

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Antti Heikkinen

YRITYKSEN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN JOHTAMISEN
TYÖKALUNA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2015
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma, YAMK

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
013 260600

Tekijä(t)
Antti Heikkinen

Nimeke
Yrityksen mittaamisen kehittäminen johtamisen työkaluna

Toimeksiantaja
Josek Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä yritysneuvonnan näkökulmasta. Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia mittaamista seudullisissa kehittämissyhtiöissä, mittareita sekä niiden käyttöä johtamisen työkaluna. Lisäksi tarkasteltiin palvelutuotannon kehittymistä, mittaamista, vaikuttavuutta sekä niiden haasteita. Tavoitteena on luoda tietopohja mittaamisesta seudullisissa kehittämissyhtiöissä ja sen pohjalta antaa valmiudet mittareiden välittämiseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostettiin perehtymällä kotimaiseen ja ulkomaalaiseen kirjallisuuteen sekä erilaisiin julkaisuihin. Tutkimusmenetelminä käytettiin benchmarking-menettelyä ja teemahaastatteluita. Tutkimukseen haastateltiin neljää eri asiantuntijaorganisaation jäsentä. Haastattelun tarkoitus oli muodostaa kokonaisvaltainen kuva mittaamisen nykytilanteesta sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi tietopohja ja analyysi kehittämissyhtiöiden käyttämistä mittareista ja haasteista. Analyysin perusteella esitettiin erilaisia vaihtoehtoja mittaamisen onnistuneeseen toteuttamiseen. Analyysissä otettiin huomioon yrityksen ja asiantuntijaorganisaation haasteet, henkilöstön motivoinnin välineet sekä strategian yhteys mittareihin. Opinnäytetyö toimii myös pohjana yrityksen uuden strategiatyön aloittamisessa.

Kieli
suomi

Sivuja 52
Liitteet 5

Asiasanat
mittaaminen, vaikuttavuus, johtaminen, asiantuntijaorganisaatio



THESIS
May 2015
Master`s Degree in Technology
Competence Management
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
013 260600

Author (s)
Antti Heikkinen

Title
The company measuring development

Commissioned by
Josek Oy

Abstract

Thesis was carried out as a development study for business consultant department. The primary goal was to research in region development company's measuring, indicators and how to use those for management. Secondary goal was to survey service output, effectivity of measuring and their challenges. Final target is create to large information package for development company about measuring and how measuring the right things.

The development study proceeded according to the approach of action research, where used qualitative data collection methods. The theoretical basis was formed by studying both domestic and foreign professional literature and publications. Benchmarking and theme interviews were the methods used in the research.

As a result of the thesis was created information package and analyse about development company's measuring and challenges. Based on analyse, this give different options about successfully measuring. This thesis will help to create a new company strategy

Language
English

Pages 52
Appendices 5

Keywords
measuring, effectivity, management, consultant organisation

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä	7
2.1	Mikä on asiantuntijaorganisaatio?	7
2.2	Motivaation merkitys asiantuntijaorganisaatiossa	9
2.3	Laadunhallinta asiantuntijaorganisaatiossa	11
3	Palvelutuotanto	13
3.1	Palvelutuotannon elementit	14
3.2	Palvelutuotannon merkitys	18
3.3	Palvelutuotannon haasteet	21
4	Mittaaminen palvelutuotannossa	23
4.1	Keskeiset käsitteet	23
4.2	Mittaamisen päävaiheet	25
4.3	Mittaamisen haasteet	28
4.4	Tiedonkeräys	30
4.5	CRM	32
5	Kehittämistehtävän toteuttaminen	33
5.1	Prosessin kehittämismenetelmän valinta	34
5.2	Benchmarking	35
5.3	Tiedonkeruun menetelmä	36
5.4	Teemahaastattelut	38
5.5	Haastateltavien valinta ja aineistonhankinta	38
5.6	Sisällön analyysi	39
6	Tulokset	40
6.1	Yrityksen nykytila mittaamisessa	40
6.2	Yrityksen strategia	41
6.3	Yritysneuvonnan vaikuttavuus	42
6.4	Johtamisen mittaristo	43
6.5	Vaikuttavuuden mittarit tulevaisuudessa	43
7	Johtopäätökset	44
8	Pohdinta	47
	Lähteet	51

Liitteet

Liite 1	Esimerkkejä palveluorganisaatioiden käyttämistä mittareista
Liite 2	Mittaamisen oppeja ja hyviä käytäntöjä
Liite 3	Yrinet kirjausnäky
Liite 4	Yrinet asiakasorganisaatiot
Liite 5	Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä pyritään etsimään sopivaa mittaristoa asiantuntijaorganisaation käyttöön ja tutkimaan vaikuttavuuden mittaamisen mahdollisuuksia julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa. Mittaristolla pitää pystyä mittaamaan laadullisia tavoitteita, käyttämään sitä johtamisen välineenä sekä motivoimaan henkilökohtaisten tulostavoitteiden saavuttamisessa.

Tarkoituksena on tehdä tietopohjainen analyysi asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä, palvelutuotannosta, siihen liittyvästä mittaamisesta ja sen mittareista. Yrityksellä on käytössään hyvin toimiva CRM-järjestelmä, jonka mahdollisuuksiin ja käyttöön mittaamisessa ei paneuduta syvällisesti. Näiden pohjalta on tarkoitus luoda yritykselle tarvittava tietopohja tulevaisuuden mittareiden kehitykseen. Tutkimusmenetelmäksi valitaan esim. benchmarking.

Yrityksen organisaatio koostuu eri-ikäisistä ja eri koulutuspuhjan omaavista asiantuntijoista. Yrityksellä on useita omistajakuntien määrittelemiä tehtäviä kuten yritysneuvonta, omistajanvaihdokset ja seutumarkkinointi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pelkästään yritysneuvontaprosessiin.

Työ on haastava ja samalla mielenkiintoinen, koska yrityksellä on käytössä tällä hetkellä vain muutama määrällinen tavoite eikä yhtään laadullista tavoitetta. Tulevaisuudessa yrityksen omistajat (kunnat ja kaupungit) vaativat yhä enemmän vaikuttavuutta ja niiden kautta tulosten raportointia.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Joensuun seudun kehittämissyhtiö, Josek OY, jonka palveluksessa työskentelen. Yritys on kuntien omistama (Joensuu, Liperi, Polvijärvi, Outokumpu, Juuka, Ilomantsi) kehittämissyhtiö, jonka tehtävänä on alueen yritysten kehittäminen. Yritys palvelee kaikkia Joensuun seudun yrityksiä, niin toimintaansa aloittavia kuin liiketoimintaansa kehittäviä. Yritysneuvonta on myös alueelle sijoittumista suunnittelevien yritysten ja yhteisöjen apuna. Kaikki palvelu on yrityksille luottamuksellista ja maksutonta. (Josek 2015.)

Yritys toimii yhteistyössä monen muun toimijan, kuten kaupungit, kunnat, yrittäjät, Joensuun Tiedepuisto, kanssa. Kaikkia näitä toimijoita tarvitaan, jotta Josek Oy voi työskennellä tehokkaasti maakunnan hyväksi. Maakunnan toimijat ovat Josekin johdolla tehneet Joensuun seudun elinkeino-ohjelman vuosille 2014–2017. Tämä elinkeino-ohjelma määrittää painopisteet, joiden kanssa Josek Oy työskentelee tulevaisuudessa. (Kuvio 1).

Joensuun kaupunkiseudun 2014 – 2017 painopisteet rakentuvat kolmeen kategoriaan.



Kuvio 1. Joensuun seudun elinkeino-ohjelman painopisteet 2014–2017. (Josek 2015).

Painopisteiksi on valittu seudun nykyiset vahvat toimialat, tulevaisuuden kasvualat ja molempia painopisteitä leikkaavat kehittämisen teemat. Painopisteet on valittu yhdessä seudun toimijoiden kanssa ja niitä tarkastellaan vuosittain.

Yrityksessä työskentelee noin 30 henkeä erilaisissa asiantuntijatehtävissä (Josek 2015). Työyhteisö koostuu eri-ikäisistä ja eri koulutus pohjan omaavista henkilöistä, mikä asettaa omat haasteensa yhtenäisten mittareiden luomiseen. Tärkein yrityksen palvelu on yritysneuvonta ja siksi keskityn tässä opinnäytetyössä vain yritysneuvonnan mittariston luomiseen.

2 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä

Asiantuntijatoiminnalla tarkoitetaan yleensä sellaista toimintaa, jonka harjoittaminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon soveltamista sekä kehittämistä. Myös asiantuntija-termiä on käytetty monenlaisissa yhteyksissä. Parasta olisi käyttää työn tietointensiivisyyttä erottavana tekijänä yritysten vertailussa. (Lönqvist, Kujan-sivu & Antikainen 2006, 49–50.)

Asiantuntijapalvelu muodostuu yleensä aineettomista tekijöistä. Palvelua ostetaan sen suorittamiseen vaadittavien erityistaitojen puutteessa. Asiakassuhteessa luottamuksella on suuri merkitys sen jatkumiselle, yleensä palvelun taso voidaan todeta myöhemmin jonkin ratkaisun tai tuotteen käyttöönoton jälkeen. Eroja perinteisen palveluorganisaation ajattelumalliin löydetään jo perusajatuksesta: asiantuntijapalvelutilanteessa asiakas voi usein olla jopa väärässä. Asiantuntijan tulisi pystyä ajattelemaan asioita asiakkaan puolesta. Kysymättömiin kysymyksiin vastaaminen sekä piilevien ratkaisujen etsintä ja kehittäminen ovat hyvän asiantuntijan perustyötä. (Sipilä 1996, 15–16.)

Asiantuntijaorganisaation tunnuspiirteitä ovat usein korkea osaaminen sekä koulutettu henkilöstö. Työn sisältöön liittyy ongelmanratkaisua, suunnittelua ja osittain uuden luomista. Yrityksen työntekijät ovat organisaatiolle elinehto, ja usein korvaamattomia. Useimmissa yrityksissä on asiantuntemusta, vaikka organisaatiota ei kuvaisikaan parhaiten nimitys asiantuntijaorganisaatio. Tällöin voidaan käyttää termiä asiantuntijasaareke, jolla viitataan organisaation sisällä olevan asiantuntijaryhmän olemassaoloon. (Sipilä 1996, 25.)

2.1 Mikä on asiantuntijaorganisaatio?

Asiantuntijaorganisaatio ratkaisee asiakkaan vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Asiakkaalta puuttuu yleensä jonkinlaista tietoa tai osaamista, johon hän tarvitsee asiantuntijan apua. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelee mm. juristeja, insinöörejä, kauppatieteilijöitä, mediaihmisiä, tilinpitäjiä, rahoittajia, tutkijoita, suunnittelijoita, lääkäreitä, kouluttajia ja taiteilijoita, eli yleisemmin sanottu-

na keskimääräistä korkeammin koulutettuja, kokeneita ja työssään päteviä osaajia, joilla on takanaan jo useampi työvuosi. (Pesonen 2007, 24.)

Asiantuntijaorganisaation määritelmään kuuluu organisaation toiminta monimutkaisten, vakioimattomien, ongelmanratkaisujen parissa. Asiantuntijaorganisaation toimintaa ei voida standardoida, palveluorganisaatioiden toiminta taas voidaan standardoida. Asiantuntijayrityksen, toisin kuin kaikkien palveluyritysten, tuotanto on standardoimatonta, luovaa, suuresti yksilöistä riippuvaista ja sisältää monimutkaista ongelmanratkaisua. (Sveiby 1990, 37.)

Asiantuntijaorganisaatioita on sekä yksityisellä sektorilla, kuin julkishallinnon yksiköissäkin. Tyypillistä asiantuntijaorganisaatioille on matala rakenne, eli organisaatiolla on vain vähän hierarkkisia tasoja etenkin pienemmissä yksiköissä. Tämän vuoksi asiantuntijoiden itsenäisyys työssä korostuu ja heiltä odotetaan luovia ratkaisija ja vastuunkantamista. Asiantuntijan johtamisessa on omat haasteensa, jotka tulee huomioida. (Pesonen 2007, 24–26.)

Asiantuntijayrityksessä työskentelee paljon korkeasti koulutettuja ihmisiä, joilla on opittua, teoreettista tietoa. Asiantuntijayrityksessä tieto ei rajoitu ainoastaan yksittäisen työntekijän tietopääomaan, yrityksessä on myös kokemuspohjaista tietoa. Teoreettinen tieto on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, mutta lähes yhtä tärkeää on kokemuspohjainen tieto. Huipputeknologian valmistaja ei siis ole asiantuntijayritys. Se käyttää paljon reaali-pääomaa ja valmistaa hyödykkeitä. Asiantuntijayritys ei kuitenkaan valmista mitään, vaan ratkaisee asiakkaansa ongelmia. (Sveiby 1990, 40.)

Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten muissakin palveluorganisaatioissa, on kahdenlaista työtä: taustatyötä ja palvelutilanteita. Palvelutilanne on ”totuuden hetki”, jolloin asiakas ja palvelun tekijä kohtaavat aidosti kasvotusten tai laitteen välityksellä. Totuuden hetkellä on monta osatoimintoa, joiden tulee onnistua. Totuuden hetkeä edeltää valmistautuminen, kuten taustatyö, koulutus, välineet ja harjoittelu sekä siitä seuraavat jälkitoimet kuten analysointi ja raportointi. (Pesonen 2007, 26.)

Tällaisina totuuden hetkinä, voidaan pitää yritysneuvonnan asiakastapaamisia. Yleensä tapaaminen on yrityksen tai asiakkaan tiloissa ja palaverin aihe selvillä. Usein asiat liittyvät esim. investointitukihakemuksen täyttämiseen, palkkatuen hakemiseen, myynnin edistämiseen ja viennin aloittamiseen. Kaikki nämä vaativat hyvää taustatyötä yrityksestä ja sen toimialasta. Yritysneuvojan tulee ymmärtää asia ja pystyä auttamaan asiakasta tai ohjaamaan asiakas oikean tahon luokse. Yrityksellämme on yli tuhat asiakastapaamista vuoden aikana ja näitten asiakastapaamisten tulosten mittaaminen on erittäin haasteellista.

2.2 Motivaation merkitys asiantuntijaorganisaatiossa

Motivaatio-sana on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*. *Movere* tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi, joka tarkoittaa: tarvetta, halua, palkkiota ja yllykettä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on halua tehdä tiettyä asiaa tai halua toteuttaa itseään, esimerkiksi soittaa kitaraa. Sisäisesti motivoituneella yksilöllä on korkea motivaatio kehittää taitojaan ja hän on valmis tekemään töitä sen eteen. Pelkästään ulkoisesti motivoitunut yksilö haluaa esimerkiksi tulla kuuluisaksi. Mitä enemmän yksilö on sisäisesti motivoitunut, sitä paremmin hän oppii. Jos yksilöllä on sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota, päästään yleensä parhaimpaan lopputulokseen. Ulkoinen motivaatio voi vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Viitala 2003, 150.)

Asiantuntijaorganisaatiossa yksi tärkeimmistä tekijöistä on henkilöstön innostus ja motivaatio, koska asiantuntijaorganisaatiossa yrityksen pääoma on henkilökunnan pään sisällä. Näin ollen henkilöstön merkitys on korostuneen tärkeä. (Pesonen 2007, 69.)

Työmotivaatio syntyy tarpeiden ja olosuhteiden yhteisvaikutuksesta ja se ohjaa käyttäytymistä. Työmotivaatio ei ole kovin tarkka käsite ja siihen liittyvät usein käsitteet työtyytyväisyys, työilmapiiri ja työnilo. Työmotivaatiosta ei ole vain yhtä teoriaa, koska ihmiset ovat erilaisia. Joitakin motivoi raha, toista turvallinen elä-

mä ja kolmas pyrkii toteuttamaan ja kehittämään itseään. (Heinonen & Järvinen 1999, 55.)

Motivoitumiseen vaikuttaa kaksi tekijää, fiilikset ja palkkiot. Fiilis on tunneperäinen asia, joko yrityksessä on mukava työskennellä tai sitten ei. Fiilikseen vaikuttaa myös palaute asiakkaalta, toimintaympäristö sekä yrityksen menestys ja maine. Palkkiot ovat myös merkittävä tekijä motivoitumisessa, joita voivat olla esimerkiksi raha, osingot, matka tai uusi työväline. (Pesonen 2007, 259–260.)

Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa toiminta perustuu henkilöstön vahvalle motivaatiolle, sitoutumiselle ja huippuosaamiselle. Halu ylittää itsensä leimaa luovien asiantuntijoiden työtä. Tällaiseen motivaatioon ja sitoutumisen tilaan päästään vain hyvän johtajuuden avulla. (Huuhka 2010, 37.)

Henkilön motivaatioon vaikuttaa omat työtehtävät ja niissä onnistuminen. Omassa työtehtävässä motivaatiota luo mm. työn itsenäinen suunnittelu, toteuttaminen, työssä onnistuminen, työssä oppiminen ja siinä kehittyminen, palautteen saaminen, tietoisuus koko organisaation tehtävästä, päämäärästä, tavoitteista ja olemalla osa sitä. Motivaatiota heikentävät sisäiset tekijät, huonot esimiehet ja johto yleensä. Esimiehestä ei pidetä jos esimies pitää itseään parempana, häntä on vaikea tavoittaa, eikä ole kiinnostunut asiantuntijan työstä ja saavutuksista. (Pesonen 2007, 69–72.)

Työmotivaatio jaotellaan kolmeen tekijäryhmään: työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö (Viitala 2003, 151). Kolme keskeisintä tekijää työmotivaatioon ovat: persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (kuviot 2). (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet – työtä kohtaan – itseä kohtaan 3. Tarpeet – kasvutarpeet – liittymistarpeet – toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus – vastuu, itsenäisyys – palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen – saavutukset – kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät – palkkaus, sosiaaliset edut – työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät – johtamistapa – ryhmäkiinteyt, -normit – sosiaaliset palkkiot – ilmapiiri

Kuvio 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä organisaatiossa. (Ruohotie ym. 1999, 17).

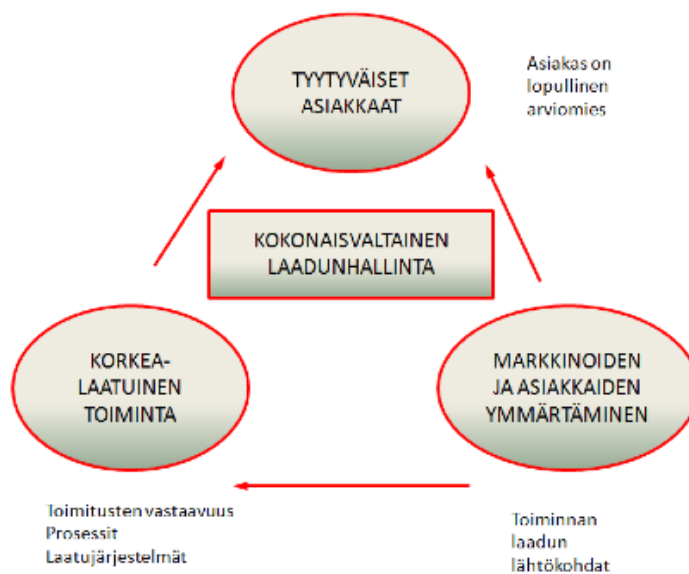
Yksilön arvot ja elämäntilanne vaikuttavat työmotivaation tekijöihin. Esimerkiksi perhettä perustaessa palkan suuruus on yksi tärkeimmistä työmotivaatiotekijöistä. Rahan tarpeen tasoituttua, tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi tulevat yleismotivaatiotekijät, jotka ovat melko pysyviä ja yksilöllisiä. (Viitala 2003, 150–153.)

2.3 Laadunhallinta asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijatoiminnalle laadulla ja sen kehittämällä on suuri merkitys. Laadun käsite syntyi jo vaihdantatalouden aikana, jolloin tuotteen laatu arvioitiin kaupapaikalla ostajan ja myyjän toimesta. Laadun merkitys on siis huomioitu liiketoiminnassa jo ennen nykyajan kehittyntä liiketoimintaa. Laatua ja laadun varmistamista alettiin kehittää talouselämän kehittymisen myötä. Työn laatua seurattiin mestari-kisälli-oppipoika järjestelmän avulla, jolloin laadun varmistus suoritettiin konkreettista ohjausta käyttäen. Koneellisen tuotannon edistyessä tuotanto muuttui sarjatuotantoon, jolloin työntekijöiden tarve kasvoi ja hankitun lisätyövoiman osaaminen vaihteli. Työvaiheita jouduttiin pilkkomaan pieniin osiin ja tämän pakottamana tehtiin jouduttiin perustamaan laaduntarkkailijat, jotka

vastasivat tuotteiden jokaisen vaiheen sekä käytettävien raaka -aineiden oikeellisuudesta. (Lecklin 1999, 20–21.)

Myöhemmin laadun merkitys on kasvanut huomattavasti jokaisella toimialalla, koska sen merkittävyys on muuttunut yhä kriittisemmäksi koko toiminnan kannalta. Yksittäisten kohteiden sijaan laatuajattelu on kehittynyt kokonaisvaltaisempaan laadunhallintaan (kuvio 3). Laadun käsite ulottuu myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun sekä organisaation kehittämiseen. Myös sidosryhmät, kuten asiakkaat, rahoittajat, yhteistyökumppanit, toimittajat sekä yhteiskunta kuuluu tämän päivän laatu-konseptin piiriin. (Lecklin 1999, 22.)



Kuvio 3. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin, 2006, 19).

Laadun kehittämisen yhteydessä yritysten on hyvä määrittää laatu-politiikka, joka on yrityksen perusarvoista johdettu lyhyt ja ytimekäs, yhdelle sivulle mahtuva viesti käytännön toiminnaksi. On varmistettava, että se sopii asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Lecklin 2006, 40.)

Asiantuntijaorganisaatioissa laadunhallinta on samaa kuin muissakin organisaatioissa, eli laadukkaan toiminnan suunnittelemista, toteuttamista, onnistumisen seurantaan sekä tarvittaessa toiminnan parantamista. Asiantuntijaorganisaatioissa tärkeinä korostuu kuitenkin laadunhallinnalle hieman poikkeukselliset asiat,

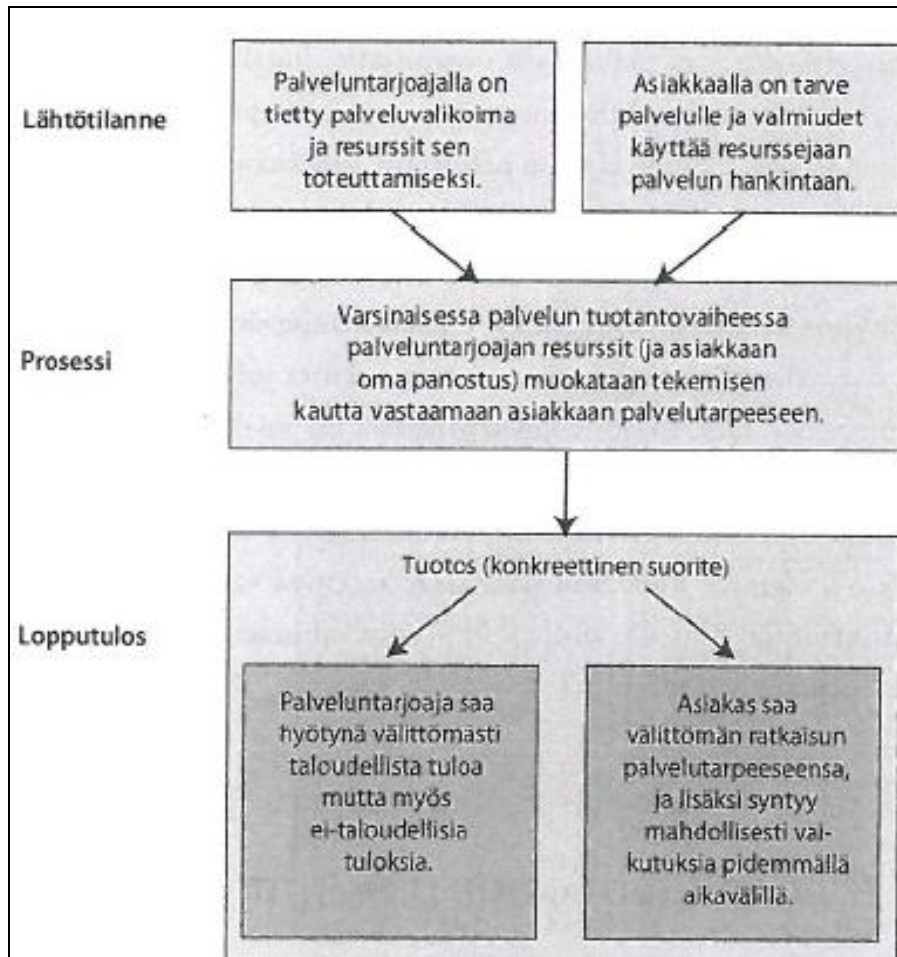
kuten osaamisen hallinta, motivaation kehittäminen ja ylläpito, sekä laitteiden ja niitä tukevien ja täydentävien asioiden hallinta. (Pesonen 2007, 66–67.)

Palveluorganisaation toiminnan laatu muodostuu yrityksen johdon ja henkilöstön työpanoksesta. Laatu voidaan eritellä sidosryhmittäin erilaisiin yksiköihin, joiden tarkastelu ja kehittäminen ovat osa kokonaisvaltaista laatuajattelua. Asiakkaalle laatu merkitsee usein asiakastyytyväisyyttä, kun taas henkilöstölle tyytyväisyys voi olla tärkein laadun osoittaja. Yrityksen omistaja kiinnittää huomiota laatukustannuksiin ja niiden kehittymiseen. Johto on vastuussa kaikista toiminnoista, joten kokonaisvaltaisen laadun johtaminen on sen vastuulla. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 41.)

Asiakastyytyväisyys kertoo asiakkaan kokeman laadun suhteessa odotuksiin. Odotuksiin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten aiemmat kokemukset ja tarpeet. Asiakkaan odotukset sekä siihen vaikuttavat tekijät muuttuvat yleensä hiljalleen, mutta jonkin ulkoisen tekijän vaikutus saattaa aiheuttaa nopeitakin muutoksia. Asiakastyytyväisyys on laatuajattelun keskeisimpiä tekijöitä ja se kertoo, mihin suuntaan palveluita voidaan kehittää. Asiakastyytyväisyys on rinnastettavissa yrityksen menestykseen. (Järvelin ym. 1992, 44.)

3 Palvelutuotanto

Palvelutuotanto käsitteenä viittaa yleisesti palvelutoimintaan, joka tapahtuu palveluorganisaatiossa tai teollisuusyrityksessä, päätoimintamuotona tai tukitoimena (kuvio 4). Käsite kattaa palveluiden tuottamisessa käytetyt resurssit, varsinaisen palveluprosessin sekä tuloksena syntyvät tuotokset ja vaikutukset. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää, Vuolle 2010, 16.)

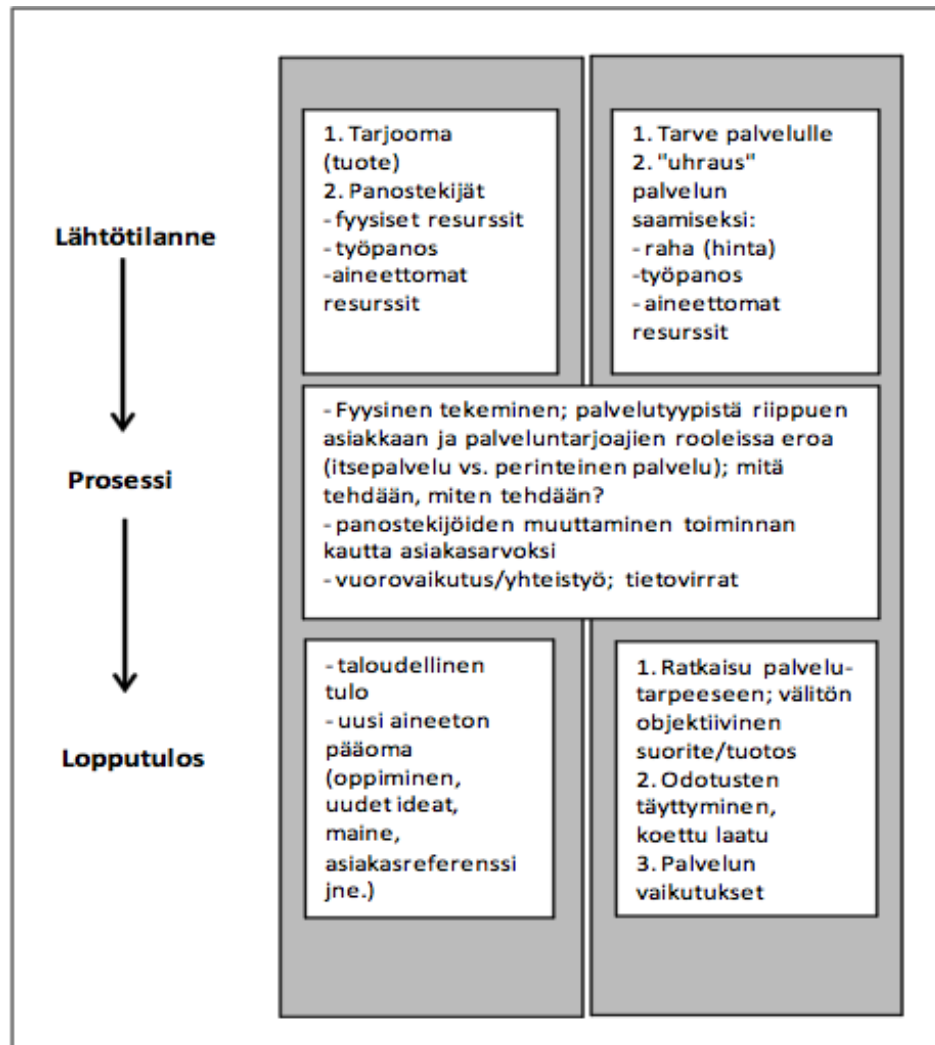


Kuvio 4. Kokonaisvaltainen näkökulma palvelutuotantoon (Lönqvist ym. 2010, 17).

Palvelut ovat aktiviteetteja tai aktiviteettien sarjoja, jotka tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Ne ovat luonteeltaan enemmän tai vähemmän aineettomia ja tapahtuvat tavallisesti, joskaan eivät välttämättä aina asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstön ja/tai fyysisten resurssien tai hyödykkeiden ja/tai järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 1990, 27.)

3.1 Palvelutuotannon elementit

Palvelutuotannon keskeisiä vaiheita (lähtötilanne, prosessi ja lopputulos) voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin keskittymällä kuhunkin erikseen (kuviot 5). Näin voidaan tunnistaa mittaamisen ja johtamisen kannalta keskeisiä asioita, joita tässä nimitetään palvelutuotannon elementeiksi. (Lönqvist ym. 2010, 18.)



Kuvio 5. Palvelutuotannon elementit (Lönqvist ym. 2010, 19).

Lähtötilanteessa palveluntarjoajalla on olemassa jokin palvelutuote, josta voidaan käyttää myös nimitystä tarjooma. Se voi olla tarkasti määritelty tuote tai väljemmin jonkin tietyn asian osaamista, kuten yritysneuvonta. Asiakkaalla taas on olemassa (tiedostettu tai tiedostamaton) tarve palvelulle. Tarpeeseen liittyvät läheisesti myös asiakkaan odotukset tarjottavasta palvelusta tai sen toimittamisen tavasta. Myöhemmin asiakas vertaa palvelutuotosta ja palveluprosessia erityisesti omiin odotuksiinsa ja osin sen pohjalta muodostaa kuvan muun muassa palvelun laadusta (osin objektiivisten kriteerien, esimerkiksi palvelusopimuksen, perusteella). (Lönqvist ym. 2010, 20.)

