



# Tilitoimiston kannattavuuden mittarien kehittäminen

Laura Viitanen

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

VIITANEN, LAURA:

Tilitoimiston kannattavuuden mittarien kehittäminen

Opinnäytetyö 50 sivua, josta liitteitä 0 sivua

Toukokuu 2021

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona tilitoimistolle, joka halusi parantaa kannattavuuttaan mittauksen keinoin. Toimeksiannossa mittaristo haluttiin rajata toimeksiantajan käytössä olleeseen Koho Sales Oy:n toiminnanohjausjärjestelmään ja siitä saataviin mittareihin. Työn tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle, mitkä olivat sen toiminnassa keskeisimmät järjestelmästä saatavat mittarit sekä millä tavoin niitä kannattaisi seurata. Työn tarkoituksena oli rakentaa toimeksiantajalle sen käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään pohjautuva mittaristo.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksen menetelmin. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin ensin kannattavuutta ja siihen vaikuttavia osatekijöitä sekä kannattavuuden varmistamista myös tulevaisuuden toiminnassa, ottaen huomioon etenkin toimeksiantajan toimialan erityispiirteet. Tämän jälkeen käsiteltiin kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden mittauksen keskeisiä aihealueita, ja teoriaosuuden toisessa luvussa vielä mittariston rakentamista hankkeena.

Teoriapohjan perusteella toimeksiantajalle lähdettiin rakentamaan mittaristoa siten, että vaikutteita otettiin soveltuvin osin Kaplanin ja Nortonin kehittämästä tasapainotetusta tulokortista, jossa mittareita valitaan taloudellisten mittareiden lisäksi tasapainoisesti myös muista näkökulmista. Tässä mittaristomallissa rakentamisen pohjana käytetään yrityksen strategiaa ja siitä johdettuja menestystekijöitä. Mittariston rakentamisessa otettiin huomioon myös asiantuntijaorganisaation mittauksen erityispiirteitä, sillä ne soveltuivat hyvin tilitoimiston mittariston rakentamiseen.

Johtopäätöksinä todettiin, että mittaristohankkeen ensimmäinen päävaihe, suunnitelman laatiminen, saatiin toteutettua onnistuneesti. Toimeksiantajalle saatiin luotua mittaristo, joka kuvaa monipuolisesti erityyppisiä kannattavuuteen vaikuttavia osa-alueita. Huomiona kuitenkin todettiin, että hyvä suunnitelma ei vielä takaa mittauksen onnistumista ja kannattavuuden paranemista, mikäli käyttöönotto jää vajavaiseksi tai käyttövaiheen seuranta ei ole säännöllistä, tai mikäli mittaristoa ei kehitetä ajan mittaan tarpeiden muuttuessa. Ensimmäinen askel kannattavuuden parantamiseen on kuitenkin otettu mittariston määrittämisellä, sillä tällä tavoin huomio on saatu kiinnitettyä kannattavuuteen vaikuttaviin seikkoihin.

---

Asiasanat: mittaristo, kannattavuus, toiminnanohjausjärjestelmä, tilitoimisto

## **ABSTRACT**

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

VIITANEN, LAURA:  
Developing Metrics System of Profitability to Accounting Office

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 0 pages  
May 2021

---

This thesis was made as a commission to an accounting office who wanted to improve one's profitability through the methods of metrics. All the metrics results were intended to be received from the Enterprise Resource Planning (ERP) -system which the company was already using in its operations. The objective of this study was to figure out, which were the most critical metrics for the company operations and which were the ways they could be supervised. The purpose of this thesis was to plan a metrics system based on the ERP-system the company was using.

This study was carried out as a case study. The theoretical part explored different fields of profitability and how it could be maintained. It also explored the future aspect of profitability and catered for the special characteristics of the accounting field. The last topic of the theoretical part focused on the theory of developing the metrics system.

The metrics system was developed based on the previously mentioned theory. The balanced scorecard theory created by Kaplan & Norton was employed in this developing project within the applicable parts of it. The theory was based on the company's strategy and its critical success factors. Based on those factors, the metrics were created from a wider range than just from economic view.

As a result, it can be noted that the development part of the metrics system succeeded. The system represented well different areas of operations which indicate to profitability. Further attention must be paid for the implementation and maintenance of the metrics system. A well-made plan is just the first step of improving the profitability and its measuring but the maintenance and observation of the system will be continuous work.

---

Key words: metrics system, profitability, erp-system, accounting office

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILAN KUVAUS .....	8
	2.1 Kuvaus kannattavuuden ja hinnoittelun nykytilasta .....	8
	2.2 Seurannan nykytila.....	9
3	KANNATTAVUUS TILITOIMISTOSSA .....	11
	3.1 Toiminnan kannattavuudesta .....	11
	3.1.1 Kannattavuuden ja tuottavuuden suhde .....	12
	3.1.2 Asiakas- ja tuotekannattavuus.....	12
	3.2 Kannattavan toiminnan varmistaminen tulevaisuudessa.....	13
	3.2.1 Kannattavuuden parantaminen .....	13
	3.2.2 Tilitoimiston luokittelu asiantuntijaorganisaatioksi.....	14
	3.2.3 Asiantuntijaorganisaation kannattavuuden parantaminen ..	15
	3.2.4 Tilitoimiston tulevaisuuden menestystekijät.....	16
	3.3 Kannattavuuden seuranta .....	18
	3.3.1 Suorituskyvyn mittaaminen.....	18
	3.3.2 Balanced Scorecard .....	19
	3.3.3 Asiantuntijaorganisaation suorituskykymittaristo .....	20
	3.3.4 Taloushallintoliiton TAL-mittarit.....	21
	3.3.5 Toiminnanohjausjärjestelmä tilitoimiston työkaluna .....	22
	3.3.6 Koho Sales Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä Koho .....	23
	3.3.7 Tilitoimiston kannattavuusmittarit.....	24
	3.3.8 Mittaamisen erityispiirteet asiantuntijaorganisaatiossa .....	26
	3.3.9 Aineeton pääoma ja sen mittaaminen .....	26
	3.3.10 Subjektiiviset tuottavuuden mittarit.....	27
4	MITTARISTOHANKE.....	29
	4.1 Mittaristohankkeen aloitus.....	29
	4.2 Mittariston suunnitteluvaihe.....	30
	4.3 Mittariston käyttöönotto .....	33
5	TOIMEKSIANTAJAN MITTARISTOHANKE .....	36
	5.1 Mittaristohankkeen aloitus.....	36
	5.2 Mittaamisen tavoitteet ja näkökulmat .....	37
	5.2.1 Käytettävä mittaristomalli.....	37
	5.2.2 Strategian täsmentäminen.....	37
	5.2.3 Valitut mittausnäkökulmat.....	38
	5.3 Menestystekijöiden määrittely .....	39

5.4	Valitut mittarit .....	39
5.4.1	Kannattavan toiminnan mittarit .....	40
5.4.2	Palvelun laadun mittarit .....	41
5.4.3	Tehokkaiden prosessien mittarit .....	42
5.4.4	Oppimisen ja kasvun mittarit .....	43
5.4.5	Kuormitustiedot mittaristossa .....	43
5.4.6	Mittarit henkilöstön työssä .....	44
5.5	Mittariston käyttöperiaatteet .....	45
5.6	Tiekartta mittariston käyttöönottoon .....	46
6	POHDINTA .....	47
	LÄHTEET .....	50

## 1 JOHDANTO

Kannattava liiketoiminta on liike-elämän perusta. Tähän ottavat kantaa myös esimerkiksi osakeyhtiölaki, joka sanoo: ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”, sekä verohallinto, jonka mukaan ”elinkeino toiminnalla – – tarkoitetaan sellaisia toimintoja, joita harjoitetaan vakaassa tulonhankkimistarkoituksessa”. (OYL 2006/624, Verohallinto 2019) Periaatteessa kannattavuuden käsite on yksinkertainen; mikäli tulot ovat suuremmat kuin menot, on toiminta kannattavaa. Käytännössä asia ei kuitenkaan ole ollenkaan yksinkertainen, ja kannattavuutta voidaankin määrittää ja mitata monella eri tavoin. Nykyaikaisessa, äärimmäisen kovan kilpailun liike-elämässä on tärkeää, että yritys on tarkoin perillä omasta kannattavuudestaan eri näkökulmista katsottuna, ja myös siitä, mitkä ovat niitä kriittisiä seikkoja, jotka sen toiminnassa vaikuttavat kannattavuuteen.

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana toimii taloushallintoalan yritys, josta käytetään työssä nimeä Tilitoimisto Oy. Taloushallintoalan yritykset jakaantuvat kokoluokkansa perusteella isoihin ketjuihin, joilla on käytettävissään laajat taustaresurssit järjestelmäosaamisineen, ja vastaavasti taas pieniin, pääasiassa yhden tai muutaman hengen työllistäviin yrityksiin, joilla ei monestikaan ole laajoja resursseja käytettävissään esimerkiksi liiketoiminnan tai järjestelmien kehittämiseen. Toimeksiantajayritys sijoittuu jälkimmäiseen pienten yritysten kategoriaan, mutta ei kuitenkaan ole aivan pienimmästä päästä, sillä viimeiset vuodet yritys on työllistänyt keskimäärin noin kymmenen henkilöä.

Viime vuosina yrityksessä on kehitetty käytettäviä tietojärjestelmiä ja liiketoimintaa ylipäätään. Käyttöön on joitain vuosia sitten otettu myös taloushallintoalan tarpeisiin hyvin vastaava Koho Sales Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä, johon kaikki työssäolotunnit kirjataan ja jonka kautta myös asiakaslaskutus muodostetaan. Järjestelmä antaa näiden tietojen perusteella myös monenlaisia kannattavuuden lukuja lähtien asiakkaiden ja tuotteiden kannattavuudesta aina ryhmä- tai henkilötason kannattavuuteen. Nykyhetken haasteena oikeastaan onkin, ettei näiden lukujen seuranta ole kaikkien järjestelmällistä eikä ohjaavaa, vaikka johto seuraakin kannattavuuslukuja aktiivisesti. Myös työntekijät seuraavat omia

lukujaan, mutta aivan tarkkaa tietoa ei kaikin osin tunnu olevan siitä, milloin näitä tulisi seurata, mitkä mittarit antavat parasta tietoa toiminnasta eikä myöskään millaisia arvoja näihin tavoitellaan. Mittareiden suhteen on myös osittain epävarmuutta siitä, käytetäänkö niitä yrityksessä oikein, eli kertovatko ne luotettavasti juuri sitä tietoa mitä niiden ajatellaan mittaavan.

Toiminnanohjausjärjestelmä on tietolähteenä hyvin monipuolinen, sillä siitä pystytään saamaan tietoa niin asiakkaista, tuotteista, kuin työntekijöistäkin hyvin laajasti. Tästä syystä järjestelmä haluttaisiin saada nykytilaa paremmin käyttöön, jotta näistä tiedoista saadaan myös tiedolla johtamisen näkökulmasta kaikki hyöty irti. Mittareiden avulla halutaan ennen kaikkea pyrkiä kannattavuuden parantumiseen, sillä paremman mittaamisen avulla tiedetään, että kaikki yrityksen tekemät toiminnot ovat kannattavia ja strategian mukaisia, lisäksi mittaustulosten perusteella voidaan toiminnassa tehdä parannuksia niille osa-alueille, jotka ovat vähemmän kannattavia kuin toiset. Tämän työn tavoitteena onkin selvittää toimeksiantajan kannalta järjestelmästä saatavat keskeiset mittarit ja määrittää niille seurannan tavat – kuka seuraa, mitä, miksi ja milloin.

Työn tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle selkeä toiminnanohjausjärjestelmään pohjautuva mittausjärjestelmä. Mittausjärjestelmän rakentamisvaiheessa lähdetään yhdistämään kahta ajatusta; toisaalta halutaan rakentaa kokonaisvaltaista mittaristoa Balanced Scorecard -hengen mukaisesti, toisaalta mittaaminen halutaan rajata selkeyden ja sen sitoman pienen resurssitarpeen vuoksi nimenomaan toiminnanohjausjärjestelmään. Työ on toteutettu tapaustutkimuksen menetelmin, siten että ensin on perehdytty teoriapohjaan liittyen kannattavuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, sekä suorituskyvyn mittaamiseen ja mittariston rakentamiseen. Työn jälkimmäisessä osiossa on kuvattu toimeksiantajan mittaristohanketta, keskittyen pääasiassa mittariston suunnittelun työvaiheisiin.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILAN KUVAUS

Työn toimeksiantaja on noin kymmenen henkilöä työllistävä tilitoimisto, joka on toiminut alalla jo useita vuosikymmeniä. Toimeksiantajan operatiivinen organisaatorakenne on matala, yrityksessä on toimitusjohtaja, joka hoitaa toimiston käytännön asioita sekä osan asiakkaille tehtävistä projektiluontoisista konsultointitöistä, vastaa asiakashankinnasta, sekä toimii henkilöstön esimiehenä. Loput henkilökunnasta koostuu asiakasvastuullisista taloushallinnon asiantuntijoista, jotka hoitavat kukin omia asiakkuuksiaan kokonaisvaltaisesti, sekä yksittäisissä tapauksissa työparina kollegan kanssa.

Tuotettavat palvelut ovat pääasiassa perinteisiä tilitoimistopalveluita; kirjanpitoa, palkanlaskentaa sekä taloushallinnon ulkoistustöitä, joita käydään tarvittaessa tekemässä myös asiakasyritysten toimitiloissa, sekä jossain määrin myös alaan liittyvää konsultointia. Palvelua tuotetaan pääsääntöisesti kahdella eri sähköisellä taloushallinnon ohjelmistolla, lisäksi erityisesti isommilla asiakasyrityksillä saattaa olla käytössään oma ohjelmisto, jota asiakkuuden hoitoon käytetään. Asiakkuuksien suhteen ei ole erityisiä painotuksia, vaan yritykset jakautuvat monipuolisesti eri toimialoille, -kokoluokkiin sekä -yhtiömuotoihin.

### 2.1 Kuvaus kannattavuuden ja hinnoittelun nykytilasta

Toimeksiantajan toiminta on nykytilassaan kannattavaa, ja esimerkiksi työn laskutusaste toimialan yleiseen tasoon nähden on melko hyvällä tasolla. Toiminnan kannattavuutta halutaan kuitenkin tulevaisuudessa parantaa entisestään, ja samalla huolehtia siitä, että esimerkiksi kehitystoimilla saavutetuista prosessien tehostumisista saavutettavat hyödyt näkyvät asiakkaan saamien hyötyjen lisäksi myös toimeksiantajan kannattavuudessa. Jatkossa halutaan myös nykyistä enemmän kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen toiminta on kaikilta osin kannattavaa – että yrityksellä ei ole kannattamatonta toimintaa, tarkasteltiin asiaa sitten asiakkaittain, tuotteittain, tai mistä tahansa näkökulmasta.

