



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

NORA KNUUTINEN

# **Johtamisen mittaristo tilitoimisto- yritykselle**

Kestävän johtamisen näkökulma

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Knuutinen, Nora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä marraskuu 2022
	Sivumäärä 34	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Johtamisen mittaristo tilitoimistoyritykselle – Kestävän johtamisen näkökulma</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia organisaation johtamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen arvot, visio ja missio sekä strategiset suuntaukset. Lisäksi tavoitteena oli kuvata kohdeyrityksen toimintaympäristön merkitys strategisen johtamisen taustalla. Opinnäytetyöhön valittiin kestävän johtamisen näkökulma. Tavoitteena oli kuvata kohdeyrityksen arvoihin sekä strategiaan ja toimintaympäristöön pohjautuviin valintoihin liittyviä kestävyysnäkökulmia. Strategian, toimintaympäristön ja kestävyysnäkökulman ympärille oli tarkoitus koostaa kohdeyritykselle johtamisen mittaristo.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosiossa käsiteltiin organisaation arvoja, visiota ja missiota, strategian ja toimintaympäristön merkitystä johtamisen taustalla sekä johtamisen mittaamista ja mittaristoja. Lisäksi käsiteltiin kestävyteen ja vastuullisuuteen liittyviä termejä, kestävän johtamisen näkökulmia sekä kestävän johtamisen merkitystä kilpailuetuna.</p> <p>Tutkielman empiirisessä osiossa kerättiin tietoa kohdeyrityksen johtamisen taustasta teoriaosassa käsitellyn mukaisesti. Kerätyn tiedon perusteella valittiin kohdeyrityksen tavoitteisiin soveltuva mittaristo ja kuvattiin mittaristoon liittyvät kestävyysnäkökulmat.</p> <p>Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet pohjautuivat vahvasti yrityksen arvoihin, visioon ja toimintaympäristössä vallitseviin seikkoihin. Arvoina nousivat esille henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen palvelu, laatu ja asiakaslähtöisyys. Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet liittyivät pienten asiakkaiden laadukkaaseen palveluun sekä sähköisen taloushallinnon edistämiseen. Strategiset tavoitteet ja arvot liittyvät vahvasti toimialan kilpailutilanteeseen, jossa suuret toimijat lisäävät markkinaavaltansa. Johtamisen mittaristo valittiin kuvaamaan strategisissa tavoitteissa ja arvojen mukaisessa toiminnassa onnistumista. Mittaristosta kuvattiin taloudelliseen, sosiaaliseen, kulttuuriseen ja ekologiseen kestävyteen liittyviä näkökulmia.</p>		
Avainsanat liikkeenjohto, strategiatyö, kestävä johtaminen,		

Author(s) Knuutinen, Nora	Type of Publication Bachelor's thesis	Date November 2022
	Number of pages 34	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Management instrument for accounting firm – sustainable management perspective</b>		
Degree programme Business Administration		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of the thesis was to explore the factors that impact on the background of management. The purpose was to clarify values, vision, and mission together with the strategic objectives of the target company. Additionally, the purpose was to describe the relevance of operational environment on the background of management. A sustainable management perspective was chosen for the thesis. The purpose was to clarify the sustainable management perspectives connected to strategic objectives of the target company. The aim was to build a management instrument for the target company based on the strategic objectives, values and the operational environment while acknowledging the sustainability perspectives.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on strategic background of management, values, vision, and mission of the organization with strategic objectives and operational environment. Additionally, the focus was on topics of measuring the management and management instruments. Theoretical part also includes description of sustainability related terms, perspectives of sustainable management and sustainable management as a competition advantage.</p> <p>In the empirical part of the thesis focus was on the target company. Information was collected about the topics covered in the theoretical part. The management instrument was chosen based on the data collected. The sustainability perspectives of the management instrument were clarified.</p> <p>The strategic objectives of the target company were strongly based on the company's values, vision and the operational environment. The values were personal and comprehensive service, quality, and customer orientation. The strategic objectives of the target company were related to quality of the services of small customer firms and the promotion of the electronic accounting services. Strategical choices were strongly connected to the competitive conditions of the operational environment, where large companies were growing their market power. The management instrument was chosen to measure operation based on the strategic objectives and values of the target company. The sustainability aspects of the management instrument were clarified.</p>		
<p><b>Keywords</b></p> business management, strategy work, sustainable management		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	6
2.1 Työn tarkoitus, tavoitteet ja aiheen rajaaminen.....	6
2.2 Käsitteellinen viitekehys .....	7
3 STRATEGIA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	8
3.1 Arvot, visio ja missio .....	8
3.2 Strategia johtamisen taustalla.....	8
3.3 Toimintaympäristön merkitys .....	9
4 JOHTAMISEN MITTARISTOT .....	11
4.1 Mittaamisen tarkoitus ja tavoitteet .....	11
4.2 Mittarit.....	12
4.3 Mittaristot.....	13
5 KESTÄVÄ JOHTAMINEN .....	14
5.1 Vastuullisuus- ja kestävyyskäsitteet.....	14
5.2 Kestävän johtamisen näkökulmat .....	16
5.3 Kestävä johtaminen organisaation toiminnassa .....	18
5.4 Kilpailuetu, elinvoimaetu ja kestävä johtaminen.....	19
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	21
6.1 Kohdeyritys .....	21
6.2 Tutkimusmenetelmät.....	22
6.3 Tutkimuksen tulokset .....	24
7 JOHTAMISEN MITTARISTO KOHDEYRITYKSELLE .....	27
7.1 Valittu mittaristo .....	27
7.2 Mittariston perustelut .....	28
8 YHTEENVETO .....	32

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Johtamisen mittaristot mielletään helposti suurten yritysten strategiatyökaluiksi. Organisaation koosta riippumatta strategisten tavoitteiden ja niiden taustalla vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää. Toiminnan johdonmukainen kehittäminen vaatii jatkuvaa seuranta- ja arviointia. Kehittämistyössä apuna voidaan käyttää erilaisia strategiatyökaluja. Johtamisen mittariston avulla voidaan keskittyä seuraamaan toiminnan keskeisten osa-alueiden onnistumista tai tavoitteiden mukaista etenemistä. Mittaristo voidaan sovittaa yrityksen tarpeita vastaavaksi. Tilitoimistolle oman toimintaympäristönsä tunteminen on kriittinen menestymisen edellytys. Taloushallintoalan toimintaympäristö on ollut suurten muutosten kohteena jo jonkin aikaa. Alalla toimivien yritysten palvelurakenteet ja työtehtävät muuttuvat, suorittavasta työstä on siirrytty enenevässä määrin kohti asiantuntijatyötä. Aiemmin paperilla tehty työ on muuttunut yhä kattavammin sähköisiin järjestelmiin ja automaation piiriin. Tämä luo henkilöstölle uudenlaista osaamistarvetta ja organisaatioille sekä mahdollisuuksia että uhkia. Pärjätäkseen muuttuvassa ympäristössä organisaation on pystyttävä tunnistamaan oma toiminta-ajatuksensa ja sitä ohjaavat arvot. Omat haasteet ja vahvuudet on tunnistettava ja strategiset suuntaviivat organisaation toiminnalle luotava, jotta menestyminen on mahdollista. Vastuullisuus ja kestävyys on globaalisti merkittävä teema, jota yksikään yritys ei nykyisessä toimintaympäristössä enää voi ohittaa. Kestävyysnäkökulmien tunnistaminen organisaation strategiasta, arvoista ja tavoitteita sekä sen hyödyntäminen voi tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Pahimmassa tapauksessa kestävyysteemojen laiminlyönti voi johtaa mainehaittaan ja tappioihin. On siis tärkeää tunnistaa organisaation toimintaa ohjaavat perusajatukset, toimintaympäristön vaikutus ja tunnistaa toimintaan liittyvät kestävyysnäkökulmat. Pelkkä tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation täytyy pystyä arvioimaan toimintaansa ja onnistumistaan tavoitteidensa saavuttamisessa.

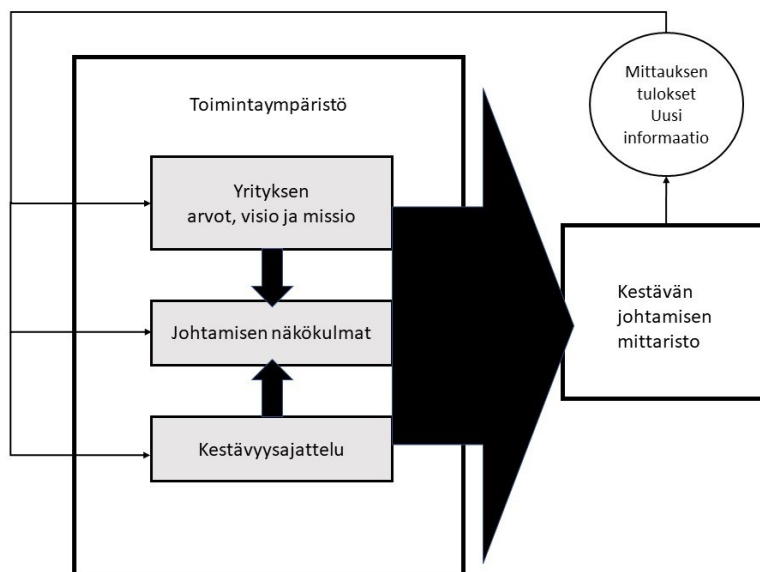
## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Työn tarkoitus, tavoitteet ja aiheen raja

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata toimeksiantajayrityksen arvot, visio ja missio sekä yrityksen strategia. Työssä kuvataan kohdeyrityksen toimintaympäristön ja strategian vaikutusta johtamisen mittaamisen taustalla. Lisäksi käsitellään johtamisen mittaamista, mittareita ja mittaristoja, sekä kestävästä johtamisesta yrityksen arvonluonnin näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, miten kestävästä johtamisesta näkökulmat ilmenevät kohdeyrityksen toiminnassa ja, millainen kestävyysnäkökulmat huomioiva mittaristo toimeksiantajayritykselle sopii vallitsevat taustatekijät huomioiden. Opinnäytetyön tavoitteena on koostaa toimeksiantajayritykselle johtamisen työkalu, kestävästä johtamisesta mittaristo, jossa mittarit ja kestävyysnäkökulma on valittu toimeksiantajayrityksen strategia ja taustatekijät huomioiden. Kestävä johtaminen kytketään mittaristoon arvonluomisen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä strategiaa ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä käsitellään ja määritellään siinä määrin, mikä on tarpeellista toimeksiantajayrityksen strategisten suuntaviivojen esiin tuomiseksi. Kestävyysajattelun ja kestävästä johtamisesta näkökulmissa on keskitytty Suomessa toimivien pienten ja keskisuurten yritysten kannalta merkityksellisiin seikkoihin ja jätetty aiheen ulkopuolelle esimerkiksi vastuullisuuteen liittyviä aiheita, jotka koskettavat lähinnä suuria kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä tai konserniyrityksiä. Vastuullisuuteen liittyvät sertifikaatit ja muut standardoinnit on rajattu aiheen ulkopuolelle. Johtamisen mittaamista, mittareita ja mittaristoja käsitellään pk-yritysten kannalta merkittävässä laajuudessa. Mittariston osalta työssä pohjataan Balanced Scorecard -tyyppisiin mittaristoihin ja sellaisten soveltamisesta kohdeyrityksen tarpeita vastaaviksi. Käsittelemättä jätetään muun tyyppiset mittaristot.

## 2.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys

Käsitteellinen viitekehys kuvaa johtamisen mittaristoon vaikuttavia tekijöitä ja niiden suhteita. Kuvion vasemmalla puolella esitetään mittariston muodostamisen kannalta merkittäviä tekijöitä, joista osa liittyy organisaation sisäisiin tekijöihin ja osa ulkopuolisiin tekijöihin. Taustatekijänä kaiken pohjalla on organisaation toimintaympäristö, sillä se vaikuttaa merkittävästi organisaation arvoihin ja toimintaan, kuten myös siihen, miten ja millaisena kestävä toiminta organisaatiossa nähdään. Organisaation arvot, visio ja missio sekä se, miten kestävyysajattelu organisaatiossa ilmenee, vaikuttavat siihen, millaiset näkökulmat johtamisen mittaamisen valitaan. Edellä mainitut tekijät yhdessä ja erikseen vaikuttavat siihen, millaiset mittarit sopivat parhaiten organisaation strategian toteutumisen seurantaan ja arviointiin. Valituista mittareista muodostuu kestävä johtamisen periaatteet huomioiva mittaristo. Mittariston tuottama tieto organisaation toiminnasta ja tilasta muokkaa ja kehittää edelleen yrityksen strategiaa, kestävyysajattelua ja näkökulmaa organisaation johtamiseen. Kehityksen myötä mittaamisen kohteena olevia tekijöitä arvioidaan uudelleen ja mittaristoa päivitetään. Siten mittaristo tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden seurata toiminnan nykytilaa, mutta myös työkalun, jota kehittämällä sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä tapahtuneet muutokset saadaan tuotua osaksi organisaation toiminnan arviointia.