Palvelutuotanto ja tavarantuotanto eroavat toisistaan sillä, että tavaran tuotannossa asiakas on aina kiinnostunut vain lopputuloksesta, mutta palvelutuotannossa asiakas saattaa olla kiinnostunut enemmän itse tuotantoprosessista. On

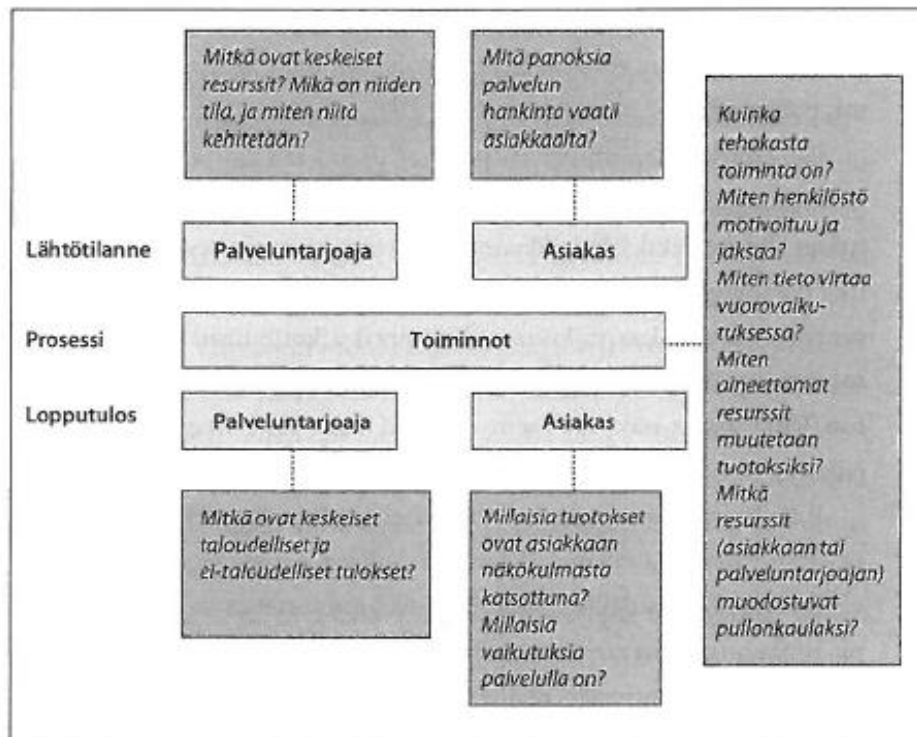
kuitenkin myös palveluita, joissa asiakas toivoo että prosessia ei tarvitsisi käydä läpi ollenkaan, vaan lopputulokseen olisi mahdollista päästä muulla tavoin. Yksi esimerkki tällaisesta on hammaslääkärissä käynti. Palvelutuotannossa ei myöskään voida odottaa että lopputulos olisi aina samanlainen, sillä prosessissa on usein avoimia tekijöitä, kuten asiakas. Lopputuloksen erilaisuudesta huolimatta palvelutuotannossa voidaan kuitenkin varmistaa, että palveluprosessi on aina samanlainen. (Brax 2007, 10.)

Palveluntarjoajalla on palvelutuotteiden lisäksi resursseja, joiden avulla palvelu saadaan aikaiseksi. Resursseina toimivat palvelutyypistä riippuen fyysiset asiat, kuten tilat ja laitteet ja henkilöiden työpanos, sekä monet aineettomat tekijät, kuten henkilöstön osaaminen ja motivaatio, palveluorganisaation maine ja prosesseissa hyödynnettävä informaatio. Palvelutuotannon luonteenomainen piirre on asiakkaan osallistuminen ja omien panosten tuominen osaksi prosessia. Asiakkaan panoksina voi, jälleen palvelusta riippuen, olla samantapaisia asioita kuin palveluntarjoajilla. Palvelu voidaan esimerkiksi tuottaa asiakkaan tiloissa. Siinä voidaan hyödyntää asiakkaan välineitä tai käyttää asiakkaan henkilöstöä tekemään tiettyjä vaiheita itsenäisesti tai yhteistyössä. Vastaavasti monet aineettomat tekijät voivat tulla palveluprosessiin asiakkaan puolelta. (Lönngqvist ym. 2010, 20.)

Kehittämissyhtiössä tämä tulee hyvin esille kun pyrimme auttamaan yritystä sen eri tilanteissa. Tarvitsemme asiakkaalta tilanteeseen sitoutumista ja tietoja yrityksen nykytilasta. Pyrimme menemään aina asiakkaan luo, jotta neuvontatilanne olisi mahdollisimman luonteva ja mahdollinen lisätietojen selvitys tapahtuu helpommin paikanpäällä.

Varsinaisessa tuotantovaiheessa toteutetaan toimintoja, joiden aikana asiakkaalle tarjotaan palvelusuorite ratkaisuna tarpeeseen. Edellä kuvattuja resursseja yhdistellään ja muutetaan prosessissa tuotoksiksi, jotka ovat arvokkaita asiakkaan näkökulmasta. Palveluprosesseja on hyvin monenlaisia ja mittaisia (kuvio 5). Keskeistä palvelutuotannossa on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, minkä johdosta muun muassa tietovirtojen merkitys on keskeinen. Prosessin tuloksena syntyy erilaisia tuotoksia. Prosessin välitön tuotos

tai suorite koostuu tarjoaman sisältyvistä tekijöistä. Suorite voi olla esimerkiksi hiustenleikkaus tai nautittu ateria ja aina se ei ole selkeästi hahmotettavissa. Toisinaan palvelu voi olla mahdollisuus jonkin asian käyttöön, kuten uimahallissa käynti. Palveluntarjoaja saa suorittamastaan palvelusta rahamääräisen korvauksen. Lisäksi se saa monia välillisiä ja ei-taloudellisia hyötyjä. (Lönngqvist ym. 2010, 21.)



Kuvio 5. Esimerkkejä mittaamisen ja johtamisen vaihtoehdoista. (Lönngqvist ym. 2010, 22).

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä ominaisuuksiltaan palveluista kaikkein aineettomimpia ja vaikeimpia määritellä. Niitä ostetaan usein siksi, että asiakas ei itse kykene ratkaisemaan ongelmaa. Asiantuntijapalveluja voidaan luonnehtia hyödyn maksimoinniksi ja riskin minimoinniksi, sillä hyvän asiantuntijapalvelun hyödyt asiakkaalle voivat olla valtavat tai vastaavasti epäonnistuminen aiheuttaa huomattavia menetyksiä esimerkiksi taloudellisesti. (Sipilä 1996, 17.)

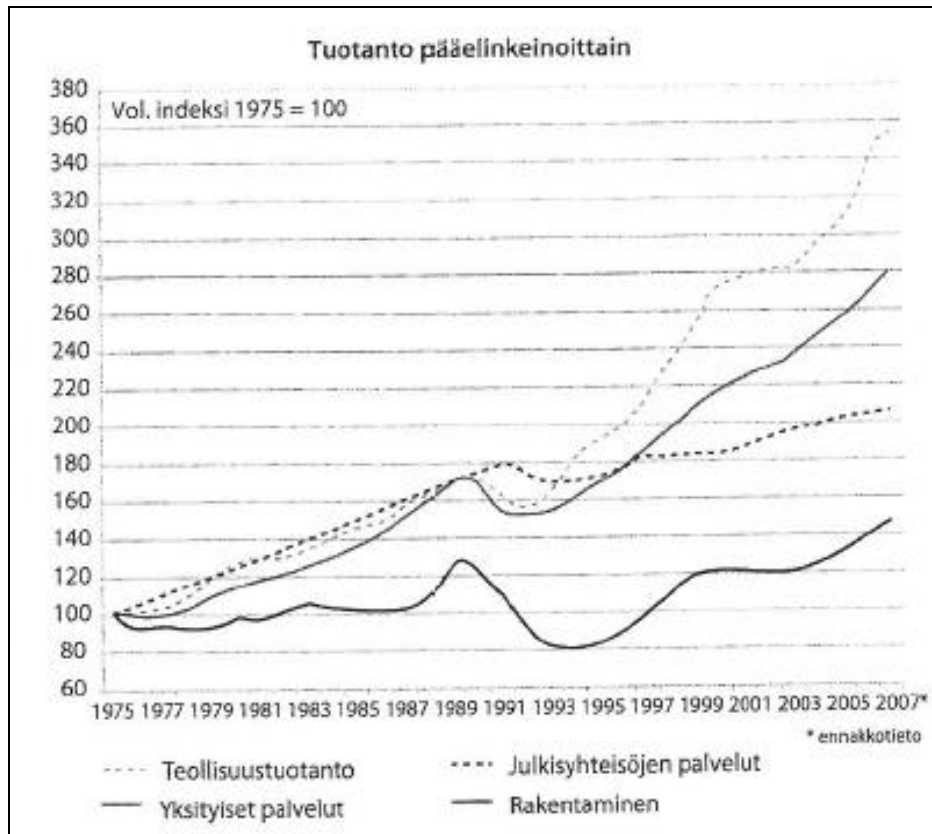
Yleensä yritys saa korvauksen suorittamastaan palvelusta, varsinkin yksityisellä puolella. Kehittämissyhtiö tekee siinä poikkeuksen, sillä kaikki palvelut ovat maksuttomia yrityksille, koska kunnat rahoittava toimintaa. Tämä on hyvä muistaa

kun ”kilpaillaan” samoista asiakkaista. Yleensä tietynlaiset asiakkaat/palvelun tarpeet ohjataan yksityisille palveluntarjoajille.

3.2 Palvelutuotannon merkitys

Suomen talous on viime vuosina kokenut rajun rakennemuutoksen. Suurimman huomion on saanut teollisuuden murros: elektroniikkateollisuus on vähentänyt henkilöstöään, Nokian puhelintuotanto myytiin, meriteollisuus ja telakat ovat menettäneet liikevaihtoaan ja tilauksiaan, myös metalliteollisuuden tilauskirjat ovat tyhjillään, paperitehtaita on lopetettu ja yhteensä 1,3 miljoonaa suomalaista elää äkillisen rakennemuutoksen kokeneilla alueilla. (Honkatukia, Tamminen, Ahokas 2014, 1.)

Suomessa palveluiden osuus kokonaistuotannosta on viimeisimpien tilastojen mukaan jo lähes 70 prosenttia. Merkittävin syy koko palvelusektorin kasvuun on yksityisten palveluiden lisääntyminen. Yksityisten palveluiden nopea kasvu alkoi 1990-luvun lopussa yhdessä teollisuustuotannon kanssa. Julkisten palveluiden osuus on puolestaan kasvanut melko tasaisesti koko tarkastelujakson ajan (kuvio 6). Yksityisten palveluiden osuuden nopean kasvun syitä ovat muun muassa palveluiden ulkoistaminen ja yleinen palveluistuminen. Monet yritykset ovat keskittyneet ydinosaamiseensa ja siirtäneet aikaisemmin sisäisesti tuottamansa palvelut ulkoisten palveluntarjoajien tuotettaviksi. (Lönngqvist ym. 2010, 23.)

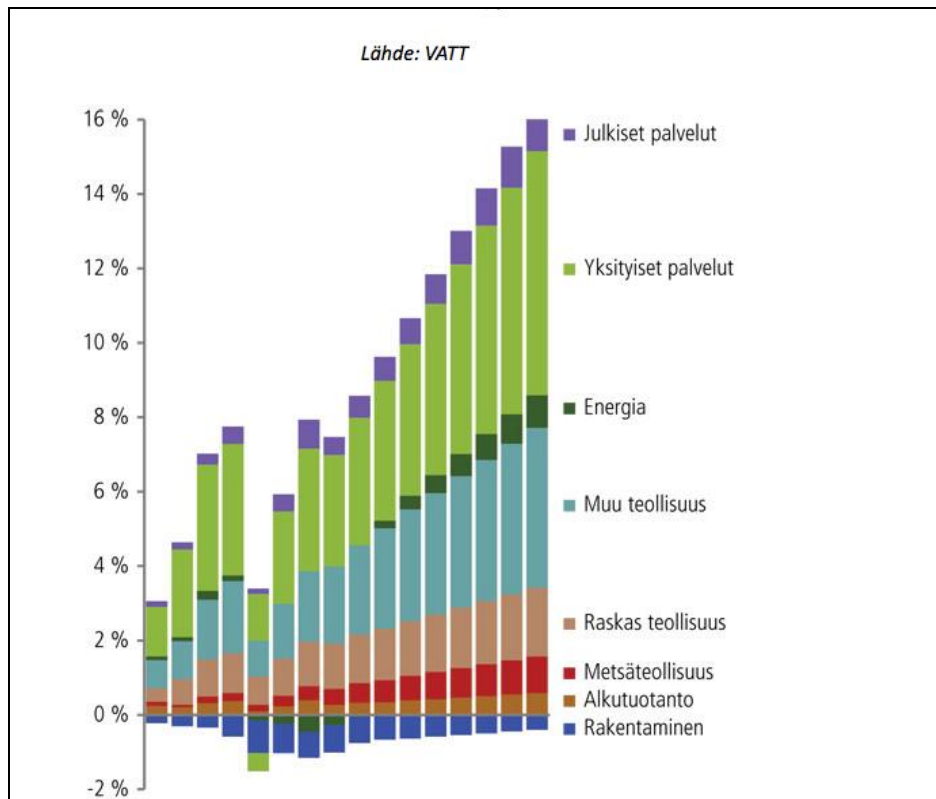


Kuvio 6. Yksityiset palvelut ovat kasvaneet toimintojen ulkoistamisen ja yleisen palveluistumisen myötä (Tilastokeskus 2009).

Palvelujen ulkoistamisen ja ydinosaamiseen keskittymisen huomaa nykyään helposti, kun vierailee eri yrityksissä. Ennen monet palvelut tuotettiin talon sisällä, kuten palkanlaskenta, taloushallinto, mainospalvelut ja ruokapalvelut. Nykyään harva yritys tekee enää itse näitä, vaan kaikki on ulkoistettu niihin erikoistuneihin yrityksiin. Mielestäni tämä suuntaus on oikea ja yleensä se tehostaa yrityksen toimintaa sekä fokusta.

Suomen talouden palveluvaltaistuminen viimeisen neljän vuosikymmenen aikana ei kuitenkaan ole ollut poikkeuksellista muihin OECD-maihin verrattuna, vaikka siihen onkin liittynyt selviä murroskohtia. Koska 2000-luvun talouskasvukin nojasi vahvasti palveluihin ja palvelutyöhön, on vaikea tehdä johtopäätöstä, että tulevaisuudessa tuotannon palveluvaltaistuminen välttämättä hidastaisi talouskasvua pysyvästi. Taloustieteen moderni kasvuteoria selittää pitkän aikavälin rakennemuutosta teknologian kehityksellä, joka on ensin vapauttanut työpanosta maataloudesta teollisuuteen ja myöhemmin palveluihin. Rakennemuutos ei siis tarkoita ainoastaan sitä, että maatalouden ja teollisuustoimialojen työpai-

kat vähenevät. Kehityksen toinen puoli on palvelutoimialojen merkityksen kasvu ja palvelutyöpaikkojen lisääntyminen (kuvio 7). Nyt käynnissä oleva rakenneuutos voidaan siis ymmärtää talouden tuotanto- ja kysyntärakenteen palveluvaltaistumisena, jolla voi olla myös merkittäviä positiivisia vaikutuksia. (Honkatukia ym. 2014, 3.)



Kuvio 7. Eri toimialojen teknologisen kehityksen vaikutus talouskasvuun vuosina 2005–2020 (Honkatukia ym. 2014, 3).

VATT:n ennakoititutumusten avulla tuottavuuden vaikutusta Suomen talouden kasvuun voidaan arvioida myös tulevina vuosina. Ennakoinnissa on päädytty arvioon, että tuottavuus kasvaa lähitulevaisuudessa hitaammin kuin viime vuosikymmenellä. Hidastuminen liittyy rakennemuutokseen siten, että elektroniikkateollisuuden ja muiden edellisellä vuosikymmenellä tuottavuuttaan nopeasti parantaneiden alojen osuus kansantuotteesta on globaalin finanssikriisin jälkeen pienentynyt, eikä välttämättä palaa enää ennalleen. Tätä vaikutusta tarkastellaan VATT:n ennakoiman toimialakehityksen valossa kuviossa 7. Kuvio kuvaa eri toimialoilla tapahtuvan teknologisen kehityksen (eli työn tuottavuuden ja välituotekäytössä tapahtuvien tuotantoa tehostavien muutosten) vaikutusta koko kansantalouden teknologiseen kehitykseen ja siten kansantalouden kas-

vuun. Toisin sanoen kuviossa 7 on esitetty kuvion 2 sininen palkki siten, että teknologisen kehityksen vaikutusta bruttokansantuotteen kasvuun tarkastellaan toimialakohtaisesti. (Honkatukia ym. 2014, 5.)