Toimeksiantajalla on nykyisellään käytössään erilaisia hinnoittelumalleja. Aiemmin käytössä ollut, tehtyyn työaikaan perustuva hinnoittelu on edelleen käytössä suurimmalla osalla pidempään kestäneistä asiakkuuksista, lisäksi tätä hinnoittelumallia käytetään asiakkaasta riippumatta aina, kun kyseessä on perinteinen paperikirjanpito. Tuntihinnoitelluissa asiakkuuksissa laskutetaan lisäksi joitain kapaleveloitettavia tuotteita, kuten kuukauden perusmaksu sekä annetut viranomaisilmoitukset. Uusimmille asiakkuuksille on pyritty pääsääntöisesti ottamaan käyttöön kiinteän kuukausihinnan mukainen paketti, jossa ennalta sovittuun hintaan sisältyy tietyn sisältöinen palvelupaketti, sovittuun tositemäärään saakka. Lisälaskutusta pakettiasiakkaille voi tulla ylimääräisistä palveluista, tai kuukausilta, joissa on normaalia enemmän aineistoa.

## 2.2 Seurannan nykytila

Toimeksiantajalla on käytössään Koho Sales Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä Koho, joka on tarkoitettu erityisesti asiantuntijayrityksille, pääasiassa työpanokseen pohjautuvaan työhön soveltuvaksi. Toiminnanohjausjärjestelmän pohjalta on jo useiden vuosien ajan muodostettu onnistuneesti asiakaslaskut tuntikirjausten avulla. Aiemmin laskutus muodostettiin siirtämällä aineisto riveinä laskutusohjelmaan, jossa tiedot muokattiin lopullisiksi laskuiksi. Nykyisin aineisto käsitellään valmiiksi toiminnanohjausjärjestelmässä, josta laskut siirretään vasta lähettämistä varten laskutusohjelmaan, joten järjestelmä antaa varsin luotettavaa tietoa laskutetuista euroista. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän tehtävänä on ollut työntekijöiden työajan sekä tuntiliukumassaldon seuranta, joka niin ikään toimii sujuvasti järjestelmän kautta. Kaikkia ohjelman tarjoamia toiminnallisuuksia ei kuitenkaan ole tähän saakka hyödynnetty järjestelmällisesti. Haasteena ovat myös olleet käyttövuosien aikana voimakkaasti lisääntyneet järjestelmän toiminnallisuudet; esimerkiksi uusien mittareiden oikeellisuudesta ei ole ollut täyttä varmuutta, sillä nämä saattavat vaatia taustamäärityitä, joita ei ole matkan varrella toiminnallisuuksien lisääntyessä huomattu tehdä. Järjestelmään on mahdollista jo perusominaisuuksiensa puitteissa saada muun muassa ”Dashboard” -tyyppinen etusivu, joka näyttää tärkeimmät mittarit heti kirjautumisen jälkeen etusivulla.

Johdon edustajalla tällainen onkin käytössä, mutta etusivulla näytettävien mittareiden tärkeyttä ei ole tarkemmin pohdittu. Työntekijöillä kyseistä näkymää ei ole käytössä.

Koho antaa ilman erillisiä käyttöönottoja tietoa monenlaisista mittareista, ja näitä on toimeksiantajan tapauksessakin pyritty aktiivisesti seuraamaan. Isoimmat haasteet nykyisellään liittyvät kuitenkin siihen, että toimeksiantajalla ei ole organisaationa käytössään strategiaan pohjautuvaa mittaristoa, joka kertoisi mitkä ovat kriittisimmät seurattavat mittarit, ja esimerkiksi kuinka usein mitäkin mittaria tulisi seurata. Lisäksi monelta mittarilta puuttuvat myös tavoitearvot, joiden perusteella olisi heti helposti määriteltävissä, onko jokin asia kunnossa vai parannettavien listalla. Toimeksiantajan aiemmin toteuttaman työntekijöiden haastattelun perusteella selvisi, että myös työntekijöistä valtaosa on kiinnostunut seuraamaan oman työnsä kannattavuutta, mutta mitään selkeää linjaa seurattavista mittareista ei kenenkään tiedossa ollut. Lisäksi monella oli epäilyksiä mittareiden oikeellisuudesta, jolloin koettiin myös, ettei kovin tarkka seuranta ole kannattavaa, kun varmuutta tulosten luotettavuudesta ei ole.

### 3 KANNATTAVUUS TILITOIMISTOSSA

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, mistä erilaisista tekijöistä kannattavuus muodostuu, miten kannattava toiminta turvataan myös tulevaisuudessa, sekä millä tavoin näitä kyseisiä tekijöitä tulisi mitata. Kaikkien edellä mainittujen aihepiirien yhteydessä on tuotu esiin myös tilitoimistoalalle tyypillisiä piirteitä.

#### 3.1 Toiminnan kannattavuudesta

Kaikki yritystoiminta pohjautuu siihen, että liiketoiminta on kannattavaa, eli yksinkertaistettuna tuloja on oltava enemmän kuin menoja. Yrityksen tuloslaskelmasta pystytään toteamaan kannattava toiminta, sillä siitä nähdään menojen ja tulojen suhde. Ei kuitenkaan riitä, että toiminta on juuri ja juuri kannattavaa, vaan yrityksen kannattavuuden on oltava hyvä, jotta se pystyy maksamaan tuottoa sijoitetulle pääomalle sekä keräämään varallisuutta muun muassa toiminnan kehittämiseen. Kannattavuus syntyy toiminnan hyvydestä, sillä ”tuloksia ei voi parantaa – vain toimintaa voi parantaa, ja sen seurauksena tulokset paranevat”. (Mäenpää 2015, 66–67)

Kannattavuus ja tuottavuus ovat pitkällä aikavälillä yrityksen keskeisiä menestystekijöitä, mutta niistä saatava tieto kertoo pääasiassa siitä, mitä menneisyydessä on tehty ja miten nämä ratkaisut ovat vaikuttaneet. Keskeinen menestystekijä on myös toiminnan laatu, joka vaikuttaa tuottavuuteen, ja sitä kautta kannattavuuteen. Asiakasnäkökulmasta esimerkiksi toimituksen nopeus ja täsmällisyys kuvaavat laatua, samoin kuin asiakkaan kokema lisäarvo. Tulevaisuuden suorituskykyyn liittyvät myös esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen. Nämä kaikki menestystekijät vaikuttavat pitkällä aikavälillä yrityksen kilpailukykyyn. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10–11) Näiden vaikuttavuusketjujen pohjalta voidaankin tehdä päätelmä, että pelkkää kannattavuutta seuraamalla ei riittävän hyvin pystytä nykyajan nopeasti muuttuvassa yritys-elämässä ohjaamaan yrityksen tulevaa kannattavuutta, kun katseen pitäisi koko ajan olla myös eteenpäin. On siis seurattava myös muita seikkoja, joissa menestymisen tiedetään vaikuttavan kannattavuuteen tulevaisuudessa.

### 3.1.1 Kannattavuuden ja tuottavuuden suhde

Tuottavuus kuvaa toiminnan tehokkuutta eli sitä, kuinka tehokkaasti resursseja käytetään suoritteiden aikaansaamiseksi. Tuottavuuden kasvaessa saadaan siis enemmän aikaan vähemmällä resursseilla. Tämä parantaa myös yrityksen kannattavuutta, kun kustannusten pysyessä ennallaan saadaan entistä enemmän tuottoja. (Mäenpää 2015, 76–77) Kannattavan toiminnan ja tuottavuuden välillä voidaan piirtää yhteys myös liiketoiminnan kehittämisen kautta; kannattava toimintaa mahdollistaa toiminnan kehittämisen, jonka myötä tuottavuus paranee. Kilpailuilla markkinoilla tapahtuu koko ajan kehitystä, jonka myötä yritysten keskimääräinen tuottavuus kasvaa. Mikäli yritys ei pysy tässä kehityksessä mukana, ei sen toiminta tule pitkällä aikavälillä pysymään kannattavana. Liiketoimintaprosesseja on jatkuvasti parannettava, ja myös tietopääomaa sekä osaamista hyödynnettävä ja johdettava yhä tehokkaammin. (Hannula & Lönnqvist 2002, 8–10)

Tuottavuustavoitteet ovat kannattavuustavoitteiden lisäksi tärkeä osa yritysten reaali-prosessien tavoitteita. Tuottavuuden tavoitteiden suhteen on tärkeää asettaa painotukset siten, että ne painottavat yrityksen tärkeimpiä tuotannon tekijöitä. (Neillimo & Uusi-Rauva 2007, 281) Toimialojen tuottavuusvertailuun on vakiintuneita tuottavuusmittareita, kuitenkin yrityskohtaisesti tuottavuuden mittausta voidaan toteuttaa siten, kuin nähdään mahdollisimman hyvää ja vertailukelpoista tietoa saatavan, jotta toimintaa voidaan kehittää ja tuottavuutta näiden pohjalta entisestään parantaa. (Mäenpää 2015, 80)

### 3.1.2 Asiakas- ja tuotekannattavuus

Asiakaskannattavuus on yritykselle tärkeä asia, sillä huonosti kannattavat tai kokonaan kannattamattomat asiakkaat heikentävät yrityksen pitkän tähtäimen toimintamahdollisuuksia. Parhaaseen tulokseen päästään, kun kaikki asiakkaat ovat kannattavia ja asiakassuhteet mahdollisimman pitkiä. Asiakaskannattavuuden suhteen on hyvä muistaa, että loppu kädessä kannattavat asiakkaat joutuvat maksamaan kannattamattomien asiakkaiden tuottamat tappiot. Asiakkaiden kannattavuutta laskiessa on syytä olla tarkkana, että saadaan selville todellinen kan-

nattavuus, eli tulee huomioida myös asiakkaan aiheuttamat todelliset kiinteät kulut, sen sijaan että seurattaisiin vain myyntikatetta tai käytettäisiin kiinteiden kulujen jaossa jotakin laskennallista suhdelukua. Asiakaskannattavuus on strategiatason asia, jonka vuoksi asiakkaan kannattavuutta on seurattava koko yrityksen tasolla, ja kannattavuuden kehittäminen vaatii aikaa. Keinoja kannattavuuden parantamiseen ovat, tässä nimenomaisessa järjestyksessä seuraavat: neuvottelut hinnan korotuksesta, pyrkimys myyntimäärän kasvattamiseen, tekemisen määrän vähentäminen ja viimesijaisena asiakassuhteen päättäminen. (Vilkkumaa 2010, 186–189)

Yrityksen tuotteisiin voidaan soveltaa niin kutsuttua 80/20-sääntöä; yleensä 20 prosenttia tuotenimikkeistä tuo yritykselle 80 prosenttia liikevaihdosta. Monet pienivolyymiset tuotteet kuluttavat kuitenkin huomattavasti yrityksen resursseja, ja voivat näin ollen vähentää kannattavuutta. Kannattavuuden parantamiseksi yritys voi esimerkiksi tarkastaa näiden tuotteiden hintoja ylöspäin, yksinkertaistaa tuotteita asiakaslähtöisesti tai kehittää prosesseja menetelmäsuunnittelun avulla. (Puolamäki 2007, 123–124)

## **3.2 Kannattavan toiminnan varmistaminen tulevaisuudessa**

### **3.2.1 Kannattavuuden parantaminen**

Kannattavuutta on jatkuvasti seurattava ja kehitettävä, sillä ilman kehittämistä kannattavuus heikkenee. Kannattavuutta voidaan parantaa yksinkertaisesti ajateltuna joko tuloja lisäämällä tai menoja vähentämällä. Nämä toimet puolestaan voidaan toteuttaa joko hintoja muuttamalla ja/tai tuottavuutta parantamalla. (Mäenpää 2015, 81) Tulojen lisääminen voi tapahtua tuotteen hintaa nostamalla, jolloin katetuotto prosentti nousee, tällöin tosin vastaavasti myyntimäärä saattaa laskea. Myyntimäärän lisääminen ei paranna katetuotto prosenttia, vaan euromääräistä katetuottoa, mutta vaatii yleensä esimerkiksi markkinoinnillisia panostuksia. (Eklund & Kekkonen 2016, 88–89) Hintojen muuttamista voidaan tehdä myös hankintahinnoista, jolloin kustannukset pienenevät suoraan. Hankintakustannusten pienentämisessä joudutaan yleensä kohtaamaan myös monia toiminnallisia

asioita, jottei toisaalla saatavan hintasäästön myötä synny lisäkustannuksia toisaalla. Pelkästään hinnoitteluun liittyvillä tekijöillä on yleensä ongelmallista parantaa kannattavuutta. (Mäenpää 2015, 84–85)

Tuottavuuden parantaminen tarjoaa yritykselle kestävästä kilpailukykyä. Tuottavuus ja tehokkuus eivät käsitteinä tarkoita toiminnan kiristämistä negatiivisessa mielessä, vaan voivat parhaimmillaan keventää työtä ja tehdä siitä motivoivampaa, mikäli lähtökohdiksi otetaan muun muassa järkevyyttä, kyvykkyyttä, hyvät menetelmät ja välineet. Tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi seuraavien keskeisten tekijöiden avulla:

- Keskitytään niihin asioihin, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja karsitaan turhat toiminnot pois.
- Suunnitellaan ja dokumentoidaan prosessit ja toimintamallit, jolloin sujuvuus ja yhteistyö paranevat sekä mittaus ja analysointi helpottuvat.
- Työmenetelmiä kehitetään ja työvälineistä huolehditaan.
- Huolehditaan ihmisten osaamisesta; kehitetään ja pidetään ajan tasalla.
- Johdetaan hyvin, jolloin saadaan toiminnan suunta selkeäksi sekä työn teko sujuvaksi ja tehokkaaksi.
- Mukautetaan työaikoja työmäärän mukaan.
- Mitataan tuottavuutta ja laatua, jotta resurssit suuntautuvat oikein ja tuottavat hyviä tuloksia.
- Annetaan työstä palautetta ja hyvästä suorituksesta tunnustusta.