## 3 STRATEGIA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 3.1 Arvot, visio ja missio

Organisaatiojohtamisen peruskäsitteet arvot, visio ja missio luovat pohjan organisaation strategiselle toiminnalle. Missio on organisaation toiminta-ajatus, joka ilmaisee tiiviissä muodossa organisaation perusajatuksen. (Viitala & Jylhä, 2019, kohta Yrityksen päämäärät) Eettiset suuntaviivat organisaation toiminnalle muodostaa sen määrittelemät arvot. (Viitala & Jylhä, 2019, kohta Yrityksen päämäärät.) Arvot esitetään yleensä mission tavoin tiiviissä muodossa, jossa tuodaan esille muutama organisaation toimintaa ohjaavaa arvoa. Tiiviin esitysmuodon lisäksi organisaatiot usein myös avaavat ja selittävät arvojaan tarkemmin. (Kauhanen, 2015, s. 18.) Visio puolestaan on organisaation tulevaisuuden näkymä, jota kohti pyritään. Visio ei kuitenkaan muodosta toiminnalle lopullista päämäärää, vaan se kehittyy ja muotoutuu organisaation mukana. (Viitala & Jylhä, 2019, kohta Yrityksen päämäärät.) Organisaation arvojen, vision ja mission konkretisoiminen on edellytys strategisen toiminnan onnistumiselle. Pienenkin yrityksen voi olla vaikea kohdentaa toimintaansa oikeaan suuntaan, jos yrityksen olemassaolon syy on epäselvä, eikä sillä ole selkeitä päämääriä tai linjoja ohjaamassa toimintaansa.

### 3.2 Strategia johtamisen taustalla

Strategian lyhyt ja tyhjentävä määrittely on haastavaa ja toisaalta myös tarpeetonta. Strategiakäsitys on laajentunut moniin eri suuntiin ja yksinkertaista kaiken kattavaa strategiakäsitystä lienee mahdotonta muotoilla. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen, 2012, s. 74.) Monipuolisuus tarjoaakin organisaatioille mahdollisuuksia sovittaa strategian määritelmän omiin tarkoituksiinsa sopivaksi. Strategisen johtamisen tukena käytetään usein yhden sijaan useita eri strategioita. Organisaatiolla voi olla käytössään liiketoimintastrategian lisäksi esimerkiksi omistaja- tai kasvustrategia. (Juuti & Luoma, 2022, s. 20-21.) Kaikkea organisaation toimintaa ei siten aina ole tarpeen yrittää mahduttaa samaan strategiaan, vaan organisaatio voi tunnistaa toimintaansa liittyen useita strategisia suuntauksia.



Strategiaa on kuvattu esimerkiksi organisaation pitkän aikavälin suunnitelmaksi (Juuti ym., 2012, s. 74) sekä kartaksi tai keinoiksi, joiden avulla pyritään kohti määriteltyjä päämääriä (Viitala & Jylhä, 2019, kohta Strategia). Kamensky (2014) puolestaan määrittelee strategian tietoisien toiminnan ja hallinnan käsitteiden kautta. Hän nostaa esille kolme määritelmää, joissa strategialla viitataan ensin organisaation tietoiseen suunta- viivojen valintaan ja sitten pyrkimykseen hallita ympäristöään. Kolmannessa määritelmässä nostetaan lisäksi esiin ulkoisten ja sisäisten tekijöiden sekä vuorovaikutus- suhteiden hallinta siten, että hallinnan avulla pyritään saavuttamaan organisaatiolle määritellyt tavoitteet. (s. 18-19.) Tässä työssä strategialla viitataan etenkin organisaation tiedostamiin pitkän aikavälin suunnitelmiin sekä keinoihin ja toimintamalleihin, joiden avulla niitä pyritään toteuttamaan vallitsevassa toimintaympäristössä.

### 3.3 Toimintaympäristön merkitys

Organisaatio toimii aina osana ympäristöään. Toimintaympäristö on kokonaisuus, joka kattaa organisaation toimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät (Juuti & Luoma, 2022, s. 356). Koska ympäristössä vaikuttavat tekijät ovat nimenomaan organisaation ulkopuolisia, voidaan ne mieltää myös sellaisiksi, joihin organisaatiolla ei ole suoraa päätös- tai vaikutusvaltaa. Toimintaympäristö vaikuttaa kuitenkin laajasti organisaation toimintaan, joten sitä ei voida jättää huomioimatta.

Toimintaympäristöä pyritään jäsentämään usein erilaisten analyysien avulla. Yksi tunnetuimmista on PESTE-analyysi. Lyhenne PESTE muodostuu sanoista, jotka kuvaavat toimintaympäristön eri tekijöitä; poliittinen (political), taloudellinen (economic), sosiaalinen (social), teknologinen (technological) ja ympäristö (environmental). (Juuti ym., 2012, s.41.) PESTE-analyysi tarjoaakin melko selkeän näkemyksen toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä (Juuti & Luoma, 2022, s. 61). Poliittisia tekijöitä ovat esimerkiksi lait ja säädökset, taloudellisista tekijöistä muun muassa suhdannevaihtelut vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden toimintaedellytyksiin. Sosiaaliset tekijät ovat laajempi kokonaisuus, johon sisältyy esimerkiksi kulttuurisia tekijöitä ja käytänteitä. Myös yhteiskunnassa vallitsevat trendit luetaan sosiaalisiin tekijöihin. Teknologisiin tekijöihin lukeutuu esimerkiksi teknologisen kehityksen tuomat haasteet ja mahdollisuudet ja ympäristötekijöihin puolestaan ekologisuuden ja kestäväen kehityksen

teemat. (Juuti ym., 2012, s.41-46.) Toimintaympäristöä voidaan tarkastella myös erilaisista lähtökohdista. Vaikuttavien tekijöiden lisäksi on tunnistettava, minkälaisessa ympäristössä organisaatio toimii.

Globalisaatio ja nopean teknologisen kehittymisen aikaan saama digitalisaatio ovat nykyajan merkittävimpiä trendejä, joiden myötä on syntynyt ennakoimattomien riskien värittävä toimintaympäristö, VUCA-ympäristö. Lyhenne VUCA muodostuu sanoista epävakaa (volatile), epävarma (uncertain), monimutkainen (complex) ja epäselvä (ambiguous). (Kosonen & Santalainen, 2022, s. 21) Termi tuo hyvin esille nykyisen toimintaympäristön luonnetta. Varsinkin aivan viime vuosina yritykset ovat saaneet tottua jatkuvaan epävarmuuteen ja ennakoimattomuuteen. Pandemian aikana yritysten on täytynyt sopeutua nopeasti vaihtuviin olosuhteisiin. Ja muuttunut turvallisuusympäristö Euroopassa on tuonut ennakoimattomia muutoksia muun muassa kaupankäyntiin. Juuti & Luoma (2022) nostavat esille kompleksisuuden ja postmodernin käsitteiden merkitystä nykyisen toimintaympäristön ymmärtämisessä. Kun modernia aikaa kuvaa edistys ja muutos parempaan, postmodernia aikaa puolestaan leimaavat pirstaleisuus ja epäjatkuvat ilmiöt (Juuti & Luoma, 2022, s. 222.).

Organisaation kykyä vastata toimintaympäristön haasteisiin voidaan arvioida SWOT-analyysin avulla, jossa pyritään tunnistamaan organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet suhteessa toimintaympäristöön. SWOT-analyysi auttaa kartoittamaan sisäisten resurssien kykyä vastata toimintaympäristön tuottamiin haasteisiin ja vaatimuksiin. (Juuti ym. 2012, s. 49-51.) SWOT-analyysi on melko yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä työkalu, joka huolellisesti toteutettuna tuo selkeästi esille organisaation toimintaedellytykset suhteessa toimintaympäristön haasteisiin. Sittemmin Juuti & Luoma (2022) ovat kyseenalaistaneet SWOT-analyysiin liittyvän suoraviivaisen jaon ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (s. 137-138). He nostavat esille palvelurakenteiden ja arvoketjujen verkostoituneisuuden sekä alihankinnan yleistymisen. Esimerkiksi alihankintaketjut eivät usein ole asiakkaalle kovin näkyviä. Asiakkaan näkökulmasta voidaankin ajatella, että organisaatioiden rajat ovat hämärtyneet. Sidosryhmät muodostavat yhä tärkeämpiä ja merkittävämpiä resursseja organisaatiolle. (Juuti & Luoma, 2022, s. 138.) Niiden poisjättäminen SWOT-analyysin kaltaisista työkaluista jättää melko suuren aukon organisaation toimintakyvyn arvioinnissa. Sidosryhmät vastaavat usein organisaation kannalta merkittävistä toiminnoista.

Sellaiset toiminnot, kuten tietoturvallisuus tai sähköisten järjestelmien ylläpito ja kehittäminen on varsinkin pk-yrityksissä usein ulkoistettu. Ne muodostavat varsin merkittävän osan organisaation toiminnasta, joten voidaanko tällaisen palvelun tuottava sidosryhmän edustaja jättää analyysin ulkopuolelle, kun arvioidaan organisaation kykyä toimia ympäristössään ja selviytyä sen tuomista haasteista.

## 4 JOHTAMISEN MITTARISTOT

### 4.1 Mittaamisen tarkoitus ja tavoitteet

Organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamista pyritään arvioimaan mittaamisen avulla. Konkreettisesti mittaamalla ja lukuja vertailemalla pyritään selvittämään, onko organisaation toiminta oikeansuuntaista suhteessa sen strategiaan tavoitteisiin. (Bärlund & Perko, 2013, s.217.) Mittaaminen on keino yhdistää organisaation periaatteet ja toiminta. (Epstein & Buhovac, 2014, s. 126-127.) Sen avulla pyritään myös keräämään tietoa halutuista liiketoiminnan osa-alueista tai tekijöistä. Näin saatua informaatiota käytetään johtamisen apuna. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle, 2010, s.117.) Mittaamista voidaan käyttää myös apuvälineenä tavoitteiden asettamisessa. Hyvin toteutettuna mittaaminen tarjoaa organisaatiolle informaatiota mitattavien ilmiöiden nykytilasta, mutta myös työkalut käsitellä mittausten tuloksia ja korjata toimintaa tarpeen mukaan. (Epstein & Buhovac, 2014, s. 126-127.)

Mittaamisen perusajatuksen voidaan ajatella olevan organisaation nykytilan selvittäminen. Mitataan haluttuja asioita, jotta nähdään, miten hyvin organisaation strategiset tavoitteet toteutuvat. Mittaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen kuitenkin vaatii sen, että saadut tulokset arvioidaan ja niiden pohjalta ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. Mittaamisen kohteeksi valitseminen itsessään nostaa ilmiön tai asian merkitystä organisaatiossa. Lisäksi mitattavien seikkojen merkitystä voidaan korostaa kytkemällä ne palkkiojärjestelmään. Epstein & Buhovac (2014, s. 128-129.) nostavat kytköksen palkkiojärjestelmään yhdeksi hyvän mittarin ominaisuuksista.

## 4.2 Mittarit

Mittarit ovat organisaatiossa valittuja yksittäisiä seurannan kohteita. Termi mittari tulee erottaa mitattavasta ilmiöstä. (Lönnqvist ym., 2010, s.118.) Mitattava ilmiö voi olla esimerkiksi valitun palvelun kannattavuus, ja siitä kertova mittari esimerkiksi palvelun kateprosentti. Käytettäviä mittareita voidaan jaotella eritavoin. Voidaan puhua suorista ja välillisistä mittareista. Suoramittari kertoo suoraan mitattavasta ilmiöstä, kun taas välillinen mittari kertoo mitattavasta ilmiöstä epäsuorasti. (Lönnqvist ym., 2010, s.118.) Mittarit voidaan jakaa myös koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovia mittareita ovat yksiselitteiset, yleensä numeeriset mittarit, kuten kateprosentti tai vuotuinen liikevaihto. Pehmeät mittarit sen sijaan ovat usein laadullisia, esimerkiksi sanallisesti kuvattavia mittareita. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 190-191.) Kovien ja pehmeiden mittareiden jakoon liittyy läheisesti myös jako subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Subjektiiviset mittarit ovat mielipiteisiin pohjautuvia, henkilöstä riippuvaisia, kun taas objektiiviset mittarit ovat yksiselitteisiä, usein koviin mittauksiin perustuvia tosiseikkoja. (Lönnqvist ym., 2010, s. 119)

Epstein & Buhovac (2014) nostavat esille kuusi ominaisuutta hyvillä mittareilla. Heidän mukaansa mittarin tulisi selkeästi tuoda esiin organisaation strategiset tavoitteet. Lisäksi mittaamisen tulisi kohdentua organisaation ydinprosesseihin ja kriittisiin menestystekijöihin. Niiden tulisi myös toimia varoitussignaaleina mahdollisista tulossa olevista ongelmista, sekä nostaa esille organisaation kriittiset tekijät, jotka ovat lähdössä ajautumaan väärille urille. Lisäksi mittarit tulisi kytkeä organisaation palkkiojärjestelmään. (s. 128-129.) Mittareiden valinnassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ne liittyvät keskeisesti strategisten tavoitteiden tilaan ja kehittämiseen. Varsinkin, palkitsemisjärjestelmän ollessa yhteydessä mittareihin, tulisi käyttää tarkkaa harkintaa mittareiden valinnassa, jotta ne todella kannustavat strategisten tavoitteiden kehittämiseen. Vaarana on, että kokonaiskuva taustalla hämärtyy, ja organisaation toiminnassa keskiöön nousee tiettyjen tunnuslukujen tai mittareiden mahdollisimman suotuisa kehittyminen.