3.3 Palvelutuotannon haasteet

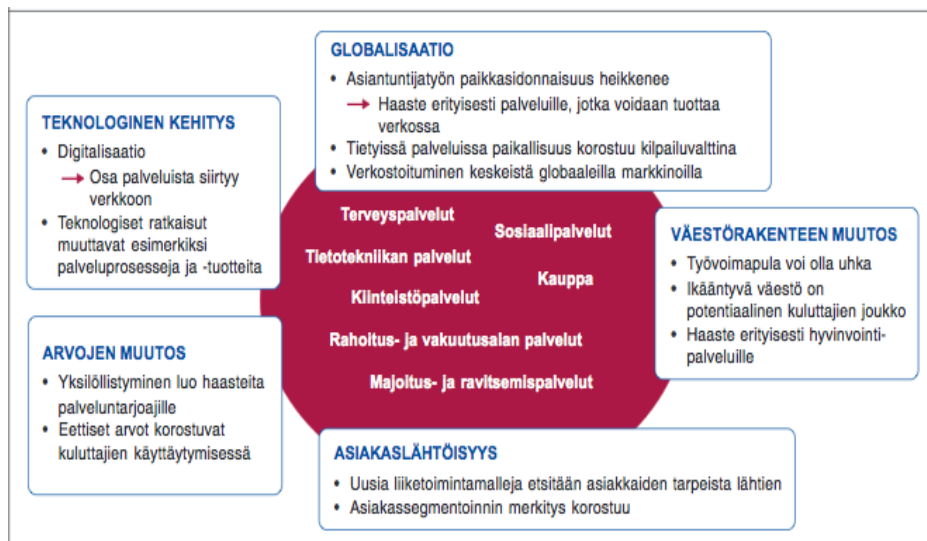
Palvelualojen toimintaympäristön uudelleen rakentuminen on yksi suurimmista tulevaisuuden haasteista. Julkisten palvelujen tuottamisessa yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyö tulee lisääntymään merkittävästi. Palveluyritysten haasteena on toimiminen globaaleilla markkinoilla. Vaikka moni yritys ei toimi kansainvälisillä markkinoilla, kansainvälisyys vaikuttaa myös kotimaassa toimiin yrityksiin. Menestyäkseen kilpailussa on osattava ennakoida laaja-alaisesti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Yrityksiltä edellytetään entistä suurempaa muutosherkkyyttä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 13.)

Yleiset toimintaympäristön muutossuunnat asettavat haasteita palvelutuotannolle. Muutokset toimintaympäristössä - kuten väestön ikääntyminen ja ympäristön tilan heikkeneminen - synnyttävät paineita palvelutuotannon lisäämiseen ja kehittämiseen. Toisaalta muutokset, kuten tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen, myös luovat mahdollisuuksia palveluinnovaatioihin ja uudenlaisen palvelutuotannon kehittämiseen. Erilaiset sosiaaliset, poliittiset, ekologiset, taloudelliset ja kulttuurilliset muutokset tulevat myös vaikuttamaan siihen, mitä menestyvältä palvelutuotannolta vaaditaan tulevaisuudessa. Palvelutuotannon merkitys kasvaa ja talous on muuttumassa etenevässä määrin aineettomaksi. Monet aikaisemmin aineelliset hyödykkeet ovat muuttuneet verkossa kaupattaviksi aineettomiksi hyödykkeiksi. (Lönngqvist ym. 2010, 32.)

Suomen talouden rakennemurros on näyttäytynyt globaalin finanssikriisin jälkeen voimakkaana, kun teollisuuden toimialojen tuotanto on vähentynyt ja työllisten määrä pienentynyt. Koska julkisessa keskustelussa teollisuuden ja teollisten työpaikkojen uskotaan yhä olevan viennin ja sitä myöten Suomen talouden kasvun kannalta keskeisessä roolissa, viimeaikainen kehitys on herättänyt huolta talouden kasvupotentiaalin pienenemisestä. Kun palveluvaltaistumiseen on vielä liittynyt voimakas julkisen palvelutuotannon kasvu, tulevaisuuden tuotta-

vuuskasvu on herättänyt entistä enemmän huolta. Suomen talouden ja talouskasvun kannalta keskeistä on, että täällä tuotetut palvelut (sekä varsinaiset palvelualueiden tuotteet että teollisuustuotantoon liittyvät palvelutehtävät) ovat tulevaisuudessakin innovatiivisia ja kilpailukykyisiä. Talouspolitiikan tekijöiden on ymmärrettävä, että Suomi on jo nyt palvelutalous. Liialliset haikailut teollisuusyhteiskuntaan saattavatkin hidastaa todellisen voimavaramme eli palveluosaimisemme ja palvelukilpailukykyimme kehitystä. (Honkatukia ym. 2014, 9.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita ennakoitaessa on hyvä muistaa, ettei elämä välttämättä etene johdonmukaisesti tai suoraviivaisesti. Muutosvoimat voivat yllättäen vaihtaa suuntaa, heikentyä tai vahvistua. Eräitä palvelujen kannalta keskeisiä tulevaisuuden haasteita on koottu tiivistetysti kuvioon 8. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 56.)



Kuvio 8. Tulevaisuuden haasteita palveluissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 56).

Yhteiskunnassa ja maailmassa voi tapahtua jotakin täysin muuta kuin me tämän päivän tiedon valossa odotamme, toivomme tai pelkäämme. Voi myös olla niin, ettei mitään arvaamatonta tapahdu vaan kaikki jatkuu ennalta arvioidun kaltaisesti. Kehityksen ennakoimiseksi tarvitaan faktaa menneestä ja nykyhetkestä, mutta myös näkemyksiä, joiden avulla voidaan hahmotella mahdollisia tulevaisuuspolkuja vuoteen 2020. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 56.)

Suomella olisi hyviä mahdollisuuksia liittyen palvelutuotannon vientiin. Koulutus ja opetuspuolella Suomi on maailman kärkimaita, mutta tätä ei mielestäni hyödynnetä tarpeeksi. Meidänkin tulee vahvasti pohtia yrityksessämme kuinka menestymme myös jatkossa ja kuinka vastaamme muuttuvan ympäristön haasteisiin. Kunnat ja kaupungit ovat heikossa taloudellisessa tilanteessa, joka johtaa väijäämättä että julkisia palveluita joudutaan karsimaan. Meidän tulee pystyä osoittamaan toimintamme tärkeys ja omalta osaltamme auttaa palveluosaamisen kilpailukyvyn kehittämisessä.

4 Mittaaminen palvelutuotannossa

Mittaaminen on yleinen arkikielessäkin käytetty sana, jonka merkityksestä on kuitenkin monenlaisia tulkintoja. Joku katsoo mittaamisen kapea-alaisesti perinteisiin luonnontieteisiin pohjautuvaksi tekniseksi toiminnaksi, jossa jonkin asian tila tai ominaisuudet selvitetään objektiivisesti tietyn mittalaitteen avulla (esim. lämmön mittaaminen lämpömittarilla). Joku toinen taas näkee mittaamisen laajempaan toimintaan, jonka avulla muodostetaan kuva mielenkiinnon kohteena olevan asian tilasta (esim. Työilmapiirin kartoitus henkilöstökyselyllä). Koska mittaamisen merkityksestä on erilaisia tulkintoja, on tärkeää kuvata tarkasti mittaaminen ja siihen liittyvät käsitteet. (Lönngqvist ym. 2010, 117.) Yhteiskunnassa, jossa jo noin 70 % työpaikoista ja jopa 90 % työtehtävistä liittyy palveluihin, tarvitaan kuitenkin kipeästi erityisesti palvelutuotannon mittaamiseen keskittyviä johtamismalleja ja mittareita. (Jääskeläinen, Laihonon, Lönngqvist, Pekkola, Siljanpää, Ukko 2013, 4.)

4.1 Keskeiset käsitteet

Mittarilla tarkoitetaan yksittäistä tunnuslukua tai informaation keräysinstrumenttia, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta. On syytä pitää erillään mittari ja mitattava ilmiö. Mitattava ilmiö on esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Tuottavuuden mittareita voivat olla asiakastapaamisten lukumäärä kuu-kaudessa tai käytetty aika tapahtumaa kohti. (Lönngqvist ym. 2010, 118.)

Palveluiden johtamisessa ja samalla myös niiden suorituskyvyn mittaamisessa on erityispiirteitä verrattuna yleiseen mittaamistietouteen. Nämä erityispiirteet liittyvät palvelutuotosten aineettomuuteen ja asiakkaan keskeiseen rooliin arvonluonnissa. Aineetonta palvelutuotosta on hankalampi mitata kuin konkreettisia tavaroita. Lisäksi palveluissa asiakkaan toiminnalla on usein suuri vaikutus palvelutapahtuman onnistumiseen, joten asiakasnäkökulma korostuu myös mittaamisessa. Tiettyjen palvelutoiminnan ominaispiirteiden lisäksi mittaamista hankaloittaa palvelukentän moninaisuus: on oikeastaan absurdi ajatus edes puhua ”palveluiden mittaamisesta” yhtenäisenä teemana, koska palveluihin kuuluu valtava määrä erilaisia, erikokoisia ja eri toimialoja edustavia organisaatioita ja työtehtäviä niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorilla. (Jääskeläinen ym. 2013, 9.)

Yleensä yrityksissä on totuttu mittaamaan nimenomaan tuottavuutta ja konkreettisia asioita, kuten läpimenoaika, asiakastapaamisten määrä ja laatupoikkeamat. Viitaten aiempaan tekstiin, palveluliiketoiminta ja siihen liittyvät oheistoiminnot ovat olleet jo pitkään kasvussa ja tulevat kasvamaan edelleen. Yritysten täytyy pystyä reagoimaan muutokseen ja luomaan mittaristoja myös aineetoman pääoman mittaukseen. (Liite 1.)

Mittareita on monenlaisia. Ne voidaan jakaa esimerkiksi suoriin ja välillisiin. Asiakaskysely mittaa suoraan asiakastyytyväisyyttä. Sen sijaan odotusaika asiakasta kohden ei varsinaisesti kuvaa palveluntarjoajan tuottavuutta, mutta se voi tarjota arvokasta välillistä tietoa asiasta. Välillisen mittarin tarjoama indikaatio ei kuitenkaan ole tae varsinaisen kohteena olevan tekijän tilasta, koska siihen voivat vaikuttaa muutkin tekijät. Suorien ja välillisten mittareiden lisäksi on hyödyllistä jaotella mittareita subjektiivisiin ja objektiivisiin. Subjektiiviset mittarit perustuvat mielipiteisiin tai arviointeihin. Objektiiviset mittarit taas perustuvat faktoihin, esimerkiksi reklamaatioiden määrä on fakta. Objektiivisiä mittareita on perinteisesti arvostettu, koska ne sisältävät usein vähemmän tulkinnanvaraisuutta ja ovat ikään kuin puolueettomia. Subjektiivisiä mittareita on taas pidetty epäluotettavina, koska ne eivät välttämättä tuota samanlaista yksiselitteistä luokuarvoa kuin objektiiviset mittarit. (Lönngqvist ym. 2010, 119.)

Käytännön havainnot ovat osoittaneet, että mitataan usein niitä asioita, joita on helppo mitata. On helpompi mitata suoritteiden määriä ja euroja kuin aineettomia menestystekijöitä, asiakasvuorovaikutuksen onnistumista tai palveluiden lopputulosta ja syntynyttä asiakasarvoa. Jälkimmäiset ovat kuitenkin niitä asioita, joihin organisaatioiden suorituskyky ja pitkän tähtäimen menestys perustuvat. Siksi niitä tulee mitata ja johtaa. (Jääskeläinen ym. 2013, 10.)

4.2 Mittaamisen päävaiheet

Mittaamisen tulisi lähteä yrityksen tarpeesta mitata jotain. Mittareiden tulisi olla yksi ohjaava tekijä yrityksen toimintaa arvioitaessa. Mikäli halutaan mitata vain mittaamisen ilosta, eivät sellaiset mittarit yleensä johda yrityksen kehittymiseen. Jokaisella yrityksellä on käytössään erilaiset mittarit ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Mittareita luotaessa tulisi aina miettiä kenelle mittareita ollaan tekemässä ja voidaanko mittareita luomalla auttaa yritystä esim. ratkaisemaan joku ongelma tai parantamaan asiakaspalveluprosessia. (Liite 2.)

Palveluja tuotetaan monenlaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa, jotka tulisi pystyä huomioimaan mittaamisessa. Erilaisten tilannetekijöiden merkitystä voidaan tarkastella kahdella tasolla. Ensinnäkin jokaisella organisaatiolla on ominaisuuksia, jotka vaikuttavat mittauksen toteutukseen. Näistä keskeisimpiä ovat strategia ja mittauksen käyttötarkoitus. Strategian tulisi aina toimia mittauksen lähtökohdana, koska siinä määritellään menestymisen kannalta keskeiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden seuranta ja mittaaminen ovat tärkeitä strategian jalkauttamisen välineitä. Kuvio 9 esittelee muutamia muita tyypillisimpiä organisaatioihin liittyviä tilannetekijöitä ja niiden vaikutuksia mittaamisen toteutukseen. (Tekes 2013, 11.)

Tilannetekijä	Esimerkkejä vaikutuksista mittaamisen toteutukseen
Organisaatiokoko	Suurissa organisaatioissa mittaamista tarvitsee toteuttaa eri organisaatiotasolla ja mittaustulosten yhdistelyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota.
Strategia	Mitattavat asiat määritellään tyypillisesti mission, strategian sekä niistä johdettujen tavoitteiden pohjalta.
Toimiala	Eri toimialoilla korostuvat erilaiset mitattavat asiat (vrt. konsultointi ja terveydenhuolto), ja joillain aloilla on omia vakiintuneita mittauskäytäntöjä.
Ulkoiset tekijät (esim. poliittinen ympäristö, toimialan kilpailukyky)	Mitattavia asioita täytyy tunnistaa myös organisaation ulkopuolelta (esim. kilpailijoiden toiminta).
Käytettävissä olevat resurssit	Mittaamisen toteutus on yleensä aina jonkinlainen kompromissi, jota rajoittavat käytössä olevat resurssit.
Organisaatiotaso/ kokonaisuus	Tilannekohtaisten tekijöiden ja yksityiskohtien merkitys kasvaa operatiivisella tasolla.
Organisaatio-kulttuuri	Mittaamisen toteutuksessa on otettava huomioon se, minkälainen kulttuuri ja mittaamiseen liittyvä kokemus organisaatiossa on.
Mittaus- ja tietojärjestelmät	Mittaamista kehitetään usein vanhojen järjestelmien tarjoamissa puitteissa, eikä suuriin muutoksiin ole resursseja tai halukkuutta.

Kuvio 9. Esimerkkejä organisaatiokohtaisista mittauksen toteutukseen vaikuttavista tilannetekijöistä (Tekes 2013, 12).

Tilannetekijöiden huomiointi mittaamisessa on keskeistä, jotta saadaan tuotettua aidosti kyseisen palvelun suorituskyvystä kertovaa informaatiota. Toinen näkökulma tilannetekijöihin liittyy tarkasteltavan palvelun luonteeseen. Näistä tiedetään toistaiseksi vähän, vaikka erilaisia palveluluokitteluja on olemassa. Esimerkiksi massapalveluiden ja asiantuntijapalveluiden johtaminen tarvitsee tuekseen erilaista mittausinformaatiota. (Tekes 2013, 12.)

Mittaamiseen liittyy kolme yleensä kolme päävaihetta. Oheisessa kuvassa on tuotu hyvin esille mittareiden suunnittelun lähtötilanne (kuvio 10).