(Mäenpää 2015, 87–90)

### **3.2.2 Tilitoimiston luokittelu asiantuntijaorganisaatioksi**

Asiantuntijaorganisaatio -termiä käytetään sellaisesta organisaatiosta, jonka työ koostuu pääosin uuden tiedon soveltamisesta ja kehittämisestä, kuten suunnittelusta tai konsultoinnista. Koska lähes kaikki työtehtävät pohjautuvat oman alansa asiantuntemukselle, olisi kuvaavampi termi asiantuntijuuden sijaan työn tietointensiivisyys. Korkealla tietointensiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tiedon merkitys organisaation tuotannontekijänä on keskimääräistä isompi. Pääsääntöisesti myös aineettomien menestystekijöiden rooli kasvaa tietointensiivisyyden mukana. (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006, 49–50)

Ei ole kuitenkaan aivan itsestään selvää, että tilitoimisto luokiteltaisiin asiantuntijaorganisaatioksi. Toimialaluokituksessa (TOL 2008) ala määritellään nimellä ”Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu”, joka on nimensä mukaisesti yritysmarkkinoilla operoiva palvelutoimiala. Toisaalta toimiala kuuluu yläluokitukseen ”Lakiasiainja laskentatoimen palvelut”, ja vielä ylempään luokitukseen ”Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta”, johon kuuluvat myös esimerkiksi konsultointi-, kehittämis-, ja insinööripalvelut: kategorisointi siis asettuu vahvasti asiantuntija-aloina miellettyjen toimialojen joukkoon. (TOL 2008)

Työ- ja elinkeinoministeriön Taloushallintoalan toimialaraportissa (2019) käsitellään taloushallinnon alan muutosta. Raportissa kumotaan yleinen väite taloushallinnon ammattikunnan katoamisesta automaation ja digitalisaation myötä, ja korjataan kyseessä olevan työtehtävien ja toimialan uudistuminen. Taloushallinnon ammattilaiset tulevat jatkossa olemaan palveluammattilaisia ja yritystoiminnan konsultteja. Rutiininomaisen kirjaustyön sijaan ammattilaiset keskittyvät jatkossa konsultoivampaan ja eteenpäin katsovaan numeroiden jalostamiseen ja sitä kautta informaation tuottamiseen. (Metsä-Tokila 2019, 37–38) Tästä työnkuvan muutoksesta johtuen on tärkeää mieltää tilitoimisto asiantuntijaorganisaatioksi – matalan osaamistason rutiinityö vähenee joka tapauksessa vuosi vuodelta, jolloin vaihtoehtoina ovat joko työmäärän vähentymisen hyväksyminen tai työn osaamistason nostaminen. Tilitoimiston onkin menestyäkseen tulevaisuudessa opeltava tuotteistamaan sekä tarjoamaan – ei vain lakisääteisiä kirjanpidon palveluita – vaan myös omaa asiantuntemustaan. Tästä syystä myös tilitoimiston kannattavuudessa ja sen mittaamisessa on otettava huomioon asiantuntijaorganisaation erityispiirteet.

### **3.2.3 Asiantuntijaorganisaation kannattavuuden parantaminen**

Asiantuntijaorganisaatiossa kannattavuuteen vaikuttavat seikat ovat samoja kuin yritysmaailmassa yleisestikin. Työn luonteesta johtuen tietyt asiat korostuvat, mikäli asiaa verrataan esimerkiksi valmistavaan teollisuusyritykseen. Visman (n.d.) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa kannattavuuteen liittyvät ongelmat ilmaantuvat monesti henkilöstöön liittyvien seikkojen johdosta, kuten heikosta tuntien

käyttöasteesta, puutteista tuntien kirjaamisessa, laskuttamisessa tai seuraamisessa, tai huonosta priorisoinnista ja töiden jakamisesta. Kannattavuus heikentyy myös, jos esimerkiksi asiakas- tai projektikannattavuuksia sekä työntekijän tehokkuutta tai laskutusastetta ei seurata, ja reagointi ongelmiin on hidasta. Asiantuntijayrityksissä voi myös olla rakenteellisia ongelmia; Visman laskelmien mukaan esimerkiksi kymmenen hengen yrityksessä käyttöaste voi laskea kokonaisuutena 56 prosenttiin, mikäli oletetaan että työntekijöistä seitsemän tekisi laskutettavaa työtä 80 prosentin laskutusasteella ja loput kolme työskentelisivät tukirooleissa. (Visma n.d.)

Voidaankin siis päätellä, että edeltävässä kappaleessa lueteltuihin asioihin huomiota kiinnittämällä saadaan todennäköisesti myös kannattavuus paranemaan. Tässä yhteydessä on syytä nostaa esille etenkin edellä mainitut puutteelliset seurannan tavat, sillä ensimmäinen askel kohti muutosta on se, että tunnistaa kohteet, jotka muutosta vaativat.

### **3.2.4 Tilitoimiston tulevaisuuden menestystekijät**

Yrityksen strategisia menestystekijöitä määritellessä on hyvä tunnistaa alan tuleva kehitys, jotta näiden vaikutus tulevaan menestykseen osataan huomioida jo määrittelytyötä tehdessä. Tilitoimistoalalla tunnistettuja yleisiä menestystekijöitä on järjestelmäkehityksen myötä korostuva asiantuntijarooli – asiakkaan liiketoimintaa on aidosti tulkittava ja tuettava, on keskittyttävä asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan palveluun. Kaupallisessa yhteistyössä Visma Software Oy:n (2020) kanssa tehdyssä Tilisanomien artikkelissa tilitoimiston tulevaisuuden menestystekijöiksi nostetaan keskittyminen arvoa tuottavaan työhön, rohkea ja aktiivinen uusasiakashankinta, hinnoittelun kehittäminen, järjestelmien keskittäminen sekä asiakkaiden kuuntelu ja tätä kautta tarpeiden ymmärtäminen (Iivonen 2020). Uuskoski ja Eerola (2019) Jackbot Oy:stä kuvaavat Finagolle tuottamassaan blogitekstissä myös tiedolla johtamisen tuomaa kilpailuetua. Heidän mukaansa tilitoimistoilla on palvelutoimialaksi hyvin paljon yksityiskohtaista dataa käytettävissä, sitä kertyy sekä omista prosesseista että asiakkaiden prosesseista. Toiminnanohjausjärjestelmä mainitaan tässä yhteydessä omista prosesseista kerty-

vän datan lähteenä, kuten myös työajankirjaukset ja laskutusjärjestelmät. Tiedolla johtamisen he jakavat kahteen osioon; tekniseen osioon, jossa raakadata kerätään, sitä jalostetaan ja lopuksi visualisoidaan, sekä inhimilliseen osioon, jossa tiedosta tehdään huomioita ja oivalluksia, jotka viedään käytäntöön päätöksinä ja toimenpiteinä. (Uuskoski & Eerola 2019)

Taloushallintoalan yleinen kentältä kantautuva trendi on alan polarisoituminen, jossa toisaalla ovat isot valtakunnalliset tilitoimistoketjut, jotka laajentavat toimintaansa ostamalla pienempiä tilitoimistoja sekä myös alaa tukevia asiantuntijayrityksiä, toisaalla taas ovat pienemmät tilitoimistot, jotka panostavat voimakkaasti henkilökohtaiseen palveluun ja paikallisuuteen. Kuviossa 1 on esitetty näiden kahden polarisoituvan ääripään vahvuuksia ja heikkouksia. (Metsä-Tokila 2019, 36) Koska pienellä, paikallisella tilitoimistolla ei jatkossakaan ole samoja resursseja käytettävissään, kuin isoilla alaa valtaavilla ketjuilla, on selvää, että tällaisen toimiston on menestyäkseen syytä jatkossakin panostaa paikallisuuteen sekä laadukkaaseen ja helposti lähestyttävään palveluun. Käytössä olevat resurssit on syytä kohdentaa viisaasti siten, että tärkeimmät prosessit ja järjestelmät pysyvät jatkuvasti ajantasaisina. Pienen toimiston on myös tärkeää huolehtia siitä, että toimiston osaaminen ei ole liikaa yksittäisten avainhenkilöiden varassa.



Kuvio 1. Polarisoitunut taloushallintoala (Metsä-Tokila 2019, 36)

### 3.3 Kannattavuuden seuranta

#### 3.3.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyky terminä voidaan määritellä monella tavoin. Lönnqvistin ym. (2006) mukaan suorituskyky liike-elämän terminä tarkoittaa jonkin liiketoiminnallisen yksikön menestymistä ja tuloksetekokykyä, eli mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetettu tavoite. Verrattuna suoritukseen, joka kuvaa mennyttä, jo saatua tulosta, suorituskyvyllä viitataan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Lönnqvist ym. 2006, 19) Saari (2004) puolestaan määrittää suorituskyvyn jonkin väliin kyvyksi tuottaa lisäarvoa, ja kuvaa, että yrityksen suorituskykyyn voidaan vaikuttaa parantamalla tuotantovälineiden määrää tai laatua. (Saari 2004, 52) Terveystieteiden tutkimuskeskus (2021) määrittää yksilön toimintakyvyn sanastossa suorituskyvyn yksilön kykyä toteuttaa tehtävä vakioitussa ympäristössä, kuvaamalla korkeinta todennäköistä suoritustasoa, joka tietyllä hetkellä tietyssä toiminnassa voidaan saavuttaa. Suoritustaso määritellään vastaavasti realisoituneena suorituskykyä. (THL 2021) Näihin määritelmiin peilaten voidaankin siis todeta, että yritystoiminnassa, sen sijaan että seurattaisiin vain menneitä suorituksia ja suoritustasoa, voidaan asettaa tavoitteet suorituskyvyn mukaan, eli sille tasolle mihin yritys parhaimmillaan voi päästä, ja tämän jälkeen pyrkiä saamaan suoritustaso kohti tavoitetta.

Mittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittarista voidaan käyttää myös käsitettä tunnusluku. Mittari voi olla tyypiltään joko vakiintunut tai tilanteen mukaan määriteltävä; taloudellinen tai ei-taloudellinen; laadullinen tai määrällinen. (Hannula & Lönnqvist 2002, 46–47) Mittarilla voidaan mitata suoraan jotakin menestystekijää, jolloin mittaria kutsutaan suoraksi, tai jotakin tekijää, jonka oletetaan vaikuttavan kohteena olevaan menestystekijään, jolloin mittaria kutsutaan välilliseksi tai epäsuoraksi. Jako voidaan tehdä myös objektiivisiin, eli konkreettiseen mittaukseen perustuviksi, ja subjektiivisiin, eli mielipiteisiin tai arvioihin perustuviin mittareihin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen, Sillanpää 2007, 168–170)

Mittaristo on mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista muodostuva kokonaisuus. Se voi olla jonkin mittaristomallin mukaan rakennettu, tai muotoutunut

ajan saatossa, kun mittareita on lisätty. (Lönqvist ym. 2006, 29) Mittaristo voi toimia hälytysjärjestelmänä, joka kertoo johdolle, mikäli jokin asia ei kehity haluttuun suuntaan, tai strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia muunnetaan toiminnaksi. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 17)

Suorituskyvyn mittaus käsitteenä tarkoittaa prosessia, jossa pyritään määrittämään tietyn mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila. Tähän voidaan käyttää mittareita sekä kokonaisia mittaristoja. Mittausprosessi koostuu vaiheista: mittarit valitaan ja niiden käyttöperiaatteista sekä tulostavoitteista sovitaan, mittausarvoja lasketaan sekä tulokset raportoidaan ja tehdään näiden perusteella korjaustoimenpiteitä. (Hannula & Lönqvist 2002, 47)

### **3.3.2 Balanced Scorecard**

Yksi erittäin tunnettu suorituskyvyn mittaristomalli on Balanced Scorecard. Mallin ovat kehittäneet 1990-luvun alussa Robert Kaplan ja David Norton. Alun perin Kaplan ja Norton (2002) kertovat kehittäneensä mallin monipuolistamaan mittauksia ainoastaan taloudellisista mittareista myös muihin mittareihin. Ajatus taustalla oli, että mikäli yritysjohto nojaa ainoastaan taloudellisiin mittareihin, on katse menneisyydessä, eikä mittaamisella pystytä riittävän hyvin huomioimaan esimerkiksi aineettomia menestystekijöitä ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Tästä syystä Balanced Scorecardiin kehitettiin taloudellisten mittareiden lisäksi tasapainoisesti myös muita strategiasta johdettuja mittareita. Myöhemmin selvisi, että itse mittaamisen lisäksi Balanced Scorecardia pystyttiin käyttämään myös strategiajohtamisen välineenä, jolloin strategian toteutumisen todennäköisyyskin parani. (Kaplan & Norton 2002, 4)

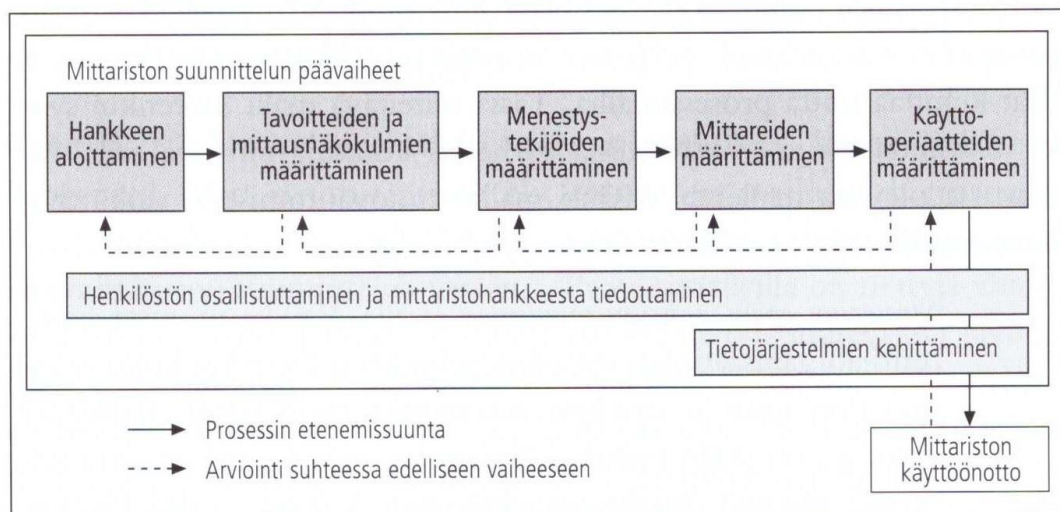
Kaplanin ja Nortonin (2002) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että kyky toteuttaa strategiaa saattaa jopa olla tärkeämpi kuin itse strategia. Aineettoman pääoman nostaessa merkitystään, on strategia muuttunut tärkeäksi välineeksi luoda arvoa, ja ongelmia syntyy, mikäli mittausmenetelmät eivät muutu samaan tahtiin strategian kanssa. (Kaplan & Norton 2002, 2) Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa mittausnäkökulmat olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten proses-

sien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Monesti organisaatiot kuitenkin muokkaavat näitä näkökulmia itselleen sopivimmiksi, ja esimerkiksi henkilöstönäkökulma saatetaan ottaa mukaan viidenneksi näkökulmaksi. (Malmi ym. 2002, 23)

### 3.3.3 Asiantuntijaorganisaation suorituskykymittaristo

Asiantuntijaorganisaatiolle ei ole aiemmin esitetty mallia suorituskykymittariston suunnitteluun, joten Kansalliseen tuottavuusohjelmaan kuuluvan Osaavan organisaation tunnusluvut -tutkimusprojektin yhteydessä syntyi malli, jota noudatettiin kyseisen projektin mittaristohankkeissa. Projektissa ei tavoiteltu uuden prosessimallin kehittelyä, vaan malli syntyi yhdisteltäessä ja sovellettaessa parhaiksi koettuja piirteitä olemassa olevista malleista. (Lönqvist ym. 2006, 103)