Yksittäinen mittari ei kerro kovinkaan paljon organisaation toiminnasta, vaan johtamisen tueksi tarvitaan tietoa useammista mittareista. Mittareiden kokoelmaa kutsutaan mittaristoksi. Mittaristo voi olla suunnitelmallisesti luotu tai se voi muodostua hitaasti,

kun organisaatiossa aletaan ottaa käyttöön erilaisia mittareita. (Lönnqvist ym., 2010, s.120.) Mittaristo tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Organisaation kehittyessä ja toimintaympäristön muuttuessa, myös mittariston tulisi mukautua uusiin tarpeisiin. Tarpeettomia mittareita tulisi poistaa ja uusia luoda organisaation kehittymisen mukana. (Lönnqvist ym., 2010, s.125.) Huolimatta siitä, onko mittaristo muodostunut ajan kuluessa vai suunnitelmallisen työn tuloksena, tulisi mittareita ja niiden muodostamaa kokonaisuutta arvioida kriittisesti strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Esimerkiksi kymmenen vuotta sitten käyttöön otettu mittari ei välttämättä ole tarpeellinen enää nykypäivänä.

### 4.3 Mittaristot

Tunnetuin käsite johtamisen mittaristosta on jo 1990-luvulla Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä Balanced scorecard (BSC), josta näkee käytettävän myös suomenkielistä nimitystä tasapainotettu tuloskortti. Työkalun kehittämisen taustalla oli keskeinen ajatus siitä, että pelkästään taloudellisia mittareita seuraamalla ei saada tarpeeksi tietoa organisaation johtamisen tueksi. (Vuorinen, 2013, s. 51-52.) BSC onkin tarkoitettu johtamisen kokonaisvaltaisen seuraamisen välineeksi. Mittaristossa tarkastellaan organisaation strategiaa neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 190-192.) Jokaisen näkökulman osalta määritellään ensin strategiset tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittiset menestystekijät. Tämän jälkeen valitaan avainmittarit, jotka mittaavat kriittisten menestystekijöiden toteutumista sekä luodaan toimintasuunnitelma, jonka avulla pyritään vastaamaan mittareille asetettuihin vaatimuksiin. (Vuorinen, 2013, s. 52-56.) Balanced scorecard -termin käyttö on laajentunut ja käytännössä sillä viitataan kaikenlaisiin mittaristoihin, joissa yhdistetään suoritusmittarit ja strategiset tavoitteet (Epstein & Buhovac, 2014, s.138-139).

Balanced Scorecardia käytetään paljon mittaristojen pohjana muun muassa sen konkreettisen otteen takia (Vuorinen, 2013, s. 56-57.). Sen perusajatus on melko selkeä ja organisaation omien painotusten tuominen osaksi tuloskorttia ei vaadi suuria muutoksia perusajatukseen. Monissa yrityksissä esimerkiksi kestävän johtajuuden teemat on

tuotu osaksi Balanced Scorecardia valitsemalla jokaisen mittariston neljän näkökulman alle ympäristöystävällisyyttä, kestävyyttä tai vastuullisuutta mittaavia mittareita (Bärlund & Perko, 2013, s. 222; Epstein & Buhovac, 2014, s.138-139.) Lisäksi kestävä johtamista painottavat organisaatiot ovat esimerkiksi laajentaneet asiakasnäkökulman sidosryhmänäkökulmaksi, jolloin sen alle voidaan sijoittaa laajemmin yhteiskuntaan ja yhteistyötahoihin liittyviä mittareita. Toinen lähestymistapa on lisätä mittaristoon neljän perinteisen näkökulman lisäksi erillinen kestävyysnäkökulma, jonka alle valitaan mittareita kuvaamaan taloudellista, sosiaalista ja ekologista kestävyyttä. (Epstein & Buhovac, 2014, s.139.) Kestävyysnäkökulma voidaan näin ollen tuoda osaksi mittaristoa eri tavoin. Joko korostamalla sen yhteyttä organisaation ydintoimintoihin tai nostamalla sen omaksi kokonaisuudekseen muiden näkökulmien rinnalle.

Balanced scorecardin vahvuudet ovat organisaation olemassa olevien prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä ja arvioinnissa. Tämä voi osoittautua haasteeksi aloilla, joissa nopea uudistuminen ja innovointi on menestymisen kannalta merkittävässä asemassa. (Vuorinen, 2013, s. 57.) Työkaluna balanced scorecard on kuitenkin varsin monen tarpeeseen mukautuva, eikä sitä yleisesti ole tarkoitukseen käyttää organisaation ainoana johtamisen työkaluna. Mittaristoa tulisikin hyödyntää sen vahvuuksien mukaisesti, kun tiedostetaan minkälaisiin asioihin mikäkin työkalu parhaiten toimii, voidaan niistä koostaa organisaatiolle sopiva kokoelma. Tällöin ne täydentävät toisiaan eikä yksittäisen työkalun heikkoudet vaikuta liikaa toiminnan arviointiin.

## 5 KESTÄVÄ JOHTAMINEN

### 5.1 Vastuullisuus- ja kestävyyskäsitteet

Vastuullisuudesta on liike-elämässä puhuttu jo pitkään ja siihen liitetään usein termejä kuten yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja vastuullinen liiketoiminta. Näitä termejä käytetään osittain päällekkäisin merkityksin ja niiden tarkat määrittelyt ovat usein käyttäjästä riippuvaisia. (Bärlund & Perko, 2013, s. 10; Juutinen, 2016, s. 20.)

Vastuullisuuteen liittyy vahvasti myös termit kestävä kehitys ja kestävä johtaminen. Kestävällä kehityksellä viitataan toimintatapoihin, joiden avulla vastuullisuutta pyritään edistämään (Bärlund & Perko, 2013, s. 10). Siinä keskeinen ajatus on, ettei nykyinen ihmisten tarpeiden tyydytys sulje pois tulevaisuuden sukupolvien mahdollisuuksia omien tarpeidensa tyydyttämiseen. (Juutinen, 2016, s. 20). Kestävä kehitys pyrkii siis vastuullisuuden ja kestävyuden lisäämiseen. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) nostaa jo yhdeksi tavoitteistaan vastuullisuuden, mikä liiton määritelmän mukaan tarkoittaa ”tulevaisuudelle hyvää bisnestä” (Elinkeinoelämän keskusliitto, n.d.). Määrittely on melko avoin, mutta siitä on luettavissa, että EK tunnistaa kestävä kehityksen periaatteen osaksi vastuullisuusajatteluaan.

Bärlund ja Perko (2013) ovat nostaneet esille kestävä johtamisen merkitystä, ei vain kilpailuetuna, vaan myös elinehtona yritystoiminnalle. Kestävyys- ja vastuullisuusajattelulla liiketoiminnassa tarkoitetaan kestävyysnäkökulman huomioimista organisaation ydintoiminnoissa, ja sen tuomista osaksi organisaation strategiaa (Bärlund & Perko, 2013, s. 32-33). Myös EK on nostanut esille vastuullisuuden paikan strategian ytimessä. (Elinkeinoelämänkeskusliitto, n.d.) Kestävyys- ja vastuullisuusajattelulla viitataan jatkossa edellä mainittuun määrittelyyn kestävyysnäkökulmien tuomisesta osaksi organisaation toimintaa.

Kestävä johtaminen puolestaan viittaa toimintatapaan, jossa organisaation johtamisessa otetaan tavoitteellisesti huomioon vastuullisuus ja mahdollisuuksien mukaan hyvinvoinnin tuottaminen ympäristölle ja organisaation sidosryhmille (Bärlund & Perko, 2013, s. 20). Kestävä johtaminen voidaan siis katsoa tarkoittavan kestävä kehityksen mukaisten, vastuullisuutta ja kestävyttä lisäävien, toimintatapojen aktiivista edistämistä organisaatiossa. On kuitenkin huomattava, että kestävä johtaminen ei ole organisaation muusta toiminnasta erillään oleva tema eikä ideologinen valinta, vaan se liittyy keskeisesti organisaation ydintoimintoihin, ja sen avulla pyritään arvon tuottamiseen. (Bärlund & Perko, 2013, s. 20) Kuten liiketoiminnassa yleensäkin, myös kestävä johtamisen lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus ja asiakastyytyväisyys. Kestävä kehityksen mukainen toiminta on organisaatiolle taloudellisesta näkökulmasta kannattavaa, vaikka siinä huomioidaan sosiaaliset, kulttuuriset ja ekologiset reunaehdot. (Bärlund & Perko, 2013, s. 32-33, 191.)

Epstein & Buhovac (2014) määrittelevät organisaatiolle yhdeksän kestävyysperiaatetta. Periaatteiden mukaan kestävä organisaatio toimii eettisesti suhteessa sidosryhmiinsä. Se hallinnoi omaisuuttaan ja käyttämiään resursseja tehokkaasti. Organisaation viestintä ja toiminta on läpinäkyvää. Myös kauppasuhteissaan organisaatio huomioi kumppaniensa vastuullisuuden, valiten kestävyyyteen panostavia kumppaneita. Sijoittajille organisaatio tarjoaa kilpailukykyisen tuoton pääomalle, ja panostaa toiminnassaan pitkän aikavälin kasvuun. Kestävyyyteen panostava organisaatio tunnistaa yhteisön merkityksen ja luo yhteistä hyötyä tuottavia suhteita. Esimerkiksi koulutukseen tai alueen taloudelliseen kehitykseen liittyen. Organisaatio arvostaa asiakkaitaan ja pyrkii tuottamaan korkealaatuisia, tarpeita vastaavia tuotteita tai palveluita. Henkilöstöpolitiikka on arvostavaa, erilaiset tilanteet huomioivaa, ja kannustaa työntekijöitä itsensä kehittämiseen. Viimeisen periaatteen mukaan kestävyyyteen pyrkivä organisaatio suojelee ympäristöään ja panostaa ekologisesti kestäviin ratkaisuihin toiminnassaan. (s. 41-45.)

## 5.2 Kestävän johtamisen näkökulmat

Kestävän kehityksen toiminta-ajatuksen omaksuminen liike-elämän kaikilla tasoilla on välttämätöntä nykyisessä toimintaympäristössä menestymiselle. Suurten konserniyritysten ohella kestävyysajattelua tarvitaan yhtä lailla myös pienten ja keskisuurten yritysten johtamisessa. Liiketoiminnassa kestävyysajattelun pohjana on ollut kolme vastuullisuuden osa-aluetta: sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen vastuullisuus (Juutinen, 2016, s. 21). Bärlund & Perko (2013, s.104) nostavat taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden rinnalle myös neljännen, kulttuurisen kestävyuden, näkökulman.

Kestävän johtamisen taloudellinen näkökulma pohjaa liiketoiminnassa yleisestikin ymmärrettyyn perusajatukseseen siitä, että liiketoiminnan tulee olla kannattavaa. Kannattava yritys voi kantaa taloudellista vastuuta esimerkiksi maksamalla veroja ja työllistämällä ihmisiä. Taloudellista vastuullisuutta on myös panostaminen materiaalihokkuuteen. (Bärlund & Perko, 2013, s. 106.) Kestävän kehityksen mukaisen toiminnan tulee näin ollen olla organisaatiolle ensisijaisesti kannattavaa, ja vastuullisuuspuoli kytkeytyy siten organisaation oman edun tavoitteluun. Kestävän kehityksen



mukaisia toimia ei voida organisaatiossa toteuttaa kannattavuuden kustannuksella. Voittoa tavoitteleva vastuullinen organisaatio toteuttaa liiketoimintaansa eettiset ja ekologiset arvot huomioiden. Vastuullinen toiminta ei pyri niinkään nopeisiin voittoihin tai kestävämpään kasvuun, vaan se keskittyy etenkin pitkällä aikavälillä saavutettaviin taloudellisiin tuottoihin. (Viitala & Jylhä, 2013, kohta Taloudellinen vastuu.) Bärnlund & Perko (2013) nostavat taloudellisen vastuun piiriin myös esimerkiksi sijoitusten vastuullisuusarvioinnin. Sijoitusten vastuullisuutta voidaan arvioida haitan minimoimisen kannalta eli vältetään sijoittamasta yhtiöihin, joiden kohdalla havaitaan haitallisia vaikutuksia. Toisaalta voidaan valita aktiivisempi ote ja etsiä sijoitusten kohteeksi yhtiöitä, jotka tuottavat hyviä vaikutuksia. (s. 106.)