Lähtötilanne mittareiden suunnitteluun



Kuvio 10. Lähtötilanne mittareiden suunnitteluun (Bourne 2003, 11).

Ensimmäinen on suunnittelu. Siinä valitaan esimerkiksi strategian pohjalta mitattavat tekijät. Tämän jälkeen suunnitellaan kullekin mitattavalle tekijälle tilanteeseen sopiva mittari. Jokaisen mittarin kohdalla tulisi sopia ainakin seuraavista periaatteista:

- Mistä mittarin data saadaan?
- Kuinka usein mitataan ja raportoidaan?
- Kuka vastaa mittarista?
- Mikä on mittarin tavoitearvo?
- Kenelle ja missä tulokset raportoidaan?

Mittareiden suunnittelun tulee lähteä liikkeelle ennen kaikkea mittaamisen tarpeista ja käyttötarkoituksista. Mitattavien asioiden tulee olla jollain tapaa liitettävissä organisaation tavoitteisiin tai toimintaan. Tällä tavoin varmistetaan niiden merkitys toiminnan ohjaamisessa ja johtamisessa. (Lönngqvist ym. 2010, 118.)

Mittaamisen toinen vaihe on mittareiden käyttöönotto. Vaihe pitää sisällään suunniteltujen mittareiden ensimmäisten mittaustulosten laskemisen ja tarvittavien järjestelmien kehittämisen. Usein tietojärjestelmää joudutaan kehittämään, jotta informaatio saadaan kerättyä. Henkilöstö on myös syytä pitää ajan tasalla uusista mittareista, jotta niitä osataan hyödyntää. (Lönngqvist ym. 2010, 123.)

Mittareiden käyttöönotto voi vaatia paljon mekaanista työtä, esimerkiksi lähtödatan keräämistä. Mittareiden käyttöönottoon on varattava tarvittavat resurssit, jotta se sujuu jouhevasti. Vaarana on että hyvänkin mittariston käyttöönotto jää vajavaiseksi, mikäli käyttöönotto epäonnistuu. Tärkeää on myös projektin etenemisen tiedottaminen henkilökunnalle. Usein henkilökunta on avainasemassa mittariston käytön ja hyväksynnän suhteen. (Lönngqvist ym. 2010, 123.)

Mittaamisen viimeinen ja kolmas vaihe on mittareiden käyttö osana johtamista. Mittareita käsitellään säännöllisesti, niiden tuloksia seurataan ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Operatiivisessa toiminnassa mittaustulosten perusteella saadaan selville, ollaanko asetettuja tavoitteita saavuttamassa. Näin voidaan ajoissa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Mittaaminen voi tukea myös tulospalkkausta ja saada aikaan työn motivaation kasvamista. (Lönngqvist ym. 2010, 124.)

Tärkeää on että mittarit aiheuttavat positiivisia asioita, eivätkä käänny itseään vastaan. Mikäli mittarit ovat väärin suunniteltuja tai ne eivät ole oikeudenmukaisia, usein mielenkiinto niitä kohtaan loppuu. Henkilön tulisi saada tunne että voi omalla tekemisellään vaikuttaa mitattaviin asioihin ja sitä kautta myös henkilökohtaiseen tulokseen, esimerkiksi rahallisten tai vastaavien etujen muodossa. On myös tärkeää kuunnella palautetta mittareiden toimivuudesta ja olla valmiita tekemään niihin tarvittavia muutoksia.

4.3 Mittaamisen haasteet

Edellä kuvattuihin mittaamisen erivaiheisiin liittyvät yleiset toimintatavat pätevät myös palvelutuotannon mittaamisessa:

- Tuotos on vaikea määritellä, koska palvelutuotteet ovat aineettomia ja laadullisten tekijöiden merkitys on korostunut. On vaikea määrittää kokonaistuotosta ilman ymmärrystä siitä, mistä komponenteista palvelutuotteet muodostuvat.
- Palvelusuoritteet vaihtelevat sisällöltään ja laadultaan. Esimerkiksi jokainen asiakaskontakti voi olla erilainen. Palvelusuoritteita on usein vaikea verrata keskenään.
- Palvelutuotteiden sisältö ei ole vakio vaan muuttuu ajan mittaan. On hankala kehittää sellaisia mittareita, jotka huomioivat sisällön muutokset ja mahdollistavat näin mielekkään tuottavuustrendin seurannan.
- Palvelutuotannossa asiakkaan rooli on usein keskeinen. Organisaation tuottavuus voi parantua esimerkiksi itsepalvelun lisääntymisen myötä. (Lönqvist ym. 2010, 126.)

Monet palvelutuotannon mittaamisen ja johtamisen erityispiirteistä ja haasteista juontavat juurensa asiakkaan läsnäoloon palvelutilanteessa. Tavarantuotanto tapahtuu tyypillisesti asiakkaasta erillään, kun taas palvelu tuotetaan usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Lisäksi monissa palveluissa asiakkaan kokemus arvo ei synny pelkästään palvelutapahtumassa vaan vasta myöhemmin asiakkaan arjessa. Joskus jopa huomattavasti sen jälkeen, kun vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntuottajan kanssa on päättynyt. Palveluntuotannon suorituskyky on hyvin asiakaslähtöinen ilmiö, koska asiakas vaikuttaa resursseihin, prosessiin sekä tulosten ja vaikutusten arviointiin. Palvelun onnistuminen edellyttää asiakkaalta panostusta – läsnäoloa, tekemistä tai päätöksiä. Asiakaskohdainen vuorovaikutus tekee palveluntuotannosta epästandardia, mikä vaikeuttaa mittaamista. Myös palveluiden aineeton ja subjektiivisesti arvioitava luonne hankaloittavat mittaamista. Esimerkiksi koneen laatua voidaan tarkastella objektiivisesti sen teknisen toimivuuden kautta. Palvelun laadun objektiivinen mittaaminen on vaikeampaa. Fyysisiä tuotteita voidaan laskea kappaleina tai muina määrinä yhteen, mutta palvelutuotos on usein yksilöllinen ja laadultaan vaihteleva, jolloin pelkkä määrien seuranta ei tarjoa riittävää tietoa palveluiden sisällöstä ja palvelutuotannon tuloksesta. Viime kädessä asiakas määrittää sen, missä määrin palvelutuotanto on onnistunut vastaamaan hänen tarpeeseensa.

Tämän vuoksi asiakas on usein hyödyllistä ottaa mukaan mittaamisen kehittämiseen heti mittareiden suunnittelusta alkaen. (Tekes 2013, 15.)

Asiakkaaseen liittyvät mittarit eivät sinänsä ole uusi asia. Esimerkiksi palvelun laatua kuvaavia reklamaatioita on mitattu jo vuosikymmeniä. Monet mittarit eivät kuitenkaan ota aidosti asiakkaan näkökulmaa huomioon. Tällaisia mittareita tarvitaan, jotta voidaan ennakoida asiakkaiden käyttäytymistä tai osoittaa palvelun luoma asiakasarvo (kuvio 11). Asiakkaaseen liittyvän mittaamisen moniulotteista luonnetta kuvaa hyvin se, kuinka erilaisia tarpeita tämänkaltaiset mittarit voivat käytännössä palvella. (Tekes 2013, 15.)

Mittausinformaation sovellusalue	Vinkkejä soveltamiseen
Palveluiden hinnoittelu	Määritä hinnat asiakaskohtaisten kustannusten perusteella. Käytä asiakasarvoa kuvaavaa mittausinformaationa hinnoitteluperusteena.
Palvelutuotoksen kehittäminen	Selvitä, mikä on asiakkaalle arvokasta. Panosta palveluihin, joilla on suurin kysyntä tai suurin taloudellinen tai yhteiskunnallinen merkitys. Muokkaa palveluita asiakkaan tarpeita vastaavaksi, lanseeraa uusia palveluita.
Palveluprosessin kehittäminen	Selvitä, miten asiakasarvo toteutuu, mukauta toimintaa tarvittaessa. Seuraa ja vaadi asiakkaan panostusta. Seuraa kysyntää ja resursoi asianmukaisesti.
Palveluiden markkinointi	Käytä asiakasarvosta kertovaa informaatiota viestinnässä asiakkaille. Osoita palveluiden hyöty sidosryhmille (esim. poliittiset päättäjät ja veronmaksajat).

Kuvio 11. Asiakkaaseen liittyvän mittausinformaation soveltamisalueita ja vinkkejä soveltamiseen. (Tekes 2013, 16).

4.4 Tiedonkeräys

Mittaamisen eräs keskeinen haaste on saada kerättyä mittareiden vaatima lähödata kustannustehokkaasti. Kustannusten ohella tulee myös välttää sitä, että mittaaminen häiritsee henkilöstöä tai asiakkaita. Erilaiset kyselyt ovat kätevä tapa kerätä tietoa monenlaisista asioista, mutta monesti niitä käytetään liikaa ja tämä saattaa ärsyttää vastaajaa. Mahdollisista hankaluuksista huolimatta säh-

köisesti toteutettu kysely on hyvä esimerkki nopeasta ja edullisesta tavasta kerätä mittausinformaatiota. (Lönnqvist ym. 2010, 143.)

Tiedonkeräyksen käyttöperiaatteiden määrittelyyn keskeisiä kysymyksiä ovat,

- Mistä tieto kerätään?
- Kuka vastaa mittarin tiedon keruusta?
- Kuka tietoa hyödyntää?
- Missä tietoa jaetaan?
- Mikä on oikea tapa esittää mittaustieto?
- Tarvitaanko monta näkymää?
- Mikä on oikea tulosten esitysmuoto?
- Mihin lukuihin sopii trendin seuraaminen?
- Missä halutaan vertailu tavoitteisiin? (Tekes 2013, 32–33.)

Mittariston koekäytössä arvioidaan valittujen mittareiden käytettävyyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja tarkkuutta. Usein vasta käytännön kokeileminen paljastaa sen, kuinka paljon mittaustietojen kerääminen vie aikaa ja kuinka toimivia ne ovat. Käyttöönottoon liittyy usein muun muassa tietojärjestelmiin liittyvää kehittämistä. (Tekes 2013, 33.)

Useimmilla yksityisillä ja julkisilla organisaatioilla on olemassa internet- ja intranetsivut ja monet organisaatiot tarjoavat erilaisia palveluita sivuilla asiakkailleen tai henkilöstölleen. Sivustojen ja niillä olevien palveluiden käytöstä jää tietoja, joka voi auttaa palveluntarjoajia kehittämään palveluaan. (Lönnqvist ym. 2010, 144.)

Tiedonkeräyksessä tärkeintä on datan luotettavuus ja kerääminen aina samalla tavalla. Tiedonkeräyksen tapoja on valtavasti ja yrityksen tulee etsiä itselleen sopivin tapa. Kalliit järjestelmät eivät aina takaa onnistunutta tiedonkeräystä ja siksi on keskityttävä itse tiedon keruuseen, eikä järjestelmään joka hoitaa sen.

4.5 CRM

Asiakkuudenhallinta (engl.*customer relationship management, CRM*) on käsite, joka sisältää asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Suhteiden muodostumisen ja kehittämisen taustalla on se ajatus, että suhteet tuovat hyötyä molemmille osapuolille. Asiakkaalle hyöty tuo esimerkiksi ostamiseen liittyvän riskin alenemisen suhteen kehittyessä ja luottamuksen syntyessä. Myös alennukset, nopeampi palvelu, tuotteen tai palvelun räätälöinti, samanlaisen arvomaailman jakaminen ja tuttavuussuhde voivat tuoda haluttua etua asiakkaalle. (Kannisto, Salenius, Sigfrids 2005.)

Yrityksen hyöty on lisääntyneet myyntitulot ja markkinaosuuksien kasvaminen nyt ja tulevaisuudessa. B2B-markkinoilla suhteen tuomia etuja on esimerkiksi toimittajaan liittyvien etsintäkustannusten väheneminen tai poistuminen kokonaan. Suhteen myötä saattaa syntyä erilaisia yhteistyöetuja esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksen saralla. Molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan niin osaamisesta kuin toimintatavoistakin. (Kannisto, Salenius, Sigfrids 2005.)

Asiakkuudenhallintaan on tarjolla runsaasti erilaisia ohjelmistoja. Pohjoismaissa yleisesti käytettäviä CRM ohjelmistoja ovat muun muassa Salesforce.com, SugarCRM, SuperOffice, webCRM ja Microsoft Dynamics. Ohjelmistoja käytetään pääasiassa asiakastietojen tallennukseen ja oman toiminnan ohjaamiseen ja analysointiin ja kehittämiseen. Monet ohjelmistot tarjoavat myös tukea markkinointityöhön ja kampanjoiden ja myynnin toimintojen yhdistämiseksi. Ohjelmitoilla hoidetaan tavanomaisesti esim. seuraavia asioita:

- asiakasrekisteri, yhteystiedot, asiakkaiden segmentointi
- myynnin asiakasyhteydet, myynnin budjetit, myyntiennusteet, tarjoukannan hallinta jne.
- myyntiprosessin tuki sekä myyntiaktiviteettien suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi
- projekteihin liittyvän myynnin suunnittelu, toteutus ja seuranta
- markkinointikampanjoiden suunnittelu ja toteutus, sähköpostikampanjat ja niiden toteutus

- toimitusten hallinta ja tuntikirjaukset
- markkinointikampanjoiden hallinta, tavoitteet ja tuloksellisuuden seuranta. (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen 2012.)

Yrityksessä on käytössä Yrinet-asiakashallintajärjestelmä, johon kerätään tieto- ja asiakastapaamisten pohjalta. Järjestelmä on ollut käytössä noin 10 vuotta ja sinne kirjataan jokaisen asiakkaan kanssa tehdyt toimenpiteet. Järjestelmä on käytössä useilla kehittämissyhtiöillä ja vastaavilla julkisilla organisaatioilla (liite 4). Järjestelmä on käytössä koko yrityksessä ja kaikki henkilöt merkitsevät yritys ja sidosryhmätapaamiset järjestelmään. Järjestelmästä valitaan asiakas, pvm ja tapahtuman aihe. Muistiinpanoon kuvataan tapahtuma ja mahdolliset jatkotoimenpiteet/tulokset. Ajankäyttö merkitään 30 minuutin tarkkuudella ja loppuun voidaan liittää tiedostoja esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma tai investointitukihakemus (liite 3).

Järjestelmä on osoittanut toimivuutensa ja järjestelmän kautta saadaan omistajakunnille raportoitavat luvut. Järjestelmä tulee olemaan myös jatkossa käytössä ja mahdolliset laadulliset mittarit tulisi saada kyseisestä järjestelmästä. Järjestelmän toimittaja on pk-yritys, jonka resurssit järjestelmän kehittämiseen ovat rajalliset. Tämä vaikeuttaa järjestelmän kehittämistä ja uusien versioiden julkaisemista. Lisäksi järjestelmään käytettävät rahalliset resurssit yrityksemme budjetissa, eivät anna mahdollisuutta täysipainoiseen järjestelmäkehittämiseen. Järjestelmän syvempään tarkasteluun tai sen mahdollisuuksiin ei siksi tässä opinnäytetyössä paneuduta tarkemmin.

5 Kehittämistehtävän toteuttaminen

Julkisen sektorin toimintaympäristö muuttuu nopeasti, kuten myös yritysten ympäristö. Yrityksiltä vaaditaan yhä läpinäkyvämpiä mittareita ja niiden tulisi pystyä ohjaamaan yrityksen toimintaa. Yrityksessämme on tarkoitus ottaa vaikuttavuuden arvioinnin mittareita käyttöön tulevaisuudessa ja tämän kehittämistehtävän on tarkoitus antaa tukea ja pohjaa mittareiden kehittämistä ja valintaa varten.

Kehittämistehtävässä on tavoitteena tutkia, millaiset mittarit tukisivat yrityksen tulosten mittaamista ja laadullisten tavoitteiden asettamista. Työn tavoitteena ei ole luoda valmista mittaristoa yrityksen käyttöön, vaan luoda pohja tulevaisuuden mittareiden valintaan. Kehittämistehtävä on jaettu kolmeen osaan: tiedonkeruumenetelmän valinta, tiedonkeruu ja tulosten purkaminen.