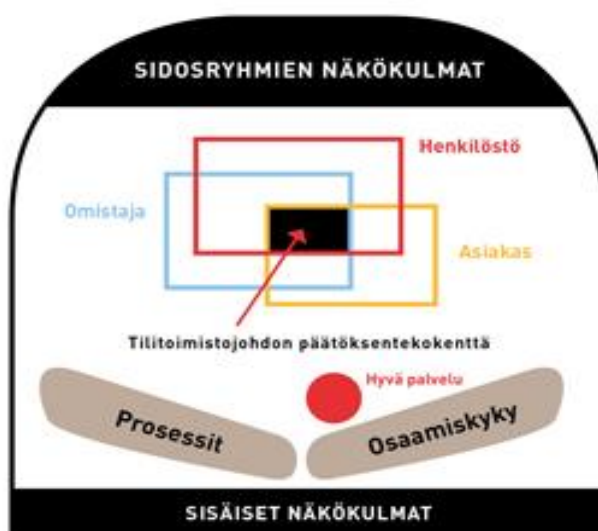
Tässä kyseisessä mallissa suunnittelu koostuu viidestä päävaiheesta, jotka on esitetty tarkemmin kuviossa 2, päävaiheiden lisäksi kuviossa kuvataan henkilöstön osallistuttamisen ja hankkeesta tiedottamisen kuuluvan jokaiseen työvaiheeseen. Kuviossa pyritään kuvaamaan sitä, että vaiheiden tuloksia arvioidessa voidaan välillä joutua palaamaan myös takaisin edelliseen työvaiheeseen. (Lönqvist ym. 2006, 103–104)



Kuvio 2. Asiantuntijaorganisaation suorituskykymittariston suunnitteluprosessi (Lönqvist ym. 2006, 104)

### 3.3.4 Taloushallintoliiton TAL-mittarit

Taloushallintoliitto on vuonna 2014 kehittänyt jäsenoimistojensa käyttöön TAL-mittariston, joka pohjautuu Balanced Scorecardin perusajatuksille. Hannus (2014) on esitellyt tätä mallia Tilisanomien artikkelissa, jossa tuodaan esille taustoja mittariston luonnille sekä keskeisimpiä käyttöperiaatteita. Mittariston näkökulmat on esitetty kuviossa 3. Ylhäällä olevat laatikot kuvaavat tilitoimiston kolmea tärkeintä sidosryhmää ja heidän odotuksiaan; omistajia, asiakkaita ja henkilöstöä. Odotuksien yhteinen alue on sitä isompi, mitä kirkkaampi yrityksen strategia on. Alaosassa ovat ”flipperin lavat”, jotka kuvaavat tilitoimistojen tärkeimpiä työkaluja näiden odotusten saavuttamiseksi; osaamiskykyä ja prosesseja. Näiden avulla palvelu saadaan toimitettua sidosryhmien yhteisten odotusten maaliin. (Hannus 2014)



TAL-mittariston viitekehys

Kuvio 3. TAL-mittariston viitekehys (Taloushallintoliitto 2014)

Taloushallintoliiton liiketoimintaosaamisen asiantuntijatyöryhmä on poiminut tähän mittaristoon tasapainoisen kokonaisuuden eri näkökulmien mittareita. (Hannus 2014) Liitto on antanut jäsenistönsä käyttöön myös yksityiskohtaiset ohjeet jokaisen mittarin laskentaan, sekä teettänyt jäsenkyselyn vuonna 2015, josta on nähtävissä alan sen hetkiset keskiarvo- ja mediaaniluvut kullekin mittarille. Koska prosessi on tässä mallissa tehty jo käyttöönottoa vaille valmiiksi ja vertailutietoakin on saatavilla, voi tilitoimiston tietyissä tapauksissa olla järkevää ottaa kyseinen mittaristo sellaisenaan käyttöön.

### 3.3.5 Toiminnanohjausjärjestelmä tilitoimiston työkaluna

Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP (*Enterprise Resource Planning*) -järjestelmä tarkoittaa laajaa, yrityksen ohjaamiseen tarkoitettua järjestelmää. Monesti tällainen järjestelmä sisältää integraatioita, jossa eri toiminnot käyttävät yhtä yhteistä tietokantaa. (Logistiikan maailma n.d.) Perustason ERP-järjestelmä integroi samaan järjestelmään yrityksen ydinprosessit, kuten taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, tuotannon, toimitusketjut, palvelut ja hankinnan, näiden lisäksi nykyisissä järjestelmissä voidaan hyödyntää esimerkiksi koneoppimista ja tekoälyä. ERP-järjestelmän keskeisiä hyötyjä ovat muun muassa korkeampi tuottavuus automatisoinnin avulla, kattavampi tiedonsaanti ja nopeampi raportointi, pienemmät riskit liiketoiminnan hallinnan myötä, yksinkertaisemmat IT-toiminnot sekä ketterämpi toiminta nopeampien reagoitumahdollisuuksien avulla. (SAP n.d.)

Asiantuntijayrityksen tuotantoprosessi muodostuu konkreettisten tuotteiden sijaan ajan ja osaamisen tuottamisesta ja myymisestä. Tällöin myös toiminnanohjausjärjestelmän vaatimukset ovat erilaiset, kun varastohallinnan sijaan tarvitaan projektien- ja työntekijöiden resursointia ja tuotannonohjauksen sijaan työajanseurantaa. Asiantuntijayrityksen toiminnanohjausjärjestelmää kutsutaankin PSA (*Professional Services Automation*) -järjestelmäksi, jossa alan erityispiirteet ja -tarpeet on huomioitu suunnittelusta lähtien. PSA-järjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat CRM eli asiakkuudenhallinta, projektinhallinta, resursointi, työajanseuranta, laskutus sekä raportointi. (Visma Solutions Oy n.d.)

Tilitoimistoilla on käytössään monen tasoisia järjestelmiä oman työn hallintaan, pelkästä laskutusohjelmasta ja kenties taulukkolaskentaseurannasta aina vaativan tason räätälöityihin toiminnanohjausjärjestelmiin. Käytettävät ratkaisut riippuvat tarpeesta sekä käytettävissä olevista resursseista. Oman kannattavuuden seuranta kuitenkin helpottuu, kun ottaa avuksi toiminnanohjausjärjestelmän, joita on tarjolla tilitoimistoille useita erilaisia; Vismalta ValueFrame sekä Severa, Taimer, Innox ja Koho Sales (Kanerva 2020). Lisäksi monet taloushallinnon ohjelmistotalot, kuten Fennoa ja Finago, ovat edellä mainitun Visman lisäksi tuoneet omat taloushallinnon ohjelmistoon integroidut toiminnanohjausjärjestelmänsä tilitoimistojen käyttöön. Perusominaisuudet ohjelmistoissa ovat saman tyyppisiä ja

pohjautuvat edellä esitettyyn PSA-järjestelmään, kuviossa 4 on esitetty esimerkkinä Koho Sales Oy:n toiminnanohjausjärjestelmästä löytyvät ominaisuudet. Eroavaisuuksia löytyy ainakin integraatiomahdollisuuksissa sekä räätälöitävyydessä sekä lisäominaisuuksissa.



Kuvio 4. Koho Sales Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuudet

Tilitoimistojen liiketoiminnan asiantuntija sekä Suomen Taloushallintoliitto ry:n tilitoimistotarkastaja Matti Rantala (2021) kuvaa, että tilitoimiston merkittävimpinä hyötyinä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa voidaan yleisesti pitää muun muassa laskutustarkkuuden paranemista sekä ymmärryksen lisääntymistä liiketoiminnan luvuista ja siitä, mistä yrityksen tärkeimmät rahavirrat tulevat. Prosessien sekä niiden vaiheiden seuranta on vielä nykyisellään tilitoimistokentällä alihyödynnetty ominaisuus toiminnanohjausjärjestelmien käytössä. (Rantala 2021)

### 3.3.6 Koho Sales Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä Koho

Toimeksiantajan käytössä olevan Koho -toiminnanohjausjärjestelmän Rantala (2021) määrittelee tilitoimistokäyttöön erinomaisesti sopivaksi. Koho Sales Oy:n tuotepäällikkö Mikko Wäck (2021) listaa tilitoimiston merkittävimpien järjestelmästä saatavien hyötyjen listalle laskutuksen tehostumisen lisäksi työtilanteen seurannan ja ohjauksen, päätöksenteon tueksi saatavan raportoinnin, joka on

muulla tavoin yleensä hankalampaa tuottaa, sekä resursointiominaisuudet, joiden perusteella työmääriä pystytään jakamaan tasaisemmin. Koho Sales Oy pyrkii yrityksenä aina varmistamaan, että raportit näyttävät asiakkaan kannalta oikeaa ja relevanttia tietoa, jotta kannattavuuden seuranta helpottuu. Asiakkaita opastetaan raporttien käytössä ja käyttöönottokoulutuksissa annetaan myös käytännön vinkkejä; yrityksen omaa tilitoimistoalan osaamista välitetään eteenpäin asiakkaille muun muassa neuvonnan ja sisällöntuottamisen kautta. (Wäck 2021)

Koho Sales Oy:n projektijohtaja Kalle Raitio (2021) kuvaa tilitoimiston yleisimmiksi järjestelmähankintaan ajaviksi syiksi ongelmat toiminnan kokonaisvaltaisessa hallinnassa. ”Suurimmat haasteet ovat yleensä asiakastöiden ja työajan hallinnassa sekä laskuttamisessa. Nykyään isoon rooliin on tullut myös tulevien töiden ennustettavuus ja henkilöstön kuormituksen seuranta.” (Raitio 2021) Toiminnanohjausjärjestelmän avulla toiminta selkeytyy, helpottuu sekä muuttuu läpinäkyvämmäksi. Tätä kautta prosessit tehostuvat ja ajansäästöllä saadaan aikaiseksi kasvua sekä kannattavuuksien paranemista. Koho on toiminnallisuksiltaan monipuolinen, asiakkaan tarpeiden mukaan muokattava ja ketterä käyttöönotettava. Taloushallintoalalla käytössä olevista toiminnanohjausjärjestelmistä Koho on suurin, ja täyttää niin pienyrityksen kuin isomman konsernin tarpeet. (Raitio 2021) Kohon käyttäjinä tilitoimistoilla on omanlaisiaan erityispiirteitä verrattuna muihin asiantuntijaorganisaatioihin, jotka toimivat monesti projektien parissa. Näihin erityistarpeisiin vastatakseen Koho on kehittänyt juuri tilitoimistoille tehtyjä toiminnallisuksia, jotka auttavat esimerkiksi toistuvien töiden hallinnassa ja laskutuksen tehostamisessa. (Wäck 2021) Yleensä ottaen toiminnanohjausjärjestelmän taustalla olevat tavoitteet ovat yrityksillä jopa saman toimialan sisällä hyvin erilaisia, ja tästä syystä ohjelmistotoimittajan asiantuntijat pyrkivät aina määrittämään juuri tietylle asiakkaalle parhaiten soveltuvan Kohon toimintamalleineen. (Raitio 2021)

### **3.3.7 Tilitoimiston kannattavuusmittarit**

Kannattavuuden mittaamiseen tilitoimistossa pätevät samat lainalaisuudet kuin mihin tahansa yritystoimintaan. Tarkemmin asiaan perehtyessä nousee kuitenkin

esiin tiettyjä tunnuslukuja, joiden käyttö koetaan taloushallintoalalla erityisen tärkeäksi. Ensimmäinen näistä on asiakaskannattavuus, jota on esitelty yleisesti luvussa 3.1.2. Rantala (2021) nostaa asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisen laskutuksen tilitoimiston kannattavuusseurannassa tärkeimpien listalle, ja mainitsee lisäksi, että myös työntekijöiden olisi hyvä olla selvillä omien asiakkuuksiensa kannattavuudesta. Raitio (2021) kuvaa asiakaskannattavuuden merkityksen palvelun tuotteistamisen kautta: prosessien tehostaminen on ajanut monet tilitoimistot muuttamaan hinnoitteluaan pakettiperusteiseksi kannattavuuden parantamiseksi, jolloin esimerkiksi järjestelmästä saatava asiakaskannattavuuden mittausta kasvattaa rooliaan. (Raitio 2021) Myös Kanerva (2020) kuvaa artikkelissaan ”Asiakaskannattavuuden tunnusluvut & johtaminen”, että asiakkaan laskutus ei kerro asiakkaan kannattavuudesta, sillä harva tilitoimisto laskuttaa enää suoraan tunti tunnista -periaatteella. Artikkelissa korostetaan, että asiakaskannattavuuden johtamisen on oltava systemaattista ja jatkuvaa, sillä satunnainen seuranta aiheuttaa tyypillisesti myös satunnaisia toimenpiteitä, jotka eivät yleensä johda konkreettisiin tuloksiin.

Nykyisin Taloushallintoliiton johtavana asiantuntijana toimiva Janne Fredman (2015) on kertonut Accountor Finagolle tuottamassaan blogitekstissä tilitoimistoalan tyypillisimmistä tunnusluvuista. Hänen mukaansa alalla tyypillisimmät ja toimivimmat tunnusluvut ovat laskutusaste, joka kertoo mikä osuus koko työajasta on laskutettavaa, sekä keskituntihinta, jota voidaan laskea joko kaikesta työajasta tai laskutettavasta asiakastyöstä. Näitä molempia tunnuslukuja voidaan seurata joko yritys-, työntekijä- tai asiakastasolla. Työntekijätason kannattavuuksia arvioidessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, onko syy työntekijän tosiasiallisessa tehokkuudessa vai syntykö ero joko erityisen tuottavan tai huonomman asiakassopimuksen johdosta. (Fredman 2015) Kun puhutaan mittareista toiminnanohjausjärjestelmän näkökulmasta, tilitoimistoasiakkaat pitävät nykyään tärkeimpinä seurattavina kohteina muun muassa kannattavuutta, keskituntihintaa ja laskutusastetta niin asiakkaittain kuin henkilöittäin eriteltyinä, lisäksi työtilanteen sekä kuormituksen seuranta pidetään tärkeänä. (Raitio 2021, Wäck 2021).