Ekologinen vastuullisuus on yleensä selkein kestävään kehitykseen liitettävä näkökulma. Negatiivisten ympäristövaikutusten vähentämiseen liittyy myös runsaasti mahdollisuuksia uusille innovaatioille. Ympäristövaikutusten minimointi useassa yhteydessä myös tarjoaa organisaatiolle suoraa taloudellista säästöjä. Tällaisia ovat Bärnlund & Perkon (2013) mukaan esimerkiksi materiaalitehokkuudesta huolehtiminen, energiatehokkuus, kuljetusten optimointi ja päästöjen pienentäminen, haitallisten aineiden käytön vähentäminen sekä materiaalisista tuotteista palveluiden tarjontaan siirtyminen (s. 122). Edellä mainitut toimenpiteet pienentävät ympäristövaikutuksen lisäksi organisaation hävikkiä ja sitä kautta minimoivat turhia kustannuksia. Tuotteista palveluihin siirtyminen puolestaan tarjoaa mahdollisuuden säästää esimerkiksi materiaali- ja kuljetuskustannuksissa. Pidemmälle vietyjä kestävä johtamisen tavoitteita ovat esimerkiksi zero waste -ajattelun, hiilineutraaliuden tai kiertotalousajattelun tuominen osaksi organisaation visiota (Bärnlund & Perko, 2013, s. 122-123). Tällaiset tavoitteet eivät ole yksinkertaisia ja niiden saavuttaminen vaatii suurempia panostuksia. Ne myös yleensä mielletään pitkän aikavälin tavoitteiksi, joita kohdin pyritään asteittain. (Bärnlund & Perko, 2013, s. 122-123.)

Sosiaalinen vastuullisuus viittaa organisaation sisällä etenkin työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämiseen. Kestävä johtajuus tunnistaa henkilöstön tärkeäksi voimavaraksi, jonka hyvinvointiin ja kehittämiseen kannattaa panostaa. (Bärnlund & Perko, 2013, s. 116-117.) Kestävä kehityksen perusajatus on, ettei nykyinen toiminta estä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia. Tämän ajatuksen voisi soveltaa myös henkilöstöjohtamisen perusteeksi. Organisaation tulee toimia myös henkilöstön osalta

kestävästi. Kun organisaatio huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista, terveydestä ja kehittämisestä, se ei nykyisellä toiminnallaan heikennä henkilöstön toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa, vaan päinvastoin parantaa niitä.

Sosiaalisen vastuullisuuden piiriin kuuluu myös organisaation tuotteisiin liittyvä vastuu. Tuotteiden tulee olla turvallisia ja esimerkiksi mahdolliset terveysvaikutukset tulee ottaa huomioon tuotteen markkinoinnissa. (Bärlund & Perko, 2013, s. 116-117.) Kulttuurinen vastuullisuus kytkeytyy läheisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen. Yksilöiden hyvinvoinnin lisäksi pyritään myös yhteisöjen hyvinvointiin ja paikallisten kulttuurien arvostamiseen. Liiketoiminnan kestävä johtaminen ottaa huomioon myös sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja yhteisöjen sosiaalisen kestävyuden. Tämä tarkoittaa, että liiketoiminnan puitteissa pyritään yhdessä sidosryhmien kanssa toimimaan vastuullisesti esimerkiksi työoikeuksiin ja ihmisoikeuksiin, tasa-arvoon ja köyhyyteen liittyvissä kysymyksissä. Organisaatio voi liiketoiminnassa tekemillään valinnoilla edistää paikallista elinvoimaisuutta tai työllisyyttä. (Bärlund & Perko, 2013, s. 132-133.)

### 5.3 Kestävä johtaminen organisaation toiminnassa

Osakeyhtiölain (624/2006, 1 luku, 5§) mukaan ”yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”. Maailmalla on jonkin verran yleistynyt ajatus siitä, että vastuullisuusnäkökulmien huomiointaminen tulisi kirjata organisaation yhtiöjärjestykseen. Tällöin kestävä toiminnan edistäminen ei ole riippuvaista sen hetken johtajien näkemyksistä, vaan ne on yhtiöjärjestyksen säännösten mukaisesti otettava huomioon organisaation toiminnassa. Esimerkiksi tietyt vastuullisuussertifikaatit edellyttävät jo tavoitteiden kirjaamista yhtiöjärjestykseen. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 36-37). Ajatus kestävä toiminnan teemojen nostamisesta yhtiöjärjestykseen kuvaa sitä, miten keskeisesti vastuullisuuden voidaan nähdä kytkeytyvän organisaation kaikkeen toimintaan.

Missiolla ja visiolla on keskeinen rooli kestävyysajattelun tuomisessa osaksi organisaation toimintaa. Tuomalla kestävä kehityksen teemat näissä esille, kytetään ne samalla organisaation strategiaan. Myös organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa

siihen, miten kestävä johtaminen toteutuu sen toiminnassa. Kestävän kehityksen onnistunut jalkauttaminen organisaation sisällä parantaa myös siitä viestimistä ulkopuolisille sidosryhmille. (Epstein & Buhovac, 2014, s. 67-68) Keskeinen seikka kestävyys- ja vastuullisuusajattelun tuomisessa osaksi organisaation strategiaa, on tunnistaa ja käsitellä sitä yhtenä arvonluomisen keinona. On tunnistettava, mikä lisää asiakkaiden ostohalukkuutta ja mikä puolestaan laskee sitä. Samoin on tunnistettava, mitä kustannuksista voidaan pienentää. (Juutinen, 2016, s.50.) Kestävän kehityksen mukaiset toimet voivat tuottaa organisaatiolle lisäarvoa liikevaihtoon, brändin, kustannusten, riskien ja innovaatioiden osa-alueilla. Arvoa voi luoda esimerkiksi uudet ja erottuvat tuotteet, materiaallinen tehokkuus, toimitusketjujen luotettavuus, uudet innovaatiot ja niiden tuoma edelläkävijyys. (Juutinen, 2016, s. 51-52.)

#### 5.4 Kilpailuetu, elinvoimaetu ja kestävä johtaminen

Elintason kasvattaminen on pitkään perustunut talouskasvun ajatukseen. Viime aikoina on kuitenkin havahduttu siihen, että talouskasvun negatiiviset ulkoisvaikutukset ovat kasvaneet liian suuriksi. Kasvua on nykyisessä toimintaympäristössä tavoiteltava sosiaalisesti ja ekologisesti kestävillä tavoilla, eikä sitä voida enää lähestyä pelkästään materiaalisesta näkökulmasta. Kasvun voidaan nähdä viittaavan myös jonkin asian edelläkävijyyteen, kehittyneemmän olotilan saavuttamiseen. (Kosonen & Santalainen, 2016, s. 27-28, 95-96.)

Vastuullisuuden huomioiminen liiketoiminnassa on näkynyt erityisesti aiheutetun haittan minimoimisena. (Juutinen, 2016, s. 21.) Esimerkiksi ympäristöystävällisyys on tarkoittanut sitä, että on vältetty aiheuttamasta liiallista haittaa ympäristölle. Vastuullisuusajattelu on kuitenkin sittemmin kääntynyt yhä enemmän arvonmuodostuksen suuntaan. Vastuullisuudella, eettisyydellä tai ympäristöystävällisyydellä haetaan kilpailuetua. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 25.) Bärlund & Perko (2013) ovat havainnollistaneet johtamisen merkitystä kestävä kehityksen mukaisen toiminnan tuomaan kilpailuetuun nelikenttäkuvion avulla. Kuviossa 2 on havainnollistettu johtajuuden ja kestävä toiminnan yhteyttä. Nelikentän vasemmassa alakulmassa organisaatiosta puuttuu sekä johtajuutta, että kestävyteen tähtäävää toimintaa. Tällöin organisaation voidaan nähdä jämähtäneen paikoilleen. Johtajuus ilman kestävä kehityksen

huomioimista tuottaa organisaatiolle maineriskin, kun taas kestävän toiminnan lisääminen ilman johtajuutta johtaa menettämiin mahdollisuuksiin. Vain johtamisen ja kestävän toiminnan yhdistelmällä organisaatio saavuttaa oikeassa yläkulmassa odottavan kilpailuedun. (s. 44.) Vastuullisuusnäkökulmien laiminlyöminen tuottaa organisaatiolle paitsi maineriskin myös samalla taloudellisen riskin (Juutila, 2016, s.38). Organisaatioon kohdistuva mainehaitta aiheuttaa usein myös negatiivisen taloudellisen vaikutuksen.



Kuvio 2. Johtamisen yhteys kilpailuedun saavuttamiseen kestävän kehityksen mukaisesta toiminnasta. (Bärlund & Perko, 2013, s. 44.)

Kosonen & Santalainen (2022) nostavat kilpailuedun rinnalle elinvoimaedun käsitteen (s. 96-97). Kilpailuedun käsite viittaa siihen, että pyritään olemaan muita parempi, kun taas elinvoimaedulla viitataan pikemminkin organisaation vision ja mission puitteissa luotuun yhteiskunnalliseen lisäarvoon ja pyrkimykseen kohti kehittyneempää olotilaa. Elinvoimaetu syntyy organisaation sisäisten etujen tunnistamisesta ja niiden hyödyntämisessä uusien mahdollisuuksien kehittämiseen totutun toimintaympäristön ulkopuolella. Organisaatio kehittää elinvoimaansa pitkän aikavälin vision avulla. Samalla se kehittää myös toimintaympäristönsä elinvoimaa vaikuttamalla positiivisesti esimerkiksi työllisyyteen ja paikkakunnan vetovoimaisuuteen. (Kosonen & Santalainen, 2022, s. 94-95.) Elinvoimaetu ei siis synny suhteessa kilpailijoihin, vaan kestävän kehityksen kautta organisaation omana kehittymisenä. (Kosonen & Santalainen, 2022, s.

96-98.) Epävakaassa toimintaympäristössä kilpailuetu on lyhytaikaista ja epävarmaa. Sitä on pyritty ylläpitämään nopealla reagoinnilla, mikä on johtanut monin paikoin toiminnan lyhytjänteisyyteen. Kuitenkin on todettu, että pitkän aikavälin investoinneilla on usein parempi tuotto. (Kosonen & Santalainen, 2022, s. 77, 79) Elinvoimaetu erottuu kilpailuedusta myös siinä, että se pyrkii arvontuottamiseen nimenomaan pitkällä aikavälillä ja kestävästi.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on pieni varsinaissuomalainen osakeyhtiömuotoinen tilitoimisto, joka tarjoaa pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yritykset) taloushallinnon ja palkkahallinnon palveluja sekä neuvontaa verotukseen ja yrityksen lakiasioihin liittyen. Se on toiminut alueella kahdenvuosikymmenen ajan, ensin toiminimimuotoisena ja vuodesta 2014 osakeyhtiönä. Yritys työllistää tällä hetkellä omistajayrittäjän sekä kaksi työntekijää.

Yrityksen liikevaihto vuonna 2021 oli 183 000 euroa. Liikevaihto koostuu pääasiassa taloushallinnon ja palkkahallinnon palveluista. Toimipisteitä on kaksi, toinen Turun keskusta-alueella ja toinen noin tunnin ajomatkan päässä seutukunnassa. Kohdeyritys tuottaa taloushallinnon palveluita omien asiakasyritystensä lisäksi alihankintasopimuksella toiselle seutukunnassa toimivalle tilitoimistolle. Kohdeyritys on keskittynyt tarjoamaan taloushallinnon palveluita erityisesti pienehköille yrityksille. Palveluita toteutetaan sähköisellä taloushallinto-ohjelmistolla. Asiakkaille tarjotaan mahdollisuus täysin sähköiseen taloushallintoon sekä tarpeen mukaan kokonaan tai osittain paperiseen palveluun. Toiminnassa on keskitytty erityisesti palvelun laatuun, ajantasaiseen ja asiantuntevaan osaamiseen sekä henkilökohtaiseen palveluun. Asiakkaita pyritään palvelemaan neuvovalla otteella ja huomioimalla heidän talousasiansa kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on tarjota neuvontaa matalalla kynnyksellä, jolloin asiakkaat uskaltavat pyytää tarvitsemansa neuvot ilman pelkoa suurista konsultointilaskuista.

## 6.2 Tutkimusmenetelmät

Ennen aineiston keruun aloittamista määritellään, millaista tietoa tarvitaan sekä keräyttää, miten tarvittava tieto voidaan kerätä. Yleisiä laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja kirjalliset aineistot. (Kananen 2008, s. 68-81.) Muita tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä ovat toimintatutkimus ja tapaustutkimus (Kananen 2008, s. 82-84). Havainnoinnissa tutkimuksen kohdetta määritellään tarkkailemalla. Havainnointi vie aikaa ja sitä pidetään melko työläänä tiedonkeruutapana, sillä havainnot tulee kirjata tarkasti. Se sopii kuitenkin menetelmäksi etenkin sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkittavasta asiasta on hyvin vähän tai ei lainkaan tietoa. (Kananen 2008, s. 68-69.)