5.1 Prosessin kehittämismenetelmän valinta

Prosessien kehittämiseen on olemassa lukuisia eri tapoja. Oleellista eri kehittämistavoissa on se, että tiedetään lähtötaso, mihin prosessilla pyritään ja miten tavoitteeseen aiotaan päästä. Organisaation lähtötasoa ja -tilannetta (mistä lähdetään) kuvataan prosessikarttojen/prosessikuvien avulla, joilla kuvataan toiminnat ja toimintojen välisiä sidoksia. Tavoitetilanne (mihin mennään) tulee perustua organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin eli näkemykseen millainen organisaation tulisi olla tulevaisuudessa. Kun tiedetään lähtö- ja tavoitetilanne, laaditaan toimintasuunnitelma kuinka tavoitetilanteeseen päästään. Toiminnankehittäminen tapahtuu usein toiminnankehitysprojektin avulla, jota varten laaditaan projekti ja/tai toimintasuunnitelma. Suunnitelman on oltava yleisesti organisaation tiedossa, jotta eri sidosryhmät ovat tietoisia tavoitteista. (Hannus 1993.)

Tyypillisiä prosessinkehitykseen liittyviä käsitteitä ovat:

- Benchmarking
- Arvoketjuajattelu
- Prosessijohtaminen
- JIT (Just in Time) & JOT (Juuri Oikeaan Tarpeeseen)
- Ydinsaaminen
- TBM (Time Based Management), lean-ajattelu

Muita tyypillisiä laatutyökaluja:

- Aivoriihi
- Tuplatiimi
- SWOT
- PDCA

- Pareto-periaate
- tilastollinen prosessinohjaus, SPC ja 6 Sigma
- Kalanruotokaavio/Ishikawa
(mukailtuna Hannus 1993.)

Useimmissa Suomen kaupungeissa on oma kehittämissyhtiö. Jokaisella yhtiöllä on omat tavat ja menetelmät asioiden mittaamiseen. Halusin työssäni tutkia muitten vastaavien yritysten sekä sidosryhmien menetelmiä ja siirtää niistä hyviä käytäntöjä omaan organisaatioon. Tämän tekemiseen sopii parhaiten benchmarking-menetelmä, joka valittiin työn tutkimusmenetelmäksi.

5.2 Benchmarking

Benchmarking on muilta oppimista ja saadun tiedon jalostamista omaan käyttöön. Benchmarkkauksella vaihdetaan tietoja toisten kanssa ja kehitetään yritystoimintaa paremmaksi. Benchmarkkauksen tavoitteena on parantaa yrityksen tai organisaation kilpailukykyä ja saavuttaa parempi suorituskyky ja tehokkuutta toimintaan (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8.)

Benchmarking-toimintaa käytetään yleisesti yritysmaailmassa ja usein nimenomaan laatu järjestelmien kehittämisen ja prosessin kehittämisen välineenä. Benchmarking auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita sekä laatimaan kehitysideoita. Benchmarking voi olla strategioiden vertailua, prosessien vertailua tai datan (mittareiden) vertailua. (Cassel, Nadin, Gray 2001.)

Usein benchmarking toteutetaan vierailulla organisaatioon, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Ennen vierailua tavoitteiden tulisi olla tarkoin selvillä, ja jotta vierailusta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, tulisi osanottajilla olla mietittynä tarkempi havainnointi/kysymyslista. Täten benchmarking-vierailu on systemaattisempi oppimistapa kuin normaali yritysvierailu. Vertailua voidaan kuitenkin tehdä muillakin tavoilla, kuten etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista kuten artikkeleista, kirjoista tai Internet-sivuilta. Mahdoli-

sia Internet-tiedon lähteitä ovat uutiset, yritysten kotisivut, patenttisivustot sekä erilaisten järjestöjen sivut. (Tilastokeskus 2013.)

Parhaita käytäntöjä voidaan hakea esimerkiksi vertailemalla eri organisaatioiden tunnuslukuja (mittareita), ja täten löytää ne, joiden toimintaan halutaan perehtyä paremmin. Benchmarking-toimintaa voidaan tehdä yhteistyönä toimintaa kehittävien organisaatioiden välillä, verkostoissa, jolloin ne säännöllisesti vertaavat toimintaansa ja vaihtavat ajatuksia kehittämiskohteista ja -tavoista. Benchmarking-toiminnassa on hyvä aina varmistaa toiminnan laillisuus ja muistaa sopia tietojen salassapidosta asianmukaisella tavalla, esimerkiksi salassapitosopimuksella. (Cassel ym. 2001.)

Suomessa on noin 40 kehittämissyhtiötä eri puolella Suomea. Valitsin heistä benchmarking kohteeksi Porin Prizztech Oy:n ja Jyväskylän Jykes Oy:n, koska nämä ovat edustavat kehittämissyhtiöiden kärkeä mittaamisessa. Valitsin lisäksi SEKES Ry:n toiminnanjohtajan, kenellä on pitkä kokemus kehittämissyhtiöiden mittaamisesta ja konsulttitoimiston, joka toimii asiantuntijaorganisaatioiden kehittämisen parissa. Haastateltavien eri lähtökohdat tuovat hyvin näkökulmaa haastatteluihin ja antavat kokonaisvaltaisen kuvan toimialan tilanteesta.

5.3 Tiedonkeruun menetelmä

Tiedonkeruutavan valinta ei ole muista tekijöistä irrallinen toimenpide. Määräviä tekijöitä ovat tutkimuksen tavoitteet, laatu, tutkimusasetelma, tietosisältö, tutkimuskohteiden valinta eli otanta, tavoiteltu vastausosuus ja kustannukset. Tiedonkeruutapa vaikuttaa myös tutkimuksen aikatauluun ja tulosten laatuun sekä tutkimuslomakkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Eri tiedonkeruutavat mahdollistavat varsin erilaisen otoskoon. (Tilastokeskus, 2013.)

Puhelinhaastattelujen ominaispiirteitä ovat tiedonkeruun nopeus, kysymysten ymmärtämisen ja vastausten loogisuuden tarkistusmahdollisuus, korkeat vastausosuudet ja kohtuulliset kustannukset. Puhelinhaastatteluissa vastausvaihtojen tulee olla varsin lyhyitä ja selkeitä. Puhelinhaastattelussa voidaan esittää

käyntihaastatteluja helpommin arkaluonteisia kysymyksiä. Puhelinhaastattelun maksimikesto voi olla korkeintaan 30 minuuttia.

Käyntihaastattelut mahdollistavat jopa yli tunnin menevät haastattelut. Visuaalisten apuvälineiden käyttäminen (mm. vastauskortit, kuvat) mahdollistaa monimutkaistenkin asioiden kysymisen ja vastausvaihtoehtojen suurehkon määrää. Haastattelutilannetta voidaan kontrolloida puhelinhaastattelua paremmin ja haastattelijat voivat puhelinhaastatteluja helpommin varmistaa kysymysten oikean ymmärtämisen.

Postikyselyjen etuna on suhteellisen halpa hinta suurillakin otoksilla, puhelinhaastatteluja suurempi vastausvaihtoehtojen määrä, arkaluonteisten asioiden kysymisen helppous, mutta ongelmina haastatteluja alhaisemmat vastausosuudet, haastatteluja hankalampi vastaamisen laadunvalvonta ja keruu-aikataulun pituus. Postikyselyt mahdollistavat vain yksikertaiset kysymysasettelut ja ns. hyppyrakenteet.

Internet-tiedonkeruiden valtteja on halpuus ja nopeus, mutta ongelmana tulosten edustavuus. Tällä hetkellä menetelmä soveltuu lähinnä yritys- ja yhteisöky-selyihin ja vain rajatuissa tapauksissa väestökyseluihin. Web-kyselyjen ongelmana on se, että ne edustavuuden suhteen vain harvoin täyttävät tilastollisen tutkimuksen laatukriteerit.

Osallistuvaa havainnointia ja tilannetiedonhankintaa voidaan käyttää esitutkimuksissa ja kerätessä tietoa mm. hinnoista, liikennekäyttäytymisestä, matkustajavirroista, osallistujamääräistä, ympäristön tilasta. Yleisimmin tätä menetelyä käytetään yhdessä jonkin muun tiedonhankintatavan kanssa.

Kvalitatiiviset haastattelut – SurveyLaboratorio antaa organisoidut puitteet kvalitatiivisille haastatteluille ja ryhmähaastatteluille sekä kognitiivisille testauksille. Niitä voidaan hyödyntää mm. lomaketestauksissa, esitutkimuksissa sekä syvennettäessä kvantitatiivisten aineistojen tulkintojen. (Tilastokeskus 2013.)

Kehittämistehtävän tiedonkeruumenetelmäksi valitsin puhelinhaastattelun. Puhelinhaastattelu on nopea ja vastausprosentit ovat hyvät. Lisäksi puhelinhaastattelu sopii aihepiiriin ja antaa paremman lopputuloksen.

5.4 Teemahaastattelut

Teemahaastattelua käytetään usein, kun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita (Metsämuuronen 2005, 226). Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, tai kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 35.)

Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat ja kerättyä tietoa eri tilanteissa. Haastatteluaiheiden järjestystä voi tarvittaessa muuttaa, ja se antaa mahdollisuuden myös tulkinnan tekemiseen. Vastajiksi suunnitellut henkilöt saadaan helposti mukaan haastatteluun. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 200–201; Bell 2006, 157.)

Valitsin teemahaastattelun koska halusin saada aikaan vapaampaa keskustelua ja kuulla ihmisten omia mielipiteitä laajemmin. Aihe on kuitenkin melko laaja ja yksityiskohtaisten kysymysten esittäminen voisi jättää jotain asioita huomioimatta. Teemana oli vaikuttavuuden mittaaminen yritysneuvonnassa. Haastattelussa käytin apuna teemahaastattelurunkoa, jossa on viisi teemakysymystä (liite 5).

5.5 Haastateltavien valinta ja aineistonhankinta

Haastatteluun valitsin neljä henkilöä eri organisaatioista. Henkilöitä valittaessa pyrin mahdollisimman laaja-alaiseen näkemykseen ja henkilöiden eri työnkuvaan. Kaksi henkilöä työskenteli kehittämissyhtiöissä, yksi henkilö johtaa kehittämissyhtiöiden etujärjestöä ja yksi henkilö toimii konsulttina yritysrajapinnassa. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna. Lähetin henkilöille etukäteen sähköpostia ja sovimme haastatteluajan. Tämä osoittautui hyväksi ajatukseksi,

koska haastateltavat kerkesivät näin valmistautua haastatteluun ja miettiä aihepiiriä ennen haastatteluajankohtaa.

Haastattelut tehtiin henkilöille viikolla 10/2015. Haastattelut tapahtuivat puhelimessa ja niiden kestot olivat 30–60 min. Jokainen haastateltava oli erittäin kiinnostunut aiheesta ja keskustelu sujui luontevasti. Haastattelijana käytin apuna tekemääni haastattelurunkoa ja ohjailin siten keskustelun kulkua. Haastattelut sujuivat ilman häiriöitä ja keskeytyksiä, johon osaltaan vaikutti etukäteen sovittu keskusteluaika. Keskustelun aikana tein laajasti muistiinpanoja tulosten analysoinnin helpottamiseksi.

Aineiston riittävyttä tai kylläisyyttä kvalitatiivisen aineiston keruussa kutsutaan saturaatioksi. Teoreettisesti merkittävän tuloksen saamiseksi on siis olemassa tietty määrä aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

Haastattelujen aikana huomattiin tiettyjen vastauksien alkavan toistaa itseään. Vaikka haastateltava oli vain neljä ihmistä, vastauksissa oli paljon samankaltaisuutta.

5.6 Sisällön analyysi

Teemahaastattelussa haastateltavien määrä voi olla pieni, mutta tämä ei tarkoita että analysoitavaa aineistoa olisi vähän. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas, koska haastattelut ovat voineet kestää pitkään ja haastateltavan ja haastattelijan välinen keskustelu on voinut olla syvää, jolloin materiaalin määrä on todennäköisesti hyvin runsas. Kuitenkaan kaikkea saatua aineistoa ei ole tarpeen analysoida ja joissain tapauksissa kaikkea saatua aineistoa ei pysty käyttämään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Vaikka haastateltavien määrä oli pieni, analysoitavaa dataa tuli todella runsaasti koska osa puheluista kesti jopa 60 min. Tämä on mielestäni hyvä että keskustelua ja eri näkökulmia saatiin aikaan. Purin aineistoa henkilöittäin ja teemahaastattelun apukysymyksiä hyväksi käyttäen. Vaikka aineistoa oli paljon, nousi siel-

tä esiin tärkeimmät yksityiskohdat ja ylimääräisen aineiston ohittaminen onnistui hyvin.

6 Tulokset

Tarkoituksena oli tutkia vaikuttavuuden mittaamista kehittämissyhtiöissä ja tehdä sen perusteella johtopäätökset oman organisaation mittaamisesta ja sen kehittämisestä. Kehittämistehtävään osallistui neljä henkilöä eri yrityksistä. Jokaisella henkilöllä on erilaiset tehtävän kuvat ja taustat. Jokainen haastateltava suostui heti haastatteluun ja halusi esiintyä omalla nimellä.

Haastatellut henkilöt olivat:

Yrjö Westling, toiminnanjohtaja, SEKES ry. (A)

Mikko Kotiranta, ohjelmakoordinaattori, Prizztech Oy. (B)

Olli Patrikainen, liiketoimintajohtaja, Jykes Oy. (C)

Tommi Ranta, toimitusjohtaja, MDI Oy. (D)

6.1 Yrityksen nykytila mittaamisessa

Yritysten tällä hetkellä käyttämät mittarit ja niiden nykytilan selvittäminen:

Tällä hetkellä mittaamme suoritteiden määrää ja niihin käytettyä aikaa. Raportoimme myös näitä lukuja omistajille. (haastateltava A)

Mittaamme toiminnan aktiivisuutta eli asiakaskäyntejä ja käytettyjä tuntejä sekä raportoimme niistä omistajakunnille. (haastateltava B)

Nykyään moni yritys mittaa vain määreitä vaikka pitäisi pystyä pureutumaan vaikuttavuuden tekijöihin. (haastateltava C)

Mittaaminen on ollut jo pitkään haaste kehitysyhtiöille. Tulisi raportoida selkeitä asioita kunnalle jotta ymmärrys tekemiseen säilyy. (haastateltava D)

Haastateltavien lähtötilanne ja ajatukset olivat hyvin samansuuntaisia. Vastauksista voidaan hyvin päätellä, että haastateltavat ovat keskittyneet pitkälti vain määrällisten suureiden mittaamiseen ja niiden raportointiin. Tulos ei sinällään yllätä, koska määrällisten suureiden mittaaminen on helppoa ja siitä saa selkeää vertailudataa vuosittain. Useat Muut kehittämissyhtiötkin käyttävät samoja mittareita, mikä tulee esille haastateltava C:n kommentissa. Omistajat vaativat selkeää raportointia yhtiöiden toiminnasta ja tämä tulee hyvin esille konsulttitoimiston kommentissa. Omistajakunnilla on valtavasti eri toimintoja ja monimutkainen raportointi jää helposti sekavaksi ja johtopäätösten teko on vaikeaa. Omistajille raportoidaan tällä hetkellä samantyyppisiä asioita, joten tässä suhteessa olemme samalla viivalla muiden kehittämissyhtiöiden kanssa. Vaikuttavuuden mittaamisen puuttuminen oli yllätys, koska siitä on keskusteltu jo pitkään kehittämissyhtiöiden parissa.

