajemmin toimialojen yksittäisiä yrityksiä. Validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mielestäni tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan luoda yleistetty kuva suorituskyvynmittauskokonaisuudesta. Kaiken kaikkiaan aihe on kuitenkin sellainen, jossa absoluuttinen reliaabelius ja validius ovat hyvin vaikeasti saavutettavissa eivätkä ole edes tarkoituksenmukaisia saavuttaa.

Tutkimustulosten pohjalta huomion arvoista on se, että jokaisella toimialalla aineettoman pääoman tärkeys korostuu. Tämän totesivat myös Kaplan, Norton ja monet muut taloustieteilijät 1970–1990 luvuilla. Henkilöstö, sen osaamistaso ja hyvinvointi sekä muut aineettomat pääomatekijät ovat merkittävässä roolissa jokaisella toimialalla. Aineeton pääoma ja sen kehittäminen on erittäin tärkeää jokaisella toimialalla. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö luo organisaation menestyksen.

Jokaisen organisaation on valittava omalle toiminnalleen tärkeimmät suorituskymittarit, joita johto hyödyntää tehokkaasti päätöksenteossa. Suorituskymittareita tulee tulkita yhdessä ja siksi onkin tärkeä löytää toisiansa tukevia suorituskymittareita lopulliseen mittaristoon. Yksi mittari ei liity vain yhteen menestystekijään ja lisäksi menestystekijöiden sekä mittareiden taso korreloi toistensa kanssa keskenään. Kokonaisvaltaisessa suorituskymittaristossa mittarit vahvistavat toisiaan ja mittaristoa sekä sen osia on analysoitava kokonaisuutena.

Tutkimusala ja aihepiiri ovat niin laajoja, että jokaista toimialaa voitaisiin tutkia erikseen ja jokaista menestystekijää voitaisiin analysoida huomattavasti tarkemmin. Tämän opinnäytetyön puitteissa tarkempi toimialakohtainen analyysi ei ollut kuitenkaan mahdollinen eikä edes tarkoitus. Jatkotutkimusmahdollisuutena näen jokaisen toimialan ja menestystekijän tarkemman analyysin.

Suorituskyky ja sen mittaaminen on yksityiskohtainen kokonaisuus, johon vaikuttaa toimiala, organisaation ominaisuudet, strategia, johto ja sen inhimilliset valinnat. Jokainen organisaatio on erilainen ja jokaisen organisaation suorituskykymittaristo on yksilöllinen. Näin ollen ei ole yhtä oikeaa tapaa suorituskyvyn johtamisessa - tärkeintä on kokonaisuus ja lopputuloksen istuvuus omaan organisaatioon ja valittuun strategiaan.

5 Lähteet

Ammattinetti, Kaupan ala.

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72_ammattiala Luettu 20.10.2015

Andersin, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. 1994. Suoritusten mittaus ohjausvälineenä. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Behn, R.D. 2003. Why measure performance? Public Administration Review. Harvard University. Vol 63, No. 5, pp. 586-606. Luettu 21.10.2015

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, Vol 20. Iss: 7, pp. 754-771. Luettu 30.9.2015

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Hong-bumm, K., Woo Gon, K. & Jeong, A. An., 2003. The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. The Journal of Consumer Marketing. Luettu 23.10.2015

Ikäheimo, S., Laitinen, K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Multiprint.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, K., Matikainen, E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.

Kaupan tila -tutkimus 2012.

<http://retaillab.fi/pdf/Kaupan%20tila%202012%20tiedote.pdf>

Kemira Oyj: Vuosikertomus 2014.

<http://www.kemira.com/fi/SiteCollectionDocuments/uutishuone/vuosikertomukset/2015/kemira-virallinen-tilinpaatos-2014.pdf>

Kone Oyj: Yritysvastuuraportti 2014.

http://cdn.kone.com/www.kone.com/fi/Images/KONE_Sustainability_report_FI.pdf?v=1

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007.

Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät - Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kumar, S. & Sharma, A.K. 2011. Effect of Working Capital Management of Firm Profitability: Empirical evidence from India. *Global Business Review*, 2011. Luettu 18.10.2015

Kuusela, H. 1998. *Markkinoinnin haaste*. Porvoo: WSOY.

Laamanen, K., Laine, R.O., Pääkkönen, J., Vakkuri, J., Vallinoja, V. & Väyrynen, P. 1999. *Mittaamisen parantaminen*. Helsinki: Edita.

Laitinen, E. K. 1998. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Kauppakaari

Laitinen, E. K. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lapinleimu, I., Kauppinen, V. & Torvinen, S. 1997. *Kone- ja metallituoteteollisuuden tuotantojärjestelmät*. Porvoo: WSOY.

Lynch R. & Cross K. 1995. *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*. Cambridge: Blackwell Publishers.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. *Suorituskyvyn mittaaminen*. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Marrin, B. & Schiuma, G. 2003. Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision* 41/8, s. 680-687.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. 2005. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*. University of Cambridge. Vol. 25 pp. 1228-1263.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita.

Pizam, A. & Ellis, T. 1999. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. s. 326-339.
<http://ferysw.staff.fkip.uns.ac.id/files/2014/02/customer-satisfaction-and-its-measurement-in-hospitality-enterprises.pdf>. Luettu 19.10.2015.

Quesada-Pineda, H. 2010. *The ABCs of Cost Allocation in the Wood Products Industry: Applications in the Furniture Industry*. Virginia State University.
<https://pubs.ext.vt.edu/420/420-147/420-147.html>. Luettu 23.10.2015.

Raudasoja, K. & Johansson, M. 2009. *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Juva: WSOYpro.

Saari, S. 2006. Tuottavuus – teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Vantaa: Dark Oy.

TEM Toimialaraportti 2009: Kone- ja laitteollisuus.
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2095/Kone-
_ja_laiteteollisuus_marraskuu_2009.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2095/Kone-ja_laiteteollisuus_marraskuu_2009.pdf)

TEM Toimialaraportti 2012: Majoitustoiminta.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2122/Majoitustoiminta_joulukuu_2012.pdf

TEM Toimialaraportti 2014: Puutuoteteollisuus.
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2258/Puutuoteteollisuus_marraskuu_2014.
pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2258/Puutuoteteollisuus_marraskuu_2014.pdf)

TEM Toimialaraportti 2007: Ravitsemistoiminta.
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2156/Ravitsemistoiminta_joulukuu_2007.p
df](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2156/Ravitsemistoiminta_joulukuu_2007.pdf)

TEM Toimialaraportti 2012: Sosiaalipalvelut.
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2163/Sosiaalipalvelut_marraskuu_2012.pd
f](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2163/Sosiaalipalvelut_marraskuu_2012.pdf)

TEM Toimialaraportti 2011: Taloushallinnon palvelut.
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2
011.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf)

Tilastokeskus, Toimialaluokitus 2008.
[http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-
2008/koko_luokitus.html](http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/koko_luokitus.html) Luettu 23.10.2015

Tilastokeskus: Palvelualojen toimialakatsaus 2011.
http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-22_004.html Luettu 10.10.2015

Työturvallisuuskeskus TTK: Yksityiset palvelualat.
http://www.ttk.fi/toimialat/yksityiset_palvelualat Luettu 19.10.2015

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Otava.

YTN: Kaupan ala 2015.
http://www.ytn.fi/index.php?news_id=1189 Luettu 24.10.2015