Haastattelua voidaan käyttää, kun tutkittavasta asiasta on jonkin verran tietoa. (Kananen 2008, s. 68-69.) Haastattelukysymysten asettelua varten pitää olla tutkittavasta asiasta ainakin sen verran tietoa, että osataan kysyä tutkimuksen kannalta olennaisista asioista. Haastattelussa valitaan haastateltavat henkilöt tai ryhmät, ja haastattelija kysyy heiltä tutkimusaiheeseen liittyviä kysymyksiä. Haastattelu voi olla hyvin strukturoitu eli esimerkiksi lomakekysely vastausvaihtoehdoin tai puolistrukturoitu eli kyselylomake avoimin vastauskentin. Teemahaastattelussa käydään läpi valitut teemat ilman tiukkoja haastattelukysymyksiä ja avoimessa haastattelussa nimensä mukaisesti käsitellään valittuja aiheita hyvinkin avoimen keskustelun kautta. Haastattelun kohteena voi siis olla yksilö tai ryhmä. (Kananen 2008, s. 73-74.) Haastateltavia valittaessa on keskeistä se, että valittavilla on tutkittavasta aiheesta kokemusta tai he ovat sen asiantuntijoita. Jos haastattelut on toteutettu muuten kuin kirjallisen lomakkeen avulla, tulee tulokset litteroida eli saattaa kirjalliseen muotoon. (Vilka 2021, s. 108-111.)

Kirjalliset aineistot voivat olla melkein mitä vain kirjallisessa muodossa olevia dokumentteja, esimerkiksi pöytäkirjoja, tiedotteita, päiväkirjoja tai kirjeitä. Ne voivat olla joko julkisia tai yksityisiä. Jos tutkimusaiheeseen liittyviä kirjallisia dokumentteja on saatavilla runsaasti tai kattavasti, voidaan niitä käyttää materiaalina yksistään. Tavalista on kuitenkin, että kirjallisia aineistoja ja muita tutkimusmateriaaleja, kuten haastatteluja käytetään toisiaan täydentävästi. Dokumentteihin pohjautuva tutkimus on usein haastattelua tai havainnointia pienitöisempi. Aineisto on kirjallisessa muodossa

valmiina analysoitavaksi, ja haastattelun tai havainnoinnin työläimmiltä vaiheilta vältytään. (Kananen 2008, s. 81-82.)

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen se analysoidaan. Analyysillä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineisto luokitellaan tai lajitellaan jotenkin. Kuten aiemmin mainittu, saatetaan haastatteluun ja havainnoinnin avulla kerätty aineisto kirjalliseen muotoon. (Kananen 2008, 88.) Aineistoa voidaan lajitella aineistolähtöisesti, jolloin analyysi lähtee tekstistä. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan lajittelun lähtökohtana käytetään olemassa olevaa teoriaa. Kvantifioinnissa laadullinen aineisto jaetaan luokkiin, joiden frekvenssit ovat laskettavissa. Näin laadullinen aineisto ikään kuin muutetaan määrälliseen muotoon. Teemoittelussa analysoidaan aineistosta esiin nousevia teemoja. (Kananen 2008, s. 90-91.)

Laadullista tutkimusta voidaan jäsentää myös sen toteuttamistavan mukaan. Toimintatutkimus muistuttaa tutkimusta enemmän prosessia, joka kohdistuu johonkin käytännönongelmaan tai haasteeseen. Tutkijalla on prosessissa aktiivinen ja osallistuva rooli, ulkopuolisen tarkkailijan sijaan. Toimintatutkimus voidaan yleensä jakaa neljään vaiheeseen: suunnittelu, toiminta, arviointi ja seuranta. Prosessi voi käydä läpi vaiheet useamman kerran eli koostua useammasta kuin yhdestä syklisestä. (Kananen 2008, s. 82-84.) Tapaustutkimus tai case-tutkimus keskittyy tutkimaan tiettyä kohdetta. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yritys, yksilö tai jokin ryhmä. Tällaisissa tutkimuksissa yleisesti yhdistellään erilaisia tiedonkeruu menetelmiä. Tarkoituksena on usein tarkempi perehtyminen kapeampaan kohteeseen kuin yleistävämpi tutkimus. Case-tutkimuksen haasteena voidaankin pitää tulosten yleistettävyyttä. (Kananen 2008, s. 84-85). Toisaalta laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei yleensä ole tuottaa laajasti yleistettävää tietoa, vaan pikemminkin selventää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa sekä luoda tilaa uudelleenlaiselle ajattelulle. (Vilka 2021, s. 121-122.)

Tutkimuksessa keskitytään ennalta valittuun kohdeyritykseen, joten sitä voidaan pitää tapaustutkimuksena. Jotta tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä ja tutkimusaiheesta saadaan tarvittava määrä tietoa, valittiin käytettäväksi useita aineistonkeruumenetelmiä. Aineiston kerääminen aloitettiin kartoittamalla tausta-aineistoa kohdeyrityksestä. Sitä kerättiin olemassa olevista kirjallisista lähteistä eli dokumenteista. Kohdeyrityksen omistaja on laatinut vuonna 2017 yrityksen kehittämissuunnitelman, jossa

on määritelty yrityksen arvot, visio ja missio (Liite 1.). Kehittämissuunnitelma sisältää myös toimialaan ja trendeihin liittyviä analyyskejä, kuten SWOT-analyysin (Liite 2.). Kohdeyrityksen internet-sivuilta löytyvän tiedon ja kehittämissuunnitelman perusteella koottiin pohjakäsitys yrityksen arvoista, visiosta ja missiosta sekä toimintaympäristöön liittyen SWOT-analyysistä ja toimialalla vallitsevista trendeistä.

Aiheista haluttiin kerätä myös syventävää ja mahdollisesti ajantasaisempaa materiaalia. Kirjallista tutkimusmateriaalia päätettiin täydentää. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu ja haastateltavaksi kohdeyrityksen omistajayrittäjä (Liite 3.). Teemahaastatteluun päädyttiin, koska haluttiin lisää tietoa kohdennetusti edellä mainittuihin teemoihin liittyen. Haastateltavaksi valittiin omistajayrittäjä, joka johtaa yrityksen toimintaa ja määrittää sen suunnan. Hän on laatinut pohjatietona käytetyn yrityksen kehittämissuunnitelman ja on siten asiantunteva vastaamaan aiheeseen liittyviin kysymyksiin.

### 6.3 Tutkimuksen tulokset

Kohdeyrityksen strategiaa on määritelty vuonna 2017 laaditussa kehityssuunnitelmassa (Liite 2.). Toiminta-ajatus on määritelty seuraavasti: Yrityksen toiminnan tavoitteena on tarjota taloushallinnon palveluja kattavasti pienehköille yrityksille. Yrityksen arvoiksi on listattu henkilökohtainen palvelu, kokonaisvaltainen palvelu ja palveluiden laatu. Henkilökohtaisella palvelulla viitataan siihen, että asiakas tietää kuka tai ketkä hänen asioitaan hoitaa, ja pystyy tavoittamaan nämä henkilöt suoraan. Lisäksi tällä viitataan asiakaslähtöisyyteen ja palveluiden tarjoamiseen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Kokonaisvaltaisella palvelulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaille pyritään tarjoamaan laajasti heidän tarvitsemansa taloushallinnon palvelut. Asiakkaiden talousasiat käsitellään myös kokonaisuutena, sillä esimerkiksi toiminimiyrittäjien elinkeinotoiminnan verotus on keskeisesti kytköksissä heidän henkilökohtaiseen verotukseensa.

Laadukkaalla palvelulla viitataan palvelun tasoon, jonka minimi vaatimuksena on lain ja säädösten täyttäminen. Kohdeyrityksessä laadukas palvelu tarkoittaa kehittämissuunnitelman mukaan (Liite 2.) ammattitaitoista ja ajantasaista osaamistasoa sekä



asiakkaiden tavoitettavissa olemista. Osana laadukasta palvelua pidetään tärkeänä sitä, että asiakkaat saavat tarpeensa mukaan neuvontaa ja opastusta aina perusasioista vaativampiin tilanteisiin. Kohdeyrityksen visio on: Mutkatonta taloushallinnon palvelua yrityksille kielellä, jota asiakas ymmärtää. Tähän on pyritty tiivistämään kohdeyrityksen arvot. Kohdeyrityksen omistajayrittäjän haastattelussa nimettyjen arvojen lisäksi nousi esiin vahvasti asiakaslähtöinen lähestymistapa. Asiakaslähtöisyys oli kohdeyrityksessä mielletty osaksi henkilökohtaista palvelua. Se kuitenkin nousee niin selkeästi esiin, että sen voisi nostaa omaksi neljänneksi arvokseen muiden arvojen rinnalle.

Kohdeyrityksen strategia pohjautuu edellä mainittuihin arvoihin, visioon ja missioon. Yrityksen ensimmäisenä strategisena tavoitteena on panostaa edelleen vahvasti asiakkaiden laadukkaaseen, henkilökohtaiseen palveluun ja neuvontaan (Liite 1.). Samat palvelut tarjotaan kaikille asiakkaille yrityksen koosta riippumatta. Toisena tavoitteena on saada myös pienempiä asiakkaita siirtymään sähköisen taloushallinnon piiriin (Liite 1.). Sähköisyyteen siirtyminen toteutetaan asiakkaan lähtökohdat huomioiden ja pyrkien löytämään sekä asiakkaan että tilitoimiston kannalta toimivin mahdollinen ratkaisu ilman, että asiakkaat pakotetaan sähköisten järjestelmien pariin.

Arvioitaessa kohdeyrityksen strategisia tavoitteita, arvoja, visiota ja missiota kestävyysnäkökulmasta, nousee esiin sähköiseen taloushallintoon siirtyminen. Sähköisiin järjestelmiin kannustamisen taustalla on nähtävissä pyrkimys laadukkaaseen ja ajantasaiseen palveluun. Ekologisen kestävyuden näkökulmasta paperisesta kirjanpidosta luopuminen on toivottavaa. Paperinen taloushallinnon aineisto vie paljon materiaalia, kuten paperia, niittejä, muovitaskuja, arkistokansioita. Näiden lisäksi fyysisen materiaalin säilyttämiseen tarvitaan kalusteet ja soveltuvat tilat. Kuten aiemmin todettiin, kestävyyttä tukevat tavoitteet ovat usein organisaation toimintaan liittyviä niin sanottuja sivutuotteita eivätkä perimmäisiä motivaatioita yrityksen valinnoille. Tämä ei kuitenkaan estä esiintuomasta vastuullisuusnäkökulmia eikä osoittamasta niiden keskeisen yhteyden organisaation toimintoihin.

Taloushallintoalalla on ollut viime vuosina havaittavissa toiminnan keskittymistä suurille tilitoimistoketjuille. Työ- ja Elinkeinoministeriön taloushallintoalan toimialaraportissa on nostettu esiin alan polarisoituminen toisaalta suuriin valtakunnallisesti toimiviin ketjuihin ja toisaalta pieniin paikallisiin toimistoihin. (Työ- ja

elinkeinoministeriö, 2019, s. 35-36.) Tämä alaan kohdistuva trendi on nähtävissä myös kohdeyrityksen tapauksessa. Kohdeyritykselle kehittämissuunnitelman (Liite 2.) ja haastattelun perusteella laadittu SWOT-analyysi on havainnollistettu kuviossa 3. Yrityksen vahvuudeksi on listattu henkilökohtainen palvelu sekä palvelun joustavuus ja nopeus. Palvelun tarjoaminen kaiken kokoisille yrityksille ja palveluiden tarjoaminen myös seutukunnissa. Nämä kaikki voidaan liittää taloushallintoalan polarisoitumiseen. Vastauksena ketjujen laajalle verkostolle ja hintakilpailulle, yritys on päättänyt korostaa toiminnassaan pienten toimistojen etuja henkilökohtaisuutta ja joustavuutta. Asia-kaskokemusten mukaan pienten yritysten on joskus vaikea saada tarpeeksi kohtuuhintaista neuvontapalvelua suurien ketjujen asiakkaina. Suurten ketjujen toimipisteet myös keskittyvät usein isojen kaupunkien yhteyteen. Kohdeyritys on valinnut pitää toimipisteen myös Turun seutukunnassa ja tekee yhteistyötä toisen seutukunnan tilitoimiston kanssa, jotta palveluita on saatavilla myös suuren keskuskaupungin ulkopuolella.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtainen palvelu</li> <li>• Palvelun nopeus ja joustavuus</li> <li>• Palvelua kaiken kokoisille yrityksille</li> <li>• Palvelua tarjotaan myös seutukunnassa</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajattu määrä ohjelmistoja käytössä</li> <li>• Henkilöstön rajallinen määrä ja pätevän henkilöstön saatavuushaasteet</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun hinta-laatusuhteen ylläpitäminen</li> <li>• Pienempien asiakkaiden palvelu</li> <li>• Palvelua tarjotaan asiakkaiden ehdoilla</li> <li>• Isot yhtiöt valtaavat markkinaa (U/M)</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurempien asiakkaiden menetykset</li> <li>• Pienille yrityksille suunnatut omatoimiset kirjanpito-ohjelmistot</li> <li>• Isot yhtiöt valtaavat markkinaa (U/M)</li> <li>• Isojen yhtiöiden hintamarkkinointikampanjat</li> </ul>

Kuvio 3. Kohdeyritykselle laadittu SWOT-analyysi, syksy 2022

Taloushallintoalan toimialaraportti tunnistaa pienten tilitoimistojen vahvuudeksi juuri henkilökohtaisen palveluun ja lähestyttävyyteen, kun taas suurten ketjujen vahvuudet ovat vahvoissa prosesseissa ja palveluiden paketoinnissa sekä resurssien riittävydessä. Haasteeksi pienille toimijoille listataan yrittäjien ikärakenne ja asiantuntijoiden rekrytoinnin haasteellisuus. Suurille ketjuille taas henkilökohtaisen palvelun puute sekä palveluiden keskittäminen ja etäisyys. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 35-36.)