6.2 Yrityksen strategia

Yrityksen strategian yhteys yrityksen toimintaan ja mittaamiseen:

Yrityksen strategia on olemassa mutta ei ohjaa toimintaa. Visio ja painopisteet ovat myös olemassa mutta eivät juuri ohjaa tekemistä eivätkä niitä mitata. (A)

Strategia ei ole yhteydessä mittaamiseen mutta painopiste on menossa siihen suuntaan että se olisi yhteydessä tavoitteisiin ja mittaamiseen. Uusi strategiaprosessi on työn alla. (B)

Tulisi mitata strategian onnistumista ja pysähdyttävä miettimään onko strategia onnistunut. Kysyttävä sidosryhmiltä, kumppaneilta, yrityksiltä, yms., onko yrityksen strategia onnistunut. (C)

Strategia ja arvot on saatava lähemmäksi yrityksen päivittäistä tekemistä. (D)

Vastauksista voidaan huomata että yrityksillä on olemassa strategia, mutta sillä ei ole juuri tekemistä päivittäisen toiminnan kanssa. Strategiaa pidetään tärkeänä mutta se koetaan usein irralliseksi asiaksi päivittäisestä toiminnasta. Strategia jää usein vain hienoiksi irtolauseiksi, jotka hallitus tai johtoryhmä on yritykselle luonut. Strategia luodaan kun yritys perustetaan, mutta olisi tärkeä muistaa

katselmoida sitä välillä ja päivittää tarvittaessa. Strategia ja arvot sotketaan usein vaikka ne ovat eri asioita. Kumppaneiden ja sidosryhmien mukaan saaminen strategiaprosessiin ja sen suunnitteluun pidettiin hyvänä asiana. Usein yrityksessä työskentelevät henkilöt eivät välttämättä tiedä, mitkä ovat yrityksen arvot. Strategia on noussut ajankohtaiseksi monessa yhtiössä ja haastateltava C:llä olikin menossa strategiaproessin päivitys useamman kehittämissyhtiön kanssa. Strategiaproessin tarkastelu tulee jatkossa ajankohtaiseksi myös yrityksessämme, koska tällä hetkellä sillä ei ole juuri yhteyttä päivittäiseen toimintaan.

6.3 Yritysneuvonnan vaikuttavuus

Yritysneuvonnan vaikuttavuus ja sen mittaaminen:

Vaikuttavuudessa tulisi keskittyä isoihin ja vaikuttavuudeltaan suurimpiin yrityksiin ja seurata niiden kehitystä tarkemmin. (A)

Perusmittarit pitäisi jättää käyttöön mutta pitäisi pystyä myös esittämään vaikuttavuutta omistajille. (B)

Vaikuttavuuden mittaamisesta keskusteltu mutta tällä hetkellä nähdään että vaikuttavuuden mittaaminen on hankalaa koska toimintojen kirjo on todella laaja. (C)

Vaikuttavuuden mittausta on ajateltu mutta ongelmaksi muodostuu asioiden toteaminen eli oliko meistä oikeasti hyötyä, esim. liikevaihdon kasvusta. (D)

Vaikuttavuus jo käsitteenä on mielenkiintoinen asia, josta on keskusteltu paljon. Vaikuttavuudesta ja sen mittaamisesta on puhuttu paljon kehittämissyhtiöiden tapaamisissa. Vaikuttavuutta ja sen mittaamista on selvästi mietitty, mutta sitä ei mitata ja se koetaan vastaajista hankalaksi todentaa. Nykyiset mittarit haluttiin säilyttää, mutta niiden rinnalle tulisi saada myös vaikuttavuuden mittareita. Mitattavien asioiden tulisi olla laajoja kokonaisuuksia, joilla olisi selkeää merkitystä. Yhtenä ideana oli mitata vain alueen suurimpia/kärkiyrityksiä, koska heidän vaikutus talousalueelle on suurin. Hankalaksi mittaaminen koetaan, koska kehittämissyhtiöillä on monia eri toimintoja. Esille nousi yritysten liikevaihdon muutosten seuranta ja sen ottaminen yhdeksi vaikuttavuuden mittariksi. Ongel-

maksi koettiin kehittämissyhtiön osuus liikevaihdon muutokseen. Yritysten liikevaihdon noustessa on hankala todeta, oliko kehittämissyhtiön toiminnalla tähän muutokseen mitään vaikutusta.

6.4 Johtamisen mittaristo

Yrityksen johtaminen nykyisten mittareiden avulla:

Mittareita ei käytetä johtamiseen mutta niiden tulisi johtaa tekemistä henkilökohtaisella tasolla ja siihen tulisi asettaa tavoitteet. (A)

Mittareiden tulisi johtaa tekemistä ja saada ulos sellaista vertailudataa, mitä voisi verrata muihin seutuihin Suomessa. (B)

Mittareiden tulisi tukea johtamista, ohjata työntekijöiden tekemistä ja niitä pitäisi olla helppo käyttää. (C)

Mittareiden tulisi olla motivoivia ja osa johtamisen työkaluja. Tulospalkkiomittari on hyvä esimerkki, joka tulisi saada johtamisen työkaluksi. (D)

Vastauksissa nousi hyvin esille johtamisen tarve/puute mittareiden avulla. Mittarit ovat käytössä yhtiöissä, muttei niitä käytetä johtamisen välineenä. Vastauksista tulee hyvin esille, kuinka mittareiden tulisi ohjata yritystä ja sen päivittäistä toimintaa. Mittareiden tulisi olla vertailtavia myös muiden seutujen kanssa. Henkilökohtaiseen työn ohjaamiseen mittareiden avulla tuli useita kommentteja. Kaivattiin henkilökohtaisia mittareita oman työn arviointiin ja keskusteltiin kuinka se motivoisi ihmisiä työskentelemään tehokkaammin. Konkreettisista mittareista keskusteltaessa nousi esille henkilökohtainen tulospalkkiomittari. Mitattaisiin esimerkiksi asiakastapaamisten määrää, haettujen kehittämistukien määrää ja koulutuksiin osallistumisia. Tulospalkkiomittari tulisi saada osaksi päivittäistä tekemistä ja se tulisi kytkeä osaksi johtamisen työkaluja.

6.5 Vaikuttavuuden mittarit tulevaisuudessa

Vaikuttavuuden mittaaminen tulevaisuudessa ja niiden mittarit:

Tulevaisuudessa pitää saada vaikuttavuutta aikaan ja raportoida omistajille. Ongelma on kerätä ne järkevästi. (A)

Olisi mentävä tulevaisuudessa yhä enemmän vaikuttavuuden mittaamiseen ja jätettävä määrälliset suureet pienemmälle huomiolle. (B)

Toimintojen yhdistyminen (tiedepuistot, kehittämissyhtiöt, yms.) on yhä voimakkaampaa. Oman työn vaikuttavuuden esittäminen on tärkeä työkalu oman organisaation olemassaolon varmistamiseksi. (C)

Vaikuttavuuden mittaus on ajaton juttu. Teemasta keskusteltu jo pitkään ja yhtä viisastenkiveä ei ole vielä löytynyt. Jokaisen yrityksen on löydettävä oma tapa mitata vaikuttavuutta. Yhtä yhteistä kehitysyhtiöiden mittaria on vaikea luoda. (D)

Vastaajien mielipide vaikuttavuuteen oli yksimielinen. Vaikuttavuus tulisi jatkossa saada kehittämissyhtiön yhdeksi mittariksi ja toiminnan tulosten esittämisen välineeksi. Määrällisten suureiden mittaaminen ei välttämättä kerro toiminnan tasosta ja mitä sillä on saatu aikaan. Suuri asiakastapaamisten määrä ei takaa, että yritykset ovat saaneet palvelusta hyötyä. Toimintaympäristön muutos herätti vaikuttavuudenmittaamisen tärkeyttä. Omistajien rahoitus pienenee ja toimintoja yhdistetään, joten omien onnistumisien esiin tuomista pidettiin tulevaisuudessa elinehtona. Asiasta on keskusteltu jo pitkään, eikä yhtä oikeaa ratkaisua ole löytynyt. Paljon on keskusteltu myös kehittämissyhtiöiden yhteisestä vaikuttavuuden mittarista, mutta jokainen yhtiö toimii omalla tavallaan ja siten jokaisen tulisi luoda itselleen sopivimmat mittarit.

7 Johtopäätökset

Teemahaastatteluissa benchmarkattiin ja teemahaastateltiin neljää eri toimijaa joista kaksi oli kehittämissyhtiötä, yksi kehittämissyhtiöiden etujärjestön toiminnanjohtaja sekä yksi ulkopuolinen konsultti, joka on perehtynyt kehittämissyhtiöiden mittaamiseen ja niiden haasteisiin. Haastattelujen vastauksissa oli havaittavissa selviä yhtäläisyyksiä vaikka vastaajilla eri erilaiset taustat ja lähtökohdat.

Kaikilla vastaajien nykytilanne on samankaltainen. Mitataan tehtyjä suoritteita kuten asiakaskäyntejä ja työhön käytettyä tuntimäärää. Nämä suoritteet ovat

helppoja mitata ja niiden mittaamiseen ei juuri tarvita kalliita ohjelmistoratkaisuja. Mittaamisen ja raportoinnin helppous tulee esille sekä raportoinnin ymmärrettävyys omistajien suuntaan. Omistajakunnilla on elinkeinoelämän lisäksi paljon muuta seurattavaa, joten ymmärtää että muutamien selkeiden lukujen seuranta ja raportointi on helpoin ratkaisu.

Vastaajilla oli selkeä mielipide strategiasta ja kuinka sitä tuli kehittää. Yrityksen strategia koetaan erillisenä toimintana, jolla ei ole sidospintaa päivittäiseen tekemiseen. Kehittämissyhtiöiden strategia ei ohjaa tekemistä eikä näy päivittäisessä arjessa. Yrityksen strategian pohjalta tulisi luoda mittareita ja niiden tulisi tukea toisiaan. Yhden vastaajan yrityksessä olikin aloitettu uuden strategian luonti, jonka pitäisi olla lähempänä päivittäistä tekemistä ja tukea mittaamisen tavoitteita.

Vaikuttavuuden mittaaminen on mielenkiintoinen aihe, joka nähdään vastaajista hyvin eri tavalla. Toiset kokevat sen mittaamisen ongelmana ja toiset näkevät sen taas mahdollisuutena. Vaikuttavuuden mittaamista ja sen käyttöönottoa on mietitty kehittämissyhtiöissä. Ongelmaksi koetaan sen mittaaminen, on vaikea osoittaa mikä on yrityksen aikaansaannosta ja mikä on siitä riippumatonta. Lisäksi asiakkaitten ja toimialojen kirjo on erittäin laaja, mikä osaltaan vaikeuttaa vaikuttavuuden mittaamista. Vaikuttavuuden mittaaminen tulisi olla osana perusmittareita ja sillä tulisi mitata jotain isompia kokonaisuuksia kuten alueen yrityksiin myönnettyjen kehittämistukien määrää.

Kehittämissyhtiöiden käyttämiä mittareita ei käytetä yrityksen johtamiseen. Ne ovat helposti vain raportoinnin väline mutta aitoa kehittämistä tai ihmisten johtamista niillä ei saavuteta. Yksityisellä sektorilla mittarit ohjaavat usein yrityksen kehitystä ja niiden avulla tehdään isoja päätöksiä. Mittareiden tulisi olla lähempänä ihmisen päivittäistä tekemistä ja niiden pitäisi pystyä motivoimaan ihmistä parempiin suorituksiin.

Aikaisemmissa työpaikoissani on ollut käytössä palkitsemiskannustinjärjestelmä, joka on pohjautunut yrityksen omiin mittareihin, esim. tulos, liikevaihto ja poikkeamien lukumäärä. Tämän lisäksi jokaisella työntekijällä on ollut henkilö-

kohtaiset tavoitteet, jotka yhdessä yrityksen tavoitteiden kanssa ovat muodostaneet tulospalkkion. Tällainen tulospalkkio vaatii luotettavia mittareita, jotta palkkion laskeminen onnistuu varmasti. Asiantuntijaorganisaatiossa tulospalkkiomittareita on käytössä vähemmän, johtuen pitkälti laadullisten tulosten vaikeammasta mittaamisesta. Organisaatiossa ei ole vielä kannustinjärjestelmää, mutta luotettavien mittareiden käyttöönoton jälkeen sellainen on mahdollista.

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa, kuinka häntä ja hänen tekemisiään huomioidaan. Mikäli työntekijä suorittaa tehtäviään päivästä toiseen, eikä työtoverit tai esimies huomioi tätä ollenkaan, ihmisen motivaatio laskee väistämättä. Varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa tämä tulee esille, koska jokainen tuntee olevansa tärkeä voimavara yritykselle. Esimiehelle asiantuntijaorganisaation johtaminen asettaa erityisiä haasteita, jotta työntekijät pidetään motivoituneina ja näin heidän työpanoksensa parhaalla mahdollisella tasolla. Mittarit ja mittaamisen välineet ovat yksi osa onnistunutta kokonaisuutta henkilöiden motivoinnissa.

Tulevaisuuden mittareista vaikuttavuus nousee hyvin esiin. Omistajat vaativat jatkossa yhä enemmän tuloksia ja silloin pelkkä määrällinen mittaaminen ei riitä. Vaikuttavuuden mittaaminen on ajaton juttu eikä siihen ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Kaikilla kehittämissyhtiöillä on omia haasteita ja niiden pohjalta yhteisen mittarin luominen on mahdoton ajatus. Suunta näyttää kuitenkin olevan, että vaikuttavuutta pitäisi pystyä esittämään tulevaisuudessa yhä enemmän ja siihen luotettavien mittareiden luominen on varmasti monen kehittämissyhtiön haaste jatkossa.

Palvelutuotannon osuus Suomessa on kasvussa ja palveluprosessit muutosessa, johtuen esimerkiksi globalisaatiosta ja väestön vanhenemisestä. Tuloksissa nousi hyvin esille asiantuntijaorganisaation tapa toimia ja henkisen pääoman vaikutus lopputulokseen. Kehittämissyhtiöt koostuvat asiantuntijoista, jotka myyvät osaamistaan. Asiakkaan odotukset ja tarve eivät aina kohtaa koska yritysneuvontaprosessi on joka kerta erilainen. Jokainen asiakas on persoona ja neuvontaprosessiin kulku erilainen. Palveluprosessia on vaikea standardisoida vaikka yrityksellä olisi siihen tahtoa. Mittarit auttavat asiaa mutta hyväkään mittari ei auta asiaa, jos henkilö ei ole motivoitunut työhönsä. Mittareita varmasti

kehitetään jatkossakin, mutta en usko että mitään yhteistä ratkaisua löydetään kehittämissyhtiöiden sisällä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja haastava. Kehittämissyhtiöitä on ollut Suomessa noin 15 vuotta ja niiden kehitys on lähtenyt entisistä elinkeinoasimiesten toiminnasta. Viimeiset vuodet ovat olleet varsin epävakaita ja muutoksia on tapahtunut monessa kaupungissa. Kehittämissyhtiöitä, tiedepuistoja ja uusyrityskeskuksia on yhdistetty kovalla tahdilla, johtuen osittain päällekkäisistä toiminnoista ja omistajien tiukentuneen talouden vuoksi. Tilanne on herättänyt eri yhtiöt miettimään omaa olemassaoloaan ja sen tärkeyden osoittamiseksi on herätty miettimään mittareita, joilla voidaan osoittaa tekemisen tärkeys. Joensuun seudulla on toistaiseksi hyvä tilanne, koska päällekkäisiä toimintoja ei ole ja omistajakunnat ovat tyytyväisiä meidän toimintaan. Mittaaminen ja sen käyttäminen johtamisen apuvälineenä on kuitenkin herättänyt paljon keskustelua yrityksemme sisällä.

Työn tavoitteena oli tutkia mittaamista julkisessa palvelutuotannossa ja siitä soveltaen kerätä tietoa muista kehittämissyhtiöistä ja yhteistyöverkostoista sekä tehdä johtopäätökset nykytilanteesta. Palvelutuotanto on lisääntynyt Suomessa huomattavasti ja sen trendin uskotaan jatkuvan. Tämä asettaa yhä enemmän haasteita, kuinka pystytään toteamaan ja mittaamaan palvelutuotannon onnistumista.

Mittaamiseen liittyy valtavasti eri määritelmiä ja käsitteitä. Jokaisessa yrityksessä on oma tapansa mitata asioita ja jokainen yritys käyttää saatuja tuloksia omalla tavallaan. Halusin tutkia työssäni nimenomaan muita kehittämissyhtiöitä ja siinä ympäristössä työskenteleviä henkilöitä. Mietin pitkään ottaisinko työhöni mukaan myös yksityisen sektorin yrityksiä, mutta tulin siihen tulokseen ettei se tuo tutkimukseen lisäarvoa. Työskentelin aiemmin yksityisellä sektorilla, joten tiesin, etteivät siellä käytetyt mittarit sovellu yrityksen käyttöön. Lisäksi minua

kiinnosti muiden kehittämissyhtiöiden nykyiset menetelmät ja mahdolliset ongelmat.

Suoritin kyselyn teemahaastattelun puhelimitse, joka osoittautui oikeaksi ratkaisuksi. Keskustelut olivat avoimia ja kestivät parhaimmillaan jopa 60 minuuttia. Haastattelua varten tekemäni apukysymykset osoittautuivat myös oikeaksi ratkaisuksi koska ne johdattelivat keskustelua oikeaan suuntaan. Ajatuksia ja keskustelua oli helppo kommentoida koska tunnen hyvin yrityksemme mittarit ja ymmärrän toimintaympäristön, jossa kehittämissyhtiöt joutuvat työskentelemään.

Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia vaikka haastateltavien taustat olivat hyvin erilaisia. Esille nousi hyvin mittaamisen nykytila ja kuinka kaikki kokevat sen samalla tavalla. Suurelta mittaus, kuten asiakastapaamisten määrä oli esimerkiksi käytössä kaikilla haastateltavilla. Haastatteluissa nousi hyvin esiin mittaamisen vaikeus ja sen raportointi. Omistajat vaativat yrityksiltä vaikuttavuutta mutta sen todentaminen todettiin hankalaksi. Yritysten pitäisi pystyä osoittamaan toiminnan vaikuttavuutta, muutenkin kuin asiakastapaamisten määrästä raportoimalla. Pitäisi päästä syvemmälle ja pystyä tutkimaan, oliko siitä asiakastapaamisesta oikeasti hyötyä ja johtiko se johonkin lopputulokseen.

Mittaamisen merkitys johtamisen työkaluna nousi hyvin esiin. Ihmisten tekemää työtä pitäisi pystyä ohjaamaan mittareiden avulla ja samalla pystyä motivoimaan henkilöä hänen työtehtävissään. Henkilökohtainen tulospalkkio on hyvä esimerkki, jota käytetään paljon yksityisellä sektorilla.

Kehittämistehtävän tuloksena tuli esille yrityksen tulosten aikaansaamisten esille tuominen. Olivat mittarit sitten mitkä tahansa, tulisi niiden pohjalta saada yrityksen tekemälle työlle selkeät tulokset. Ilman selkeitä tuloksia on yrityksen vaikea osoittaa oman olemassaolon tärkeys. Pitäisi pystyä mittamaan jatkossa myös yhä enemmän yrityksen tekemisen vaikuttavuutta, muiden mittareiden lisäksi. Tätä aihetta tullaan jatkossa käsittelemään yhä enemmän useissa kehittämissyhtiöissä ja tämä voi olla se joka ratkaisee joidenkin yhtiöiden olemassaolon.

Odotin ennen haastatteluja, että muissa yrityksissä oltaisiin mittaamisen ja siihen liittyvän toiminnan osalta pidemmällä. Yllätyksekseni huomasin että asioita tehdään vähintään samalla tasolla kuin haastateltavat ja jossain asioissa olemme jopa edelläkävijöitä, kuten säännöllisessä raportoinnissa omistajille sekä omistajakuntien hallituksen kokouksissa esiintyminen. Ennen haastatteluja toivoin, että löytäisimme uusia ajatuksia mittaamiseen, mutta esille nousi vain asiakastyytyväisyyden mittaaminen.

Asiakastyytyväisyyskyselyä pitäisi muokata ja suorittaa kysely heti kun neuvontasuorite on tehty. Tällä hetkellä kerran vuodessa tehtävä kysely ei anna oikeaa kuvaa palvelun laadusta. Toimintapa on vanhanaikainen ja vastausprosentti on todella alhainen. Heti palveluprosessiin loputtua tulisi asiakkaalle lähettää kysely, minkä pohjalta olisi helppo seurata trendiä ja linkittää jokainen yritysnevoja prosessiin.

Opinnäytetyötä suunnitellessa odotin paljon esimerkkejä vaikuttavuudesta ja sen mittaamisesta. Haastattelun tulos yllätti minut, koska vaikuttavuuden mittaaminen on vielä alkutekijöissään kehitysyhtiöiden parissa. Kaikilla oli toki selkeä näkemys asiasta, mutta mitään konkreettista ei kukaan ollut esittänyt. On hyvä pohtia sisäisesti, kannattaako siihen uhrata edes resursseja ja mitata sitä tulevaisuudessa. Voi olla että asia konkretisoituu tulevaisuudessa mutta oma arvio on, ettei tässä tapahdu mitään konkreettista lähitulevaisuudessa.

Kehittämistehtävän tuloksena toivon, että jatkossa kiinnitetään yhä enemmän huomioita siihen, kuinka meidän onnistumisista ja aikaansaaduista tuloksista raportoidaan. Yrityksessä tapahtuu paljon suorituksia, jotka jäävät usein huomaamatta. Raportoinnin tulee olla johdonmukaista ja kiinnittää huomiota isojen kokonaisuuksien raportointiin.

Yrityksessä on lähdössä liikkeelle strategian päivitys prosessi ja toivon, että siinä otetaan huomioon myös mittaaminen ja luodaan selkeä linkki niiden väliin. Jatkokehittämisenä pitäisi valita muutamia vaikuttavuuden mittareita, suunnitella niiden käyttöönotto ja ottaa ne käyttöön heti kun strategiaprosessi on saatu käytyä läpi. Samoin henkilökohtaisten mittareiden luominen tulisi tehdä ensi vuoden

aikana. Kaikki kulminoituu lopulta kuitenkin asiakkaan ja palveluntarjoajan väliin kohtamiseen. Tämä kohtaminen ja sen lopputulos luo yritykselle sen arvon ja määrittää pitkälti kuinka se menestyy.

Lähteet

- Aalto-yliopisto. 2012. Noppa-portaali. Palvelunmuotoprosessin ymmärtäminen. https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tm0051/materiaali/tm0051_03_yanmarra.pdf
- Bell, J. 2006. Doing your Research Project. A guide for first-time researchers in education, health and social science. 4. Edition. Berkshire: Open University Press.
- Bourne, M. 2003. The design implementation and use of performance measurement systems, proceedings of the 3rd International Workshop on Performance Measurement, 19–20.6.2003: Bergamo. Italy.
- Brax, S.A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki: Tekes.
- Cassel, C. Nadin, S. Gray, M. 2001. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. Benchmarking: An international journal 2013, 1.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2005. Palvelut 2020-kohti palvelujen tulevaisuutta, väliraportti. Helsinki.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. Palvelut 2020-osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Helsinki.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin+Göös. Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Espoo: HM & V Research.
- Heinonen, J. Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Osin uusittu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Honkatukia, J. Tamminen, S. Ahokas, J. 2014. VATT Policy Brief 1-2014 artikkelisarja. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Hotanen, J. Laine, R. Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Josek Oy. 2015. Josek Oy:n internet-sivut. www.josek.fi. 8.4.2015.
- Järvelin, K. Kvist, H-H. Kähäri, P & Räikkönen, J.1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Jääskeläinen, A. Laihonen, H. Lönnqvist, A. Pekkola, S. Sillanpää, V. Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Juvenes Print.
- Kankkunen, K. Matikainen, E. Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kannisto, P. Salenius, B. Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum.
- Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A & Sillanpää, V.2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O.1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus
- Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Kujansivu, P. Käyppylä, J. Laihonen, H. Sillanpää, V. Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen Johtamisen väli-
neenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Peltonen, M. Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaverkoston laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.
- Ruohotie, P. Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Porvoo: WSOY.
- Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Tekes. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Tilastokeskus 2009. Kansantalouden tilinpito 1975–2008.
- Tilastokeskus 2013. Tiedonkeruumenetelmän valinta.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Esimerkkejä palveluorganisaatioiden käyttämistä mittareista

Näkökulma	Mittareita
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • resurssien käytön kustannukset, € • resurssien käyttöaste, % • työajan käyttö suhteessa suunnitelmiin eri työtehtävissä ja projekteissa
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstötyytyväisyyskysely, 1-5 keskiarvo • sairauspoissaolot, % • työtapaturmat, kpl/htv • kehityskeskustelut, tavoitteiden saavuttaminen %
Prosessin sujuvuus	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastapahtuman kesto • vasteaika • toimitusaika • kysynnän ennusteluvut
Palvelutapahtuman laatu	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan jonotusaika • palveluprosessin keskeyttäneiden osuus kaikista asiakkaista, %
Tuotokset	<ul style="list-style-type: none"> • asiakasmäärät • asiakkaille tarjottujen suoritteiden määrät (esim. tapaamiset, myydyt tunnit) • myynti, €
Palvelutuotoksen virheettömyys	<ul style="list-style-type: none"> • palvelulle määriteltujen kriteereiden toteutuminen, % • poikkeamien lukumäärä • reklamaatioiden lukumäärä • menetettyjen kauppojen arviointi
Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastyytyväisyyskysely • mystery shopping, asiakaspalveluprosessien toimivuuden arviointi asiakkaaksi tekeytymällä • asiakkaiden pysyvyys, %
Vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaskohtaisissa suunnitelmissa määriteltujen tavoitteiden täyttymisaste, % • paljon tapauskohtaisia mittareita, ks. luvut 4.1., 4.3.1. ja 4.3.2.

Mittaamisen oppeja ja hyviä käytäntöjä

Mittaami- seen liittyvä osa-alue	Projekteihin osallistuneiden kommentteja
Ennen mittareiden suunnittelua	On tärkeää määritellä mittariston käyttäjä ja käyttötarkoitus.
Mittaus- kohteen tunnistami- nen	<p>On mitattava sellaisia asioita, joilla on merkitystä ja joihin voidaan vaikuttaa.</p> <p>Organisaation tavoitteet tulee pilkkoa ja valuttaa ylhäältä alaspäin. Mittarit tulee rakentaa tavoitteita tukeviksi ja ketjuttaa ne alhaalta ylöspäin.</p>
Mittaamisen yleiset ratkaisut	<p>Mahdollisimman yksinkertaiset ja käytännönläheiset mittarit saavat henkilökunnan ja asiakkaat kiinnostumaan mittaamisesta.</p> <p>Täydellistä mittaria ei ole. Pieni ja konkreettinen on parempi kuin iso ja monimutkainen.</p> <p>Jos ei puhuta euromääräisestä mittaamisesta, absoluuttisella tarkkuudella ei ole niin isoa merkitystä. Mittareilla on kuitenkin aina oltava jokin vertailukoh- ta, esimerkiksi aikaisempi mittaustulos, tavoite tai toisen yksikön tulos.</p> <p>Ei ole yleispätevää ratkaisua mittaamiseen. Monet mittarit ja mittaamiseen liittyvät ratkaisut ovat spesifejä ja riippuvat kontekstista. On tunnistettava, mikä on tapauskohtaista ja mitä voidaan soveltaa yleisemmin.</p> <p>Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittely tuo ryhtiä mittaamiseen ja vähentää turhien virheiden mahdollisuutta.</p>
Yksittäiset mittaus- ratkaisut	<p>Vaste- ja jonotusaikaa tulee seurata jatkuvasti ja sen tulee olla kaikkien työntekijöidemme nähtävissä.</p> <p>Palveluprosessin keston mittaaminen ohjaa hyvin työntekoa ja vähentää prosessiin kuluva-aikaa.</p> <p>Asiakasnäkökulman pureskeleminen on ollut antoisaa. Tämä on avannut uusia näkökulmia asiakkaan rooliin mittaamisessa.</p> <p>Asiakastyytyväisyyskysely tehdään neljä kertaa vuodessa mutta yksi asia- kas vastaa vain kerran vuodessa. Näin saadaan usein mittaustietoa, mutta yksittäinen asiakas ei kyllästy vastaamaan.</p> <p>Yksittäisiä projekteja tai palveluita mitataan asiakastyytyväisyyskyselyllä; hyvä askel yleisestä asiakastyytyväisyysmittaamisesta, koska palaute pys- tytään kohdistamaan paremmin.</p> <p>Auditointi, yksikkö arvioi toisen yksikön, jolloin saadaan arvokasta palautetta ja samalla voidaan välittää tietoa toimivista käytännöistä yksiköiden välillä.</p> <p>Henkilöstötyytyväisyyskyselyyn vastataan tekstiviestillä, jolloin vastaami- nen on helppoa ja tulee yleensä tehtyä heti.</p>
Tieto- järjestelmät	<p>Ydinprosessien seurantajärjestelmä; tiedot tärkeimmistä mittareista on koottu vakionäkymään, joka päivittyy jatkuvasti. On jatkuvasti ajan tasalla ja helppo tulostaa graafisesti.</p> <p>Mittaamisessa on onnistuttu hyödyntämään olemassa olevien tietojärjes- telmien ominaisuuksia, jolloin mittaaminen automatisoidumpaa.</p>

Yrinet kirjausnäky

[Näytä ohjeet](#)

1. Tapaamisen tiedot

Asiakas:*

Pvm:* [Tänään](#) [Kalenteri...](#)

Tapahtuman aihe:

<input type="checkbox"/> ALKU	<input type="checkbox"/> YRITYSKUMMI
<input type="checkbox"/> KEHITYS	<input type="checkbox"/> KUNTARAOITUS
<input type="checkbox"/> NEUVONTA	<input type="checkbox"/> SEUTUMARKKINOINTI
<input type="checkbox"/> OMISTAJANVAIHDOS	<input type="checkbox"/> KOULUTUS
<input type="checkbox"/> INVEST IN	<input type="checkbox"/> SIDOSRYHMÄTYÖ
<input type="checkbox"/> TILA	<input type="checkbox"/> VERKOSTOTYÖ
<input type="checkbox"/> KANSAINVÄLISTYMINEN	<input type="checkbox"/> Lähetetään tyytyväisyyskysely.
<input type="checkbox"/> HENKILÖSTÖ	
<input type="checkbox"/> TERVEYTYS	

Muistiinpanot:

[Lisäteksti »](#)

Yritysneuvoja:

Ajankäyttö: tuntia minuuttia

Näkyvyys:

Näkyy kaikille

Rajattu näkyvyys:

2. Liitetiedostot

[Näytä liitteet »](#)

3. Mahdolliset jatkotoimet

[Näytä jatkotoimet »](#)

[Tallenna](#) [Peruuta](#)

Yrinet asiakasorganisaatiot

Forssan Seudun Kehittämiskeskus FSKK Oy	Naturpolis Oy - Nordic Business Center	Mikkelin teknologiakeskus MIKTECH Oy
Hämeenkyrön kunta	Yrityssalo Oy	Ylä-Savon Kehitys Oy
Helsingin kaupungin Elinkeinokehitys	Porin Seudun Kehittämiskeskus POSEK Oy	Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus PSKK Oy
Joensuun seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy	Prizztech Oy Prizzway Oy	Kristiinankaupungin elinkeinokeskus Oy
Keski-Karjalan Kehitysyhtiö Oy KETI	Rovaniemen Kehitys Oy	Kehittämisyhtiö Witas Oy Posintra Oy
Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy KEUKE	Sastamalan Seudun Yrityspalvelu Oy	Kehittämisyhtiö Keulink Oy
Koillis-Savon Kehitys Oy KSK	Savonlinnan seudun kuntayhtymä	Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy Koneteknologiakeskus
Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy – LAKES	Turun seudun yrityspalvelukeskus Potkuri	Saarijärven Seudun Yrityspalvelu Oy
Metsäntutkimuslaitos Parakanon yksikkö	Valkeakosken Seudun Kehitys Oy	Karstulan Seudun Kehitys Oy
Mikkelin seudun elinkeinoyhtiö MISET Oy	Ylä-Pirkanmaan Seutuyhdistys ry	Novago Yrityskehitys Oy
Rauman kaupunki		

Teemahaastattelurunko

1. Mikä on yrityksenne nykytila mittaamisessa?
2. Ohjaako yrityksen strategia toimintaa ja mittaamista?
3. Mittaatteko yritysneuvonnan vaikuttavuutta?
4. Johdatteko yrityksen/henkilön toimintaa mittareilla?
5. Otatteko vaikuttavuuden mittareita käyttöön tulevaisuudessa?