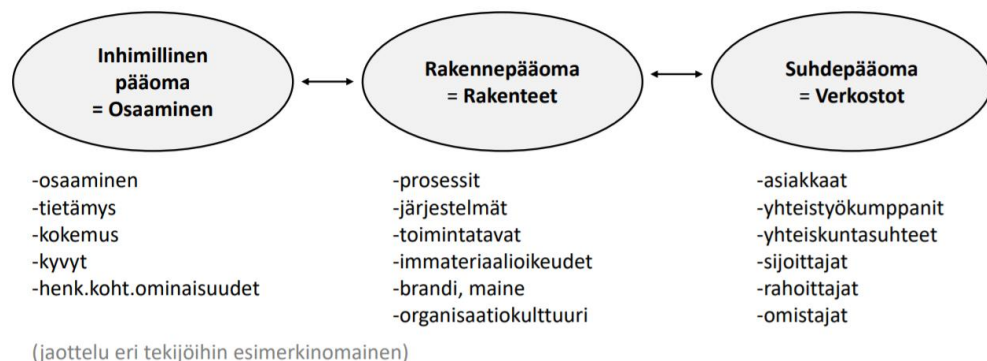
### 3.3.8 Mittaamisen erityispiirteet asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijatyön mittaamiseen liittyy omanlaisiaan haasteita verrattuna esimerkiksi tuotantotyötä tekevään yritykseen, joka pystyy mittaamaan tehokkuuttaan tuotteen valmistusajan tai tuotteen laadun perusteella. Asiantuntijan tuottaman työn laatua voi olla vaikeaa mitata, eivätkä prosessit yleensä ole niin vakioituja, että niiden tehokkuutta voitaisiin tarkasti määrittää. Sen sijaan asiantuntijaorganisaation menestystekijöinä voidaan pitää esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämistä, yhteistyöverkkojen luomista, ajankäytön tehokkuutta, hyvää työilmapiiriä sekä kiinteää yhteistyötä asiakkaiden kanssa. (Lönqvist ym. 2006, 51–52)

Haastavien piirteiden lisäksi asiantuntijayrityksissä on myös piirteitä, joihin mittariston käyttäminen sopii erityisen hyvin, ja yksi näistä on henkilöstön autonomisuus. Asiantuntijat osaavat monesti työnsä niin hyvin, etteivät tarvitse tähän esmiesten ohjausta, ja yleensä myös pitävät itsenäisestä työskentelystä. Tällöin mittareita voidaan käyttää ohjaamaan työntekijöitä oikeaan suuntaan, sekä asettamaan rajoja ja tavoitteita, joiden puitteissa itsenäinen työskentely on mahdollista. (Lönqvist ym. 2006, 52)

### 3.3.9 Aineeton pääoma ja sen mittaaminen

Aineettomat resurssit, eli aineeton pääoma, käsittää kaikki organisaation ei-raha-määräiset ja ei-fyysiset voimavarat riippumatta siitä, ovatko ne yrityksen omistuksessa tai määräysvallassa. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen kuviossa 5 esitettyyn resurssiluokkaan. (Roos, Fernström, Pionius, Rastas 2006, 13)



Kuvio 5. Aineettoman pääoman resurssiluokat (mukailtu Roos ym. 2006, 13)

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa aineettoman pääoman merkitys on monesti hyvin suuri, ja tästä syystä kyseinen käsite ja siihen liittyvien asioiden mittaaminen halutaan nykyään tuoda entistä paremmin esille. Aineettomasta pääomasta ja sen mittaamisesta puhuttaessa ei kuitenkaan sovi unohtaa, että myös taloudelliset mittarit ovat edelleen tärkeitä. Mittaamisen kannalta yrityksen onkin tärkeintä tunnistaa menestymisen kannalta tärkeimmät tekijät – niin fyysiset kuin aineettomat sekä myös taloudelliset. (Lönngqvist ym. 2006, 27–28)

Aineetonta pääomaa mitattaessa on hyvä huomioida, että aineettoman pääoman osa-alueet ovat eri asia kuin toiminnot, joita näiden parantamiseksi tehdään. Mittaamisessa tämä on hyvä huomata, sillä monesti toimintoja voi olla helpompi mitata kuin itse osa-alueita, ja myös henkilöstö pystyy tällöin konkreettisemmin näkemään, millä toimenpiteillä menestystekijän voi saavuttaa. Aineettomien menestystekijöiden mittarit ovat monesti subjektiivisia, ja perustuvat esimerkiksi kyselyihin ja arvioihin. Näillä mitattavasti asiasta saadaan yleensä kattava kuva, toisaalta mittaus voi kuluttaa huomattavasti sekä mittaajan että vastaajan resursseja, eivätkä vastaukset aina välttämättä ole luotettavia. Objektiviiset mittarit perustuvat konkretiaan, ja ovat tästä syystä yleensä luotettavia sekä helppoja mitattavia, josta syystä ne sitovat vähän resursseja. Toisaalta objektiivinen mittari saattaa etenkin aineettomissa menestystekijöissä antaa hyvin kapea-alaisen kuvan. (Lönngqvist ym. 2006, 55–57)

### **3.3.10 Subjektiiviset tuottavuuden mittarit**

Perinteiset, objektiiviset tuottavuuden mittarit on asiantuntijatyössä koettu hankaliksi ja tarpeettomiksi, sillä ne eivät kuvaa riittävän hyvin kaikkia tuottavuuteen vaikuttavia osatekijöitä, kuten laatua, vaan keskittyvät enemmän suoritemääräisten tuotos- ja panostekijöiden seuraamiseen. Asiantuntijatyön tuottavuus muodostuu jopa isoilta osin asiantuntijan itsensä omistamista resursseista, kuten osaamisesta, jolloin näihin tekijöihin ei edes voida suoraan vaikuttaa, vaan organisaation kannattaa etsiä välillisiä resursseja, jotka vaikuttavat asiantuntijan tuot-

tavuuteen. Näitä välillisiä resursseja parantamalla voidaan kenties vaikuttaa työntekijöiden mielialaan ja sitä kautta lopulta parantaa tuottavuuttakin. (Lönqvist ym. 2006, 79)

Tuottavuutta on perinteisesti mitattu enimmäkseen objektiivisilla mittareilla, sillä niiden on ajateltu olevan luotettavampia kuin subjektiivisten, arvioon perustuvien mittaristojen. Kuitenkin subjektiivisten mittareiden avulla voidaan tarkasteltavaan asiaan saada useampi näkökulma kuin pelkillä määrällisillä mittareilla. Subjektiivisilla mittareilla voidaan tarkastella erilaisia tuottavuuden taustatekijöitä eli välillisiä tuottavuustekijöitä. Asiantuntijatyössä näihin voidaan nimetä esimerkiksi motivaatioon, työkuorman kokemukseen ja ilmapiiriin liittyvät tekijät. Subjektiiviset mittarit antavat objektiivisia selkeämmän kuvan siitä, miten asiat koetaan, jolloin myös kehityskohteita voi löytyä. (Lönqvist ym. 2006, 79–80)

## 4 MITTARISTOHANKE

Mittaristohankkeella tarkoitetaan prosessia, joka koostuu mittariston suunnittelusta ja käyttöönotosta. Organisaation toteuttama mittaristohanke voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen; mittariston suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö. Hankkeen työvaiheet ja kesto vaihtelevat tapauskohtaisesti, ja prosessi voi olla joko hyvin yksinkertainen tai vaihtoehtoisesti hankala ja monimutkainen, lisäksi eri työvaiheet ajoittuvat käytännössä monesti myös limittäin. (Lönqvist ym. 2006, 99)

### 4.1 Mittaristohankkeen aloitus

Mittaristohankkeen aloituksessa on aina tunnistettava jokin syy mittaamiseen, jotta hanke on ylipäättään järkevää aloittaa. Mittariston ja hankkeen tarpeelliseksi kokeminen on tärkeää hankkeeseen sitoutumisen näkökulmasta. (Lönqvist ym. 2006, 105) Mittaristosta saatavat hyödyt riippuvat pitkälti sen käyttötavasta, joten tästä syystä aivan ensimmäiseksi on tärkeää päättää, mitä mittaristolta halutaan. Erityisesti johdon on tehtävä itselleen selväksi mittariston tuleva rooli osana yrityksen ohjausjärjestelmää. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, 15)

Mittaristohankkeessa on kolme päävaihetta: suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö. Suunnitteluvaiheessa hankkeelle nimetään usein joko ulkopuolinen konsultti tai organisaation sisäinen vastuhenkilö, joka suunnittelee ja ohjaa prosessia, eli järjestää esimerkiksi tapaamisia, joissa määritellään mitattavia asioita ja valitaan käyttöönotettavia mittareita. Käyttöönottovaiheessa organisaation henkilöstön rooli kasvaa, tässä vaiheessa tehdään muun muassa mittareiden testausta, tietojärjestelmien kehittämistä sekä henkilöstön kouluttamista. Mittariston käyttövaiheessa henkilöstön työpanos pienenee pikkuhiljaa, kun mitaaminen alkaa toimia rutiininomaisesti. (Lönqvist ym. 2006, 99) Nimettäessä hankkeeseen osallistuvia tahoja, on hyvä muistaa, että yleensä suunnittelu kannattaa toteuttaa ryhmätyönä, siten että hankkeeseen osallistuu henkilöitä eri puolilta organisaatiota. Johdon näkemys visiosta ja strategiasta on välttämätön, kun taas henkilöstön näkemys auttaa ymmärtämään mitattavien asioiden ja mittareiden valintaperiaatteita. Mitä paremmin ja aiemmin henkilöstöä suunnitteluun osallistutetaan, sitä helpompaa mittariston käyttöönotto tulee todennäköisesti olemaan. Tällä tavoin

projekti toimii samalla myös oppimistapahtumana organisaation toiminnasta ja siihen liittyvistä asioista. (Lönqvist ym. 2006, 105)

Ensimmäinen vaihe eli suunnitteluprosessi voi muodostua erilaiseksi riippuen siitä, minkä mittaristomallin mukaan hanketta lähdetään toteuttamaan. Mallit ovat yleensä keskenään melko samanlaisia, mutta esimerkiksi vaiheiden määrä ja nimet sekä työmenetelmän vaihtelevat. Mallia on hyvä muokata organisaation tarpeisiin sopivaksi, sillä etenkin asiantuntijaorganisaatioissa monet tuotanto- ja palveluorganisaatioita varten kehitellyt mallit eivät suoraan sovellu käytettäviksi organisaatioon liittyvien erityispiirteiden vuoksi. (Lönqvist ym. 2006, 102)

## **4.2 Mittariston suunnitteluvaihe**

Vision ja strategian pohjalta rakennettavia mittaristoja on käytännössä laadittu kahdella eri tavalla. Toinen näistä on suoraan strategiasta lähtevä syy-seurausketjujen mallintaminen, jolloin strategisista tekijöistä johdetaan mittarit eri näkökulmiin. Toinen tapa on edetä strategian avulla mittausnäkökulmiin ja yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja luoda niiden pohjalta mittarit. (Malmi ym. 2002, 64) Tässä on valittu esitettäväksi jälkimmäinen tapa, jota myös aiemmin kappaleessa 3.3.3 esitetty asiantuntijaorganisaation suorituskykymittariston suunnitteluprosessi mukailee.

### **Tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen**

Varsinainen suunnitteluprosessi aloitetaan organisaation vision ja strategian täsmentämisellä. Usein selkeältäkin tuntuva strategiaa saatetaan joutua täsmentämään mittariston suunnitteluvaiheessa, mikäli huomataan, ettei siitä voida suoraan johtaa mitattavia menestystekijöitä. Strategiaa voidaan selventää esimerkiksi haastatteleamalla organisaation ydinhenkilöitä siitä, mitkä ovat keskeisimmät strategiset tavoitteet, jotka organisaation on saavutettava lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Strategian täsmentämisen rinnalla keinona voidaan käyttää myös tärkeimpien sidosryhmien, niiden tarpeiden ja panosten listausta, ja näitä priorisoimalla nähdään lopulta kunkin ryhmän tärkeimmät tavoitteet. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tämä voi olla hyvä keino, sillä sidosryhmien rooli on tärkeä. Stra-

tegian täsmennyksen jälkeen valitaan mittariston mittausnäkökulmat, joko suoraan valmiista mittaristomallista ottamalla tai jollakin omalla tavalla, kuten sidosryhmien kautta määrittämällä. Tärkeää valintoja tehdessä on, että mittausnäkökulmissa otetaan huomioon oman organisaation erityispiirteet. (Lönqvist ym. 2006: 106–108)

### **Menestystekijöiden määrittäminen**

Mittausnäkökulmien määrittämisen jälkeen siirrytään menestystekijöiden määrittämiseen. Organisaation tärkeimpien tavoitteiden pohjalta valitaan menestystekijät, jotka voivat olla joko taloudellisia ja fyysisiä, tai aineettomia. Jokaiseen mittausnäkökulmaan valitaan tärkeimmiksi koetut menestystekijät, eli ne, joiden katsotaan olevan suorituskyvyn ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeimmät. Näkökulmakohtaisen menestystekijöiden määrittämisen jälkeen tulee vielä tarkistaa kokonaisuuden yhtenäisyys, ja poistaa mahdollisia päällekkäisyyksiä. Menestystekijöiden määrittäystä voidaan vielä tarkentaa prosessin myöhemmissä vaiheissa, jos esimerkiksi huomataan haasteita mittaria määrittäessä. (Lönqvist ym. 2006, 109–112) Kriittisiä menestystekijöitä määritellään usein helposti liikaa, jolloin ongelmaksi voi tulla mittareiden paljous, sillä yhtä menestystekijää ei välttämättä pystytä kuvaamaan vain yhdellä mittarilla. Prosessin ensimmäisiä vaiheita voi limittää siten, että kriittisten menestystekijöiden pohjalta tehdään myös strategiavalintoja. (Malmi ym. 2002, 68)

### **Mittareiden määrittäminen**

Menestystekijöiden määrittämisen pohjalta aloitetaan mittareiden valinta, yhtä menestystekijää voi määrittää useampi mittari, tai vastaavasti yhdestä mittarista voidaan saada tuloksia useampaan menestystekijään. Mittareiden valinnassa joudutaan aina tekemään kompromisseja erilaisten tekijöiden kesken, ja tärkeää on huomioida mikä on kunkin mittarin käyttötarkoitus. Määriteltävän mittarin on oltava sidoksissa yrityksen strategiaan ja menestystekijöihin, sekä huomioitava erityisesti pitkän aikavälin tavoitteet. Mittarin tulee olla helposti ymmärrettävä ja kuvata asioita, joihin voi vaikuttaa, sekä tarjota palautetta ja informaatiota. (Lönqvist ym. 2006, 112)

### **Mittarien ominaisuudet**

Mittarin antamien tulosten tulisi täyttää tietyt ominaisuudet, jotta niitä voidaan tehokkaasti käyttää päätöksenteon tukena. Keskeisiä ominaisuuksia mittarille ovat:

- Relevanttius eli oleellisuus: mittarin tulee tuottaa päätöksenteon kannalta oleellista tietoa
- Edullisuus: mittarin pitää olla edullisesti tuotettavissa, eli se ei saa vaatia liikaa uhrauksia tuottamaansa arvoon nähden
- Validiteetti eli oikeellisuus: mittarin tulee mitata juuri tarkoitettua mittauksen kohdetta
- Reliabiliteetti eli tarkkuus: mittarin antamien mittaustulosten tulee olla tarkkoja, eli esimerkiksi mittaustavassa ei saisi olla vaihtelua
- Uskottavuus: mittari on arvokas vasta silloin, kun päätöksen tekijä uskoo sen arvoon ja käyttää sen tuloksia päätöksenteossa. (Laitinen 2003, 147, 148, 155, 158, 160, 162)

### **Mittarien määrä**

Mittareiden määrää pohtiessa hyvä nyrkkisääntö on, että mittareita on parempi olla enemmän vähän kuin liian paljon. Määrä kuitenkin riippuu aina organisaatiosta, ja tärkeää on tasapaino erilaisten mittareiden välillä; taloudellisten ja eitaloudellisten, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden sekä ennakoivien ja tulostittareiden. Mittareiden määrä voi myös olla erilainen eri organisaatioyksiköiden välillä. (Lönqvist ym. 2006, 113)

### **Mittareiden sijoittelu**

Mittareiden sijoittelussa voi välillä olla vaikeaa mieltää, mihin näkökulmaan mikäkin mittari tulisi sijoittaa. Malmin ym. (2002) mukaan näkökulmalla ei periaatteessa ole merkitystä, mutta kuitenkin sijoittelussa on hyvä huomata tietyt seikat. Strategian oppimisprosessin näkökulmasta voi olla hyödyllistä, että mittari sijoitetaan sellaiseen näkökulmaan, johon sitä ei ole aiemmin mielletty, jolloin keskustelun ja kysymysten myötä syntyy oppimista. Lisäksi on myös mietittävä mittariston tasapaino eri näkökulmien välillä, jolloin tarvittaessa voidaan miettiä, onko mittareita mahdollista siirtää eri näkökulmiin. (Malmi ym. 2002, 29–30)

## **Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen**

Mittareille on määrittämisen jälkeen sovittava käyttöperiaatteet, sillä sekä mittareita, mittauksen käyttötilanteita että -käyttäjiä on hyvin monenlaisia. Käyttöperiaatteet määritetään siten, että jokaisen mittarin kohdalla etsitään vastaukset tiettyihin kysymyksiin, kuten kuinka usein ja mistä tulos kerätään, kuka näistä vastaa, ja mikä on tavoitearvo. Käyttöperiaatteiden yhteyteen voi olla myös hyvä kirjata mittariston suunnitteluvaiheesta se, mistä menestystekijästä mittari on johdettu ja mitä sillä tavoitellaan. Käyttöperiaatteet voi kirjata monella tavalla, olisi kuitenkin hyvä, että käyttöperiaatteet olisivat selkeästi nähtävillä raportoinnin yhteydessä. (Lönnqvist ym. 2006, 115–117)

### **4.3 Mittariston käyttöönotto**

Mittariston käyttöönotto on toteutumisen kannalta kriittinen vaihe, ja vaatii huolellista suunnittelua onnistuakseen. Suunnittelulla varmistetaan, että huomio kohdistuu organisaation toimintatapojen muutoksessa oikeisiin asioihin. (Malmi ym. 2002, 111) Käyttöönottovaihe sisältää esimerkiksi tietojärjestelmien muokkausta, henkilöstön koulutusta ja mittariston testausta. Testausvaiheessa kerätään dataa, lasketaan tuloksia, raportoidaan ja analysoidaan. Mittariston käyttöönotto ei yleensä onnistu täydellisesti; onnistumiseen liittyvät tekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: ihmisiin liittyviin sekä mittaristoon ja prosesseihin liittyviin tekijöihin. (Lönnqvist ym. 2006, 118) Mittariston käyttöönotto voidaan jakaa kahteen osaan toimenpiteiden luonteen perusteella; toiminnalliseen ja tekniseen käyttöönottoon. (Malmi ym. 2002, 112) Mittariston käyttöönoton työvaiheeseen kuluva aika vaihtelee tapauskohtaisesti ja riippuu käytössä olevista resursseista ja valituista mittareista. Osa mittareista voidaan saada nopeammin käyttöön, kun taas toisten käyttöönotto vaatii useita kuukausia. (Lönnqvist ym. 2006, 121)

### **Toiminnallinen käyttöönotto**

Mittariston toiminnallinen käyttöönotto koostuu kolmesta osa-alueesta. Tiedottamisen tehtävänä on luoda mittaristoon kohdistuvia odotuksia ja kysyntää, vahvistaa odotusten hallintaa sekä minimoida pelko- ja epävarmuustekijöitä. Tiedottamisesta laaditaan suunnitelma, jossa määritellään muun muassa tiedottamisen

tasot sekä kommunikoinnin tavat ja vastuut. Koulutuksella varmistetaan, että mittariston käyttöönoton myötä koko yrityksen ajattelumalli painottuu ennakoivaan seurantaan. Koulutusta annetaan teoriassa ja tämän jälkeen käytännön ympäristössä, ja lisäksi varmistetaan, että henkilöstö voi kommentoimalla edesauttaa tavoitteiden toteutumista ja vaikuttaa mittariston kehittämiseen, tällä tavoin minimoidaan myös mahdollinen muutosvastarinta. Koekäytön avulla mahdollistetaan henkilöstölle tutustuminen ja perehtyminen mittaristoon, tämän yhteydessä tulee painottaa erityisesti palautteen antoa ja käsittelyä. (Malmi ym. 2002, 112–113)

### **Tekninen toteutus ja käyttöönotto**

Mittaristoa suunnitellessa määritellään mittaritiedon lähteet sekä tiedon kokoaminen ja esittäminen raporttien muodossa oikea-aikaisesti. Mitä automaattisemmaksi tiedon tuottaminen saadaan, sitä paremmin pystytään tukemaan käytön laajentumista ja lisäämään päivitystiheyttä sekä tarkkuutta. Mittariston käyttö voidaan aloittaa vaikkapa taulukkolaskentaohjelmassa, mutta yleensä melko pian syntyy tarve järjestelmälle, tämä usein auttaa myös käyttöönoton onnistumisessa, kun mittaristo saa konkreettisen hahmon kaavioiden ja kuvaajien myötä. Monesti BSC-projekteissa käytetään seurannan työkaluna liikennevalomallia, joka mahdollistaa nopean yleiskatsauksen, tämä ei kuitenkaan ole pakollista. (Malmi 114–121)

### **Ihmisiin liittyvät käyttöönoton avaintekijät**

Ihmisiin liittyvissä tekijöissä on hyvin tärkeää, että johto on hankkeen takana, sillä johdon asenne vaikuttaa myös henkilöstön asenteeseen. Lisäksi on tärkeää, että johto, joka vastaa yrityksen strategiasta, on hyväksynyt käytettävät menestystekijät ja mittarit, jotta voidaan varmistua, että ne ovat oleellisia toiminnan kannalta. Onnistunut mittariston käyttöönotto edellyttää lisäksi henkilöstön tiedottamista ja kouluttamista, jotta etenkin mittariston käytön kannalta keskeiset henkilöt ymmärtävät mitä mittaristolta halutaan. Mitä enemmän osallistamista ja tiedottamista hankkeen aikana tehdään, sitä paremmin henkilöstö yleensä sitoutuu mittariston käyttöön. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä yleensä korostuu, sillä monesti näissä työntekijät kantavat vastuun oman työnsä tuloksista, ja heidän tulee näin ollen myös ymmärtää oman työnsä vaikutus koko organisaation tulokseen. Yleensä asiantuntijatyön tekijät ovat myös kiinnostuneita työstään ja sen kehittämisestä. (Lönqvist ym. 2006, 118–119)

**Prosesseihin liittyvät käyttöönoton avaintekijät**

Prosesseihin liittyvissä tekijöissä voi olla käyttöönoton suhteen erilaisia haasteita esimerkiksi tietolähteiden, informaation muokkaamisen sekä tulosten analysoinnin kanssa. Osa mittareista voi olla sellaisia, joihin data on jo valmiiksi saatavilla, kun taas toisen mittarin käyttöönotto voi vaatia paljon resursseja ja tulosten saaminen kestää pitkään. Valittuja mittareita saatetaan joutua muokkaamaan käyttöönoton yhteydessä, mikäli huomataan että tarvittavaa informaatiota ei pystytä saamaan, tai että sen kerääminen on liian työlästä hyötyyn nähden. (Lönnqvist ym. 2006, 120)

Käyttöönottoon liittyen kaikista tärkeimpiä asioita on kuitenkin alkaa käyttämään mittaristoa. Ei riitä, että mittarit ovat olemassa, mikäli niitä ei analysoida ja raportoida. (Lönnqvist ym. 2006, 121)

## 5 TOIMEKSIANTAJAN MITTARISTOHANKE

### 5.1 Mittaristohankkeen aloitus

Toimeksiantajan tapauksessa lähtökohtia mittaushankkeen aloittamiselle olivat halu tarkastella kannattavuuden parantamista ja siihen vaikuttavia osatekijöitä entistä paremmin. Tämä juontui osittain mittaristohanketta edeltäneestä kehitysprojektista, jonka tavoitteena oli muun muassa kehittää liiketoimintamalleja ja tarkastella sisäisten prosessien toimivuutta. Hankkeen lähtökohtana oli myös halu toiminnanohjausjärjestelmän monipuolisempaan hyödyntämiseen, sillä kehitysprojektin yhteydessä tehdyssä kartoituksessa huomattiin, että järjestelmästä saatavien kannattavuusmittareiden seuranta ei ollut systemaattista tai vakiintunutta. Järjestelmä koettiin esimerkiksi henkilöstön taholla osittain vain ylimääräisenä vaivana ja jossain määrin myös epäluottamusta järjestelmää kohtaan esiintyi. Tahtotilana mittariston kehittämishankkeeseen lähdetessä oli, että toiminnanohjausjärjestelmää pystyttäisiin hyödyntämään entistä paremmin myös johtamisvälineenä sekä johdon, että myös henkilöstön itsensä johtamisen suhteen. Mittaristo haluttiin rakentaa nimenomaan toiminnanohjausjärjestelmän yhteyteen, sillä kyseinen järjestelmä on jo koko henkilöstöllä käytössä työajan kirjaamisessa, jolloin mittausdatan keräämiseen ei tarvitse käyttää ylimääräisiä resursseja.

Mittaristohankkeeseen nimettiin vastuuhenkilö organisaation sisältä henkilöstön keskuudesta, hankkeen suunnitelmaosuus toimi samalla opinnäytetyön toimeksiantona. Lisäksi suunnitelman laatimiseen liittyviä palavereja ja yleistä ajatusvaihtoa tehtiin yrityksen johdon, tarkemmin yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Koska kyseessä on sen verran pieni ja matalarakenteinen organisaatio, ei työryhmään koettu tarpeelliseksi sitoa enempää resursseja. Henkilöstön osallistamista tehtiin projektin eri vaiheissa kertomalla hankkeen tilanteesta kuukausittaisissa tiimipalavereissa. Toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä oli jo lähtötietoa ja henkilöstön näkemyksiä, sillä aiemmin kehitysprojektin yhteydessä oli haastateltu jokaista työntekijää aiheeseen liittyen.

## **5.2 Mittaamisen tavoitteet ja näkökulmat**

### **5.2.1 Käytettävä mittaristomalli**

Toimeksiantajan tapauksessa mitään valmista mittaristomallia ei suoraan voida käyttää hankkeessa, sillä lisävaatimuksen hankkeelle asettaa, että käytettävien mittareiden on haluttu olevan johdettavissa toiminnanohjausjärjestelmän perusteella saatavasta tiedosta. Tästä syystä mittaristohankkeessa on soveltuvin osin käytetty kappaleissa 3.3.2–3.3.4 esitettyjen mittaristomallien piirteitä.

BSC-mallista (kappale 3.3.2) on mukailtu tasapainotetut näkökulmat, jotta mittaristo ei muodostu liian yksipuoliseksi. Lönnqvistin esittämästä asiantuntijaorganisaation suorituskykymittaristosta (kappale 3.3.3) on otettu käyttöön mittaristohankkeen viisi työvaihetta, jotka oli toimiviksi todettu asiantuntijaorganisaatioiden mittaristohankkeissa. Tämän mallin työvaiheet pystyttiin lisävaatimuksesta huolimatta toteuttamaan sellaisinaan, kunhan mittareiden määrittelyn työvaiheessa otettiin huomioon mittarin johdettavuus toiminnanohjausjärjestelmästä. Taloushallintoliiton TAL-mittareista (kappale 3.3.4) on otettu suoraan käyttöön mittareita, jotka saadaan johdettua toiminnanohjausjärjestelmästä. Tämän mittariston rooli jäi lopulta melko pieneksi, sillä lisävaatimuksen jälkeen vain kolme mittaria täytti suoraan kyseisen ehdon.

### **5.2.2 Strategian täsmentäminen**

Toimeksiantajan mittaristohankkeessa organisaation strategiaa ja visiota lähdettiin täsmentämään palaverissa johdon kanssa. Koska kyseessä on pienehkö organisaatio, strategian suhteen ei ollut olemassa valmista materiaalia, vaan tieto kerättiin useammasta lähteestä ja niputettiin yhteen yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Vaikka valmista strategiamateriaalia ei ollut, yrityksessä oli kuitenkin vahva näkemys siitä, millainen on yrityksen strategia ja menestystekijät. Strategian auki kirjaamisessa käytettiin apuna muun muassa SWOT-analyysia ja yrityksen antamia asiakaslupauksia. Näiden avulla saatiin määriteltyä yritykselle strategisia menestystekijöitä, jotka pohjautuvat esimerkiksi alan voimakkaasti li-

sääntyvään automaatioon ja sen hyödyntämisen merkitykseen tehokasta palvelua tuottaessa. Lisäksi useita menestystekijöitä johdettiin halutusta palvelun laadusta, sillä toimialalla maine ohjautuu vahvasti suositusten ja referenssien kautta. Palvelun laatutekijöillä pystytään lisäksi erottumaan toimialalle tyypillisten isojen ketjujen antamasta tilitoimistopalvelusta. Strategisia tavoitteita ovat myös kannattavuus kaikessa toiminnassa sekä hallittu kasvu.

### **5.2.3 Valitut mittausnäkökulmat**

Toimeksiantajan mittaristohankkeessa ei suoraan otettu käyttöön valmista mittaristomallia, koska toiminnanohjausjärjestelmän varaan rakennettavan järjestelmän varaan ei saada niin kokonaisvaltaista mittaristoa, joka esimerkiksi BSC:ssa on tarkoituksena. Mittausnäkökulmiin haluttiin kuitenkin tuoda samaa monipuolisuutta, jotta järjestelmän huolellisesta käytöstä saadaan esitettyä mahdollisimman monipuoliset hyödyt. Näkökulmia valittiin mittaristoon neljä, ja ne juontuvat suoraan yrityksen strategiasta ja tulevaisuuden tavoitteista.

Tasapainotetun mittariston taloudellinen näkökulma muutettiin nimeltään kannattavan toiminnan näkökulmaksi. Tämän ajateltiin kuvaavan paremmin nimenomaan toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia mittaustuloksia, kun taas koko yrityksen taloutta on tietyn osin edelleen seurattava esimerkiksi tilinpäätöstiedoista johdettavista mittareista. Kannattavan toiminnan näkökulma korostaa strategiassa määriteltyä seikkaa, jonka mukaan yrityksen kaikkien toimintojen ja osalueiden halutaan olevan kannattavia. Asiakasnäkökulma korvattiin palvelun laadun näkökulmalla, sillä etukäteen arveltiin, ettei toiminnanohjausjärjestelmästä ole saatavilla niin laajaa mittaustietoa asiakkaan näkökulmasta, kuin mitä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselystä saataisiin. Laatuun johdettavia mittareita sen sijaan uskottiin järjestelmästä saatavan. Prosessien näkökulmaan täsmennettiin kuvausta, ja näkökulma nimettiin tehokkaiksi prosesseiksi. Tällä näkökulmalla haluttiin korostaa strategiaan määriteltyä palvelun tehokasta tuottamista, joka on sekä yrityksen että asiakkaan etu. Tämän näkökulman alle kuuluu myös strateginen tavoite siitä, että käytettävät järjestelmät ovat aina ajanmukaisia ja tarkoitus-

taan palvelevia. Kasvun ja oppimisen näkökulma otettiin mittaristoon mukaan sellaisenaan, sillä järjestelmästä löytyviä tietoja ajateltiin voitavan käyttää analysoinnin, ennakoinnin ja tulevien suunnitelmien pohjana.

### **5.3 Menestystekijöiden määrittely**

Lähdettäessä määrittelemään menestystekijöitä, huomattiin että työ oli jo lähes tulkoon tullut tehdyksi näkökulmia valitessa. Kannattavan toiminnan näkökulma kuvaa kriittistä menestystekijää, jossa kaiken toiminnan on oltava kannattavaa. Palvelun laadun näkökulmaan tarkemmiksi menestystekijöiksi täsmennettiin asiantunteva sekä henkilökohtainen palvelu ja korkea asiakastyytyväisyyden taso. Tehokkaiden prosessien näkökulma kuvaa myös suoraan kriittistä menestystekijää, tähän näkökulmaan määriteltiin lisäksi vielä toinen menestystekijä, joka on ajanmukaiset järjestelmät. Kasvun ja oppimisen näkökulmissa kriittisiksi menestystekijöiksi määriteltiin nykyisen asiakaskunnan kokonaisvaltainen tuntemus, asiakasyritysten menestyminen liiketoiminnassa sekä työnteon tapojen uudistaminen alan kehityksen mukaan.

Menestystekijät määriteltiin liiketoiminnan kokonaisuutta ajatellen. Tässä työvaiheessa arveltiin, että kaikkien kriittisten menestystekijöiden sisällyttäminen toiminnanohjausjärjestelmästä saataviin mittaustuloksiin ei välttämättä ole mahdollista. Kuitenkin pohdinnan laajuuden varmistamiseksi kaikki kriittiset menestystekijät listattiin tässä vaiheessa ylös.

### **5.4 Valitut mittarit**

Toimeksiantajan neljään näkökulmaan otettiin käyttöön yhteensä 15 mittaria, jotka jakautuivat aihealueittain siten, että kasvun ja oppimisen näkökulmassa oli kolme mittaria, ja muissa kolmessa näkökulmassa neljä mittaria kussakin. Tämän koettiin olevan määrällisesti sopivasti; riittävän monta monipuolisen kuvan saamiseksi, ei kuitenkaan liikaa käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Mittareihin saatiin määriteltyä tasapainoisesti sekä ennakoivia että tulosmittareita, kuten

myös taloudellisia sekä ei-taloudellisia mittareita. Johtuen mittariston rajaamisesta toiminnanohjausjärjestelmään, kaikki mittarit ovat määrällisiä, eli laadullista mittausta ei tässä mittaristossa pystytä tekemään. Kaikkien mittareiden voidaan tästä syystä sanoa olevan myös objektiivisia, sillä ne kuvaavat konkreettisia tuloksia, eivätkä käsityksiä tai mielipiteitä asioista. Taulukossa 1 on esitetty kaikki valitut mittarit näkökulmittain. Jäljemmissä kappaleissa on avattu näkökulmittain keskeisimpien mittareiden valintaa perusteluineen.

TAULUKKO 1. Valitut mittarit näkökulmittain

Näkökulma	Mittari
Kannattava toiminta	Laskutusaste, % työajasta
	Asiakaskannattavuus, %
	Tuotekannattavuus, %
	Keskituntilaskutus, € kaikelle työajalle
Palvelun laatu	Asiakasvaihtuvuus, % kaikista asiakkaista
	Reklamaatiokirjaus, % kaikesta työstä
	Kuormitus (tuleva) % työajasta
	Koulutussuunnitelman toteuma
Tehokkaat prosessit	Sähköiset asiakkaat, % kaikista asiakkaista
	Korjaustyö, % kaikesta työajasta
	Aika aineiston vastaanotosta käsittelyyn, pv
	MySa-kierto, aika tehdystä työstä laskulle, pv
Kasvu & Oppiminen	Kuormitus (toteuma), % työajasta
	Asiakasprofilointi
	Neuvonta- ja konsultointityö, % laskutuksesta

#### 5.4.1 Kannattavan toiminnan mittarit

Kannattavan toiminnan näkökulmaan valittiin mittareita, jotka kuvaavat kannattavuutta eri kriteerein määriteltynä, esimerkiksi asiakas- tai tuotekohtaisesti. Monipuolisella kannattavuusmittareiden valinnalla pyritään varmistamaan se, ettei kannattavuuden seuranta uraudu ainoastaan yhdentyypisten kannattavuuden tunnuslukujen seurantaan, jolloin voi olla mahdollista, että jokin kannattamaton liiketoiminnan osa-alue jää huomaamatta.

Kannattavuuden mittareista kaksi on otettu käyttöön suoraan TAL-mittareista: laskutusaste sekä keskituntilaskutus. Näiden käyttö on perusteltua, sillä ne ovat alalla yleisesti käytettyjä ja toimiviksi todettuja. Lisäksi niihin on mahdollisesti jatkossa saatavilla toimialan keskiarvoihin perustuvaa tietoa, mikäli TAL-mittareista tehdään uusittu jäsenkysely. Tällä hetkellä toimialatietojen käyttöä ei voi kuitenkaan toimeksiantajalle suositella, sillä viimeisimmät keskiarvotiedot ovat vuodelta 2015 eikä niitä ole enää järkevää sellaisenaan käyttää vertailuun.

#### **5.4.2 Palvelun laadun mittarit**

Palvelun laadun näkökulman mittareita määrittäessä jouduttiin tekemään jonkin verran järjestelmän aiheuttamaa rajausta ja todettiin, että esimerkiksi kaikkia aineettoman pääoman menestystekijöitä ei suoraan pystytä toiminnanohjausjärjestelmästä saatavilla objektiivisilla tiedoilla mittaamaan. Mittareihin pystyttiin kuitenkin tuomaan joidenkin sellaisten toimintojen mittausta, joiden voidaan olettaa vaikuttavan aineettomiin menestystekijöihin, kuten asiantuntevaan palveluun.

Näkökulmaan luotiin esimerkiksi koulutussuunnitelman mukaan käytyjen koulutusten mittari, jossa toiminnanohjausjärjestelmästä voidaan seurata, kuinka paljon työntekijä on kouluttautunut kehityskeskustelussa tehdyn koulutussuunnitelman mukaisesti. Tämän voi ajatella vaikuttavan palvelun asiantuntevuuden tasoon, kun jokaisen työntekijän suunnitelma on mietitty esimerkiksi kulloistenkin asiakkaiden erityistarpeet huomioiden. Koulutusmittari olisi sopinut myös kasvun ja oppimisen näkökulmaan, mutta sijoittamalla se palvelun laadun näkökulmaan haluttiin herättää ajatuksia siitä, että perimmäinen syy kouluttautumiselle on asiakkaan kokemus asiantuntevasta palvelusta.

Myös reklamaatiokirjaukset ja asiakasvaihtuvuus otettiin mittaristoon, ajatellen molempien kertovan kriittiseksi menestystekijäksi määritellystä asiakastytyvyydestä, toisen hieman ennakoivammin ja toisen tulostittarin tavoin. Nämä eivät toki kerro asiakkaiden subjektiivista näkemystä yhtä hyvin kuin esimerkiksi asiakastytyvyysskyselystä saatavat tulokset, mutta esimerkiksi asiakasvaihtu-

vuuden kasvun perusteella voidaan tehdä päätelmiä laskeneesta asiakastytyväisyydestä ja lähteä tätä kautta selvittämään asiaa tarkemmin. Tämän näkökulman asiakasvaihtuvuusmittari oli kolmas käyttöön otettu TAL-mittari.

### 5.4.3 Tehokkaiden prosessien mittarit

Prosessien näkökulmassa rajausta jouduttiin tekemään järjestelmän vaatimukset huomioon ottaen, sillä esimerkiksi TAL-mittaristossa olevia tositteiden käsittelyaikoja ei saada mitattua ilman muiden ohjelmistojen tuottamaa tietoa. Tällaiset mittarit vaatisivat vielä nykyisellään käyttöön otettuina joko erillisiä ohjelmistoja tai melko paljon resursseja sitovaa taulukkolaskentaa, jonka vuoksi ne rajautuivat tässä vaiheessa pois. Asiaan voi kuitenkin olettaa tulevan muutosta, sillä taloushallinnon ohjelmistotarjoajat kehittävät koko ajan ohjelmaan integroituja ominaisuuksia tilitoimistojen käyttöön, liittyen esimerkiksi koosteisiin automaation asteesta tai käsittelyajoista. Voidaan siis todeta, ettei näihin tällä hetkellä olisi järkevää lähteä itse käyttämään kehitystyöresursseja, jos tiedot ovat kohta ohjelmistokohtaisesti saatavilla suoraan nykyisistä järjestelmistä.

Prosessien suhteen keskityttiinkin luomaan mittareita, jotka kuvaavat tiettyjä keskeisiä toimiston sisäisiä prosesseja, kuten sähköisten asiakkaiden osuutta kaikista asiakkaista, jota pystytään seuraamaan lisäämällä järjestelmään asiakaskohtainen lisätieto asiaa koskien. Tämä mittari kertoo sekä tavoitteesta nykyaikaisiin järjestelmiin että viime vuosina tehdyn ahkeran järjestelmien myyntityön tuloksista. Tehokkaasta sisäisestä toiminnasta kertovat myös aikaa kuvaavat mittarit aineiston vastaanottamisesta siihen, kun aineisto on käsitelty, sekä syötetyn laskurivin kestoa laskulle päättymiseen. Esimerkiksi jälkimmäinen mittari on olennainen osa myyntisaamisen kiertoa, jota ei kuitenkaan pystytä perinteisin ulkoisen laskennan keinoin seuraamaan. Tehokkaisiin prosesseihin lisättiin myös korjaustyölle tehty tuntikirjaus. Tämä mittari eroaa palvelun laatuun määritellystä reklamaatiokirjauksesta siten, että kyseistä kirjausta käytetään, mikäli joudutaan tekemään esimerkiksi työvaiheiden aikana korjaustyötä, jota ei voida laskuttaa asiakkaalta. Toisin kuin reklamaatiokirjaus, tämän mittarin tulos ei vaikuta lopputuloksen laatuun, vaan nimenomaan juuri prosessien tehokkuuteen vähentämällä laskutettavaan työhön käytettävää aikaa.

#### 5.4.4 Oppimisen ja kasvun mittarit

Oppimisen ja kasvun näkökulmaan valikoitiin muista näkökulmista poiketen vain kolme mittaria. Näistä yksi on hieman laajempi ja vain kerran vuodessa seurattava mittari, asiakasanalyysi, jonka avulla on tarkoitus oppia tuntemaan nykyisen asiakaskunnan piirteitä tarkemmin. Tätä varten asiakaskortille lisätään tiettyjä kenttiä, muun muassa asiakkaan yhtiömuoto. Näiden avulla pystytään seuraamaan ryhmäkohtaisia kannattavuuksia, jolloin nähdään vaikuttaako esimerkiksi asiakkaan yhtiömuoto asiakasryhmän kannattavuuteen. Tämän perusteella pystytään kiinnittämään huomio kannattavuuteen jälleen uudesta näkökulmasta sekä tarvittaessa kohdistamaan aktiivisen uusasiakashankinnan toimia painotetusti tietyille kohderyhmille.

Toisena mittarina näkökulmaan otettiin konsultointi- ja neuvontatyön prosenttiosuuden nouseva trendi edelliseen tarkastelujaksoon nähden. Kyseisellä mittarilla halutaan tuoda esille sitä, että tämä tulevaisuuden menestystekijä on huomioitava työnteon arjessa, jotta kilpailukyky säilyy jatkossakin. Mittarista on tarkoitus ainakin aluksi rakentaa koko toimiston yhteinen projekti, eli mittaria seurataan ainoastaan yritystasolla. Tällöin asiasta saadaan yhteinen projekti, jonka eteen kaikki ponnistelevat omien resurssiensa puitteissa, kuitenkin ilman että kenellekään tulee asian suhteen ylimääräistä stressiä, jos neuvontatyön ”myynti” ei heti tunnu omimmalta osaamisalueelta.

#### 5.4.5 Kuormitustiedot mittaristossa

Toiminnanohjausjärjestelmästä saatava kuormitustieto kytkettiin mittarina kahden eri näkökulmaan; ennustetun kuormituksen seurannan mittari palvelun laadun näkökulmaan, ja toteutuneen kuormituksen seurantamittari kasvun ja oppimisen näkökulmaan. Tämä ominaisuus ei toimeksiantajalla ole vielä käytössä toiminnanohjausjärjestelmässä, mutta se on mahdollista ottaa käyttöön jo nykyisen ohjelmistoversion puitteissa. Näiden mittarien käyttöönotto vaatii eniten toiminnallista työtä käytön aloittamiseksi, ja myös jonkin verran järjestelmän käyttötavan muutosta henkilöstöltä. Käyttöönottovaiheen jälkeen mittarien työllistävyys

pitäisi kuitenkin olla hyötyyn nähden hyvin pientä. Kuormitusominaisuuteen liittyvällä toiminnallisuudella, työmääräysten käytöllä, on lisäksi muitakin hyötyjä esimerkiksi työtehtävien hallinnoinnin kannalta.

Palvelun laadun näkökulmaan valittiin ennustettu kuormitusaste, koska sopivan kuormituksen ajateltiin vaikuttavan palvelun laatuun; henkilöstöllä on aikaa panostaa parempaan palveluun, kun he eivät ole työtilanteeltaan ylikuormitettuja, ja myös mahdollisiin yllättäviin toimeksiantoihin pystytään raivaamaan paremmin tilaa kalenterista. Kasvun ja oppimisen näkökulmaan valittu toteutuneen kuormituksen seurannan mittari ajateltiin vaikuttavan kasvuun, kun mahdolliset alikuormitustilanteet tunnistetaan tehokkaasti ja voidaan miettiä keinot asian korjaamiseen. Myös mahdollista töiden tasaamista henkilöstön kesken pystytään tekemään tehokkaammin toteutunutta kuormitusta seuraamalla.

#### **5.4.6 Mittarit henkilöstön työssä**

Mittaristo rakennettiin alkuvaiheen käytön suhteen ensisijaisesti johdon työkaluksi tehokkaiden seurantatapojen käyttöönottamiseksi. On kuitenkin huomattava, että vaikka mittarit olisivat vain johdon seurattavia, tulee niiden seurannasta kertoa ja tiedottaa myös henkilöstölle, ja etenkin mittaustulosten perusteella tehtävät toimenpiteet tulee saattaa käytännön työhön tehokkaasti ja hyvin perustellen.

Mittaristosta haluttiin kuitenkin saada kevyt ja vain pienessä määrin resursseja sitova työkalu myös työntekijöiden käyttöön. Toimeksiantajan henkilöstö työskentelee asiantuntijaorganisaatiolle tyypilliseen tapaan hyvin autonomisesti, joten tiettyjen tärkeäksi koettujen mittarien seurannan voidaan ajatella toimivan myös itsensä johtamisen työkaluina, ja ohjaavan työntekijöitä kiinnittämään huomionsa oikeisiin asioihin. Työntekijöiden seurantataulukkoon kirjattiin oman työn osalta seuraavien mittarien seuranta: laskutusaste, asiakaskannattavuus ja keskituntilaskutus. Nämä ovat koko mittariston kriittisimpiä tunnuslukuja, joiden ajateltiin toimivan hyvänä aloituksena mittareiden seurannan parissa. Näiden perusteella saa myös hyvän kuvan työstään kokonaisuudessa; jos nämä mittarit ovat kunnossa, olen todennäköisesti hoitanut työni hyvin.

## 5.5 Mittariston käyttöperiaatteet

Mittariston käytön tueksi luotiin kaksi taulukkoa. Ensimmäinen taulukko oli yhden arkin kokoinen, helposti paperillekin tulostettavissa oleva yhteenveto, johon mittarit jaoteltiin näkökulmittain. Lisäksi tässä taulukossa kerrottiin kunkin mittarin tavoitearvo, seurannan vastuuhenkilö sekä seurantatiheys. Tämä taulukko tehtiin mittariston kokonaisuuden hahmottamisen avuksi, taulukon ulkoasu on esitetty kuviossa 6.

		MIKÄ ON TAVOITEARVO?	KUKA SEURAA?	KUINKA USEIN?
K A T N O N I A M T I T N A T V A A	Laskutusaste	Laskutettavan työajan tavoite xx %	Johto	Kuukausittain
		Laskutettavan työajan tavoite xx %	Työntekijä	Kuukausittain
	Asiakaskannattavuus	Kannattavuus väh. Xx %	Johto	Kuukausittain
		Löytää poikkeamat	Työntekijä	Kuukausittain
	Tuotekannattavuus			
	Keskituntilaskutus			

Kuvio 6. Mittariston yhteenvetotaulukon ulkoasu.

Lisäksi mittariston käytön avuksi ja käyttöperiaatteiden tarkemman määrittelyn tueksi tehtiin taulukko, jossa jokaisen mittarin kohdalla käytiin läpi seuraavat kohdat:

- Mittarin käyttötarkoitus: tarkempi kuvaus mittarista
- Mihin liittyy: liiketoiminnallinen tavoite / menestystekijä
- Mittarin tavoitearvo
- Mittarin laskentatapa
- Mittarin seurantatiheys
- Mittarin vastuuhenkilö
- Toimenpiteet tulosten perusteella
- Muut huomautukset

Nämä taulukot ovat vapaasti kaikkien nähtävillä milloin tahansa, ja mittaustuloksia läpikäydessä taulukoiden avulla voidaan käydä läpi myös kunkin mittarin taustaa. Tällä tavoin mittareiden seuranta tulee arkipäiväisemmäksi koko henkilös-

tölle, ja myös tulosten perusteella tehtäviin toimenpiteisiin tulee kiinnitettyä huomiota. Mittareiden käyttö muuttuu myös mielekkäämmäksi, kun kaikille on selvää, mitä asioita mittaamisella tavoitellaan.

## 5.6 Tiekartta mittariston käyttöönottoon

Mittariston käyttöönotto rajattiin tämän toimeksiannon ulkopuolelle. Työn yhteydessä toimeksiantajalle tehtiin kuitenkin käyttöönottoa varten tiekartta, johon kuvattiin aikajanan avulla yksityiskohtaiset työvaiheet, joita käyttöönotto vaatii.

Kuviossa 7 on esitetty yksinkertaistettu versio tiekartasta. Tähän on aikajärjestyksessä pyritty listaamaan mahdollisimman kattavasti ja konkreettisesti käyttöönoton vaatimia toimenpiteitä, kuten yksityiskohtaisesti kunkin mittarin vaatimat teknisen käyttöönoton toimenpiteet, sekä henkilöstön tiedottaminen ja kouluttaminen vaiheittain. Tiekartta on luovutettu toimeksiantajalle muokattavana versiona, jotta siihen voi tarpeen mukaan lisätä kohtia, määräpäiviä tai muita huomioita, sekä myös kuitata kohtia tehdyiksi.



Kuvio 7. Tiekartta mittariston käyttöönottoon.

## 6 POHDINTA

Työn tavoitteena oli lähteä selvittämään, mitkä ovat toimeksiantajan kannalta keskeisimmät toiminnanohjausjärjestelmästä saatavat mittarit sekä niiden seurantatavat. Työssä lähdettiin selvittämään asiaa ensin kannattavuuden kautta, edeten niihin seikkoihin, jotka kannattavuuteen vaikuttavat, huomioiden myös tulevaisuuteen katsova näkökulma. Tämän jälkeen selvitettiin teoriaa kyseisten tekijöiden mittauksesta sekä mittariston rakentamisesta hankkeena. Mielestäni sain teoriaosuudessa kuvattua näitä seikkoja monipuolisesti ja etenkin juuri toimeksiantajan toimialan erityispiirteitä huomioiden. Toimeksiantajan mittariston suunnittelussa pystyin myös ottamaan näitä seikkoja hyvin huomioon, ja työn tarkoituksena ollut selkeän toiminnanohjausjärjestelmään pohjautuvan mittausjärjestelmän rakentaminen, onnistui tämän pohjalta hyvin. Toimeksiantaja tavoittelee tämän mittariston avulla kannattavuuden parantamista; sitä ei toki vielä suunnitelman valmistuttua voi luvata. Lupaamaan sen sijaan pystyy nyt jo kuitenkin, että mittarit, jotka mittaristoon valittiin, ovat kaikki yhteydessä joko suoraan tai välillisesti kannattavuuteen. Mittariston luomisella onkin siis otettu ensimmäinen askel kohti kannattavuuden parantamista, tunnistamalla niitä seikkoja, jotka kannattavuuteen vaikuttavat. Loppu on kiinni siitä, kuinka hyvin näiden asioiden seuranta toteutetaan, ja ennen kaikkea, otetaanko seurannan myötä käyttöön toimenpiteitä näiden seikkojen parantamiseksi.

Mittaristosta onnistuttiin saamaan monipuolinen ja tasapainoinen, vaikka lähtökohtana yhden järjestelmän antamien tietojen varaan rakentaminen olikin haastava. Lähes kaikkia hankkeessa määriteltyjä kriittisiä menestystekijöitä pystyttiin mittaamaan vähintään jollain tavoin, jos ei suorasti niin välillisesti. Mittarit edustivat monipuolisesti erityyppisiä mittareita; ainoastaan subjektiivisia ja laadullisia mittareita ei järjestelmärajauksesta johtuen pystytty toteuttamaan. Myös mittarien edullisuusvaatimuksen uskotaan täyttyvän; käyttöönotto sitoo jonkin verran resursseja, ja joidenkin mittareiden käyttöönottoon tai tiedon selkeään esittämiseen liittyen on tehtävä alkupanostuksia. Näidenkin suhteen on kuitenkin pyritty selvittämään, että kustannukset hyötyyn nähden eivät nouse kohtuuttomiksi, ja alkupanostusten jälkeen itse käyttöön sidottujen resurssien pitäisi jäädä hyvin vähäiseksi. Mittareiden reliabiliteetti tulee vielä tietyiltä osin toimeksiantajan varmistaa

ohjelmistotoimittajalta osana käyttöönottoprosessia. Mittariston uskottavuus on pyritty varmistamaan hyväksyttämällä kaikki käyttöönotettavat mittarit toimeksiantajan edustajalla, jotta mittarit varmasti kuvaavat myös toimeksiantajan näkemysten mukaan oleellisia päätöksentekoon vaikuttavia asioita. Käyttöönottovaiheen tiedottamisella ja henkilöstön koulutuksella tulee olemaan merkittävä rooli mittariston uskottavuudella henkilöstön näkökannalta. Riittävällä koulutuksella ja mittareiden toimintaperiaatteiden kuvauksella saadaan henkilöstö ymmärtämään mittauksen merkitys, jolloin myös uskottavuus kasvaa.

Toimeksiantajan kannalta tärkeintä on huomata, että mittaristohankkeen päävaiheista vasta ensimmäinen, eli suunnittelu, on tämän työn valmistuessa tehty. Hankkeen varmastikin vaativin vaihe, eli käyttöönotto, on vasta edessä. Tässä kannattaa käyttää apuna työssä laadittua tiekarttaa, jotta projekti ei tunnu liian isolta, vaan toimenpiteitä pystytään lähteä tekemään yksi kerrallaan, pienissä osissa. Toinen hyvä keino on jaksottaa mittareiden käyttöönottoa ajallisesti, siten, että helpoimmin käyttöön otettavat mittarit toteutetaan ensimmäisenä, ja haastavampien suhteen käytetään enemmän aikaa. Aikataulullisesti on kuitenkin hyvä huomata se, ettei hankalimpienkaan mittarien käyttöönottoa lykätä määrittelemättömään ajankohtaan, vaan niidenkin toteutukselle asetetaan heti tietyt aikarajat. Tällöin näidenkin suhteen tulee tehtyä selkeät toimenpiteet käyttöön ottamiseksi, tai vastaavasti selkeä päätös siitä, että mittarin käyttöönotosta luovutaan käytännön sanelemien haasteiden tai esimerkiksi liian korkeaksi nousevien kustannusten vuoksi.

Toimeksiantajan tulee myös hankkeen suhteen huomioida, että käyttöönoton jälkeenkin mittariston käyttö itsessään on jatkuva prosessi: mittariston käytön on oltava systemaattista, sen on tultava osaksi yrityksen toiminta- ja johtamisrutiineja. Myös mittareiden päivittämistä on tehtävä aktiivisesti, sillä voi olla, että vasta käytön yhteydessä jokin mittari huomataan tarkoitukseen epäsopivaksi, epäkäytännölliseksi tai epäluotettavaksi. Voidaan myös todeta, että jokin mittari ei tuota oleellista tietoa, jota tarvittaisiin minkään päätöksenteon yhteydessä. Toimeksiantajan on olennaista niin ikään pitää mielessään, että mikäli yrityksen strategiset menestystekijät muuttuvat, tulee myös mittaristoa todennäköisesti päivittää. Mittaristo haluttiin rakentaa kokonaan toiminnanohjausjärjestelmään pohjautuvaksi käytön helppouden vuoksi. Siitä syystä on huomattava, että pelkästään

tämän mittariston avulla ei välttämättä saada riittävän monipuolisesti kaikkia liiketoiminnan osa-alueita seurattua. Tässä toimeksiannossa luodun mittariston lisäksi voi olla hyödyllistä toteuttaa säännöllisesti ainakin henkilöstö- ja asiakas-tyytyväisyyskyselyt, joiden laatimisessa kannattaa yhtä lailla huomioida strategiaan pohjautuvat kriittiset menestystekijät. Lisäksi taloudellisen kokonaiskuvan kannalta on hyvä edelleen seurata tilinpäätöksen keskeisimpiä tunnuslukuja ja analysoida niiden perusteella yrityksen taloudellista tilaa kannattavuuden lisäksi myös vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden näkökulmista.

## LÄHTEET

Eklund I., Kekkonen H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sonoma Pro Oy.

Fredman J. 2015. Tilitoimistojen tunnusluvut. Accountor Finagon blogi. Julkaistu 18.8.2015. Luettu 21.5.2021. <https://blog.finago.com/fi/tilitoimistojen-tunnusluvut>

Hannula M., Lönnqvist A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet: Concepts of performance measurement. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Hannus, T. 2014. TAL-mittaristo – tilitoimistoselfie. Tilisanomien artikkeli. Julkaistu 21.8.2014. Luettu 13.5.2021. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/tal-mittaristo-tilitoimistoselfie> (vaatii kirjautumisen)

livonen, H. 2020. Tilitoimisto – näillä eväillä menestyt tulevaisuudessa. Tilisanomat kumppanikolumni. Julkaistu 16.11.2020. Luettu 13.5.2021. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kumppanikolumni/tilitoimisto-nailla-evaila-menestyt-tulevaisuudessa>

Kanerva, H. 2020. Asiakaskannattavuuden tunnusluvut & johtaminen. Tilitoimistossa-verkkolehti. Taloushallintoliitto. Julkaistu 27.3.2020. Luettu 13.5.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://tilitoimistossa.talousohjausliitto.fi/yleiset/asiakaskannattavuuden-tunnusluvut-johtaminen>

Kaplan, R., Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

Koho Sales Oy. n.d. Koho toiminnanohjausjärjestelmä. Luettu 13.5.2021. <https://www.kohosales.com/ratkaisut/>

Kujansivu P., Lönnqvist A., Jääskeläinen A., Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Laitinen E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Logistiikanmaailma. n.d. Toiminnanohjausjärjestelmä. Reijo Rautauoman säätö sr. Luettu 13.5.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>

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

Malmi T., Peltola J., Toivanen J. 2002. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Metsä-Tokila, T. 2019. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 13.5.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161842>

Mäenpää K. 2015. Tulos syntyy teoista: liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen Liikikirjat.

Neilimo K., Uusi-Rauva E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.–8. painos. Helsinki: Edita.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Puolamäki E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanomat.

Raitio, K. Projektijohtaja Koho Sales Oy. Haastattelu tilitoimistojen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ja kannattavuuteen liittyen. Sähköpostiviesti, opinnäytetyön tekijän hallussa. Luettu 21.5.2021

Rantala, M. KTM, KLT, Tilitoimistojen liiketoiminnan asiantuntija, Suomen Taloushallintoliitto ry:n tilitoimistotarkastaja. Haastattelu tilitoimiston kannattavuuteen ja toiminnanohjaukseen liittyen. Sähköpostiviesti, opinnäytetyön tekijän hallussa. Luettu 26.4.2021.

Roos G., Fernström L., Pionius L., Rastas T. 2006. Aineeton pääoma, johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus, ominaisuudet ja käyttö. Miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? MIDO OY.

SAP. n.d. Mikä on ERP? Luettu 13.5.2021. <https://www.sap.com/finland/insights/what-is-erp.html>

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Toimintakykyyn ja ICF-luokitukseen liittyvät käsitteet. Päivitetty 7.4.2021. Luettu 13.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/icf-luokitus/sanasto>

TOL 2008. Standardi toimialaluokitus. Tilastokeskus. Luettu 13.5.2021. <https://www2.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>

Uuskoski M., Eerola A. 2019. Tilitoimiston tiedolla johtamisessa vain taivas on rajana. Accountor Finagon blogi. Julkaistu 13.2.2019. Luettu 13.5.2021. <https://blog.finago.com/fi/tilitoimiston-tiedolla-johtamisessa-vain-taivas-on-rajana>

Vilkkumaa M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.

Visma Solutions Oy. n.d. Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä (ERP/PSA) ja miten hyödynnät sitä asiantuntijayrityksessä? Luettu 13.5.2021. <https://psa.visma.fi/materiaalit/mika-on-toiminnanohjausjarjestelma/>

Yritystoiminta, tulonhankkimistoiminta ja harrastustoiminta henkilöverotuksessa. 2019. Syventävä vero-ohje VH/417/00.01.00/2019. Annettu 25.1.2019. Verohallinto.

Wäck M. Tuotepäällikkö Koho Sales Oy. Haastattelu tilitoimistojen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ja kannattavuuteen liittyen. Sähköpostiviesti, opinnäytetyön tekijän hallussa. Luettu 25.5.2021