Kestävyys- ja vastuullisuusajattelusta ei mainita suoraan kohdeyrityksen arvoissa, visiossa, missiossa tai strategisissa tavoitteissa (Liite 1.). Kuitenkin monissa yrityksen arvoissa ja toiminnan suuntaamisessa on nähtävissä tiedostamatonta kestävyysajattelua. Osa yrityksen toiminnasta on sellaista, johon kestävyysajattelu keskeisesti liittyy, vaikka motiivi tai lähtökohta toiminnalle on jokin muu. Kuten aiemmin on todettu, vastuullisuusteemojen tunnistaminen omassa toiminnassa on kriittistä kaikille yrityksille. Hyvin muotoiltu kestävyysstrategia voi tuoda yritykselle kilpailuetua, kun taas kestävyysajattelun laiminlyönti pahimmassa tapauksessa vakavia mainehaittoja. Joka tapauksessa yrityksen edunmukaista on tunnistaa omaan toimintaansa keskeisesti liittyvät kestävyysnäkökulmat ja tuoda ne esiin.

## 7 JOHTAMISEN MITTARISTO KOHDEYRITYKSELLE

### 7.1 Valittu mittaristo

Kohdeyritykselle valittu mittaristo (Liite 4.) koostuu neljästä näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessit ja osaaminen. Taulukossa 1 on koottu mittaristo taulukkomuotoon. Mittaristoon valituille näkökulmille ja mitattaville ilmiöille on haettu perusteet kohdeyrityksen arvoista, visiosta ja strategisista tavoitteista sekä toimintaympäristössä vaikuttavista seikoista. Taulukossa on esitetty kunkin näkökulman alle valitut mittarit, niiden toteutustapa, valitut mittaus- ja seurantavälit, mittareille asetetut tavoitteet sekä mittareihin liittyvät kestävyysnäkökulmat. Palvelutuotannossa suoria mittareita ei yleensä ole, joten mittareista suurin osa on epäsuoria ja välillisiä mittareita. Ne eivät siis suoraan kerro esimerkiksi asiakastytyväisyyden tasoa, vaan antavat signaaleja siitä, onko toiminta tavoitteiden suuntaista. Epäsuorien ja välillisten mittareiden kohdalla saatujen tuloksien tulkinta on erittäin merkittävässä osassa.

Taulukko 1. Kohdeyritykselle valittu johtamisen mittaristo (Liite 4.).

KOHDEYRITYKSEN MITTARISTO				
Näkökulma	Taloudellinen	Asiakasnäkökulma	Prosessit	Osaaminen
<b>Strateginen perusta</b>	Liiketoiminnan yleiset edellytykset	Yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet	Yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet	Yrityksen arvot, visio ja strategiset tavoitteet, alan trendit
<b>Mittattavat ilmiö</b>	Kannattavuus, asiakaskohtainen kannattavuus, alihankitetoimen kannattavuus	Asiakastytyväisyys	Toimeksiantosopimusten maantieteellinen ja sisällöllinen jakautuminen, sähköisen palveluntuotannon kattavuus	Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
<b>Mittarit</b>	1. Liikevaihto EUR 2. Tulos EUR 3. Alihankitetoimen laskutus/työtunnit EUR 4. Asiakaskohtainen laskutus/työtunnit EUR	1. Asiakaspalaute ja reklamaatiot 2. Irtisanotut toimeksiantosopimukset lkm ja syy 3. Uudet toimeksiantosopimukset lkm ja mitä kautta päätyi asiakkaaksi	1. Asiakasryitysten kotipaikka (Turku, Varsinais-Suomi, Muu Suomi, Ulkomaat) 2. Palvelujen toteutusmuoto (sähköinen, osittain sähköinen, paperinen) 3. Toimeksiantosopimusten kattavuus	1. Sairauspoissaolot lkm 2. Koulutuspäivät lkm ja ylläpidetyt pätevyudet 3. Etätyöpäivät lkm 4. Henkilöstöpalaute
<b>Mittarien toteutus</b>	Taloushallinnon raportit	Excel-taulukot	Toiminnanohjausjärjestelmä ja Excel-taulukot	Toiminnanohjausjärjestelmä ja Excel-taulukot, kehityskeskustelut
<b>Mittaus- ja seuranta välit</b>	Kuukausittain ja tilikausittain	Asiakaspalautteet käsitellään reaaliajassa, muut kuukausittain ja tilikausittain	Tilikausittain	Neljännesvuosittain, kehityskeskustelu kerran vuodessa
<b>Mittarien tavoitteet</b>	1. Kasvu ed. tilikauteen nähden 2. Positiivinen tulos 3. EUR ≥ tuntihinta 4. EUR ≥ tuntihinta	1. Positiivisia palautteita > 50 % 2. Asiakastytyväisyyteen liittyvät irtisanomiset 0 % 3. Uusia toimeksiantosopimuksia enemmän kuin irtisanottuja	1. Turku ja Varsinais-Suomi osuus > 50 % asiakkaista 2. Sähköinen ja osittain sähköinen osuus >80 % asiakkaista 3. Kokonaisvaltaisten sopimusten osuus >70 %	1. Määrä ≤ ed. tilikaudella 2. Koulutuspäivät > 5 pvä / vuosi, Pätevyyden ylläpitovaatimuksen mukaisista koulutusta > 2,5 pvä / vuosi 3. Toimistopäiviä vähintään 40 % työpäivistä 4. Positiivinen palaute > negatiivinen palaute
<b>Mittarien kestävyysnäkökulmat</b>	Taloudellinen kestävyys	Taloudellinen kestävyys ja sosiaalinen kestävyys	Ekologinen kestävyys, kulttuurinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys	Sosiaalinen kestävyys, ekologinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys

## 7.2 Mittariston perustelut

Toiminnan kannattavuus on lähtökohta sille, että liiketoimintaa ylipäättään voidaan harjoittaa. Se on myös taloudellisen kestävyysajattelun ytimessä. Vastuullinen liike-toiminta on taloudellisesti kestävä. On vaikea kuvitella, miten tappiollinen tai ylivel-kaantunut yritys voisi toimia pitkän aikavälin tarkastelussa vastuullisesti. Siksi on pe-rusteltua valita mittariston lähtökohdaksi toiminnan kannattavuus. Kannattavuutta on kohdeyrityksessä aiemmin tarkasteltu seuraamalla liikevaihdon ja tuloksen kehitty-mistä. Nämä ennalta olemassa olleet seurantakohteet otettiin mukaan mittaristoon. Mittaristoa täydennettiin asiakaskohtaisella sekä alihankitetoimen katteen seuraami-sella. Mittariksi valittiin verrata asiakaskohtaista laskutusta laskutettavaan työhön käy-tettyihin työtunteihin. Samoin valittiin seurata alihankintana tehtävän työn laskutusta siihen käytettyihin työtunteihin. Lisättyjen mittareiden toteuttaminen ja seuraaminen on mahdollista toteuttaa kohdeorganisaatiolla käytössä olevan toiminnanohjausjärjes-telmän avulla, joten mittareiden käyttöönottoon ei liity ylimääräisiä kustannuksia eikä se teetä kovinkaan merkittävästi lisätyötä tarvittavan automaation ja tietojen tallennuk-sen jo olemassa ollessa. Mittareita seurataan kuukausittain ja tilikausitasolla.

Asiakasnäkökulmasta mitattavaksi ilmiöksi valittiin asiakastytyväisyys. Toiminnan taloudellinen kannattavuus toimialalla vallitsevassa tilanteessa edellyttää pääasiassa vakiintunutta, tyytyväistä asiakaskuntaa. Asiakastytyväisyyden mittareiksi valittiin

asiakaspalautteet ja reklamaatiot. Nykyisin kohdeyrityksessä käsitellään kaikki asiakaspalautteet ja reklamaatiot yhdessä henkilökunnan kesken. Koska asiakaspalaute ja -tyytyväisyys liittyvät keskeisesti kohdeyrityksen arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin (Liite 1.), valittiin lisätä mittaristoon asiakaspalaute-mittari. Mittarin myötä asiakaspalaute tulee käsittelyn lisäksi myös dokumentoitua aiempaa yksityiskohtaisemmin. Palautteet rekisteröidään taulukkoon, johon koko henkilökunnalla on pääsy. Taulukkoon lisätään tiedot palautteen jättäneestä asiakkaasta, palautteen jättö kanavasta sekä palautteen aihe ja kohde. Lisäksi taulukkoon merkitään kategorinen tieto siitä, onko palaute positiivinen, negatiivinen vai kehitysehdotus. Mittari toteutetaan henkilökunnan kesken jaetulla Excel-tilillä, jota päivitetään reaaliaikaisesti. Saadut palautteet käsitellään kuukausittain tai palautteen sisällön vaatiessa välittömästi.

Asiakastyytyväisyyden mittareiksi valittiin lisäksi toimeksiantosopimuksen irtisanoneet asiakkaat sekä uudet toimeksiantosopimukset. Toimeksiantosopimuksen irtisanoneiden asiakkaiden kohdalla mitataan sekä lukumäärää että irtisanomisen syytä. Kaikki näistä ei selvästikään liity asiakastyytyväisyyteen, joten mittaamisessa erotetaan toisistaan palvelun laatuun, hintatasoon tai muuhun asiakastyytyväisyyteen liittyvään seikkaan perustuvat irtisanomiset sellaisista, jotka liittyvät esimerkiksi eläköitymiseen. Myös taloudellisen kannattamattomuuden takia toimintansa lopettaneiden asiakkaiden kohdalla tulee huomata tarkastella, onko palvelun taso ollut sellaista, että asiakkaalle on annettu taloushallintopalveluiden näkökulmasta parhaat mahdolliset edellytykset menestyä yritystoiminnassaan. Lisäksi kohdeyrityksen mielenkiinto kohdistuu etenkin omatoimisiin taloushallintopalveluihin siirtyviin asiakkaisiin (Liite 2.). Toimeksiantosopimuksen irtisanoneet asiakkaat taulukoidaan samaan tapaan kuin asiakaspalautteet ja käsitellään kuukausittain. Asiakkaille lähetetään aina palautepyyntö, jonka kautta saadut tiedot irtisanomisen taustoista lisätään taulukkoon.

Uusien toimeksiantosopimusten määrä on lisätty asiakastyytyväisyys -mittausilmiön alle, koska asiakashankintaa tai markkinointia ei aktiivisesti kohdeyrityksessä harjoiteta, vaan suurin osa uusista asiakkaista ottaa yhteyttä kohdeyrityksen nykyisen tai entisen asiakkaan suosituksesta (Liite 1.). Kohdeyrityksessä pidetään palveluiden suosittelemista tuttaville merkinä tyytyväisyydestä palveluiden tasoon. Nykyisinkin uusien toimeksiantosopimusten yhteydessä uusilta asiakkailta tiedustellaan, miten he ovat päätyneet valitsemaan kohdeyrityksen palveluntuottajakseen. Jatkossa mittarin tiedot

tallennetaan omaan taulukkoonsa, josta käy ilmi uusien toimeksiantosopimusten lukumäärä sekä se mitä kautta uusi asiakas on päätnyt valitsemaan kohdeyrityksen palveluntuottajakseen.

Asiakastyytyväisyys liittyy keskeisesti taloudelliseen kestävyYTEEN. Voidaan ajatella, että asiakkaiden tyytyväisyys tarjottaviin palveluihin vaikuttaa keskeisesti kohdeyrityksen taloudelliseen menestymiseen, ja sitä kautta kestäväen taloudellisen toiminnan perusteisiin. Laadukkaat taloushallinnon palvelut omalta osaltaan tukevat myös asiakasyritysten mahdollisuutta taloudellisesti kestäväen yritystoimintaan. Sosiaalisen kestävyYden piiriin kuuluu tuotevastuullisuus. Kohdeyritys pyrkii tuottamaan palvelunsa mahdollisimman laadukkaasti ja kokonaisvaltaisesti asiakasyrityksen etu huomioiden. Vastuullisuuden perusajatuksen mukaan nykyisen toiminnan on oltava sellaista, että se mahdollistaa myös tulevan toiminnan. Tämä pyritään mahdollistamaan myös asiakasyrityksille. Tarjoamalla mahdollisimman laadukkaat taloushallinnon palvelut edesautetaan mahdollisuuksia toiminnan jatkamiseen, taloudellisen yritteliäisyyden ylläpitämiseen ja työpaikkojen luomiseen.

Prosessinäkökulmasta valittiin mitata toimeksiantosopimusten jakautumista. Kohdeyritys pyrkii visionsa ja arvojen mukaisesti palvelemaan asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti (Liite 1.). Kokonaisvaltaisuutta valittiin mitata toimeksiantosopimusten kattavuudella. Mittari luokittelee kohdeyrityksen toimeksiantosopimukset sisällön kattavuuden mukaan eli kattaako toimeksiantopalvelut kirjanpito-, tilinpäätös-, palkkahallinto- ja veroilmoituspalvelut kokonaisuudessaan vai osittain. Osittaisten sopimusten kohdalla eritellään, mitkä palvelut ovat toimeksiantosopimuksen ulkopuolella ja, miten asiakasyritykset nämä palvelut järjestävät. Alueellista palveluiden tarjontaa mitataan taulukoimalla asiakasyritysten kotipaikka ja toimipaikat. Seurattavaksi on valittu Turku, Varsinais-Suomi, Muu Suomi ja Ulkomaat. Turku on kohdeyrityksen päätoimista aluetta, mutta palveluita pyritään tarjoamaan kattavasti myös Turun seutukunnissa. Strategisten tavoitteiden mukaisesti kohdeyritys pyrkii edistämään pienten yritysten sähköisten taloushallintopalveluiden käyttöä (Liite 1.). Siksi yhdeksi mittareista on valittu palveluiden toteutusmuoto, jossa asiakasyritykset kategorioidaan sen mukaan ovatko ne kokonaan sähköisten palveluiden piirissä, osittain sähköisten palveluiden piirissä vai niin sanottuja perinteisiä mappiasiakkaita. Osittain sähköisten

palveluiden piirissä olevien asiakkaiden kohdalla eritellään, mitkä palvelut on sähköistetty ja mitkä ei.

Prosessinäkökulmaan liittyy useampia kestävyysteemoja. Asiakkaiden alueelliseen jakautumiseen voidaan liittää esimerkiksi kulttuurinen kestävyys. Sidosryhmäyhteyden avulla pyritään pitämään oman alueen taloudellinen toiminta käynnissä. Taloushallintopalvelut ovat keskittyneet vahvasti suuriin keskuskaupunkeihin. Kohdeyrityksen tavoitteena on osana asiakaslähtöistä palvelua pyrkiä takaamaan palveluiden saatavuus myös lähellä asiakasta. Palveluiden sähköistämiseen liittyy vahvasti ekologinen kestävyys. Sähköisten palveluiden käyttö vähentää taloushallintopalveluissa käytettäviä fyysisiä materiaaleja, kuten paperi ja kansiot sekä säästää ympäristöä ja kustannuksia esimerkiksi vähentämällä fyysisen arkistointitilan ja postilähetysten tai muun materiaalin kuljetuksen tarvetta.

Osaamisnäkökulmasta mitattavaksi ilmiöksi valittiin henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen. Kohdeyritys pyrkii toiminnassaan panostamaan tarjoamiensa palveluiden laatuun sekä asiakkaiden kokonaisvaltaiseen palveluun (Liite 1.). Yrityksen tavoitteet yhdistettynä taloushallintoalalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen sekä osaavan työvoiman vähäiseen tarjontaan, nostavat henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin merkittäväksi tekijäksi yrityksen menestymisen kannalta. Seurattaviksi mittareiksi valittiin sairauspoissaolot, koulutuspäivät ja ylläpidetyt pätevyudet, etätyöpäivät sekä henkilöstöpalaute. Koulutuspäivät ja ylläpidetyt alan pätevyudet kertovat suoraan paljonko työntekijät ovat käyneet alan koulutuksissa. Koulutuspäivien lukumäärän lisäksi tulee kiinnittää huomiota koulutusten sisältöön ja siihen onko koulutusta ollut kaikilla tarvittavilla toiminnan osa-alueilla. Sairauspoissaolot kertovat välillisesti henkilöstön hyvinvoinnista ja esimerkiksi äkilliset muutokset voivat kertoa jotain työoloista. Henkilöstölle tarjotaan joustavasti mahdollisuus tehdä etätyötä. Oma vaikutusvalta ja joustavuus työnteon järjestämisessä parantaa usein henkilöstön työtyytyväisyyttä. Etätyöpäivien määrää seuraamalla pyritään kartoittamaan kohdeyrityksen toimintojen ja henkilöstön näkökulmasta sopiva suhde etätyölle ja lähityölle. Kehityskeskustelussa saatu henkilöstöpalaute kertoo suoraan viihtyvyydestä. Koska kohdeyrityksellä on vain kaksi työntekijää ei palautetta kerätä erillisellä lomakkeella tai kyselyllä, vaan pääasiassa henkilökohtaisten keskustelujen avulla. Tarpeen mukaan henkilöstöpalaute voi jättää myös sähköpostitse.

Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi liittyvät etenkin sosiaaliseen kestävyYTEEN. Varsinkin kun taloushallintoalalla pätevän työvoiman rekrytoiminen on haasteellista kannattaa olemassa olevan henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostaa. Tämä on yritykselle myös taloudellisesti kestävä, sillä osaava hyvinvoiva työntekijä on luultavasti tehokas ja hoitaa työtehtävänsä hyvin eikä siirry töihin kilpaileviin yrityksiin. Myös mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja pätevytymiseen alan sisällä tuottaa hyvinvointia ja osaamista sekä työntekijälle että yritykselle. Etätyöpäivien osalta sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi kotoa käsin työskentely tukee ekologista kestävyYTEÄ. Esimerkiksi, jos puolet päivistä työskennellään etänä, vähenee yritykseen kohdistuvan työmatkaliikenteen määrä puolella. Etätyöskentely yhdessä sähköisten palveluiden kanssa mahdollistaa myös pienemmät toimitilat. Varsinkin kaupunkien keskusta alueille toimitilakustannukset ovat yleensä suuret. Pienempi toimitila mahdollistaa säästöjä näissä kuluissa.

## 8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen strategiaa ja sen taustalla vaikuttavia arvoja, visiota ja missiota. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata toimintaympäristön yhteyttä kohdeyrityksen strategiaan. Kohdeyrityksessä oli olemassa kirjallisessa muodossa oleva kehittämissuunnitelma, jossa yrityksen arvot, visio ja missio oli määritelty. Lisäksi oli niiden pohjalta luotu strategisia tavoitteita. Tietojen ajankohtaisuus tarkistettiin haastatteleamalla kohdeyrityksen omistajayrittäjää sekä kartoittamalla toimintaympäristössä vallitsevia tekijöitä. Johtamisen mittaristoon valittiin strategiaa ja arvoja tukevia sekä toimintaympäristön haasteisiin vastaamisessa auttavia mittareita. Mittarit kytkettiin kestävyysnäkökulmiin, jotta yritys tiedostaisi toimintaansa ja tavoitteisiinsa liittyvät kestävyysteemat ja pystyisi hyödyntämään niitä edukseen. Tavoitteena oli luoda taustatekijät huomioiva johtamisen mittaristo, jota kohdeyritys voi hyödyntää strategisen johtamisen tukena.



Tarvittavaa taustatietoa saatiin kartoitettua hyvin. Kohdeyrityksestä ja toimintaympäristöstä löydettiin seikkoja, joihin johtamisen mittaristo saatiin pohjattua. Strategiasta ja toimintaympäristön haasteisiin vastaamisesta löytyi useita kestävyysnäkökulmia, jotka saatiin kytkettyä mittaristoon ja liitettyä osaksi strategian toteuttamista. Omistajayrittäjän näkemyksen mukaan kohdeyritykselle valittu mittaristo kuvaa hänen tavoittamiensa tavoitteiden ja arvojen toteutumista. Opinnäytetyön tavoite johtamisen mittaristosta saatiin toteutettua.

Laadullista tutkimusta arvioidaan yleensä tulkinnan yleistämisen ja tutkimuksen luotettavuuden osalta (Vilkka 2021, s. 153-155.). Tutkimus pohjautuu vahvasti kohdeyrityksen sisäisiin strategisiin valintoihin, eikä näin ollen kaikkia työssä tehtyjä päätelmiä tai valintoja voida suoraan yleistää. Toimintaympäristön analyysin osalta tulokset ovat osittain sovellettavissa pieniin taloushallintoalalla toimiviin yrityksiin. Toisaalta myös se, miten toimialan haasteisiin vastataan, on osaltaan strateginen valinta, johon vaikuttaa organisaation arvot ja visio. Johtamisen mittaristo on koottu pohjaten edellä mainittuihin strategisiin valintoihin. Mittariston näkökulmat ja mitattavat ilmiöt ovat kuitenkin sovellettavissa muissa pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. Kestävyysnäkökulmien liittäminen osaksi mittaristoa ja niiden kytkeminen mitattaviin seikkoihin on laajemmin yleistettävissä ja sovellettavissa edelleen. Toisaalta jälleen kestävyysnäkökulmien painotus voi vaihdella organisaation strategisen taustan mukaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole laaja yleistettävyys, vaan enemmän uusien ajatusmallien luominen (Vilkka 2021, s. 153-154.). Tutkimuksessa on pyritty tuomaan esiin kestävyysteemaa ei ideologisesta lähtökohdasta, vaan siitä, miten se väistämättä kytkeytyy organisaation muuhun toimintaan. Laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun kerätty tutkimusmateriaali ja siitä tehdyt tulkinnat ovat yhteneviä. Toistettavuuden kriteerinä voidaan pitää sitä, että tutkimuksen lukija päätyisi vähintään samoihin lopputulemiin. (Vilkka 2021, s. 156-157.) Tutkimuksen toistettavuus on näin ollen parempi kuin yleistettävyys. Toimeksiantaja yrityksellä on vahvat näkemykset arvoista ja visiosta sekä strategisista suuntauksista. Toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet on yleisesti tunnistettu. Siten tutkimus toistettaessa päätyisi todennäköisesti saman suuntaisiin lopputuloksiin.

Toimeksiantajayritykselle työ tuotti uutta tietoa kestävyysteemojen sitomisesta organisaation strategiaan ja toimintoihin. Aiemmassa toiminnassa näihin ei ole kiinnitetty

kovinkaan paljon huomiota eikä niihin liittyviä esimerkiksi kilpailuetumahdollisuuksia ole hyödynnetty. Toiminnassa ilmeneviä kestävyysnäkökulmia ei ole tiedostettu eikä niitä ole täten myöskään avattu sidosryhmille. Kestävyysnäkökulmien esiin nostaminen tarjoaa kohdeyritykselle mahdollisuuden hyödyntää kestävyys- ja vastuullisuusteemoja toiminnassaan, esimerkiksi maine-etujen saavuttamiseksi. Valittu tutkimuskohde osoittautui melko laajaksi, joten jatkotutkimusta aiheen parissa jää toteutettavaksi, jos kestävyysnäkökulmasta halutaan saada mahdollisimman suuri hyöty organisaatiolle. Tutkimusta voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siitä, miten kohdeyrityksen tämänhetkisiin arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin sisältyvät kestävyysnäkökulmat saataisiin muotoiltua osaksi strategiaa, jolloin niiden hyödyntäminen organisaation toiminnassa mahdollisesti tehostuisi.

Toisena loogisena jatkotutkimuskohteena on valitun mittariston käyttöönotto ja sen toimivuus. Esimerkiksi yhden tilikauden mittaustulosten tarkastelu ja arvioiminen, se mitä mittaustulokset kertovat yrityksen tilanteesta suhteessa tavoitteisiin, ja se miten valitut mittarit käytännössä toimivat tarkoituksessaan. Luodun johtamisen mittariston hyödyllisyys kohdeyritykselle on riippuvainen siitä, miten valittujen tunnuslukujen säännöllinen seuraaminen toteutetaan. Seuraamisen lisäksi on tärkeää se, että saadut tulokset johtavat kehittämistoimenpiteisiin. Jatkossa on huomioitava myös valittujen toimenpiteiden vaikutus siinä mihin suuntaan ja miten mittarit kehittyvät. Mittaristo edellyttää jatkuvan seuraamisen ja tulosten arvioimisen lisäksi myös mittareiden ja mitattavien kohteiden pätevyyden arviointia. Mittariston ei tulisi olla kertaalleen luotu työkalu, vaan osa jatkuvasti päivittyvää strategiatyötä. Mittareita on muutettava ja kehitettävä kerätyn tiedon perusteella. Mittariston kohdeyritykselle tuoma hyöty voisi kasvaa merkittävästi toteuttamalla edellä mainitut jatkotutkimuskohteet. Kestävyysnäkökulmien sanoittaminen auki yrityksen arvoihin ja strategiaan, ja sen jälkeen mittariston päivittäminen uutta strategiapohjaa vastaavaksi tarjoaisi mahdollisuuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen ja ajankohtaisten vastuullisuusteemojen hyödyntämiseen yrityksen eduksi.

## LÄHTEET

- Bärlund, A. & Perko, S. (2013). Kestävä johtajuus: Bisneksen uusi elinehto. Talentum.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (n.d.). Vastuullisuus. Haettu 9.7.2022 osoitteesta <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>
- Epstein, M.J. & Buhovac, A.R. (2014). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (2. painos). Greenleaf Publishing Limited. Haettu 9.8.2022. <https://ebookcentral.proquest.com/>
- Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. (2012). Akatemiasta markkina-  
paikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2022). Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maail-  
mankuvien. PS-Kustannus.
- Juutinen, S. (2016). Strategisen yritysvastuun käsikirja. Talentum. Haettu 10.7.2022  
osoitteesta [www.ellibslibrary.com](http://www.ellibslibrary.com)
- Kananen, J. (2008). Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän  
yliopistopaino.
- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (4., tarkistettu  
painos). Alma Talent Oy.
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin  
Kamari Oy.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali (2.,  
uudistettu painos). Helsingin Kamari Oy.
- Kosonen, M. & Santalainen, T. (2022). Elinvoimaetu: Missiona kestävän kehityksen  
edelläkävijyys. Docendo Oy.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää,  
V. & Vuolle, M. (2010). Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tieto-  
sanoma.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019.) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:50.  
Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Haettu 29.10.2022 osoitteesta  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-453-2>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.  
Edita. Haettu 9.7.2022 osoitteesta [www.ellibslibrary.com](http://www.ellibslibrary.com)
- Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos). PS Kustannus.
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum.

## OTE 1 KOHDEYRITYKSEN KEHITYSSUUNNITELMASTA 2017

**Strategian kehittäminen:**

Toiminta-ajatus: Tavoitteena on tarjota taloushallinnon palveluja kattavasti pienehköille yrityksille-

Visio: Mutkatonta taloushallinnon palvelua pienehköille yrityksille kielellä, jota asiakas ymmärtää.

Arvojen määrittely:

Yrityksen tärkein arvo on asiakkaan henkilökohtainen palvelu ja työn laadun varmistaminen kaikille asiakkaille koosta riippumatta. Kukaan ei saa tuntea itseään mitättömäksi. Työn on oltava ehdottomasti hyvälaatuista.

Asiakas ei välttämättä itse ymmärrä taloushallinnon päälle, ei ehkä halua ymmärtää eikä hänen tarvitsekaan. Meidän on huolehdittava siitä, että asiat hoituvat ja asiakas saa keskittyä omaan työhönsä. On myös tärkeää oppia tuntemaan asiakkaan henkilökohtaista taustaa ja asioita, jotta voimme tukea häntä mahdollisimman hyvin. Asiakasta on kuunneltava, jotta hänen asioistaan saadaan kokonaiskuva.

Henkilökohtaisessa palvelussa on tärkeintä, että saadaan luotua asiakkaaseen sellainen suhde, että hän uskaltaa kysyä ihan mitä tahansa eikä tunne itseään noloksi tai tyhmäksi, kun kysyy asioita. Tärkeää on myös tukea juuri aloittanutta yrittäjää kaikissa toiminnan aloittamiseen liittyvissä ongelmissa. Usein toiminnan alku tuntuu hankalalta ja silloin heidän on uskallettava soittaa arkailematta. Tätä painotetaan aina, kun uuden asiakkaan kanssa keskustellaan ensimmäisen kerran.

**Yrityksen strategian määrittely ja täsmentäminen:**

XXX Oy:n tavoitteena on tarjota taloushallinnon palvelua pienehköille yrityksille, jotka usein isojen toimistojen asiakkaina jäävät vaille kunnollista palvelua pienen kokonsa vuoksi. Isoista toimistoista tulleet asiakkaat kokevat tullessaan kohdelluiksi välinpitämättömästi. Panostamme jo nyt vahvasti henkilökohtaiseen palveluun ja neuvontaan, ja tämä tulee olemaan jatkossakin yksi tärkeimmistä tavoitteistamme.

Pyrimme myös edistämään pienten asiakkaiden siirtymistä sähköiseen taloushallintoon tarjoamalla mahdollisuuden sähköisiin palveluihin käyttämiemme ohjelmistojen

kautta, tämä osaltaan myös sitouttaa asiakasta tietyssä määrin toimistoomme. Samalla asiakas saa mahdollisuuden seurata yrityksensä tilannetta reaaliajassa eikä parin kuukauden viiveellä.

Asiakashankinta tapahtuu nyt ja varmasti myös tulevaisuudessa suurimmaksi osaksi ns. puskaradion kautta. Kokemuksemme mukaan pienen toimiston on turha käyttää rahaa laajamittaiseen markkinointiin tai mainontaan. Asiakkaan hankintahinta muodostuu näillä keinoilla liian korkeaksi.

### **Yrityksen strategia ja osaamisen varmistaminen:**

Koska asiakkaiden palveleminen ja neuvominen vaatii osaamista ja asiantuntemusta taloushallinnon, palkkahallinnon ja muiden palveluiden osalta, täytyy osaamisen taso varmistaa riittävällä koulutuksella. Yhteistyössä henkilöstön kanssa etsitään parhaat koulutusvaihtoehdot työtehtävien mukaisesti. Pääasiassa käytämme Taloushallintoliiton ja Turun kauppakamarin koulutuksia.

Tarkoituksena on, että XXX keskittyy koulutusten osalta KLT-ylläpitokoulutuksiin (tilinpäätökset, verosuunnittelu) sekä yrityksen johtamiseen liittyviin koulutuksiin. XXX suuntautuu palkkahallinnon erityisasioita käsitteleviin koulutuksiin.

Perinteiset koulutustilaisuudet on todettu paremmiksi, kuin nettikurssit, joita on jonkin verran ollut tarjolla taloushallinnon alalla, mutta niihin keskittyminen työpäivän aikana on melko hankalaa. Henkilökohtaisesti paikan päällä kurseista saa enemmän irti ja panostamme jatkossa tällaisiin koulutustilaisuuksiin.

## OTE 2 KOHDEYRITYKSEN KEHITTÄMISSUUNNITELMASTA 2017

**Kilpailuun liittyvät trendit alueella:**

1. Suuret toimistot syövät asiakkaita pieniltä toimistoilta aggressiivisella hinta-markkinoinnilla.
  - Tapahtuu parhaillaan ja tähän pitää reagoida heti
  - Reagointi: Olemassa olevien asiakkaiden vakuuttaminen pienen toimiston henkilökohtaisen palvelun eduista. Uusien asiakkaiden hankinnassa korostetaan pienten toimistojen etuja vs. suuriin toimistoihin (henkilökohtaisuus, oma yhteyshenkilö, joustavuus jne.)
2. Taloushallinnon ohjelmistot, joita asiakkaat ottavat käyttöön (osakirjanpito-ohjelmat, omatoimiset taloushallinnon ohjelmistot)
  - Reagoitava palveluiden tarjoamisessa
  - Reagointi omatoimisiin ohjelmistoihin: Asiakkaiden parempi tiedotus siitä, mitä hyötyjä ja palveluita tilitoimiston asiakkaana saa vs. omatoiminen ohjelmisto. Selvennetään asiakkaalle vaadittavaa tietotaidon tasoa hoitaa asioita täysin itse.
  - Reagointi osakirjanpidon ohjelmistot: Tiedotettava paremmin asiakkaita käytössä olevan ohjelman integraatiomahdollisuuksista, etsitään yhdessä asiakkaan kanssa toimiva tarpeita vastaava ratkaisu. (esimerkiksi laskutusohjelmisto, toiminnanohjausjärjestelmä)

**SWOT-analyysi:**Vahvuudet:

Henkilökohtainen palvelu

Palvelun nopeus ja joustavuus

Heikkoudet:

Henkilöstön rajallinen määrä

Käytettävien ohjelmistojen rajoitettu määrä

Vaikeus rekrytoida pätevää henkilöstöä

Mahdollisuudet:

Hinta-laatusuhteen ylläpito, asiakkaiden hankinta pitäisi olla helppoa

Asiakkaiden hankinta verkostojen avulla

Uhat:

Ison asiakkaan menetys ongelmallista, merkitys suuri

Suurten toimijoiden markkinointikampanjoihin vastaaminen

### **Haastattelukysymykset**

Haastattelija: Nora Knuutinen

Haastateltava: XXX, Kohdeyrityksen omistajayrittäjä

Aihe: Kohdeyrityksen arvot, visio ja missio sekä SWOT analyysi

1. Kehittämissuunnitelmassa yrityksen toiminta-ajatukseksi on kirjattu ”Yrityksen toiminnan tavoitteena on tarjota taloushallinnon palveluja kaikenkattavasti pienehköille yrityksille”. Kertoisitko tästä?
2. Yrityksen arvoina on mainittu seuraavat: henkilökohtainen palvelu, kokonaisvaltainen palvelu ja palvelun laatu. Mitä näillä tarkoitetaan?
3. Visioksi on muotoiltu ”Mutkatonta taloushallinnon palvelua pienehköille yrityksille kielellä, jota asiakas ymmärtää”.
4. Yrityksen SWOT-analyysi on laadittu vuonna 2017. Mitkä siihen listatuista asioista pitävät mieltäsi kuvaavat nykytilannetta?
5. Miten nykytilanne eroaa vuoden 2017 tilanteesta?
6. Mitä muita ajatuksia herää yrityksen tämänhetkiseen toimintaympäristöön liittyen?

KOHDEYRITYKSEN MITTARISTO

Näkökulma	Taloudellinen	Asiakasnäkökulma	Prosessit	Osaaminen
<b>Strateginen perusta</b>	Liiketoiminnan yleiset edellytykset	Yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet	Yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet	Yrityksen arvot, visio ja strategiset tavoitteet, alan trendit
<b>Mittattavat ilmiöt</b>	Kannattavuus, asiakaskohtainen kannattavuus, alihankintatoimen kannattavuus	Asiakastyytyväisyys	Toimeksiantosopimusten maantieteellinen ja sisällöllinen jakautuminen, sähköisen palveluntuotannon kattavuus	Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
<b>Mittarit</b>	1. Liikevaihto EUR 2. Tulos EUR 3. Alihankintatoimen laskutus/työtunnit EUR 4. Asiakaskohtainen laskutus/työtunnit EUR	1. Asiakaspalautte ja reklamaatiot 2. Irtisanotut 3. Uudet toimeksiantosopimukset lkm ja mitä kautta päätyi asiakkaaksi	1. Asiakasyritysten kotipaikka (Turku, Varsinais-Suomi, Muu Suomi, Ulkomaat) 2. Palvelujen toteutusmuoto (sähköinen, osittain sähköinen, paperinen) 3. Toimeksiantosopimusten kattavuus	1. Sairauseroissaolot lkm 2. Koulutuspäivät lkm ja ylläpidetyt pätevyudet 3. Etätyöpäivät lkm 4. Henkilöstöpalautte
<b>Mittarien toteutus</b>	Taloushallinnon raportit	Excel-taulukot	Toiminnanohjausjärjestelmä ja Excel-taulukot	Toiminnanohjausjärjestelmä ja Excel-taulukot, kehityskeskustelut
<b>Mittaus- ja seuranta välit</b>	Kuukausittain ja tilikausittain	Asiakaspalautteet käsitellään reaaliajassa, muut kuukausittain ja tilikausittain	Tilikausittain	Neljännesvuositain, kehityskeskustelu kerran vuodessa
<b>Mittarien tavoitteet</b>	1. Kasvu ed. tilikauteen nähden 2. Positiivinen tulos 3. EUR ≥ tuntihinta 4. EUR ≥ tuntihinta	1. Positiivisia palautteita > 50 % 2. Asiakastyytyväisyyteen liittyvät irtisanomiset 0 % 3. Uusia toimeksiantosopimuksia enemmän kuin irtisanottuja	1. Turku ja Varsinais-Suomi osuus > 50 % asiakkaista 2. Sähköinen ja osittain sähköinen osuus > 80 % asiakkaista 3. Kokonaisvaltaisten sopimusten osuus > 70 %	1. Määrä ≤ ed. tilikaudella 2. Koulutuspäivät > 5 pvä / vuosi, Pätevyyden ylläpitovaatimuksen mukaista koulutusta > 2,5 pvä / vuosi 3. Toimistopäiviä vähintään 40 % työpäivistä 4. Positiivinen palaute > negatiivinen palaute
<b>Mittarien kestävyysnäkökulmat</b>	Taloudellinen kestävyys	Taloudellinen kestävyys ja sosiaalinen kestävyys	Ekologinen kestävyys, kulttuurinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys	Sosiaalinen kestävyys, ekologinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys