



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun suunnittelu Case: LähiTapiola Pääkaupunkiseutu

Pehkonen, Julius

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun suunnittelu
Case: LähiTapiola Pääkaupunkiseutu

Julius Pehkonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Julius Pehkonen

Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun suunnittelu Case: LähiTapiola Pääkaupunki-seutu

Vuosi 2017

Sivumäärä 58

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle. Toimeksiantajan pyynnöstä tehtiin palvelutehokkuuden mittaamisen malli, joka soveltuu nimenomaan LähiTapiolalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella työkalu, jolla pystytään mittaamaan palvelun tehokkuudelle arvo; sillä tulisi pystyä selvittämään kunkin asiakaskohtaamisen rahallinen arvo, jos se vain on mahdollista. Suunniteltuun mittaamisen malliin valittiin tekijöitä, jotka ovat määrällisesti mitattavissa.

Opinnäytetyön teoriassa keskityttiin palvelun luonteeseen, -prosesseihin, -mittaamiseen, eri mittaristojen rakentamiseen sekä tehokkuuden ja tuottavuuden mittaamiseen. Mittaristo suunniteltiin jo olemassa olevien, parhaiksi koettujen mallien pohjalta. Suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon teoriaosuudessa esiin nousseita ongelmakohtia, kuten yhteismitallistettavuusongelma sekä kuinka huomioidaan palvelun aineettomuus ja laatu.

Tutkimuksen tueksi haastateltiin viittä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun johtoryhmän jäsentä ja perehdyttiin jo olemassa oleviin palvelun mittaamisen malleihin. Haastattelujen pohjalta voitiin todeta, että mittaaminen ei tällä hetkellä ole yhtenäistä ja selkeitä puutteita oli havaittavissa. Selvisi myös, ettei LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla ole kokonaisvaltaista mittaristoa palvelutehokkuuden mittaamiseen, joten tarve työkalulle oli selkeä. Mittarin avulla pystytään määrittämään palvelulle jatkossa tehokkuuden indeksi.

Tutkimuksessa saatujen tuloksien perusteella voitiin päätellä, että mittaamisen mallille on tulevaisuudessa käyttöä. Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalu on yritykselle täysin uudenlainen työkalu, joka mahdollistaa palvelutehokkuuden yhteismitallistamisen ja mittaamisen tehokkuuden indeksiluvun avulla. Sillä saadaan palvelun tehokkuudesta kokonaisvaltaisempi kuva. Mittaristo mahdollistaa tehokkuuden vertailun samassa roolissa toimivien henkilöiden välillä ja näin se tuo läpinäkyvyyttä toimintaan.

Tulosten perusteella voidaan tutkia, miten uusi organisaatorakenne ja työnjakomalli on parantanut tehokkuutta ja lisäksi eri palvelukanavia voidaan vertailla yhteismitallisesti keskenään. Kun hyöty mittaamisen mallista on selkeä, voidaan sitä hyödyntää myös muissa alueyhtiöissä

Asiasanat: palvelu, tehokkuus, mittaaminen.

Julius Pehkonen

Designing a service efficiency optimization tool Case: LähiTapiola Pääkaupunkiseutu

Year	2017	Pages	58
------	------	-------	----

The thesis was commissioned by LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. The model of the measurement of service effectiveness which applies particularly to LähiTapiola was made on the principal's request. The objective of the thesis was to design a tool, which can measure the value of service effectiveness; it should be possible to figure out the monetary value of each customer encounter, if only possible. Factors which can be quantitatively measured were chosen to the planned model of the measurement.

The theory of the thesis was concentrated on the character of the service, the processes, measurement, building of different measurement meters and both the measurement of effectiveness and productivity. The measurement meter was designed based on already existing models experienced best. At the planning stage, problem sections which had risen in the theoretical part were brought up, such as commensurable problem and how attention is paid to the immateriality and quality of the service.

To support a study the five members of the management team of LähiTapiola Pääkaupunkiseutu were interviewed and the already existing models of the measurement of the service were studied. Based on the interviews one can state that the measuring is currently not unified and it was possible to perceive obvious shortcomings. It also became clear that LähiTapiola Pääkaupunkiseutu does not have a comprehensive meter for the measurement of the service effectiveness so the need for the tool was clear. It is possible to determine the index of the effectiveness to the service in the future with the help of the meter.

Based on the results that were obtained in the study one can conclude that there will be a use in the future to the model of the measurement. The tool of the optimisation of the service effectiveness is a totally new tool for the company which makes possible to commensurably measure service effectiveness with the help of the effectiveness index. With it a more comprehensive picture is obtained from the effectiveness of the service. The meter makes possible the comparison of the effectiveness between the persons which work in the same role and this way it brings transparency to the operation.

Based on the results one can study how the new organisation structure and division of labour model have improved, effectiveness and the different service channels can be compared commensurably among themselves. When benefits from the model of the measurement are clear, it can be utilised also in other regions of LähiTapiola.

Key words: service, efficiency, measurement.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.2	LähiTapiola Pääkaupunkiseutu.....	7
2	Palvelu.....	8
2.1	Palveluprosessit.....	9
2.2	Palvelun aineettomuus.....	13
2.3	Palvelutuottavuus.....	14
2.4	Palvelun tehokkuus.....	16
3	Palvelun mittaaminen.....	17
3.1	Palvelun mittaamisen haasteet.....	18
3.2	Palvelutuottavuuden mittaaminen.....	20
3.2.1	Laadun mittaaminen.....	21
3.2.2	Prosessien mittaaminen.....	24
3.2.3	Aineettomuuden mittaaminen.....	26
4	Mittariston rakentaminen.....	27
4.1	Mittariston rakentaminen vaiheittain.....	28
4.2	Tuottavuuden mittaamisen malli.....	30
5	Tutkimusmenetelmät.....	33
5.1	Tapaustutkimus.....	33
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	34
6	Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun rakentaminen.....	35
6.1.1	Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun suunnittelu.....	36
6.1.2	Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun käytännön toteutus.....	37
6.2	Haastattelut.....	38
7	Johtopäätökset & Arviointi.....	42
	Lähteet.....	46
	Kuviot.....	48
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyö tarkoituksena on suunnitella työkalu, jonka avulla palvelun tehokkuutta pystytään mittaamaan palveluorganisaatiossa. Työn pohjaksi kartoitettiin haastatteluiden avulla LähiTapiola Pääkaupunkiseudun palvelun mittaamistapoja, mittaamisen yhtenäisyyttä ja sitä, ovatko kaikki samalla viivalla mittaamisen suhteen. Palvelun tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamista koskevaa aineistoa on vähän, koska suurin osa tutkimuksista käsittelee valmistusteollisuuden tuottavuutta. Yleisesti ottaen palveluala koetaan vaikeana tuottavuuden mittaamisen alana ja sitä mitataan usein yrityksissä väärin. Siksi yritykset eivät usein palvelun tehokkuutta mittaakaan.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se on toteutettu LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle, jossa itse työskentelen myynnintuen tehtävissä. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on aina tuottaa jotakin konkreettista aineistoa kuten esimerkiksi ohjeistus, tietopaketti tai kirja (Aira & Vilkkonen 2003, 51). Tässä tapauksessa tarkoituksena on tuottaa raportti palvelun tuottavuuden mittaamisesta, selvittää palvelun mittaamisen nykytilaa yrityksessä sekä suunnitella toimeksiantajalle mittaamisen malli, jonka avulla pystytään mittaamaan palvelun tehokkuutta.

Toimeksiantajana toimiva LähiTapiola Pääkaupunkiseutu koki tämän aiheen tutkimisen tarpeelliseksi, sillä sen on tarkoitus auttaa selvittämään, onko kannattavampaa tuottaa asiakaspalvelu itse vai ostaa palvelu LähiTapiola palvelut Oy:ltä. Opinnäytetyö ohjeistaa toimeksiantajaa palvelutehokkuuden mittaamisessa sekä toimii työkaluna palvelukanavien vertailussa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjana ovat pääkäsitteet palvelusta, palvelun mittaamisesta ja mittaristojen rakentamisesta. Näiden avulla on tarkoitus saada käsitys palvelun luonteesta, sen mittaamistavoista ja mittaristojen rakentamisesta, jotta voidaan täysin ymmärtää, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon mittaristoa suunniteltaessa.

Opinnäytetyön laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Lisäksi mittaamisen mallia suunniteltaessa tutkittiin, löytyisikö jo olemassa olevista eri tuottavuuden ja tehokkuuden mittaristoista sellaisia osia, joita tässä työssä voisi hyödyntää. Haastatteluista saadut tulokset analysoitiin ja saatujen tietojen pohjalta muokattiin suunniteltua palvelun tuottavuuden mittaamisen mallia haluttuun suuntaan. Haastatteleminen oli tarkoitus selvittää toimeksiantajayrityksen mittaamisen tapoja ja miten mittaamista hyödynnetään johtamisen tukena. Haastatteluiden avulla oli myös tarkoitus hahmottaa yrityksen mittaamisen nykytilaa ja selvittää onko mittaamisen ja palvelun tehokkuuden käytänteet ja työkalut kaikille selkeät, sekä onko mittaaminen yhtenäistä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella työkalu, jolla pystytään mittaamaan palvelun tehokkuudelle arvo. Työkalulla tulisi pystyä selvittämään kunkin asiakaskohtaamisen rahallinen arvo. Työkalulla pyritään selvittämällä, mitä palvelun tehokkuus oikein on ja mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat palvelun tehokkuuteen. Työkalu on onnistunut, jos sillä pystytään luomaan arvoa johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Työkalun avulla pystytään jatkossa erottamaan selkeämmin, millä osa-alueilla toimiminen on tehokasta sekä missä toimintaa voitaisiin parantaa. Myös yksittäisten työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen helpottuu, mikä auttaa myynnin ja asiakaspalvelun johtamista yksilötasolla. Tavoitteena on myös minimoida liikekuluja vaarantamatta asiakastytyväisyyttä ja asiakaspysyvyyttä. Toisin sanoen työkalu auttaa toiminnan tehokkuuden optimoimisessa kohti parasta mahdollista palvelun tehokkuutta.

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu ostaa tällä hetkellä suurimman osan asiakaspalvelustaan LähiTapiola palvelut Oy:ltä. LähiTapiola-ryhmässä ei ole tällä hetkellä yhtenäistä tapaa eikä työkaluja arvioida asiakaspalvelun tuottotehokkuutta ja vaikuttavuutta. Työkalun avulla on tarkoitus päästä paremmin arvioimaan uuden organisaatorakenteen ja työnjakomallin tuomia hyötyjä sekä vertailemaan palvelukanavia keskenään. Numeerisena tavoitteena on liikekulusuhteen parantaminen viisi prosenttiyksikköä strategiakauden loppuun mennessä (12/2018). Lisäksi työkalun avulla on mahdollista arvioida yksilötason suoriutumista paremmin.

1.2 LähiTapiola Pääkaupunkiseutu

LähiTapiola syntyi 1.1.2013, kun Tapiola ja Lähivakuutus yhdistyivät keskinäiseksi finanssiryhmäksi. LähiTapiola koostuu keskinäisten vahinkovakuutusyhtiöiden verkostosta. Yhtiöt toimivat paikallisesti ja niitä on yhteensä 20. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu on alueyhtiönä vielä nuori, sillä se aloitti toimintansa vasta 30.6.2015. LähiTapiola-ryhmä on keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva, asiakkaiden omistama yhtiöryhmä. (LähiTapiola 2016a; LähiTapiola 2015, 107.)

LähiTapiola toimii vakuutusosalalla ja tarjoaa myös sijoittamisen ja varainhoidon palveluita. LähiTapiolan tuotteisiin ja palveluihin kuuluu kattavat vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen palvelut, joiden lisäksi tarjotaan myös sijoittamisen ja säästämisen palveluita. Tämän lisäksi LähiTapiola on myös yritysten riskienhallinnan ja henkilöstön työhyvinvoinnin ammattilainen. LähiTapiolassa on yhteensä 3400 työntekijää, joista noin puolet toimivat alueyhtiöissä. LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla työskentelee noin 200 vakuutus- ja finanssialan ammattilaista. Omistaja-asiakkaita on melkein 1,6 miljoonaa. (LähiTapiola 2016a; LähiTapiola 2015, 107.)

LähiTapiola pitää keskeisenä tehtävänä turvata asiakkaidensa elämää ja menestystä. Vision keskiöissä on taata asiakkaille turvallisempi ja terveempi elämä kokonaisvaltaisella ja ennakkoivalla palvelulla, jota kutsutaan ”Elämänturvaksi.” Myös LähiTapiolan kolme arvoa: yhteistyö, yrittäjähenkisyys ja vastuunkantaminen ohjaavat toimintaa kohti asiakaslähtöistä, elämänturvaan tähtäävää palvelua. Arvot ohjaavat henkilökuntaa toimimaan yhdenmukaisesti asiakaskohtaamisissa. (LähiTapiola 2016b.)

2 Palvelu

Jotta voidaan täysin ymmärtää, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon palvelun tuottavuutta ja tehokkuutta mitattaessa, on tärkeä käsittää, mitä palvelu on ja mitä se pitää sisällään. Myös palveluprosessit ja palvelun aineettomuus ovat merkitseviä tekijöitä, kun lähdetään suunnittelemaan mittaristoon sisältyviä tekijöitä ja niiden ominaisuuksia.

Palveluita on määritelty monella eri tavalla eri tutkijoiden toimesta, mutta yksiselitteistä määritelmää sille ei ole muotoutunut. Palvelun määritelmässä huomio kiinnitetään palvelulle ominaisiin piirteisiin, palveluprosessiin tai palvelualoihin. Palvelua on tyypillisesti pidetty tiedon, taitojen ja kokemusten suorituksena jonkin toisen henkilön eduksi. Yleensä palvelut määritetään vertailemalla niitä tavaroihin. Siten niihin saadaan liitettyä palvelun ominaispiirteitä, jotka erottavat ne toisistaan, kuten esimerkiksi palvelun aineettomuus. Lönnqvistin ym. (2010) mukaan Grönroos (2009), on määritellyt palvelun prosessiksi, joka koostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Prosessin osien tehtävänä on tarjota ratkaisuja asiakkaan ongelmiin ja melko usein nämä ratkaisut tarjotaan asiakkaan ja/tai palvelutuottajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Lönnqvist ym. (2010) siteeraa Kotleria ja Bloomia (1984), joiden mukaan palvelu on olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty. Se voidaan tarjota osapuolelta toiselle ilman omistusta ja aika usein sen tuotanto on sidoksissa fyysiseen tuotteeseen. Vaikka palvelun merkitys saattaa vaihdella olosuhteiden mukaan, tietty palvelu oleellisesti merkitsee toimintaa tai toimenpiteiden sarjaa. Riippumatta siitä, mikä palvelutuote on upotettu osaksi palvelua, palvelu on suoritettu vasta, kun määritetty palvelutoiminnan teko on suoritettu. (Lönnqvist ym. 2010, 38-39; Qiu 2014, 32.)

Palvelut pitävät sisällään perusominaisuuksia, jotka erottavat palvelut tavaroista, vaikka osaan niistä voidaankin yhdistää myös tavaroiden ominaisuuksiin. Nämä palveluiden perusominaisuudet voidaan kuvata yleensä kuuden perusominaisuuden kautta. Palvelut vaativat lähes aina asiakkaan osallistumisen palvelutapahtumaan. Asiakkaiden siirtyessä yhä useammin internetin puolelle, on asiakkaiden poisottaminen palveluprosessista yleistymässä. Esimerkiksi nettipankissa pankkipalvelut, kuten rahansiirrot ja laskujen maksamiset, sujuvat vaivattomasti ilman varsinaista palvelutapahtumaa, joka ennen tapahtui pankissa. Palveluille on ominaista, että ne luodaan ja kulutetaan samaan aikaan eikä niitä pystytä varastoimaan. Samanaikaisuus

vaikuttaa siihen, että palveluiden laatua on hankalaa tarkkailla. Palvelut ovat katoavia hyödykkeitä. Kun sen on kerran käyttänyt, ei sitä voi enää uudelleen hyödyntää. Koska palveluita ei voida säilyttää, on mahdollisuus ansaita palvelulla menetetty, jos sitä ei sillä hetkellä käytetä. Esimerkiksi jokainen tyhjä penkki lentokoneessa on menetetty mahdollisuus, koska sitä ei voida myydä uudestaan. Palvelut ovat aineettomia. Toisin kuin tavaroita ostaessa et osta mitään konkreettista, minkä voit viedä kotiin, vaan joudut luottamaan palvelun maineeseen sen laadusta. Esimerkiksi hierojalle mennessä et tiedä, miten hyvä hieroja oikeasti on, ennen kuin palvelu on käytetty. Palvelut ovat heterogeenisiä eli palvelutapahtumat eivät ole täysin identtisiä keskenään. Tämä mahdollistaa asiakaspalvelutilanteissa sen, että palvelutapahtumasta pystytään muokkaamaan aina asiakasta enemmän tyydyttävä kokemus. Palveluita kuluttaessa tavara ei vaihda omistajaa. Palveluita ostaessa et saa palvelua käytännössä omistukseesi, vaan ostat vuokralle jonkin voimavaran. Voit esimerkiksi maksaa muuttofirmalle palvelusta, jolla saat rekan ja työmiehiä käyttöösi tietyksi ajaksi, jotta voit muuttaa. (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi 2014, 15-18; Eräsalo 2011, 12.)

Palveluita kuvatessa käytetään usein ilmaisuja kokemus, tunne, turvallisuus ja luottamus. Tämä johtuu siitä, että palvelu on luonteeltaan aineetonta. Aineettomuus tuo mukanaan myös sen, etteivät palvelut ole toistettavissa, vaan ovat heterogeenisiä. Siksi jokainen palvelutapahtuma on omanlaisensa. Palvelut ovat prosessien sarjoja, joihin kuuluvat yrityksen resurssien lisäksi asiakkaat. Palveluita ei voi säilyttää missään samalla tavalla kuin tavaroita, mutta asiakkaita voidaan pyrkiä pitämään varastossa, esimerkiksi pyytämällä jonottamaan. (Grönroos 1998, 53-55.)

Palvelutarjoomalle on ominaista koostua useasta eri tekijästä, joista syntyy palvelutarjooma kokonaisuudessaan. Palvelusta voidaan eritellä niin sanottu ydinpalvelu, jonka on tarkoitus ratkaista asiakkaan ongelma ja näin tyydyttää asiakkaan tarve. Palvelutarjoomaan kuuluu osana avustavat ja laatua parantavat komponentit. Avustavat komponentit eivät aina ole lisäarvoa tuottavia, mutta ilman niitä ydinpalvelun tuottaminen ei ole mahdollista. Esimerkiksi ajanvarauspalvelu on oleellinen tukipalvelu monelle ydinpalvelulle. Laatua parantavat komponentit taas eivät vaikuta ydinpalvelun tuottamiseen, mutta ne luovat lisäarvoa asiakkaalle ja auttavat erottautumaan muista palvelutarjoajista. (Brax 2007, 10.)

2.1 Palveluprosessit

Toimiakseen moitteettomasti on palvelun sisällön lisäksi määriteltävä, miten palvelu pystytään konkreettisesti toteuttamaan ja tuottamaan. Palvelussa myös asiakas on yleensä osana palvelun tuotantoprosessia ja hän kuluttaa palvelua prosessin aikana. Tällöin puhutaan palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Prosessi on toistuvien yhteen liittyvien prosessien ketju, joka tähtää tuloksen aikaansaamiseen. Prosesseilla on alaprosesseja, jotka koostuvat työvaiheista ja tehtävistä, jotka koostavat varsinaisen prosessin osan. (Jaakkola, Orava & Varjonen

2009, 15; Opetushallitus 2016.) Tässä opinnäytetyössä palveluprosessi pitää sisällään asiakasrajapinnassa ja yrityksen sisällä tapahtuvat palvelun tuottamiseen liittyvät toiminnot.

Organisaation prosessit voidaan jakaa useimmiten kolmeen osaan: ohjaus-, pää- ja tukiprosesseihin. Ohjausprosesseja käytetään toiminnan ja kehittämisen määrittämiseen ja ne samalla ohjaavat organisaation muita prosesseja. Ohjausprosessit ovat johtamis- tai hallintaprosesseja. Pääprosessit ovat organisaation liike- tai toimintaideassa kuvattuun pääasialliseen tarkoitukseen liittyviä prosesseja. Lähtökohtana niissä on niille määritetyt asiakastarpeet ja lopputuloksena tulisi olla tyytyväinen asiakas. Kaupallisessa toiminnassa pääprosessit kuvaavat liiketoimintaa eli sitä, mistä yritys ansaitsee tuloja. Tukiprosessien ideana on mahdollistaa pääprosessien tehokkuus. Esimerkiksi henkilöstöön liittyvät prosessit, IT-prosessit ja hallinnolliset prosessit. (Karlöf & Lövingsson 2004, 2015.)

Kun asiakkaat kuluttavat palveluita, on se enemmän prosessin kuluttamista kuin lopputuloksen kuluttamista. Kuluttajalle palveluprosessi on siis osa palvelun kulutusta. Hän ei siten tunne kuluttavansa prosessin lopputulosta eikä edes ajattele olevansa mukana palveluprosessissa; hän vain ostaa palvelun. Näin esimerkiksi vaikkapa kampaamopalveluissa, joissa asiakas osallistuu prosessiin kertomalla toiveensa kampaajalle ja olemalla palvelun kohteena. Kulutusprosessi johtaa aina asiakkaan saamaan lopputulokseen, joka on palveluprosessin luoma tuotos. Tämän takia palveluprosessin kulutus on iso osa palvelukokemusta. Asiakkaalle palvelun ominaisuudet eivät itsessään ole arvoa tuottava elementti vaan näiden ominaisuuksien tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin luovat arvon. Yritys ja asiakas toimivat yhteistyössä yhteisessä prosessissa, joka tuottaa asiakkaan kaipaaman arvon. Arvoa ei siis voida luovuttaa tai yksipuolisesti tuottaa asiakkaalle. Palveluyrityksen kannalta tämä tarkoittaa, että asiakas on osana arvon tuottamista ja myös itse arvio syntyvää arvoa; tämän takia asiakkaan rooli palveluprosessissa on tärkeä ymmärtää. (Arantola & Santonen 2009, 2-3; Grönroos 2009, 86-87.)

Varsinkin suuret palvelukokonaisuudet toteutetaan usein monen rinnakkaisen toimintaprosessin yhteistyönä siten, että eri toimintaprosessit yhdistyvät keskenään monen prosessin kokonaisuudeksi viimeistään asiakasrajapinnassa. Asiakas saattaa olla mukana prosessikokonaisuuksien toteuttamisessa ja näin vaikuttaa myös lopputulokseen ja arvon muodostumiseen. Mitä laajempi keskinäinen rajapinta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on, sitä merkittävämmiin myös asiakas osallistuu ja vaikuttaa prosessikokonaisuuden toimintaan. Carlborg ja Kindström (2014) siteeraavat Meuteria ja Bitneria, (1998) joiden mukaan asiakkaan osallistumisesta riippuen voidaan erottaa kolme eri tuotantotapaa: vankka tuotanto, yhteistuotanto ja asiakastuotanto. Vankassa tuotannossa asiakas on passiivinen ja yrityksen työntekijät tuottavat palve-

lun. Yhteistuotannossa sekä asiakas että yritys osallistuvat palveluprosessiin. Asiakastuotannossa asiakas itse tuottaa palvelun ilman palvelun tuottajan osallistumista prosessiin. (Grönroos ym. 2007, 101-102; Carlborg & Kindström 2014, 315.)

Palvelu -käsitteenä liittyy aina ihmisten tekemään työhön toiselle osapuolelle. Palvelut tuotetaan aina prosessimaisena eri toimintojen työketjuna. Palvelutyöketjun sisältö osavaiheinen ja tehtävineen vaihtelee prosessin mukaan, mutta liiketoimintakokonaisuutena tarkastellen prosessikokonaisuus edellyttää aina toimiakseen koko yrityksen läpi etenevän työtahtumaketjun. Palvelukokonaisuus on sopimuksella rajattu palveluliiketoiminnan asiakkaalle tuotettava ja yleensä usein rinnakkaisen toimintaprosessin integroitu liiketoiminnallinen prosessikokonaisuus. (Grönroos ym. 2007, 102-103.)

Jotta palvelu voi tuottaa arvoa asiakkaalle, on asiakkaan siis aina oltava mukana prosessissa. Yritys pystyy tuottamaan arvoa vain, jos se ymmärtää myös asiakkaan prosesseja sekä oman ja asiakkaan prosessien välistä yhteyttä. Asiakkaan kokema arvo syntyy näissä yrityksen ja asiakkaan prosessien yhtymäkohdissa. Prosessien väliset yhteydet ovat helpommin hahmotettavissa, jos ne kuvataan kaavion avulla. Toimintakaaviota voidaan käyttää palveluprosessin kuvaamiseen. Se pitää sisällään ne työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen. Kaavion käytössä tärkeintä on, että sen avulla prosessin kuvaamisesta ymmärretään kaikki työvaiheet ja kulutetut resurssit, joita palvelun toteuttaminen vaatii. Kaavioon kannattaa myös merkitä, mihin vaiheisiin asiakas osallistuu ja mihin ei. Sillä jos asiakas on läsnä fyysisesti joissakin prosessin vaiheissa, tulee yrityksen tilojen ulkonäköön, sijaintiin ja henkilökunnan asiakaskohtaamistaitoihin kiinnittää huomiota. Kaaviosta tulisi myös selvittää, jos joihinkin vaiheisiin osallistuu myös kolmas osapuoli. Prosessikaavio muodostaa näin pohjan, joka mahdollistaa eri osapuolten yhteistyön. Kun palveluprosesseja suunnitellaan, on järkevää arvioida palveluprosessiin liittyen seuraavia asioita:

- Mitä työvaiheita palvelun tuottaminen vaatii?
- Missä järjestyksessä eri työvaiheet tulee suorittaa?
- Keitä eri vaiheisiin osallistuu?
- Mitä työpanoksia ja resursseja eri vaiheet vaativat?
- Ovatko jotkut työvaiheet samoja eri palveluille?
- Millainen palveluprosessi on asiakkaan silmin?
- Mitkä ovat prosessin kriittiset kohdat? Onko prosessia hidastavia tekijöitä? Liittyykö asiakkaiden palaute tiettyihin prosessin kohtiin?
- Tuottaako palvelun saatavuus ja toimitusaika asiakkaalle lisäarvoa?
- Tarvitaanko palvelun toimittamiseen suoraa kontaktia asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan, tilojen tai laitteiden välillä?
- Onko palvelu toteutettavissa asiakkaan luona?

- Onko palvelu toimitettavissa sähköisesti tai muiden kanavien välityksellä? (Jaakkola ym. 2009, 15-16; Arantola & Santonen 2009, 3.)

Palveluprosessit voidaan luokitella jäykiksi tai sujuviksi palveluprosesseiksi. Sujuvat palveluprosessit ovat usein vaativampia ja vaihtelevia, joten ne vaativat osaavampia työntekijöitä. Prosessit ovat usein mukautuvia ja sekä asiakkaan, että palvelutuottajan välillä vaihdetaan paljon tietoa. Jäykät palveluprosessit ovat taas erittäin standardisoituja eikä palvelun toteutuminen jakaudu useaan eri vaiheeseen. Sen tuottaminen vaatii vain vähän teknisiä taitoja ja tietoa palvelun tuottajalta, eikä palvelutuottajan tarvitse välittää asiakkaalle paljon tietoa. (Carlborg & Kindström 2014, 315.)

Yksityiskohtaisempaa palveluprosessin vaiheiden kuvaamista varten on hyvä käyttää blueprinting-menetelmää. Siinä vaiheita kuvataan visuaalisena vuokaaviona, jossa prosessit jaetaan kahtia asiakasrajapinnan (front office) ja taustaprosessien (back office) toimintoihin. Asiakasrajapinnassa tapahtuvat palveluprosessit, kuten palvelutiskillä tapahtuvat asiakaskohtaamiset, ovat avoimempia ja joustavampia verrattuna taustaprosesseihin (Brax 2007, 13). Blueprinting-kaavion on tarkoitus kuvata jokainen palvelun vaihe yksityiskohtaisesti ja objektiivisesti. Tarkoitus on saada huomio kiinnittymään kehittämistä ja analysointia kaipaaviin vaiheisiin sekä kohtiin, jotka ovat palvelun laadun kannalta olennaisia. Blueprintingissä koko palvelu hajotetaan osiin ja kuvataan, miten kukin palvelun vaihe suoritetaan. Kaavio mahdollistaa paremman hahmotuksen koko prosessista ja sen avulla on mahdollista nähdä paremmin, missä kohdin palveluntuottaja ja asiakas prosessissa kohtaavat. Tämän takia blueprinting-analyysi soveltuu suunnittelun tueksi, kun tarkastellaan työtapoja ja toimintaohjeita. (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Brax (2007, 13-14) siteeraa Schemenneriä (2004), joka kuvaa palvelujen tuottavuutta teorialla ”sujuvan tasainen virtaus”. Teorian mukaan prosessin tuottavuus on sitä parempi, mitä sujuvammin ja tasaisemmin materiaalit virtaavat prosessin läpi. Tällä idealla toimintojen automatisointi lisää siis tuottavuutta, koska materiaalin virtaus muuttuu tasaisemmaksi verrattuna käsityöhön. Teoria on vahvasti yhteydessä avoimeen ja suljettuun prosessinäkökulmaan. Häiriöitä ilmenee sitä vähemmän, mitä suljetumpi prosessi on. Suljettu prosessi tekee prosessin läpiviennistä sujuvamman ja tasaisemman.

Tämän teorian pohjalta Schemmer (2004) perustelee, että tuottavuuden lisääminen palveluissa edellyttää asiantuntijapalveluiden, massapalveluiden ja palvelutyöpajojen palvelutuotannon suuntaamista yhä lähemmäksi niin sanotun palvelutehtaan toimintatapoja, jossa asiakaskohtainen variointi ja läpimenoaika pidetään matalana. Käytännössä ajatusta voidaan pi-

tää loogisena, mutta se riippuu täysin, miten liiketoimintakonseptissa on ajateltu tulonmuodostus. Palveluliiketoiminnassa tätä palvelun sujuvuutta yritetään tehostaa houkuttelemalla asiakkaita verkkoon muun muassa halvemmilla hinnoilla kuin suoraan toimistolta ostamalla. Potentiaalisimmat asiakkaat kuitenkin yleensä halutaan suoraan toimistolle, jotta pystytään myymään kattavampia kokonaisuuksia. (Brax 2007, 13-14.)

2.2 Palvelun aineettomuus

Lönnqvistin (2008) mukaan yritysten menestys perustuu pitkälti aineettomaan pääomaan, esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, laadukkaaseen asiakaspalveluun tai vahvaan brändiin. Eriyisesti palveluyrityksessä aineettoman pääoman merkitys strategialle on välttämätöntä ymmärtää ja huomioida, sillä se vaikuttaa kilpailukykyyn merkittävästi. Palveluyritykset koostuvat pitkälti aineettomista resursseista eikä niinkään aineellisista, esimerkiksi tuotantolaitteista tai rahallisesta omaisuudesta. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toiminnasta ovat konsulttiyritykset, joiden yrityksen arvo koostuu asiantuntijoista, asiakaskunnasta, maineesta, brändeistä ja prosesseista. (Lönnqvist ym. 2010, 95.)

Organisaation aineeton pääoma on siis erilaisia ei-fyysisiä asioita, jotka ovat yrityksen arvon luoja. Aineeton pääoma ei menetä arvoa, kun sitä käytetään eikä sitä voi sitoa aikaan tai paikkaan. Esimerkiksi brändiä voidaan hyödyntää useassa paikassa samaan aikaan. Aineeton pääoma voidaan jaotella kolmeen eri osaan: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma on esimerkiksi yksittäisten henkilöiden osaaminen tai innovatiivisuus eli yksittäisiin henkilöihin liittyvät asiat ja ominaisuudet. Suhdepääomaa ovat yrityksen maine ja asiakassuhteet toisin sanoen asiat, jotka liittyvät ulkopuolisiin sidosryhmiin. Rakennepääomaan kuuluu muun muassa organisaatorakenne, prosessit ja työskentelytavat eli tekijät, jotka kuuluvat yrityksen rakenteeseen ja toimintaan. (Lönnqvist ym. 2010, 96; Roos ym.2006, 16-18.)

Aineeton pääoma ei kuitenkaan itsessään ole arvoa tuottava, joten yrityksen osaaminen ei sellaisenaan saa aikaan vielä mitään. Aineetonta pääomaa hyödyntämällä, esimerkiksi osaamisen avulla parannetaan palveluprosesseja, voidaan saada aikaan tuloksia. (Lönnqvist ym. 2010, 96.)

Palvelutuotannossa tarvitaan kumminkin fyysistä konkreettisesti omistettavaa pääomaa aineettoman pääoman lisäksi, kuten esimerkiksi toimistotilat ja tietokoneet. Monilla aineettomilla pääomilla on usein fyysinen vastine, joten ne eivät täysin ole aineettomia. Toimivassa organisaatiossa aineettomat ja aineelliset resurssit tukevat toisiaan. Tarvitaan siis työresurssi soveltamaan osaamista ja kokemusta asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi ja tietoteknisiä työkaluja informaation jakamiseen, hyödyntämiseen ja prosessien läpiviemiseen. Vaikka aineeton

ja aineellinen pääoma toimivat yhdessä, vaatii aineeton kuitenkin enemmän huomiota johduen siitä, että se on haasteellisempaa johtaa. Aineettomaan pääomaan liittyy myös riskitekijöitä. Palveluyrityksissä riskejä ovat yrityksen maineen uhkatekijät ja osaamisen poistuminen yrityksestä. (Lönnqvist ym. 2010, 98; Roos ym. 2006, 16.)

2.3 Palvelutuottavuus

Tuottavuus ja tuottavuuden tarkastelu on saanut alkunsa tavaratuotannon ympäristöstä. Siellä tuottavuus on yleensä määritelty tuotoksen, esimerkiksi tuotettujen tuotteiden tai palveluiden määrien ja sen tuottamiseen käytetyn panoksen, kuten vaikkapa henkilö-, materiaali-, ja pääomaresurssien väliseksi suhteeksi. Määritelmässä oletetaan, että tuotoksen laatu on muuttumaton. Tuottavuus riippuu siitä, miten resursseja käytetään ja miten ne ovat saatavilla. Jos resursseista on pulaa tai niitä ei käytetä tehokkaasti, tuottavuus laskee. Tuotosten tarkastelun kautta tuottavuuteen on sidottu vahvasti arvonluomisen elementti. Tarkasteltaessa tuotoksen ja panoksen suhdetta toisiinsa, voidaan erottaa viisi erilaista tilannetta, joissa tuottavuus voi kasvaa. Tuottavuus voi parantua, kun tuotos kasvaa nopeammin kuin panos tai tuotetaan enemmän samasta panoksesta tai tuotetaan enemmän vähemmällä panoksilla tai tuotetaan sama tuotos entistä vähemmällä panoksilla tai tuotetaan vähemmän samalla, kun panoksia käytetään vielä vähemmän. (Lönnqvist ym. 2010, 78-79.)

Tuottavuus liitetään usein fyysisiin asioihin ja ilmiöihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että panokset ja tuotokset ovat fyysisiä yksiköitä, eivät rahamääräisiä. Tässä käsityksessä tuottavuuteen ei pelkästään vaikuta myyntihintojen muutokset tai inflaation vaikutukset ja tuosta syystä pitää tunnistaa tuottavuuden ja kannattavuuden välinen ero. Tuottavuusmittaamisen ongelmana on usein ei-rahamääräisten asioiden tarkastelu, joka johtuu niin kutsutusta yhteismitallisuudesta. Tuotoksien ja erilaisten panoksien mittaaminen on kuitenkin käytännössä mahdollista mitata vain laskemalla rahamäärien yksiköitä yhteen. (Lönnqvist ym. 2010, 79.)

Palvelukontekstissa tuottavuus on käsitteenä vaikea ja sitä onkin kuvattu eri tutkijoiden toimesta erilaisilla palvelutuottavuutta kuvaavilla malleilla muun muassa Grönruusin ja Ojasalon (2015, 302) sekä Johnstonin ja Jonesin (2004, 206-211) toimesta. Vaikka malleja on kehitetty, on niiden hyödyntäminen palveluorganisaatioissa ollut hyvin vähäistä verrattuna teollisuuden yrityksiin, jotka hyödyntävät tuottavuuden mittaamisen malleja paljon. Tutkimuksia on tehty erityisesti makrotasolla, mutta mikrotasolla, kuten organisaatioissa tai prosessien tasolla, tutkimukset ovat olleet vähäisiä Braxin (2007, 2) mukaan. Palvelut ovat erityispiirteiden takia hyvin poikkeavia; tästä syystä on ehdotettu, että palvelukontekstissa tuottavuudenmääritelmä tulisi miettiä uudelleen. Ojasalon ja Grönroosin (2004) mukaan avoimessa palveluprosessissa teollisuuden tuottavuuskäsite on liian rajoittunut, sillä parantunut tuotantotehokkuus voi vaikuttaa negatiivisesti palvelun laatuun ja näin ollen myös yrityksen kannattavuuteen.

Palveluntuottavuuden Ojasalo ja Grönroos (2004) määrittelevät panosresurssien hyödyntämisenä tehokkuusprosessissa, jossa ne muutetaan taloudellisiksi tuloksiksi palvelun tarjoajalle ja asiakkaille. (Lönqvist ym. 2010, 86-87.)

Yleisesti tuottavuuden mallintaminen mittausta varten on osoittautunut ongelmalliseksi huolimatta siitä, että sen lähtökohtana on hyvin yksinkertainen kaavamuotoilu tuotos/panos. Tuottavuus on taloudellinen suure ja sen lisäys kertoo, kuinka paljon uutta jaettavaa tuotannon tuloksena on syntynyt. Kokonaistuottavuus voidaan esittää yksinkertaisesti kaavalla:

Kokonaistuottavuus = tuotoksen määrä / panoksen määrä

Brax (2007, 14) siteeraa Järivistä ym. (2001), joiden mukaan laatu on liitettävissä suoraan tuottavuuteen kustannusten kautta, sillä huono laatu ja palvelussa tapahtuvat virheet johtavat suoraan lisäkustannuksiin. Myös panosten ja tuotosten suhteelliset määrien ja hintojen muutokset vaikuttavat laadullisiin muutoksiin. Laatumuutokset voidaan määrittää kustannuksiksi, jotka häviäisivät, jos kaikki tehtäisiin heti ensimmäisellä kerralla oikein. Saaren (2006,97) mukaan Jorgensonin ja Grilichsesin (1967) ovat painottaneet laatu- ja tuotannon tärkeyttä tuottavuuden mittaamisessa. Laatu on myös liitetty suorana joihinkin palvelutuottavuuden määritelmiin. Grönroos ym. (2012, 48) mukailee Vuorista ym. (1998,380) joiden mukaan palvelutuottavuus on ”palveluorganisaation kyky hyödyntää panoksia tuottaakseen asiakkaan laatuvaatimuksia vastaavia palveluja”. Palveluvalikoiman laajuutta ja laatua on siis tarkasteltava kokonaisuutena, jotta voidaan selvittää niiden yhteisvaikutus palvelun kokonaistuottavuuteen. (Brax 2007, 14; Saari 2006, 97; Grönroos ym. 2012, 48.)

Yleensä kuvitellaan, että parempi laatu johtaa isompiin kustannuksiin, mutta todellisuudessa se on normaalisti juuri päinvastoin. Palveluorganisaatioissa huono laatu johtaa siihen, että asioita joudutaan toistamaan ja virheitä korjaamaan. Laatua pystytään parantamaan luomalla asiakaskeskeisiä palveluita, joita on helppo käyttää. Myös työntekijöiden kouluttaminen vähentää turhia kuluja virheiden vähentyessä. (Grönroos 2007, 143.)

Jokaisen organisaation tulisi ymmärtää, että paras mahdollinen laatu ja sen ylläpitäminen ovat keino, jolla pystytään kilpailemaan. Heikentyvä laadun taso johtaa organisaation varmaan romahtamiseen. Korkeaa palvelun laatua voidaan siis pitää organisaation elinehtona ja näin tuottavuuden ylläpitäjänä. Laatumuutokset voidaan jakaa neljään pääryhmään. Ennaltaehkäisykustannuksiin, joihin kuuluvat suunnittelu- ja kehittämistoimenpiteistä syntyvät kustannukset, joiden on tarkoitus ennaltaehkäistä virheiden syntymistä. Seurantakustannuksiin eli kuluihin, jotka syntyvät laadun tarkkailusta. Sisäisiin virhekustannuksiin, jotka syntyvät yrityksen sisälle ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle ja jotka ovat korjattavissa yri-

tyksen sisällä. Ulkoisiin virhekustannuksiin, jotka ovat kuluja virheistä, jotka tulevat sen jälkeen, kun tuote on toimitettu asiakkaalle kuten esimerkiksi vialliset tuotteet, valitukset ja takuukustannukset. (Cokins 2004, 202-206; Brax 2007, 14.)

Brax (2007, 20) esittää Okkoseen ja Virtaseen (2005) viitaten, että suoritusten mittaaminen tietotyössä tai osaamisintensiivisessä työssä, kuten vakuutusyhtiön asiakaspalvelussa, on samanlaista kuin muussakin kontekstissa. Erona on vain se, että tietotyössä menestystekijät ovat huomattavasti resurssilähtöisemmät. Tuottavuus on heidän mukaansa käsitteenä liian laaja, jotta sitä voitaisiin soveltaa tietotyön kontekstiin, joten he käyttävät mieluummin käsitettä ”performance” eli suoriutuminen. Mittaamisen tulisi keskittyä pelkän lopputuloksen sijaan enemmän resursseihin, sillä tietotyön menestys perustuu pitkälti osaamiseen.

2.4 Palvelun tehokkuus

Tehokkuus ja tuottavuus ovat käsitteenä hyvin samanlaiset, mikä usein aiheuttaakin sekaannusta niiden välillä. Kuten tuottavuus myös tehokkuus voidaan käsittää eri tavoin. Perinteisesti tehokkuus kuitenkin liitetään yleensä toteutuneen tuotannon ja standardin tai odotetun tuotannon väliseen suhteeseen. Lönnqvist ym. (2010, 82) mukaan Rose (1993) on kuvannut tuottavuuden ja tehokkuuden eroja siten, että jos tuotosten laatua ei huomioida puhutaan yleisesti tehokkuudesta. Tehokkuus on siis lyhyesti määrällisen tuotoksen ja panoksen välinen suhde. (Lönnqvist ym. 2010, 82.) Tonchia ja Quagini (2010, 20) kuvaavat tehokkuuden ja tuottavuuden eroja seuraavasti: tuottavuus on panokset ja tuotoksen välinen suhde, kun taas tehokkuus on tuottavuuden ja määritetyn standardin välinen suhde. Selkein tapa hahmottaa näiden välinen ero on kuvata ne kaavana.

Tuottavuus = todellinen tuotos / todellinen panos

Tehokkuus = todellinen tuotos / todellinen panos / standardi tuotos / standardi panos

Tässä opinnäytetyössä standardi tuotoksen ja panoksen asettaa tavoitearvo minkä LähiTapiola Pääkaupunkiseutu mittaristossa kullekin mitattavalle tekijälle asettaa.

Puhuttaessa tavoitteellisesti toiminnasta, joka käsittää tuotetun arvon ja sen vaatimien panoksien suhteesta, puhutaan tehokkuudesta. Tällä määritelmällä noudatetaan lisäarvon logiikkaa, joka on tuotetun arvon ja vaaditun uhrauksen välinen suhde. Tehokkuuden tunnusluvut esitetään yleisesti suhdelukuna eikä erotuksena, koska suhdeluku on muotoiltavissa keskenään yhteismitattomista suureista. Esimerkiksi liikevaihto per henkilö on paljon käytetty tunnusluku, joka saadaan yhteismitattomien suureiden avulla. Erotusta tehokkuudessa pystytään käyttämään vain, jos monet suureet ovat yhteismitallisia kuten kannattavuuden mittareissa, joissa tuotoista vähennetään kustannuksia. (Saari 2006, 162-163.)

Tehokkuuden käsite voidaan yhdistää mihin vain toimintaan, joka on tavoitteellista. Yleensä tehokkuuden käsitettä tarkennetaan jollakin lisämääritteellä ja sen lisäksi kerrotaan mittari, jota sen mittaamiseen käytetään. Esimerkiksi kansantalouden tehokkuuden mittari on BKT per asukas, mikä kertoo kansatulon kertymisestä ja reaali-prosessin tehokkuutta mitataan puolestaan tuottavuudella. Kustannustehokkuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa laadultaan valikoitua tuotosta pyritään tuottamaan enemmän tai pienemmin panoksin. Yleensä eri tehokkuuden mittareita kutsutaan tuottavuuden mittareiksi. Tämä ei kuitenkaan ole kovin järkevää, sillä tehokkuuden mittarit kertovat usein vain osatotuuden tuottavuusvaikutuksista. Selkeyden takia kannattaa puhua tehokkuuden mittareista ja erikseen selittää niiden vaikutuksen kokonaistuottavuuteen. (Saari 2006, 162-163.)

Tehokkuuden tunnuslukuja käytetään hyväksi liiketoiminnan ohjaamisessa, mikä tarkoittaa, että tunnusluvut ovat tunnettuja eikä niitä tarvitse keksiä uudelleen. Tehokkuuden tunnusluku koostuu aina kahdesta suureesta: tuotettua arvoa ja vaadittua panosta kuvaavista suureista. Käytännössä tehokkuuden tunnusluku voi koostua fyysisistä suureista, taloudellisista suureista tai niiden yhdistelmistä. (Saari 2006, 162-163.)

3 Palvelun mittaaminen

Perinteisesti tuottavuuden mittareita on käytetty jo kauan makrotasolla ja teollisuustuotannossa, mutta niitä olisi mahdollista soveltaa myös palvelutuotannossa. Lähes mitä tahansa tuottavuusmittaristoa tarkastellessa keskitytään kahteen tapaan: tuottavuuden tason mittaamiseen ja tuottavuuden muutoksen mittaamiseen. Tuottavuuden tasolla kuvataan tietyn hetken tuottavuuden tilaa eli esimerkiksi, kuinka monta asiakasta yksi työntekijä palvelee. Mittaamalla saadaan siis kvantitatiivista tietoa asioista ja ilmiöistä. Mittaamisen avulla saadaan suoraan parempaa tietoa kohdeasiasta. Tuottavuuden muutoksen mittareilla taasen vertaillaan aiempia mittaustuloksia viimeisimpään tulokseen, mistä nähdään, mihin suuntaan tuottavuuden kehitys on menossa. Näin ollen parempi tieto johtaa parempaan ymmärrykseen kohdeasian tilasta. Paremman ymmärryksen avulla voidaan sitten tehdä oikeampia päätelmiä ja siten hallita kohdeasia paremmin tai pystytään toimimaan paremmin saadun mittaustiedon perusteella. Mittaaminen on yrityksille väline, jonka on tarkoitus tuottaa lisäarvoa, kuten kaikkien välineiden pitäisi. (Lönqvist ym. 2010, 129; Saari 2006, 34.)

Kattavin tapa mitata tuottavuutta on kokonaistuottavuuden mittaaminen, jossa halutaan tarkastella kaikkien tuotosten ja panosten välistä suhdelukua. Vaikka periaate on yksinkertainen, on mittaaminen todellisuudessa hankalaa. Onnistuakseen tässä, on tunnistettava ja mitattava kaikki ne panokset, joita on tarvittu tuotosten aikaansaamiseksi. Vaikeinta kuitenkin on kaikkien panoksien ja tuotosten yhteismitallistaminen. Esimerkiksi työntekijöiden määrä ja ti-

laneliöt on mahdotonta laskea yhteen. Lönnqvist ym. (2010, 129-130) esittää Hannulaan viitaten (1999), että tämä ongelma on kuitenkin ratkaistavissa antamalla näille tekijöille rahamääräinen arvo (tila vuokra ja palkka) ja siten tarkastella tuottavuuden osakomponenttien muutoksia ja käyttää niiden yhteismitallistamisessa rahamääräisiä painokertoimia. (Lönnqvist ym. 2010, 129-130.)

Osatuottavuuden mittaaminen onkin helpompaa kuin kokonaistuotannon mittaaminen ja siten se onkin yleisemmin käytetty tuottavuuden mittaamistapa. Siinä keskitytään yhteen panostekijään ja verrataan sen suhdelukua kokonaistuotokseen. Osatuottavuuden ongelmaksikin koetaan, ettei sillä aina pystytä näkemään, miten kokonaistuottavuus on parantunut, koska tuloksien parantumiseen voi vaikuttaa myös muut tekijät, kuten uusien teknologioiden käyttöönotto. (Lönnqvist ym. 2010, 130.)

Saaren (2006, 35) mukaan Byrne ja Markhami (1991) ovat kuvanneet mittaamiseen perustuvien johtamisen välineiden olevan ehto liiketoiminnan tulokselliselle johtamiselle. Sen avulla voidaan tunnistaa useita päätöksenteon osa-alueita, joilla mittaaminen voi tuottaa hyötyjä ja siten tehdä päätöksientekemisestä parempaa.

Kun lähdetään mittaamaan asioita, tulisi ottaa huomioon se, että parantaako mittaaminen kommunikaatiota ja selkiyttääkö se yhteisymmärrystä kohdeasiasta. Lisäksi on mietittävä, voiko sen avulla tunnistaa perustarpeet, auttaako se ymmärtämään ongelmia paremmin tai voiko sen avulla arvioida vaihtoehtoja. Tärkeää on myös miettiä auttaako se yritystä kohti sen tavoitteita ja voiko mittaamisen avulla kvantifioida ja raportoida aikaansaadut tulokset ja muut tulokset. (Saari 2006, 35.) Mittaamista voidaan siis pitää yleisenä tapana parantaa ja lisätä tietämystä jostakin kiinnostavasta ja sen takia havainnoitavasta asiasta.

3.1 Palvelun mittaamisen haasteet

Palvelun mittaamisessa on omat haasteensa. Palvelukontekstin luomista haasteista voidaan nostaa useita tyypillisiä ongelmia esiin, kuten muun muassa seuraavat:

- Palvelun tuotos on haastavaa määritellä niiden aineettomuuden ja laadullisten tekijöiden merkityksen takia.
- Palvelut ovat usein tiukasti kiinni toisissaan, joten on vaikeaa määrittää kokonaistuotosta ilman, että ymmärretään mistä osista palvelutuotteet rakentuvat.
- Palvelusuoritteet ovat omanlaisia sisällöltään ja laadultaan, joten kahta samanlaista suoritetta ei ole. Esimerkkinä jokainen asiakaskontakti voi olla räätälöity. Näiden takia palvelusuoritteita voidaan harvoin verrata toisiinsa.
- Palvelutuotteen sisältö ei ole vakio, vaan se muuttuu ajan myötä. On vaikeaa kehittää sellaisia mittareita, joilla pystytään huomioimaan sisällössä tapahtuvat muutokset.

- Palvelutuotannossa asiakkaan rooli panosresurssina on usein erittäin tärkeä. Organisaation tuottavuutta voidaan parantaa muun muassa itsepalvelun lisäämisen avulla. (Lönnqvist ym. 2010, 126-127.)

On hyvä pohtia, pitäisikö asiakaspanos huomioida tuottavuusmittareissa ja miten se pystyttäisiin toteuttamaan? Palveluita ostetaan, jos asiakas kokee sen hyödylliseksi. Palvelutapahtuma (esimerkiksi lääkärikäynti) ei itsessään riitä asiakkaalle, vaan palvelusta pitää saada aikaan kaivattu vaikutus (esimerkiksi reseptin uusiminen/parantuminen). Ongelma on, miten tämä tulisi huomioida tuottavuusmittareissa. Asiakkaiden arvostamat vaikutukset näkyvät monesti vasta viiveellä ja vakuutuspalveluissa ei välttämättä koskaan, joten palvelun laatu selviää osittain vasta paljon itse palvelutapahtuman jälkeen. Nämä kuvatut haasteet ovat tyypillisiä palveluita mitattaessa. Erilaisiin palveluihin liittyy myös aina niille ominaisia, palvelutyyppistä johtuvia mittaamisen ongelmia. (Lönnqvist ym. 2010, 126-127.)

Luotettavuuden kannalta Sahay (2005, 9) mukailee Vuorista ym. (1998), jotka nostavat erinäisiä kysymyksiä esiin: Miten panoksien ja tuotoksen määrät ovat mitattavissa? Millä tavoin panoksien ja tuotoksen laatua pystytään mittaamaan? Onko panoksien ja tuotoksen tekijöiden keskinäisten suhde operationalisoitavissa? Mclaughlin ja Coffeyn (1990) mukaan panosten ja tuotosten mittaamisen monimutkaisuus asettaa tiukkoja rajoituksia tuottavuuden mittaamiseen palveluorganisaatioissa. Monet palveluorganisaatiot jättävätkin tämän takia tuottavuuden mittaamatta, mikä johtaa heikkoon toiminnan arviointikykyyn sekä huonoihin mahdollisuuksiin parantaa sitä. (Sahay 2005, 9.)

Mittaamisen ongelmana on usein, että panokset ja tuotokset ilmaistaan erilaisilla mittareilla. Tuotokset esitetään usein fyysisin termein kuten yksikköinä, tonneina, kilowatteina tai arvona. Kuitenkin panokset ovat usein fyysisesti erilaisia ja sisältävät mittauksia työntekijöiden määrästä, taidosta, työtunneista tai kustannuksista; myös panoksien materiaaleja voidaan mitata tonneina ja kuluina. (Johnston & Jones 2004, 204.)

Myöskin panoksen ja tuotoksen välinen suhde kertoo itsessään varsin vähän suorituksesta. Suhdetta tulisi aina pystyä vertaamaan aiempaan ajanjaksoon tai benchmarkingiin tai operaation potentiaaliseen tuottavuuteen. Pelkkä suhdeluku 0.75 ei siis varsinaisesti kerro mitään tuottavuuden kehityksestä ilman vertailukohdetta. Ongelmaksi koetaan myös mahdollisuus käyttää useita eri suhdelukuja sekä se, että rahallisia ja ei rahalla mitattavia arvoja voidaan käyttää luomaan tuottavuuden suhdelukuja. (Johnston & Jones 2004, 204.)

Jokaisessa yrityksessä on tietty määrä sen hetkistä tietoa ja aiempaa tietoa. Niitä tulisi myös pystyä mittaamaan, sillä yhteys kertyneen tiedon ja kasvavan tuottavuuden välillä on selkeä.

Oppiminen on osa kokemuksen tuomaa etua, joka kasvaa ajan myötä. Kertynyt kokemus johdattaa parempaan tuottavuuteen ajan myötä. Mitä enemmän on osaamista tietyllä osa-alueella, sitä vaikeampia asioita pystytään oppimaan siihen liittyen. Yhteys osaamisen ja tuottavuuden paranemisen välillä on empiirisesti vahvistettu esimerkiksi Lulin ja Stefanoun (1993) tutkimuksessa. (Nachum 1999, 929.)

Tiedon mittaamisen ongelmana on kuitenkin se, että ajan myötä tieto muuttaa arvoaan osana tuottavuutta ja näin sen muutokset ovat vaikeita ottaa huomioon kustannuksissa. Myös yrityksen ansaintamahdollisuudet tietyn osaamisen tai tiedon pohjalta murenevat ajan kanssa; ne menettävät erityisyytensä, jos tieto vuotaa muille yrityksille tai menetelmät kehittyvät paremmiksi, jolloin aiempi tieto vanhentuu ja menettää siten merkityksensä. (Nachum 1999, 930.)

3.2 Palvelutuottavuuden mittaaminen

Palvelutuottavuuden mittareiden kehittämisen on huomattu olevan vaikeaa palvelutuotannon monien mittaamisen ongelmien takia. Vaikka asiaa on tutkittu jo vuosikymmeniä Lönnqvist ym. (2010) siteeraa Grönroosia ja Ojasaloa (2004), joiden mukaan ollaan edelleen tilanteessa, jossa tuloksena on vain ehdotuksia eri lähestymistavoista, miten palveluiden tuottavuutta voidaan mitata. Tärkeintä kokonaistuottavuuden mittaamisessa on, että siinä otetaan huomioon kaikki siihen vaadittavat panokset. Tällöin panosten korvautumisen vaikutukset tulevat tuottavuusmittauksessa näkyviin. Tarkasteltavan aikavälin kasvaessa, lisääntyy vastuullisen johdon vaihtoehdot panosten allokoinnille erityisesti yritystasolla ja mitä pidempi on tarkasteltava aikaväli, sitä enemmän voi tapahtua panosten korvautumista. Kokonaistuottavuuden mittaus tekee johtamisprosessin tuloksellisuuden ymmärtämisestä ja arvioinnista paljon helpompaa. (Lönnqvist ym. 2010, 131; Saari 2006, 157.)

Lönnqvist ym. (2010, 131) mukaan McLaughlin ja Coffey (1990) ehdottavat palvelujen nivoutuneen joukkion pilkkomista osiin (esimerkiksi prosesseihin tai tuotteisiin), sitä kautta lähestyä isoa palvelutuottavuuden mittaamisen kokonaisuutta. Tässä pyritään siis lähestymään jokaista palvelujoukon yksittäisen osion panoksia ja tuotoksia erillään. Osittaistuottavuuden mittaaminen on mittausratkaisu, joka ei kata kokonaistuottavuuden mittaamisen vaatimuksia, mutta on kuitenkin kelvollinen tuottavuuden indikaattori. Tällöin puhutaan, että mittaamisen kohteena on kokonaistuottavuuden osatekijät, jotka oikein tulkittuna kertovat tuottavuuden kehityksestä jollakin osa-alueella. Kokonaistuottavuus on kokonaistuotoksen ja kaikkien panosten suhde käsittäen työ-, pääoma-, materiaali- ja energiapanokset sekä muut mahdolliset panokset. Kokonaistuottavuuden lopputuloksena on tuotannon tulos, joka voidaan jakaa sidosryhmille. Se on tuotantofunktion kuuluva taloudellinen suure, mistä syystä tuotos sekä kaikki panokset tulee kertoa rahamääräisinä ja kiinteähintaisina. (Lönnqvist ym. 2010, 131; Saari 2006, 157.)

Lönnqvist ym. (2010, 131) siteeraa Jääskeläistä ja Lönnqvistiä (2009), jotka ehdottavat mitaamiseen ratkaisuksi palveluiden tuotosten mittaamista hyväksikäyttämällä aineettomia ja aineellisia osakomponentteja. Näistä lähestymistavoista tekee vaikean eri palvelukomponenttien tunnistamisen hankaluus sekä siihen liittyvistä mittareista saatavien tulosten yhteenlaskenta. Palveluiden tuottavuutta mitattaessa, tuottavuusmittausten täytyy sisältää mitta sille, miten resurssien ja resurssirakenteiden muodossa tietty panos vaikuttaa havaittuun palvelun laatuun ja organisaation tuloja tuottavaan kyykyyn. Näiden seikkojen takia mittariston luomiseen vaadittava työmäärä voi muodostua suureksi. (Grönroos 2007, 253; Lönnqvist ym. 2010, 131.)

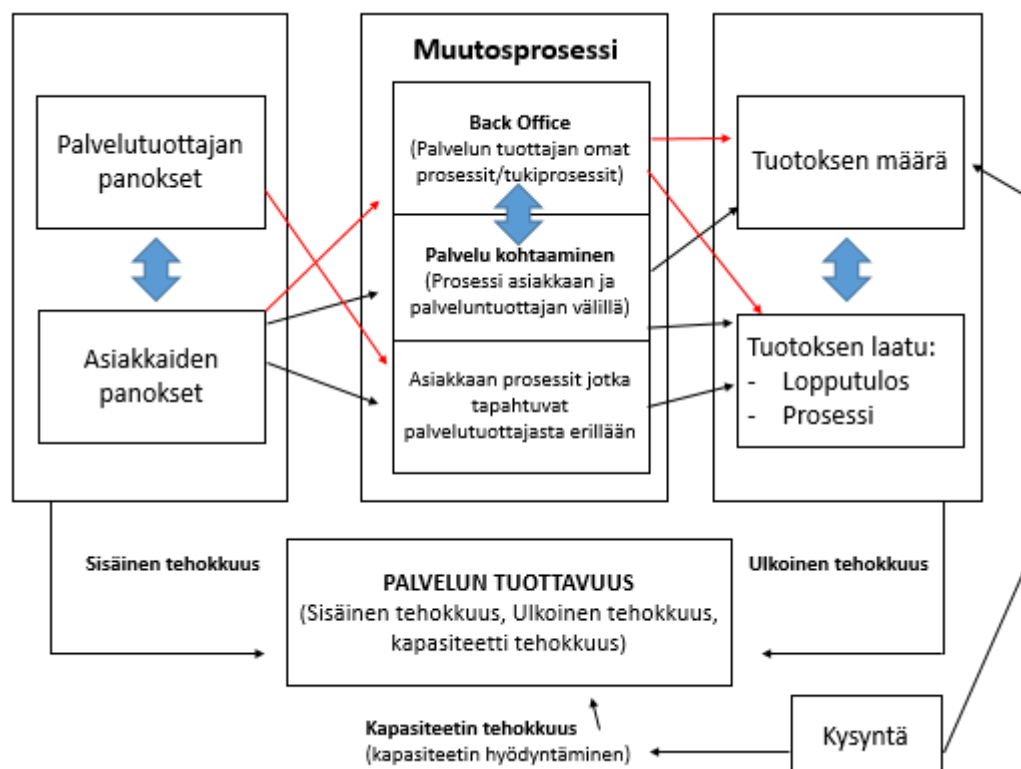
Osittaistuottavuutta mitattaessa tuottavuuden ja tuotannon tulonjakoa ei voida mitata käyttämällä kokonaistuottavuuden kriteereitä. Termi osittaistuottavuus kuvaa sitä, että kokonaistuottavuutta mitataan vain osittain. Mittauksia voidaan pitää puutteellisina, mutta kun ymmärtää logiikan kokonaistuotavuuden sisällä, voi osittaistuottavuuden mittaustuloksia tulkita oikein ja siten hyödyntää käytännön tilanteissa. (Saari 2006, 157.)

Osatuottavuudella tarkoitetaan siis tuottavuuden mittausta, joka on kokonaistuotoksen ja yhden panostekijän suhde. Tunnetuin mittari osatuottavuudelle on työn tuottavuutta kuvaava mittari: tuotos per työpanos. Se kuvaa siis yhden panostekijän käytön tehokkuutta tuotantoprosessissa. Osatuottavuus lasketaan normaalista työ-, pääoma-, materiaali- tai energiapanoksille. Työn tuottavuus on eniten käytössä oleva osatuottavuuden mittari. Osatuottavuuden kaava voidaan esittää seuraavassa muodossa: $\text{osatuottavuus} = \frac{\text{kokonaistuotos}}{\text{yksittäinen panos}}$. Osatuottavuuden pohjalta ei varsinaisia johtopäätöksiä pystytä tekemään kokonaistuottavuuden muutoksista, paitsi jos mittaustilanne pystytään ymmärtämään laajemmin. Osatuottavuuden tulkinnassa täytyy huomioida, että panoksen tekijät voivat korvata toisiaan. Esimerkiksi jos investoidaan parempiin koneisiin, voi syntyä tilanne, jossa tuotos kasvaa työpanoksen määrän pysyessä ennallaan. Tällöin tuloksena on työn tuottavuuden kasvu. (Saari 2006, 158.)

3.2.1 Laadun mittaaminen

Pyrittäessä parantamaan tuottavuutta lisäämällä vain tuotoksen määrää, voi seurauksena olla enemmän virheitä ja laadultaan heikompia suorituksia. Looy ym. (1998) mukaan, panostettaessa pelkkään tuottavuuden korostamiseen, seuraa siitä usein laadun huononeminen. Sen takia onkin yleisesti suositeltua, muun muassa Sahayn (2005,9) toimesta, että palvelun tuottavuutta mitattaessa laatu- ja laatuolosuhteita ei tule unohtaa laskuista. (Brax 2007, 14.)

Yksinkertaisimmallaan laatutaso voidaan esittää asteikoilla 0-1. Murdickin ym. (1990) mukaan laatua voidaan mitata tuottavuuden kanssa, kun tuottavuuden kaavaan lisätään laatutason



Kuvio 1: Ojasalon palvelun tuottavuuden malli (mukaillen Ojasalo & Grönroos 2015)

Koska Ojasalon mallia tullaan hyödyntämään osana työkalua, on palvelun tuottavuuden mallia syytä avata tarkemmin. Vasemmanpuoleinen laatikko kuvaa panosresursseja. Kaksisuuntainen nuoli palvelun tuottajan panostuksen ja asiakkaan panoksen välillä indikoi panoksien välistä keskinäistä riippuvuutta. Asiakkaan ja tuottajan resurssit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja saattavat toimia yhdessä, joka mahdollistaa oppimisen palvelun tuottajasta ja asiakkaasta. Resurssien määrä, kuten työntekijämäärä ja aika joka käytetään asiakkaisiin sekä fyysisiin resursseihin, määrittää sisäisen kustannustehokkuuden palvelun tuottavuuden prosessissa, kuten vasen alanuoli kuviossa osoittaa. (Grönroos & Ojasalo 2015, 303.)

Keskimmäinen laatikko havainnollistaa ensinnäkin muutosprosessia, joka koostuu palvelutuotantoprosessin eri osista. Osa prosesseista ovat asiakkaille näkyviä prosesseja (palvelukohtauksia) ja osa taas asiakkailta näkymättömiä (back office). Toisekseen, muutosprosessi saattaa sisältää jatkuvan palvelutuotannon elementit, missä asiakas tuottaa ja havaitsee palveluprosessia erillään palveluntuottajasta eikä palveluntuottajalla ole tähän kontrollia. Esimerkiksi, huonot kulkuyhteydet LähiTapiolan toimistolle asiakkaan näkökulmasta voivat vaikuttaa negatiivisesti siihen, kuinka palvelun laatu koetaan. Hankalien kulkuyhteyksien takia asiakas ei ole halukas tulemaan uudestaan toimistolle ja myös hänen kokemus palvelun laadusta voi silloin jäädä heikommaksi. Kuvion mustat nuolet osoittavat kuviossa palveluntuottajan panoksien välittömät vaikutukset liiketoiminnan tukiprosesseihin ja palvelukohtausprosesseihin ja asiak-

kaalla on suora vaikutus palvelukohtaamisen prosessiin ja prosesseihin, jotka ovat riippumattomia palvelun tuottajasta. Punaiset nuolet taas osoittavat epäsuoria vaikutuksia. Esimerkiksi, asiakas vaatii erityisalennuksia vakuutuksiinsa tai vakuutettava kohde on riskitapaus. Tämä johtaa siihen, että asiakkaan palvelu poikkeaa normaalista ja se näkyy muun muassa siinä, että palveluun kuluu normaalia enemmän aikaa, jotta lupa alennuksiin tai riskihinnoitteluun voidaan selvittää. Tällä tavalla asiakas vaikuttaa epäsuorasti sisäiseen tehokkuuteen back office prosesseissa (ajan käyttö, lupien saaminen) ja ulkoiseen tehokkuuteen muutosprosessissa (havaittu laatu). Muut punaiset nuolet voidaan tulkita samalla käytännöllä. Kaksisuuntainen nuoli palvelukohtaamisen ja back officen välillä osoittavat keskinäistä kaksisuuntaista riippuvuutta, joka on olemassa kahden muutosprosessin osan välillä. (Grönroos & Ojasalo 2015, 303.)

Oikeanpuoleinen laatikko koostuu palvelun muutosprosessista tuotannossa. Siinä on kahdenlaisia tuotantoja, jotka täytyy ottaa huomioon: tuotannon määrä ja laatu. Kuten kirjallisuus on osoittanut palvelun laadusta, palvelun laatu perustuu odotuksiin ja kokemuksiin palveluprosessista. Lisäksi, Grönroosin (1984) mukaan kokemukset sekä prosessin tulokset (tekninen laatu) ja prosessi itsessään (funktionaalinen laatu) vaikuttavat havaittuun palvelun laatuun. Asiakkaan kokema tuotannon laatu määrittää asiakkaan halukkuuden maksaa palvelusta. Näin ollen palvelutuotantoprosessin kyky muuttaa palvelutuottajan ja asiakkaan panokset laadukkaaksi tuotokseksi laadukkaan palvelun muodossa vaikuttaa palveluprosessin ulkoiseen tehokkuuteen, eli palvelutuottajan kykyyn kehittää tuloa. Tätä kuvataan sisäisellä nuolella, joka osoittaa oikealle kuviossa. (Grönroos & Ojasalo 2015, 303.)

Riippuen siitä miten hyvin palvelun tuottaja onnistuu ohjaamaan kysyntää ajoille, milloin on vapaita resursseja ja välttämään ylikysynnän, määrittää se ensiksikin määrän, joka voi olla tuotettuna, ja toiseksi sen, miten tehokkaasti saatavilla olevaa tuotantokapasiteetti hyödynnetään. Tätä kuvaa esimerkiksi palvelutuotantoprosessin kapasiteettitehokkuus. Kaksisuuntainen nuoli tuotanto laatikossa kuvaa keskinäistä riippuvuutta kapasiteetin käyttöasteen ja tuotannon laadun välillä. Lopuksi palvelun tuottavuuden taso, joka kuvaa yrityksen voiton tehokkuuden mittaamista, riippuu siitä, miten tehokas palvelun muutosprosessi on sisäisesti, miten tehokas yhdessä tuotettu ja havaittu laatu palvelulla on ulkoisesti ja miten tehokkaasti tuotantokapasiteettiä hyödynnetään. (Grönroos & Ojasalo 2015, 303.)

3.2.2 Prosessien mittaaminen

Palveluiden mittaaminen ja niiden johtaminen vaativat onnistuakseen aiheen syvällistä tunteista. Sen takia yritysten pääprosessit on hyvä tuntea, jotta voidaan tarkemmin paneutua tuottavuuden kannalta merkittäviin prosesseihin sekä niiden mittausratkaisuihin. Yrityksien

prosessit voidaan jaotella eri tavalla osaprosesseihin, mutta jokaisesta yritystoiminnasta voidaan aina tunnistaa viisi pääprosessia, jotka ovat: reaali-, tulonjako-, liiketoiminta-, rahoitus- ja markkina-arvoprosessi.

Jokaisella pääprosessilla on omat tarkoituksensa, teoriansa, tunnuslukunsa ja logiikkansa. Jotta pääprosesseja voidaan mitata ja ymmärtää, on niitä pystyttävä tarkastelemaan erikseen, mutta kuitenkin pitämällä ne yhteydessä kokonaisuuteen. Näistä liiketoiminnan tuotannon tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta merkittävimpiä prosesseja ovat ne liiketoimintaprosessin osaprosessit, joissa tulos syntyy. Tällaisia ovat reaali-prosessi ja tuotannon tulonjakoprosessi. Nämä tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta merkittävät prosessit tapahtuvat käytännössä samaan aikaan. Näistä ulospäin näkyvä liiketoimintaprosessi on tunnistettavissa ja fyysisesti mitattavissa. Osaprosessit, reaali-prosessi ja tulonjakoprosessi pystytään tunnistamaan laskennan avulla ja siksi ne onkin analysoitava erikseen, jotta pystyttäisiin ymmärtämään tulonmuodostuksen logiikka liiketoiminnassa. (Saari 2006, 101-102.)

Reaali-prosessi tarkoittaa tuotannon tapahtumasarjaa, jossa tuotannon panokset yhdistellään eri laatuiseksi ja määräisiksi tuotteiksi. Tuotteet voivat olla fyysisiä tavaroita tai aineettomia palveluita sekä niiden yhdistelmiä. Tuottaja luo tuotteille ja palveluille merkittäviä ominaisuuksia, jotka siten tuottavat arvoa kuluttajalla. Arvo jaetaan markkinoilla hinnan perusteella kuluttajan ja tuottajan kesken. Tuloksena on siis molemminpuolinen lisäarvo. Tuottajalle reaali-prosessin tulos on haluttu lisäarvo, jonka osatekijöiksi voidaan määrittää tuotannon tuottavuus ja volyyymi. Reaali-prosessin tuottavuus on yleisesti mitattavissa ja näin syntyy tuottavuutta ja sen kehitystä kuvaavia tunnuslukuja. Reaali-prosessi on siis tuotannon tuloksen tekemistä. (Saari 2006, 102-103.)

Tuotannon tulonjakoprosessi on tuotannon tapahtumasarja, jossa tuotteet ja panokset pysyvät laadultaan muuttumattomina, mutta näiden yksikköhinnat muuttuvat johtaen muutokseen tulonjaossa tuotteiden vaihdantaan osallistuvien kesken. Tulonjaon muutoksen suuruus on suoraan verrannollinen tuotteiden ja panosten hintojen muutoksiin ja niiden määriin. Tulonjaon muutos voi olla positiivinen tai negatiivinen. Yleensä tuottajan kannalta hintojen muutokset johtuvat tuottavuushyötyjen jakamisesta tai kustannusten siirtämisestä vaihdantaan osallistuvien kesken. Tuottavuushyödyt näkyvät esimerkiksi asiakkaille alhaisempina hintoina tai henkilöstölle isompina palkkioina. (Saari 2006, 103.)

Liiketoimintaprosessi on osaprosessien aikaansaama tuotannon tulonmuodostus. Näitä osaprosesseja ovat reaali-prosessi eli tuotannon tuloksen tekoprosessi ja tuotannon tulonjakoprosessi. Liiketoimintaprosessin menestymisen määrittää liiketoiminnan kannattavuus. Se on osa reaali-prosessin tuloksesta, joka on jäänyt tuottajalle tulonjakoprosessin jälkeen. Liiketoimin-

taprosessia kuvaavat suureet ovat kannattavuuden osatekijöitä, tuloslaskelmasta tuttuja tuot-
toja ja kustannuksia. Erona reaalirossin suureisiin on, että kannattavuuden osatekijät ovat
päivän hintaan arvostettuja eli nimellishintaisia. (Saari 2006, 103.)

Rahoitusprosessi liittyy tapahtumiin, joilla tuotanto rahoitetaan. Kohteet, joita mitataan, liit-
tyvät suoraan tuotannon rahoitustapahtumiin, kuten pääomasijoituksiin ja -palautuksiin, voi-
tonjakoon, likviditeettiin, kassaan ja kassasta maksuihin. Liikekirjanpidon avulla seurataan
näitä rahoitusprosessin tapahtumia. (Saari 2006, 104.)

Markkina-arvoprosessi on tapahtumasarja, jossa sijoittajat määrittelevät yrityksen markkina-
arvon sijoitusmarkkinoilla. Markkina-arvon kehittymiseen vaikuttavat sijoittajien tiedot yri-
tyksen edellä mainituista prosesseista, tapahtumista, kilpailutilanteesta jne. Myös sijoittajien
usko ja luottamus yrityksen tulevaisuuden näkymistä vaikuttavat markkina-arvoon. (Saari
2006, 104.)

3.2.3 Aineettomuuden mittaaminen

Periaatteessa palvelutuotannon aineettomien tekijöiden mittaamista voidaan pitää varsin
helppona, mutta käytännön haasteet tekevät siitä todellisuutta hankalampaa. Aluksi tulisi
tunnistaa ja määritellä ne aineettomat tekijät, joita halutaan mitata. Palvelutuotannon ai-
neettomina elementtejä ovat muun muassa patentit ja luvat, epämääräiset investoinnit kuten
työntekijöiden koulutus ja organisaation rakenne. Tilanteesta riippuen niitä voidaan pitää pa-
nostekijöinä tai tuotoksina. Mitattaessa esimerkiksi palvelun aineettomia asiakasvaikutuksia,
tunnistetaan odotettavissa olevat tai toivotut hyödyt mittaamisen kohteiksi. Mittauksen koh-
teen tunnistamisen jälkeen ne on syytä jäsentää ja määritellä tarkasti. Esimerkiksi osaaminen
on jaoteltava eri osaamisalueisiin ja taitoihin. Aineettomille tekijöille tulee myös määrittää
jokin arvo, jotta mittaaminen olisi mahdollista. Yksinkertaisimmin aineettomien tekijöiden
arvo määritetään arvioimalla niiden rahallinen arvo yksin tai kokonaisuutena. Mitattavalle te-
kijälle tulee suunnitella mahdollisimman toimiva ja kyseiseen mittaustilanteeseen sopiva mit-
tari. (Lönqvist ym. 2010, 137; Yallwe & Buscemi 2014, 18-20.)

Kuten aiemmin mainittu, tekee palvelun aineettomuus sen mittaamisesta lähtökohtaisesti
hankalaa mittauskohteen ollessa näkymätön. Aineettomia tekijöitä mitataankin usein välilli-
sesti, sillä suoria objektiivisia mittareita on vaikea löytää. Esimerkiksi osaamisen mittaami-
seen usein käytetäänkin koulutukseen käytettyjä resursseja. Myös subjektiiviset mittarit eli
arviointit ja kyselyt soveltuvat hyvin aineettomien tekijöiden mittaamiseen. Lisäksi asiakasky-
selyt ja mainekartoitukset ovat yleisesti käytettyjä tapoja kerätä tietoa aineettomista teki-
jöistä. Subjektiivisia mittareita pidetään hyvin soveltuviksi aineettomien ilmiöiden mittaami-
seen, sillä ne antavat mittauksen kohteena olevista moniulotteisista tekijöistä kattavan ku-
van. (Lönqvist ym. 2010, 137-138.)

4 Mittariston rakentaminen

Mittariston rakentaminen on hyvä aloittaa pohtimalla, mitä on saatavilla olevien resurssien puitteissa mahdollista tehdä. Usein mittausjärjestelmän ongelmana on, että siitä rakennetaan liian iso ja siten hallitsematon. Tällöin on vaarana, että kustannukset nousevat mahdollisia hyötyjä suuremmiksi. Otetaan vaikkapa esimerkiksi hierarkkinen mittausjärjestelmä, joka jakautuu pareiksi jokaisella tarkastelutasolla, joita on yhteensä kuusi. Tuo tarkoittaa, että dataa pitää kerätä $2^6 = 64$ ominaisuudesta. Jos järjestelmä jakautuu kolmeen osaan kuudella eri tarkastelutasolla, dataa tulee kerätä jo $3^6 = 729$ ominaisuudesta, mikä on jo aivan liikaa. Eli järjestelmän rakenteessa kannattaa ottaa tarkasti huomioon datan määrä. Mittaamisjärjestelmälle riittää, että ominaisuutta kuvaava data on tarpeeksi luotettava ja löydettävissä. (Roos ym. 2006, 128.)

Mitattaville tekijöille tulee myös määrittää arvo, jolla voidaan tarkoittaa joko objektiivista mittaamista tai subjektiivisia arvioita. Kerätessä dataa, oli se sitten subjektiivista tai objektiivista, käytetään sitä mallissa halutun vastauksen saamiseksi. Malli voi olla tilanteesta riippuen hyvinkin suunniteltu ja ohjattu tai tilannekohtainen ja spontaani. Mittausteoreettisesti ”oikein” rakennettu ja toteutettu malli auttaa tuottamaan mittareita, joilla saadaan tietoa yrityksen suorituskyvystä esimerkiksi ulkoista raportointia varten. Subjektiivisiin arvioihin perustuvat mallit ja mittaamisprosessi tuottavat indikaattoreita. Niitä voidaan käyttää muun muassa suoritusten seurantaan sisäisessä toiminnanohjauksessa. (Roos ym. 2006, 128-129.)

Mittarit ja indikaattorit voidaan esittää seuraavalla tavalla. Mittari on numeerinen kuvaus mitattavasta kohteesta. Siinä kohteen ominaisuudet sisältyvät siihen siten, että kuvaus seuraa mittaamisteoreettisia perusteita. Indikaattori on arvioiva kuvaus (estimaatti) mittauskohteesta, joka on suuntaa antava. Sitä voidaan käyttää vain kyseisessä hetkessä. (Roos ym. 2006, 129.)

Organisaation sen hetkinen tilanne ja odotettavissa olevat tarpeet vaikuttavat suoraan siihen, tulisiko ottaa käyttöön mittareihin vai indikaattoreihin perustuva järjestelmä. Molemmilla järjestelmillä on plussansa ja miinuksensa. Oleellista on kuitenkin ymmärtää lähestymistavoista johtuvien muutosten vaikutukset järjestelmän käyttötarpeisiin. Esimerkiksi rakenteelliset muutokset yrityksessä voivat johtaa siihen, että jotkin mittarit tai indikaattorit muuttuvat hyödyttömiksi tai muutos johtaa tarpeen uusille mittaristoille. (Roos ym. 2006, 129.)

Organisaation valintatilanne erilaisten mittausjärjestelmien välillä voidaan ratkaista pohtimalla, tarvitaanko objektiivista informaatiota vai suuntaa-antavaa informaatiota päätöksen tueksi. Jos informaation tulee olla täysin luotettavaa, silloin on luotava mittausteknisesti pitävä järjestelmä. Jos halutaan monitoroida ja seurata kehitystä kohti tavoitetilaa ja ollaan

valmiita luopumaan informaation täydellisestä paikkansapitävyydestä sen monipuolisuuden hyväksi, indikaattoreihin perustuva järjestelmä on järkevämpi valita. (Roos ym. 2006, 130.)

Johtuen LähiTapiolan ja yleisesti vakuutusalan palvelun luonteesta, joka ei välttämättä aina tavoittele voittoa sen hetkessä asiakaskohtaamisessa vaan keskittyy palvelemaan asiakasta, vaikuttaa se mahdollisuuksiin rakentaa työkalusta mittaristo. Tämän tyyppisessä toiminnassa tarkkaa rahallista arvoa on mahdotonta antaa esimerkiksi tyytyväiselle asiakkaalle. Näin ollen työkalun täytyy perustua indikaattoreihin, joiden eri ominaisuudet tulee arvottaa mahdollisimman lähelle oletettua arvoa määritetyille mitattaville tekijöille.

4.1 Mittariston rakentaminen vaiheittain

Mittariston rakentaminen edellyttää tiettyjä vaatimuksia, jotta palvelun tuottavuutta tai tehokkuutta pystytään mittaamaan. Sahay (2005, 11) siteeraa tutkijoita (Blois, 1985; Grönroos, 1990; Gummesson, 1993; McLaughlin and Coffey, 1990). Adam et al. (1995), jotka ovat esittäneet vaatimukset kuuden kohdan kautta. Nämä alla luetellut kuusi vaatimusta ohjaavat palvelun tuottavuuden muotoilun käsitettä.

- Palvelun tuotanto täytyy nähdä arvona asiakkaalle asiakkaan näkökulmasta.
- Palvelu tuotanto täytyy määritellä sen laatutason mukaan.
- Asiakkaan tulee olla osa palvelun tuottavuuden konseptia.
- Tuottavuuden mittauksien tulee olla yhteydessä asiakkaisiin.
- Dynaamisia indikaattoreita tulee käyttää staattisten panos ja tuotos syötteiden sijaan.
- Tilanteita mitattaessa mittariston tulee sallia palvelu operaatioiden monimutkaisuus ja moninaisuus. (Sahay 2005, 11.)

Roos ym. (2006, 125-127) esittää mittaamisjärjestelmän rakentamisen vaiheet seitsemän kohdan kautta. Mittariston rakentamisessa nämä seitsemän kohtaa ovat välttämättömiä ottaa huomioon, jotta mittaristo voidaan rakentaa.

Ensinnäkin mitattavat kohteet ja tarkasteltava toiminta määritetään ja rajataan täsmällisesti, samalla määritetään myös tulosten käyttötarkoitus. Tätä varten on hyvä keskustella johdon kanssa, jotta ymmärretään sekä mennyttä että nykyhetkeä ja tiedetään, mihin tulevaisuudessa tähdätään.

Toiseksi merkitykselliset sidosryhmät ovat tärkeä määrittää heti alussa sen takia, että varmistetaan, että kaikki merkitykselliset ja tarvittavat näkökulmat tulevat huomioituiksi.

Kolmanneksi luodaan ominaisuudet järjestelmään. Järjestelmän tulee sisältää kaikki ominaisuudet, jotka kuvaavat mittauskohdetta mahdollisimman hyvin. Tässä kohtaa pitää tarkistaa,

että valituissa kohteissa täyttyy niin sanottu täydellisyyden ja erottamiskyvyn kriteerit järjestelmän jokaisella tarkastelutasolla. Tarkastelutasojen tulisi tähdätä siihen, että yrityksen käytössä olevat resurssit eli ominaisuudet tunnistetaan mahdollisimman kattavasti. Resurssien päällekkäisyyksiä tulee myös välttää, jotta niitä ei vahingossa lasketa useaan kertaan. Mitattaville resursseille on siis luotava tarkat määritelmät.

Neljäntenä järjestelmässä mitattavat asiat ja ominaisuudet esitetään suhteessa toisiinsa. Tunnistetut resurssit tulee olla ominaisuuksiltaan sellaisia, että ne ovat mitattavissa. Usein kuvattavia resursseja voi olla käytännössä vaikea määrittää mittaushetkenä tai mitata suoraan. Tällöin joudutaan käyttämään toissijaisia mittareita, jotka kuvaavat mahdollisimman lähelle, mutta epäsuorasti resurssia. Toissijaisten mittarien käyttö ei saa vaikuttaa ylemmän tarkastelutason ominaisuuksiin ja niiden arvoihin. Järjestelmä kuvaa siten resurssien rakenteet ja suhteet toisiinsa; se on malli yrityksen aineettomista ja aineellisista pääoman tekijöistä.

Viidennessä vaiheessa aktivoidaan resursseja kuvaavat yksittäiset arvot tai arvoa määrittävät useita tekijöitä yhdistävät kuvaukset rakenteen solmukohtiin. Yhdistettyihin funktioihin liittyvien ominaisuuksien kuvauksissa on oltava varmoja, että ne ovat mittausteknisesti riippumattomat toisistaan.

Seuraavaksi järjestelmä tulee sovittaa sidosryhmien arvotavoitteiden mukaisiksi. Tässä kohtaa on tärkeää muistaa, että sidosryhmien näkemyksistä ei käytetä keskiarvoja, sillä se ei ole arvoteorian periaatteiden mukaista. Sidoryhmät harvoin edustavat ryhmän yleistä näkemystä ja informaatiosta tulee arvotonta, jos näkemyksien erot ovat suuret. Näkökulmien sovittaminen yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi on järkevintä tehdä keskustelemalla ja käyttämällä painotuksista riippumattomia tekniikoita, kuten pareittain vertailua.

Lopuksi tulee etsiä dataa järjestelmään varten ja toteuttaa mittaaminen. Tässä vaiheessa on hyvä testata ja kontrolloida, että käytettävä data vertautuu määritettyyn mitta-alueeseen. Esimerkiksi määrittämällä data skaalan arvot tasolle 0-1. Määritelmät 0:lle ja 1:lle tulee kirjata jokaisen tarkasteltavan ominaisuuden kannalta. 0 voi tarkoittaa esimerkiksi hyödyttömyyttä tai arvotonta. Se tarkoittaa samalla ”nollapistettä”, josta arvo lähtee kasvamaan tai toiminnalla alkaa olla arvoa. 1:llä voidaan kuvata tavoitetasoa. Esimerkiksi se voi kuvata yrityksen tiettyä strategista tavoitetta, jos mittaamista käytetään sisäisen raportoinnin ja johtamisen tarpeisiin. Jos mittaamista käytetään ulkoiseen vertailuun ja raportointiin, voisi esimerkiksi ”paras toimialalla” kuvata parhaiten skaalan arvoa 1. Datan skaalaus on tärkeää, sillä se avulla pystytään toteuttamaan tilastollisten prosessien ja simulointien läpivienti mittausteknisesti oikein.

4.2 Tuottavuuden mittaamisen malli

Tuottavuuden mittaamisesta on tehty erilaisia malleja, joista on pyritty tekemään myös palvelutuotantoon soveltuvia mittareita. Useat näistä ovat vain suuntaa antavia ja niiden käytännön toteuttaminen on todennäköisesti lähes mahdotonta tässä opinnäytetyössä puutteellisten tietojen takia. Seuraavaksi on esitelty B.S Sahayn (2005) tekemä palvelun tuottavuuden laskumalli, joka on suunniteltu palveluorganisaatioiden käyttöön. Sahayn (2005) Indikaattorien laskentamallia tullaan hyödyntämään Ojasalon (2004) tuottavuuden mallin kanssa. Mittaamisen mallin on tarkoitus vastata LähiTapiola Pääkaupunkiseudun toimintaa.

Sahayn (2005) mittaamisen malli on nimeltään monen tekijän tuottavuuden mittaamisen malli (Multi-factor productivity measurement model). Siinä tuottavuuden indeksi (TPI) perustuu pitkälti ydinparametrien (KTP) ja tukiparametrien (SKTP) määrittämiseen. Ydinparametrit käsittelevät organisaation tuotannon. Ydinparametrit erotetaan vielä staattisiin- ja dynaamisiin parametreihin. Staattiset parametrit ovat niitä mittareita, jotka hyödyntävät organisaation resursseja (esimerkiksi paljonko yksi työntekijä tuo yritykselle arvoa). Dynaamiset parametrit ovat niitä mittareita, jotka tunnistavat eri toiminnot, jotka aiheuttavat välittömiä kustannuksia organisaatiolle ja voivat tuottaa tulosta joskus tulevaisuudessa (esimerkiksi todelliset työtunnit/suunnitellut työtunnit). Tukiparametrit ovat käytännössä kehittämiseen liittyviä tekijöitä, jotka luovat vahvan tieto- ja dataperustan organisaation sisäiseen käyttöön parantamaan tehokkuutta ja tuottavuutta. Seuraavaksi on esitetty, miten kokonaistuottavuuden indeksi voidaan laskea palveluorganisaatiossa. Indeksillä kertoo, millä tehokkuudella palveluita tuotetaan. (Sahay 2005, 12-13.)

Sahayn (2005, 12-15) mukaan tuottavuuden indeksi (TPI) voidaan laskea palveluorganisaatiossa seuraavasti:

$$TPI = PI_{ktp} + PI_{skt}$$

PI_{ktp} = Tuottavuuden indeksi ydinparametreille

PI_{skt} = Tuottavuuden indeksi tukiparametreille

$$PI_{ktp} = PI_{si} + PI_{di}$$

PI_{si} = Tuottavuuden indeksi staattisille indikaattoreille

PI_{di} = Tuottavuuden indeksi dynaamisille indikaattoreille

Tuottavuuden indeksi (PI_{si}) staattisille indikaattoreille lasketaan seuraavasti:

$$PI_{si} = \sum_{i=1}^n W_i \cdot P_{SEi} / P_{STi}$$

Missä:

W_i = Ydinparametrien staattisten indikaattoreihin liitetty painoarvo

P_{SI} = Tuottavuuden arvon tekijät ydinparametrien staattisissa indikaattoreissa

P_{ST} = Tavoite arvot ydinparametrien staattisille indikaattoreille

Tuottavuuden indeksi dynaamisille indikaattoreille lasketaan seuraavasti:

$$PI_{DI} = \sum_{j=n+1}^m W_j P_{DIj} / P_{DITj}$$

Missä:

W_j = Ydinparametrien dynaamisiin indikaattoreihin liitetty painoarvo

P_{DIj} = Tuottavuuden arvon tekijät ydinparametrien dynaamisissa indikaattoreissa

P_{DITj} = Tavoite arvot ydinparametrien dynaamisille indikaattoreille

Tuottavuuden indeksi tukiparametreissä lasketaan seuraavasti:

$$PI_{SKT} = \sum_{k=m+1}^0 W_k P_{SKTk}$$

Missä:

W_k = tukiparametreihin liitetty painoarvo

P_{SKTk} = tuottavuuden indeksi tukiparametreissä $w_i + W_j + W_k = 1$

Kokonaistuottavuuden indeksi (TPI) lasketaan kaavalla:

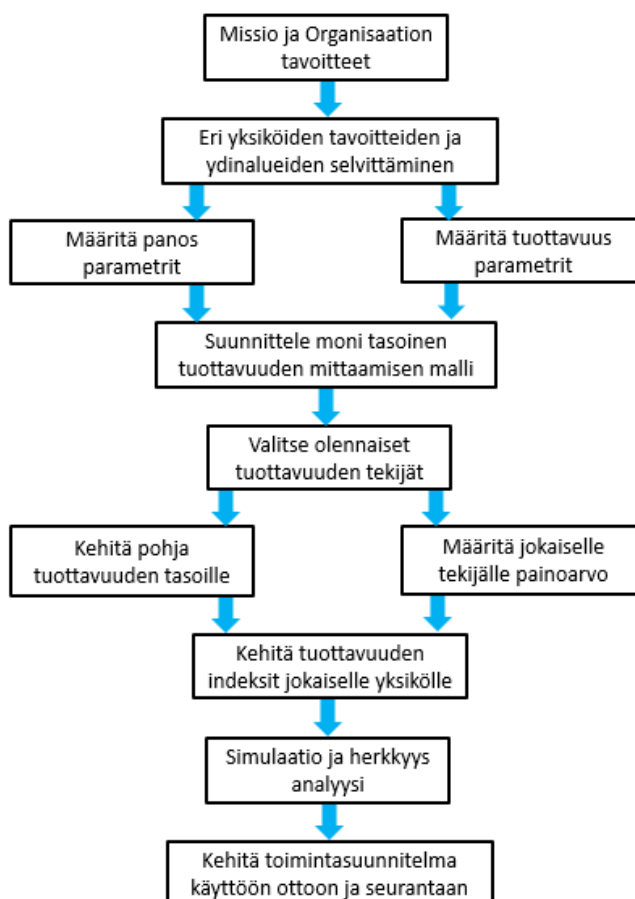
$TPI = PI_{ktp} + PI_{skt} = PI_{SI} + PI_{DI} + PI_{SKT}$

$$PI_{DI} = \sum_{i=1}^n W_i P_{DIi} / P_{DITi} + \sum_{j=n+1}^m W_j P_{SIj} / P_{STj} + \sum_{K=m+1}^0 W_k P_{SKTk}$$

(virhe: PI_{DI} pitäisi olla TPI) (Sahay 2005, 12-15)

Sahayn luoman monen tekijän mittariston rakentaminen vaatii syvempää tuntemusta yrityksestä, jotta mittaristo voidaan rakentaa. Aluksi tulisi tehdä analyysit yrityksen missiosta ja tavoitteista. Analyysia varten on järkevää keskustella johdon kanssa, jotta voidaan ymmärtää

mennyttä, tätä hetkeä ja mitä tavoitellaan tulevaisuudessa. Myös kommunikaatio asiantuntijoiden kanssa on suotavaa, jotta voidaan analysoida tuottavuuden trendejä sekä selittää, mihin käyttöön mittaristo tulee ja ymmärretään mittariston todelliset hyödyt. Tämän jälkeen tulisi tutkia eri osastoja ja määrittää niiden tavoitteet ja ydinalueet. Kun vaadittavat osastojen ydinalueet on määritelty, voidaan aloittaa suunnittelemaan monitasoista tuottavuuden mallia. Seuraavaksi on hyvä valita olennaiset tuottavuuden indeksit. Tämä on syytä tehdä keskustellen yrityksen johdon kanssa, jotta pystytään määrittämään tärkeys ja potentiaali kehitykselle ja kontrolloinnille jokaiselle tekijälle. Seuraavaksi tulee kehittää pohja suorittamisen tasolle ja määrittää painoarvot jokaiselle tekijälle. Tämän jälkeen tulee kehittää tuottavuuden indikaattorit jokaiselle yksikölle/osastolle/alueelle/yksilölle ja esittää ne luodussa mallissa. Kun malli on luotu kokonaan, tulee suunnitella toimintasuunnitelma sen käyttöönottoon ja seurantaan. Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa tätä prosessia. (Sahay 2005, 13-15.)



Kuvio 2: Tuottavuuden mittaamisen mallin suunnittelu (mukaillen Sahay 2005, 13-15)

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, sillä sen avulla on mahdollista päästä toivottuihin lopputuloksiin. Tapaustutkimus toimii hyvin kehittämistyön lähestymistapana, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, kuten yrityksen tuote, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.)

Keskeistä tapaustutkimuksessa on, että siinä voidaan perustella, mitä tapaus edustaa ja mihin kontekstiin se on sidottu. Tapaustutkimuksen perimmäinen tarkoitus on siis tuottaa syvempää ymmärrystä kehittämisen kohteesta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että tapaustutkimuksessa halutaan tietoa juuri siitä ympäristöstä, josta tutkimuskohde nostetaan esille. Tapaustutkimus toimii apuna, kun yritetään saavuttaa laajempaa ymmärrystä työntekijöiden välisistä suhteista ja yrityksen toiminnasta. Tärkeämpää on saada selville paljon suppeasta kohteesta kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksella haetaan yleensä vastausta kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Ojasalo ym. 2009, 52-53; Ronkainen ym. 2014, 68.)

Tutkittavia kohteita on normaalisti tapaustutkimuksessa vähän, usein vain yksi. Tutkittava kohde voi olla esimerkiksi yksilö, organisaatio, tapahtuma, toiminto, ihmisryhmä, prosessi tai maantieteellinen alue. Tärkeää on, että kohde pystytään käsittämään omana kokonaisuutenaan. Tutkimuksen kohde valikoituu aina todellisen kehittämistarpeen pohjalta. Kehittämistyö perustuu jo olemassa oleviin teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tärkeintä on erottaa olemassa olevasta tiedosta oman tutkimuksen kannalta olennainen. (Ojasalo ym. 2009, 53-54.)

Tapaustutkimusta voidaan tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai soveltamalla niitä yhdessä. Yhdessä soveltaminen on tyypillistä tapaustutkimukselle, koska silloin tutkittavasta aiheesta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. Haastattelu on yksi tapaustutkimuksen useimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä, sillä tyypillisesti tapaustutkimuksissa tutkitaan ihmisen toimintaa eri tilanteissa. Tämä jättää tilaa itse tutkijalle kehitettävän ilmiön kuvaamiseen ja ilmiöiden selittämiseen. Haastattelu on luonnollinen tilanne, joka tekee siitä joustavan tutkimustavan, jota voidaan soveltaa muilla menetelmillä, kuten benchmarkingilla ja aivoriihityöskentelyllä. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä tärkeimpänä tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua. Ojasalon Moilasen ja Ritalahden (2009, 95) mukaan haastattelu on luottamuksellinen ja vaatii aina vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelijalla ohjaa keskustelua, joten se eroaa tavallisesta keskustelusta. Haastattelijalla esittää kehittämistehtävän ratkaisulle olennaisia kysymyksiä ollen näin tiedon kerääjä, ja haastateltava vastaa kysymyksiin, ollen näin tiedon antaja. Jotta voidaan saada merkityksellistä tutkimus- ja kehittämisaineistoa, tulee haastattelijalla ja haastateltavalla olla keskinäinen ymmärrys.

Haastattelua varten on valittava haastattelutekniikka. Haastattelut on hyvä jakaa haastateltavien määrän mukaan yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluihin. Yksilöhaastattelu voi olla haastattelun toteuttamis- ja keskustelutavasta riippuen teemahaastattelu, strukturoitu kysymysvastaushaastattelu tai vapaamuotoinen haastattelu. Tässä opinnäytetyössä haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina ja haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu. (Ronkainen ym. 2014, 116; Ojasalo ym. 2009, 98- 99; Vilka 2005, 101-102.)

Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa on tarkoituksena poimia tutkimusongelmasta keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita on käsiteltävä, jotta voidaan vastata tutkimushaastattelussa tutkimusongelmaan. Tavoitteena on saada jokaisesta teema-alueesta omat kuvauksensa vastaajilta. Teemahaastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta kysymysten järjestystä voidaan muuttaa haastattelun kulun mukaisesti. Myöskin tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Jos etukäteen laadittu kysymys on tilanteeseen soveltumaton, voidaan se myös jättää pois haastattelusta ja vastaavasti voidaan kysyä haastattelun aikana uusia mieleen nousseita kysymyksiä. Puolistrukturoitu sekä avoinhaastattelu ovat kelvollisia haastattelutapoja silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jotain ilmiötä ja sen merkitystä osallistujien kesken. Se on hyödyllinen menetelmä myös silloin, kun tarvitaan taustatietoä kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten tulkintaan tai yksittäisten mittareiden pätevyyttä halutaan vahvistaa. (Ronkainen ym. 2014, 116; Ojasalo ym. 2009, 98- 99; Vilka 2005, 101-102.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii siis hyvin opinnäytetyön taustatutkimukseen, jossa selvitetään palvelun mittaamisen käytäntöjä ja miten ne vaikuttavat haastateltavan työhön. Myös olemassa olevien mittareiden pätevyys vahvistuu haastattelun avulla.

Laadullista eli kvalitatiivista aineistoa on mahdollista analysoida monella eri tavalla. Useat eri oppaat esittävät tavalliseksi menettelytavan, jossa aineistoa analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Vaihtoehtoja analyysin tekemiseen on siis monia. Pelkkä aineiston kuvaus ei ole koskaan riittävä analyysiksi vaan aineistoa tulisi pilkkua, purkaa, koota, eheyttää, täydentää, hajottaa ja hallita. Analyysistä ei riitä vain

yksittäiset vastaukset vaan tuloksena pitäisi olla jotain yleisempää ja suurempaa. (kvalimotv 2006; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä analysoitavan aineiston tulee aina olla kuva- tai tekstimuodossa. Kun tutkimusaineisto on kokonaan kasassa, pitää se muuttua muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineistojen kohdalla tämä tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon. Tätä haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Litteroinnissa tapahtuvassa tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta on hyötyä silloin, kun tutkimuksen edetessä tutkija määrittelee, mikä on riittävä tulkinta tutkimusongelman kannalta. Aineiston muuttaminen tekstimuotoon myös helpottaa aineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Tärkeää on myös päättää, miten tarkasti litterointi halutaan tehdä: Kirjoitetaanko pelkästään puhuttu aineisto vai otetaanko litteroinnissa huomioon myös vuorovaikutuksen muut piirteet? Entä miten tarkasti vuorovaikutuksen aiheuttamat eleet eli naurahdukset, tauot ja yskähdykset litteroidaan? Litteroinnin tarkkuus riippuu täysin siitä, miten tarkka analyysin pitää olla sekä siitä, mitä vuorovaikutuksen piirteitä tutkija aikoo käyttää tulkinassaan. (Vilkkä 2005, 115; Ronkainen ym. 2014,119.)

6 Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun rakentaminen

Tähän lukuun on koottu tutkimuksen haastatteluista saadut tulokset ja niiden analysointi, sekä palvelutehokkuuden mittaamisen työkalun suunnittelu. Haastateltaviksi valikoitui LähiTapiola Pääkaupunkiseudun johtoryhmän jäsenistä ne, jotka ovat myynnin, palvelun ja liiketoiminnan ammattilaisia. Haastatteluilla on tarkoitus saada selville, mistä palvelun tehokkuus LähiTapiolassa koostuu ja miten tehokkuutta mitataan eri mittareilla vai mitataanko sitä ollenkaan. Haastattelujen lisäksi on tarkoitus tutkia jo olemassa olevia mittaristoja ja tuottavuuden mittaamisen malleja. LähiTapiolan toimintaa parhaiten sopivimpia mittaamisen ratkaisuja on tarkoitus soveltaa Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalussa.

Tutkimuksen teoriaosuuteen perehtyessä kävi nopeasti ilmi tiettyjä käytännön ongelmia, joilla on suora vaikutus tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Ensinnäkin palvelun aineettomuus asettaa monia mittaamisen haasteita ja toisekseen palvelun luonteesta johtuen tehokkuutta on mitattava indikaattoreiden avulla. Täten rahallista arvoa ei voida mitata, mutta tehokkuutta ja sen osa-alueita pystytään arvottamaan indikaattorien avulla. Tämä asettaa tutkimuksen luotettavuuden kannalta asemaan, jossa tutkimuksen lopputuloksena ei voi olla täysin luotettavaa tietoa. Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun käytettävyys ja luotettavuus ovat siten sen käyttäjien arvioitavissa, kuinka paljon arvoa siitä saatavalle tehokkuuden indeksille pystytään oikeasti antamaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua jo olemassa oleviin eri tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamisen malleihin sekä tuotantoteollisuuden että palvelualojen puolelta. Löydettyä tietoa on tarkoitus soveltaa LähiTapiola Pääkaupunkiseudun mittaamisen mallin kehittämisessä.

6.1.1 Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun suunnittelu

Mittaamisen mallin suunnittelu lähti tilanteesta, jossa ei ollut minkäänlaista tietoa siitä, minkälainen mittaristosta tulee tai mitä tutkimuksia, olemassaolevia malleja ja kaavoja voidaan tässä työssä hyödyntää. Ensimmäinen vaihe oli löytää mahdollisimman paljon erilaisia mittaristoja ja tuottavuuden sekä tehokkuuden malleja niin palvelualojen kuin teollisuuden alojen puolelta. Tämä sujui mutkattomasti teoriaosuuden kirjoituksen yhteydessä. Nopeasti kuitenkin selvisi, että mittariston rakentaminen tulee olemaan lähes mahdoton tehtävä, jos halutaan saavuttaa kaikki mittaristolle asetetut tavoitteet. Teoriassa ilmi käyneet haasteet mittaristojen rakentamisessa ja palvelun mittaamisessa loivat selkeän käsityksen tässä vaiheessa siitä, mihin suuntaan mittaristoa tulee viedä, jotta se voidaan toteuttaa käytännössä. Olemassa olevien tutkimuksien vastaavuus suhteessa haluttuihin lopputuloksiin oli vähäistä. Kuitenkin muutama tutkimus ja suunniteltu tuottavuuden malli löytyi, joissa koin olevan potentiaalia mittariston suunnittelun pohjaksi. Syvällisemmän tarkastelun jälkeen parhaiten soveltuviksi malleiksi koettiin Ojasalon (2004) palvelun tuottavuuden malli ja Sahayn (2005) monitasoisen palvelutuottavuuden mittaamisen malli.

Kun Ojasalon (2004) palvelun tuottavuuden mallista ja Sahayn (2005) monitasoisen palvelutuottavuuden mittaamisen mallista oli saatu selkeä ymmärrys, selitettiin niiden toiminnan periaatteet kohdeyritykselle ja keskustelujen pohjalta todettiin, että lähdetään kehittämään mallia näiden kahden mallin pohjalta. Lähtökohtana oli yhdistää Ojasalon mallin ajattelutapa palvelun tehokkuuden mittaamisesta Sahayn indikaattoreihin perustuvan mittariston laskentatapaan, sekä hyödyntää haastattelujen pohjalta saatavaa tietoa.

Ojasalon (2004) palvelun tuottavuuden malli valikoitui toiseksi hyödynnettäväksi kohteeksi siksi, että se ottaa kantaa vahvasti palvelun laatuun. Lisäksi malliin pystyttiin kuvaamaan LähiTapiolan palvelukohtaamisen sisältö, joten se koettiin hyväksi pohjaksi mallia suunniteltaessa. Ojasalon malli löytyy kuvattuna kappaleesta 3.2.1 laadun mittaaminen, s.21.

Sahayn (2005) monen tason mittaamisen malli valikoitui toiseksi mittaamisen mallin suunnittelun avuksi soveltuvaksi kohteeksi. Laskukaavat oli selitetty perusteellisesti, mikä teki mallista helpommin käytettävään. Hyödynnettävyyttä tuki selkeästi se, että mallin avulla pystyi tuomaan esille eri osa-alueiden heikkoudet ja vahvuudet. Lisäksi sillä pystyttiin tuottamaan tietoa saavutettujen tulosten lisäksi siitä, mitä olisi ollut mahdollista saavuttaa. Malli osoitautui vakuutusalan palvelutoimintaa helposti sovellettavaksi ja myös henkilötason mittausten

tekeminen vaikutti mahdolliselta toteuttaa. Tutkimuksessa esitetyt perustelut sen sopivuudesta nimenomaan palveluorganisaatioiden käyttöön, sekä mittaristossa aineettomien tekijöiden huomioon ottavuus tukivat valintapäätöstä. Sahayn laskennan malli löytyy tarkasti kuvattuna kappaleesta 4.2 tuottavuuden mittaamisen malli s.30.

6.1.2 Palvelutehokkuuden optimoinnin työkalun käytännön toteutus

Mallin kehittäminen aloitettiin Ojasalon (2004) mallin pohjalta. Ensimmäinen etsittiin malliin soveltuvia prosesseja, joita pystytään lukumäärin mittaamaan jollain tasolla. Löydetyt prosessit, jotka tuottavat jollain tasolla arvoa, tulee jakaa Sahayn kuvaamiin staattisiin ja dynaamisiin tekijöihin. Dynaamisiin tekijöihin eli sellaisiin, jotka saattavat tuottaa tulosta yritykselle joskus tulevaisuudessa, valikoituivat todelliset työtunnit, todellinen tehokkuus, asiakasohjaukset, ”kerrallakuntoon”- ja alennusaste. Staattisiin tekijöihin eli sellaisiin, joista tuottoa saadaan heti, valittiin enemmän myynnillisiä tekijöitä: vahinkomyynti, komissioiden, asiakastietojen päivitys, vakuutuksen voimaansaatto, keskittämistä ja paperiton palvelu. Haastatteluista saatuja tietoja mitattavista asioista hyödynnettiin, kun valittiin mittaristoon tulevat tekijät.

Sahayn laskumallin pääidea päätettiin hyödyntää siten, että valituille staattisille ja dynaamisille tekijöille määritettiin painoarvot. Mittariston käytettävyyden ja yksinkertaistamisen vuoksi, tukiprosesseihin kuten koulutuksiin ei nähty tarpeelliseksi ottaa mittarissa kantaa. Mittariston päätettiin koskevan vain palvelukohtaamisessa tapahtuvia tekijöitä.

Painoarvot haluttiin määrittää mittaristoon strategian mukaan ja tärkeänä pidettiin sitä, että niitä voidaan helposti muunnella strategian painotusten muuttuessa. Painoarvot jaetaan valituille tekijöille sadasta pisteestä, eli painoarvojen yhteenlaskettu lukumäärä on sata. Painoarvojen lisäksi jokaiselle tekijälle tulee määrittää oma tavoitearvo mihin pyritään. Tavoitearvo voi olla esimerkiksi edellisen viiden vuoden sisältä paras tulos tai strategian mukaan asetettu tavoite. Esimerkiksi myyjille halutaan painottaa enemmän henkivakuutusyhtiön tuotteiden myyntiä (henkimyyntiä), jonka myynnistä henkivakuutusyhtiö maksaa komission Lähi-Tapiola pääkaupunkiseudulle. Henkimyyntin halutaan olevan 100 000 euroa tietyllä ajanjaksoilla. Tällöin saatua tulosta 90 000 euroa henkimyyntiä verrataan tavoitearvoon. Myyjän tulos suhteessa tavoitearvoon on 0,9, mikä on täten komissioiden tuottavuuden indeksiluku. Komissiolle on laitettu painoarvoksi 20, joten tehokkuuden indeksi komissiolle on 18. Jokaiselle mitattavalle tekijälle tulee määrittää omat tavoitearvonsa, jota verrataan tuottavuuden arvoon. Niiden avulla tekijöille lasketaan tehokkuuden indeksi, joka saadaan laskemalla yhteen jokaisen tekijän tuottavuuden indeksi. Yhteen laskettua arvoa verrataan tehokkuuden indeksiin 100, joka kuvaa tavoitetehtokkuutta. Saaduista tekijöiden arvoista pystytään näin helpoimmin erottamaan isoimmat heikkoudet ja vahvuudet, sekä erottamaan kehittyminen eri osa-alueilla niin yksilö- kuin yksikkötasollakin. Työkalu tuo siis läpinäkyvyyttä toimintaan helpottamalla kokonaisvertailua ja näin se sopii hyvin johtamisen tueksi sekä palkkioinnin avuksi.

Mittari päätettiin rakentaa suunnittelun pohjalta yrityksessä käytössä olevalle QlikView alustalle. QlikView on Business Intelligence - alusta, joka mahdollistaa suorat ja epäsuorat tiedon haut yrityksen tietokannasta ja sillä voidaan tuottaa niistä selkeitä analyysejä ja raporttinäkyelmiä. QlikView mahdollistaa sen, ettei dataa tarvitse summata etukäteen, vaan tiedon laskenta datasta tapahtuu käyttäjien valintojen mukaan. QlikView on helppokäyttöinen ja sen avulla pystytään yhdistämään eri lähdejärjestelmiä, joista luotettava tieto tulee yhtenäistää. (Infrastone 2017.)

6.2 Haastattelut

Tutkimusta varten oli tarkoitus haastatella viittä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun johtoryhmän jäsentä, joiden työnkuva on vahvasti sidottuna henkilöliiketoimintaan. Otanta oli siis harkinnanvarainen, tarkoituksena valita henkilöt, jotka ovat olleet pitkään LähiTapiolassa johtotehtävissä. Haastateltaviksi valikoitui siten kokeneita LähiTapiolan historiaa ja aiempia palvelun mittaamisen tuntevia henkilöitä. Haastateltaviksi valitsin kaksi henkilöliiketoiminnan myyntijohtajaa, henkierikoistuneen myyntijohtajan, talousjohtajan sekä varatoimitusjohtajan.

Haastatteluja varten oli valmisteltu yhdeksän kysymystä ja ne löytyvät työn lopusta liitteestä (liite 1). Kysymykset olivat avoimia, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavia vastauksia. Haastateltaville oli kerrottu etukäteen haastattelun aihe, jotta haastateltavilla olisi aikaa pohtia aihetta huolella ennen varsinaista haastattelua. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina.

Haastattelu ajankohdat sovittiin viikolla yhdeksän suullisesti, jonka perusteella tehtiin kalenterivaraukset haastateltaville. Haastattelut toteutettiin viikoilla kymmenen ja yksitoista, ja niihin oli varattu aikaa kolmekymmentä minuuttia. Haastattelujen kesto vaihteli neljästätoista kahteenkymmeneen minuuttiin. Teemahaastattelu oli puolistrukturoitu eli kysymykset olivat valmiina, mutta haastattelun edetessä esitettiin tarvittaessa lisä- ja tarkentavia kysymyksiä. Haastattelusta oli tarkoitus saada keskustelunomainen, joten kysymysten esittämisvaiheet vaihtelivat keskustelujen mukaan. Haastateltavilta kysyttiin lupa äänittämiseen analysoimisen helpottamista varten. Äänitetyt haastattelut litteroitiin eli aineisto kirjoitettiin sanasta sanaan ylös.

Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin. Haastattelukysymyksiä ei oltu eritelty eri teemoihin, joten tuo työ tehtiin analysointivaiheessa. Kysymyksien alle ryhmiteltiin kaikkien vastaukset ja niistä lähdettiin selvittämään yhtäläisyyksiä ja eroja. Alle on koottuna haastatteluista tehdyt päätelmät ja niiden lisäksi haastateltavien omia kommentteja.

Haastateltavat ajattelivat selkeästi palvelun mittaamista LähiTapiolassa omista näkökulmistaan. Useimmilla selkeänä ajatuksena kuitenkin oli, että palvelun mittaaminen lähtee ennen

kaikkea suoritämääristä. Määrällisesti mitattavista asioista nostettiin esiin asiakastietojärjestelmään merkittävät suoritukset kuten, millä asialla on oltu, minkä verran oli asiakaskäyn- tejä, paljonko tehty tarjouksia, paljonko oli myyntiä ja mitä palveluita on saatu myytyä. Yksi haastateltavista kuvasi suoriteperusteisen mittaamisen ongelmaksi sen, ettei se ota huomioon palvelun sisältöä. Suoriteperusteista mittaamista ei siten pidetty vertailukelpoisena, koska siitä ei käy ilmi palvelutapahtumien laadun vaihtelu.

Palvelun mittaamisesta jokainen nosti esiin erityisesti NPS -mittarin, eli mitä mieltä asiakkaat ovat olleet palvelukohtamisesta. Mittarin käyttökelpoisuudesta kuitenkin nousi esiin ristiriitaisia mielipiteitä. NPS -mittari koettiin toimivaksi asiakaskokemuksen mittaamistavaksi ja sen kuvattiin antavan kaikkein aidoimman palautteen palvelukohtamisesta. NPS -mittarin heikkouksiksi nähtiin muun muassa alhaiset vastausprosentit ja se, ettei sillä pystytä tunnistamaan sitä, minkä asian tiimoilta asiakas oli palveluun osallistunut, joka vaikuttaa suoraan NPS -mittarin tasoon. NPS -mittarin tulisi tunnistaa erityyppiset asiakokonaisuudet, jotta siitä saatavat tulokset olisivat vertailukelpoisia. Palvelua mainittiin myös mitattavan ulkoisen tutkimusyhtiön avulla tehtävillä asiakastyytyväisyyskyselyillä pari kertaa vuodessa, sekä palaute- puheluilla suoraan asiakkaalle. Myös palvelukohtamisten havainnointi koettiin hyväksi palvelun mittaamisen tavaksi, vaikka se mainittiinkin myös hyvin epämukavaksi niin esimiesten kuin alaistenkin kannalta.

Palveluntehokkuuden määritelmä kuvattiin yhtä monella tapaa kuin haastateltavia oli. Yhdistäväksi tekijäksi monessa määritelmässä kuitenkin nousi se, että palvelun tehokkuus on sitä, mitä loppujen lopuksi jää tuotoksi kaikkien kulujen jälkeen. Määritelmät olivat suhteellisen laajoja, sillä niihin sisällytettiin palvelukohtamisessa liittyviä tapahtumia kuten asiakaskoh- taamismäärät, palvelun sisältö, palvelun lopputulos. Määritelmiä ajateltiin selkeästi kahdesta näkökulmasta, asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. Haastatelluilla johtoryhmän jäsenillä oli seuraavanlaisia ajatuksia palvelun tehokkuudesta:

Tuotettu hyöty suhteessa aiheutettuihin kuluihin.

Mä lähdän siitä tuota, että minkä verran niitä asiakaskohtamisia on tiettyinä aikana, et onko se päivässä vai onko se viikossa, niin kyllä mä niinku sen näki- sin, että se on se lähtökohta, että jos niitä ei ole ni silloin ei tietenkään tapahu mitään. Toinen asia on tietenkin se, että mitä sitten tapahtuu siinä palveluti- lanteessa, että minkä verran siinä tulee sitten myyntiä elikkä sitä plussaa.

Se koostuu siitä, että minkälaisia asiakkaita me saadaan, paljonko niille pysty- tään myymään ja kuinka pitkäkestoisia asiakassuhteet ovat.

Asiakkaan näkökulma, minkä pitäis sitte aina mennä käsikädessä meidän näkö- kulman kanssa meidän tehokkuudesta, eli miten asiakas kokee sen palvelun te- hokkuuden. Useinhan asiakas kokee sen, että asia tulee hoidettua nopeasti, kerralla kuntoon ja hyvässä hengessä.

Se hoidetaan tehokkaasti, osaavasti, kerralla kuntoon ja lisäksi sulla jää palvelukokemuksesta sellainen, että olipa hyvä et mä tulin paikanpäälle tai mä saan jotain enemmän, mitä mä osasin ajatella.

Palvelun tehokkuuden aiempi mittaaminen taas nosti mielenkiintoisia näkökulmia esiin, sillä kaksi haastateltavista koki, ettei varsinaisesti palveluntehokkuutta mitata. Toinen koki sen ennemminkin tuottavuuden mittaamiseksi ja toinen kuvasi, ettei tehokkuutta pystytä katsomaan yksittäisen myyjän tasolla henkilöasiakaspuolella ollenkaan. Ongelmaksi suoritteiden mittaamisessa nähtiin se, että määrän mittaaminen voi johtaa tilanteisiin, että asiakkaat eivät aina saa sitä palvelua, mitä heidän kuuluisi saada. Tässä tilanteessa ollaan esimerkiksi palveluyhtiön kanssa, jonka toimintaa kuvataan seuraavasti:

Ostamme palvelua tuolta sitä tuottavalta yhtiöitä ni tota sen sijaan sen sijaan, että olisimme saaneet euroja ja tyytyväisiä asiakkaita, niin olemme saaneet suoritteita.

Muut kuvasivat palvelun tehokkuuden mittaamista NPS -mittarin avulla ja asiakastyytyväisyystutkimuksilla ja palautteilla. Kaikki sitoivat tehokkuuteen ajatuksen suoritemääristä ja palvelun nopeudesta. Tärkeänä pidettiin sitä, minkä verran tietyn ajanjakson aikana on asiakaskohtauksia, tarjouksia, myyntiä ja paljonko palveluita per asiakas siinä syntyy.

Mittaamisen haasteiksi nostettiin, että on hyvin vaikea tunnistaa, mitä asiakaskohtaamisen sisällä on tapahtunut. Yksi haastateltavista koki, ettei ole yhteistä hyväksytyä mittaamista-paa, vaan tuntuu, että tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamisessa ollaan eri viivalla asian kanssa. Haasteena nostettiin myös, ettei mittaaminen ole systemaattista ja eikä ole olemassa vain yhtä mittaria vaan mittaaminen on hyvin sirpaleista ja mututuntumalla tehtyä. Myös eri rooleissa olevilla on eri vaatimukset kohtaamiin, mikä sitten hankaloittaa mitattavien asioiden yhteismitallistamista. Yhteisenä havaintona haastateltavilla oli selkeästi, että tehokkuuden mittaaminen on hyvin esimieskohtaista. Palvelukohtaamisten havainnointi osana palvelukohtaamisen laadun mittaamista kuvattiin asiana, joka on pois mukavuusalueelta. Sitä pidettiin kuitenkin erittäin pätevänä mittaamisen tapana.

Esimiehet havainnoisivat sitä, mitä siinä asiakaspalvelu tilanteessa tapahtuu. Et se on jotenkin semmonen poismukavuus alueelta ja se on aika semmonen aika hankala osio ja se on kuitenkin se lähtökohta minusta, että tota sitä kauttahan pystyy sitten johtamaan, että mihin asioihin pitää kiinnittää huomiota ja kuitenkin siellä taustalla on sitten ne raa'at luvut.

Kaksi haastateltavista nosti suurimmaksi ongelmaksi erityisesti järjestelmät ja sen, etteivät ne ole sillä tasolla, että niiden avulla pystyttäisiin mittaamaan kaikkia toivottuja asioita. Sen takia kaikkein hankalimmat asiat jäävät mittaamatta, esimerkkinä tästä muun muassa henkilöliiketoiminnassa yksittäisen myyjän tehokkuuden mittaaminen, joka kumminkin onnistuu yrityspuolella salkuttamisen avulla.

Toinen suuri haaste, mikä meillä on, mikä siihen liittyy, ni on järjestelmähaasteet, et se tietysti teknisesti vaatis lähtökohdat, et meillä ois sellaset järjestelmät, et se tieto on ylipäättään saatavilla ja yhdisteltävissä.

Ehkä se liittyy enemmän tähän CRM:n kehittämiseen, että me oikeasti nähtäisi asiakkaiden kannattavuus, kun me suoraan avattais se asiakas, et paljonko se oikeasti on jättänyt viimeisen kolmenvuoden aikana, ni semmosissahan kehittyneissä CRM järjestelmissä on sitä

Palvelun laadun huomiointi mittaamisessa toi näkökulmia hyvin laidasta laitaan. Osa koki, ettei laatua huomioida lainkaan, vaan se saadaan näkyviin pienen mutkan kautta kuvittelemalla, että kun myydään paljon, niin voidaan olettaa, että asiakkaan turva on hoidettu hyvin kuntoon ja asiakkaalle on tarjottu palveluita kattavasti. Laadun mittaamisessa arvoa laitettiin paljon NPS -mittarille. NPS -mittarin todettiin toimivan isossa kuvassa, mutta ongelmana on se, ettei sitä voi kohdentaa tarkasti.

Asiakkaalla voi olla huono palvelukokemus korvauksista ja se menee toimistoon ja vuodattaa siellä ja antaa huonon palautteen, ni se menee sen toimiston palvelua heikentäväksi mittariksi.

Tämän takia NPS -mittaria ei pidetty oikeudenmukaisena. Laadun mittaamiseen yhdistettiin myös LähiTapiolan vahva kulttuuri tekemisen havainnoinnista, eli siinä arvioidaan palvelukoh- taamisen etenemistä ja laatua. Sen avulla havainnoija ja tilanteessa oleva myyjä pystyvät keskustelemaan tilanteesta ja sitä kautta pyritään kehittämään henkilön osaamista ja palvelu- malleja.

Omassa työssään haastateltavat käyttävät paljon ylätason mittareita, kuten liiketulosta ja kannattavuuden tunnuslukuja. Kannattavuuden mittareista nostettiin erityisesti esiin toiminta- takulusuhde, joka on helppo johtaa ihan asiakaskohtaisiin asti. Tärkeitä mittareita olivat myös myynnin kehitys ja asiakaspoistuma. Myös NPS -mittarin kehitystä seurataan sekä työpai- kalla henkilöstön fiilistä. Strategiakauden mittareiden valintaan vaikuttaa se, ollaanko kasvu- vai kannattavuuskärjellä liikkeellä ja tämän lisäksi on huomioitava strategiassa valittu muu- toksen suunta kuten esimerkiksi transformaatio perinteisestä vakuutusyhtiöstä elämäntur- vayhtiöksi. Yleensä seurannassa painotetaan 3-5 tärkeintä asiaa. Omassa työssä mitattavat asiat koettiin myös tärkeiksi johtamista ja tekemistä tukeviksi mittareiksi.

Palveluneuvojien ja edustajien mittaamiseen käytetään myyntiin perustuvia mittareiden li- säksi nykyään myös NPS -mittausta. Sekä tuottavuuden että tehokkuuden mittarien kuvattiin olevan aika lapsenkengissä ja niiden parantamista pidettiin tärkeänä. Yksittäisistä mitatta- vista asioista tärkeimmiksi nostettiin säästö- ja sijoitusvinkkaukset, alueyhtiöläjien myynti ja riskihenkivakuuttaminen. Myös sähköisten palveluiden tarjoamista mitataan sekä S-mobiili

suositteluja. Kerran kuussa tarkemmin katsottavia tekijöitä erityisesti erikoistuneilla myyjillä ovat asiakastapaamismäärät, myyntiprosentit, kaupan keskimääräinen suuruus, kuinka monelle asiakkaalle on tehty jonkinlaisia ratkaisuita tai muutoksia sekä millaista palautetta asiakailta on tullut.

Mittaamisen mallin hyväksi puoliksi nostettiin mahdollisuus sitoa se palkitsemiseen. Lisäksi ajateltiin, että sen avulla olisi mahdollista kasvattaa tehokkuutta ja tuottavuutta oikeasti, kun päästäisiin puuttumaan asioiden ytimeen. Olennaiseksi tekijäksi nähtiin mittarin säädettävyys strategian mukaan. Pohdittavaksi nousi myös ajatus, voisiko tällä saada läpinäkyvyyttä sisäiseen toimintaan, jolloin vertailu eri yksiköiden ja toimistojen välillä olisi reilumpaa. Mittariston ajateltiin tuovan erilaista näkökulmaa johtamiseen sekä sen koettiin olevan oikeudenmukainen esimerkiksi palkitsemiseen. Kokouksiin se toisi uutta näkökulmaa, sillä myyntilastojen lisäksi olisi läpikäytävänä myös muut strategian kannalta olennaiset asiat helppolukuisena raporttina, josta työntekijät saavat kokonaisvaltaisemman kuvan omasta toiminnastaan. Mittarin ajateltiin mahdollistavan myös samassa roolissa toimivien henkilöiden kokonaisvertailun.

7 Johtopäätökset & Arviointi

Mallin kehittäminen aloitettiin perehtymällä useisiin asiasta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja niissä esiteltyihin teorioihin. Teorioiden pohjalta kehiteltiin ensimmäinen malli, jonka toimivuutta arvioitiin haastatteluissa. Haastatteluissa saadun tiedon perusteella mallia hienosäädettiin. Opinnäytetyön lopussa on liitteenä selkeä kuvallinen esimerkki siitä, miten mittaamisen malli toimii yksinkertaisimmillaan ja ohjeet sen käyttöön. Tutkimus näyttää siis, miten eri tekijöitä pystytään ottamaan huomioon yksittäisessä mittaristossa, kun mitataan palvelun eri osa-alueita.

Teoriapohjaa on lähestyttävä kriittisesti, sillä teoria erityisesti palvelun tehokkuuden ja tuottavuuden mittaamisesta on entuudestaan vähäistä. Tämä ilmenee työssä vanhoina lähteinä ja lähdekirjallisuuden vajaavaisuutena tietyissä kappaleissa. Myös aiempi tutkimus palvelun tehokkuuden sekä tuottavuuden mittaamisesta on keskittynyt vahvasti tavaratuotannon ympäristöön. Palvelun mittaaminen pitää sisällään yhteismitallistamisongelman. Toisin sanoen eirahamääräisten asioiden mittaaminen on vaikeaa. Käytännössä tuotoksien ja erilaisten panoksien mittaaminen on mahdollista ainoastaan laskemalla rahamäärien yksiköitä yhteen. Palvelukontekstissa on myös haastavaa määritellä palvelun tuotos sen aineettomuuden ja laadullisten tekijöiden takia. Erilaisia ratkaisuja näihin on kehitetty, mutta arvioihin perustuvia mittareita ei voida pitää kovin luotettavina.

Tutkimus pysyi sovitussa aikataulussa, lisäksi se on ollut taloudellisesti LähiTapiolalle vaivaton toteuttaa, sillä ainoa resurssi mitä heidän puoleltaan on vaadittu, on ollut haastatteluihin

käytetty aika. Laadullisesti lopputulos oli hyvä, koska tuotoksena oli yrityksen tarpeita vastaava mittaristo, joka on strategian muuttuessa helposti muokattava. Mittariston pilotointi alkaa, kun malli saadaan koodattua kokonaisuudessaan QlickViewille. Taloudellisesta näkökulmasta mittariston rakentaminen on edullista, koska sen koodaaminen pystytään tekemään sisäisesti yrityksessä.

Toteutuksen kannalta selkeäksi ongelmakohtaksi nousi mittaristoon valittavat tekijät. Mittaristoon päätyvien tekijöiden valinnassa oli huomioitava tarkkaan jokaiseen tekijään liittyvä prosessi ja oli myös mietittävä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat mitattavaan asiaan. Esimerkiksi NPS -mittaria ei voida käyttää yksittäisen henkilön mittaamiseen otannan ollessa liian suppea, mutta isompia ryhmiä mitattaessa se alkaa olla jo luotettava mittari. Myös asiakaspoistuma nähtiin mielenkiintoisena mitattavana asiana, mutta varsinkin pitkällä aikavälillä asiakkaan kanssa asioineita on paljon, joten sen tarkka mittaaminen on haasteellista erityisesti yksilötasolla. Mittaristoon valittavien tekijöiden valitseminen ja arvottaminen oli opettavaista ja antoisaa.

Haastattelujen perustella hankkeen hyödynnettävyys on ilmeinen ja mittaristoa tullaan jatkossa käyttämään, kuten haastattelujen analysoinnin viimeisessä kappaleessa 6.2 sivulla 38 käy ilmi. Haastatteluissa kävi ilmi, että käsitys siitä, mitä on palvelun tehokkuus, miten palvelua mitataan ja miten sen laatutekijät huomioidaan, vaihteli paljonkin yrityksen johtoryhmän sisällä. Tästä syystä palvelun tehokkuuden käsitteestä on hyvä johtoryhmässä muodostaa yhteinen käsitys, jotta mittaristolle asetettavat tavoitteet ovat realistiset ja mittaristosta saatavat tulokset ymmärretään samalla tavalla. Mittaaminen keskittyy usein vain yhteen osaluueeseen kerrallaan eikä kokonaisuuksia hahmottavaa mittaamisen tapaa ole käytössä. Johtamisen apuna toimivat mittarit keskittyvät vahvasti myyntiin ja palvelun laatua koskevat mittaristot ovat taas selkeästi irrallaan myynnistä, joten mittariston avulla saadaan myös laatutekijöitä sidottua mukaan rahallisiin mittareihin. LähiTapiola pystyy hyödyntämään tätä opinnäytetyötä johtamisessa sekä toiminnan kehittämisessä. Tarve tämän tyylliselle palveluntehokkuuden mittaamisen mallille on siis haastattelujen pohjalta ilmeinen ja siitä on varmasti hyötyä. Jokainen haastateltava oli selkeästi innokas näkemään, miten mittaria pystytään hyödyntämään, kun sitä lähdetään siirtämään käytännön kokeiluun QlickViewille.

Hankkeen aikana varsinaisiin tuloksellisiin tavoitteisiin ei voida päästä, sillä numeerisena tavoitteena on liikekulusuhteen parantaminen viisi prosenttiyksikköä strategiakauden loppuun mennessä (12/2018) eli työkalun tavoitteet ovat tulevaisuudessa. Muuten työkalun avulla oli tarkoitus päästä arvioimaan paremmin uuden organisaatiorakenteen ja työnjakomallin tuomia hyötyjä, sekä vertailemaan palvelukanavia keskenään ja tähän työkalu soveltuu erinomaisesti. Kehittämishankkeen aikana haastatteluihin osallistuneet jäivät selkeästi pohtimaan aihetta syvällisemmin ja yksi haastateltavista totesi, että haastattelusta oli myös hänelle itselleen

suoraan hyötyä. Varsinaista toiminnan muutosta ei vielä tapahtunut, mutta ajattelu mittamista ja sen tärkeyttä kohtaan muuttui haastateltavilla. Toiminnan muutosta on siis odotettavissa mitattavissa asioissa sekä mittaamistavassa, kun mittariston pilotointi on viety läpi. Lähtötilanteeseen verrattuna mittaamiselle on nyt suunniteltu malli, joka mahdollistaa käytännössä kokonaisvaltaisemman mittaamisen. Havaittuihin mittaamisen puutteisiin ei pystytty vielä täysin vastaamaan. QlikViewillä mallin kokeileminen osoittautui ajateltua hankalammaksi sen takia, että varsinaisia vertailukohtia on vielä erittäin vaikea saada organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Seuraavaksi onkin tärkeää luoda rutiini mittaamiselle, jotta tulevaisuudessa vertailukohdat ovat selkeät. Opinnäytetyössä suunniteltua mittaristoa lähettään pilotoimaan kevään aikana ja sen pilotoinnin tulosten perusteella mittariston arvoja tullaan mahdollisesti säätämään.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus tai mittari kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti taas kuvaa, miten tarkka mittari on. (Ronkainen ym. 2009, 129-130.) Luotettavuuden kannalta tutkimuksessa rakennettava mittaristo tulee mittaamaan juuri sitä, mitä sen pitääkin mitata. Mutta mittarin tarkkuus eli sen reliabiliteetti on pienoinen ongelma. Palvelun aineettomuus ja laatu ovat vaikeita mitattavia eikä niitä pystytä tarkasti rahanmääräisinä mittaamaan. Mittaristo pohjautuu indikaattoreihin, sillä niiden pohjalle työkalun pystyi nopeasti ja kustannustehokkaasti suunnittelemaan. Vaikka käytettävät luvut ovat todellisia, mittaristosta saatava tehokkuus on suuntaa antavaa, joten mittaristoa ei voida pitää täysin luotettavana. Indikaattoreihin pohjautuvan mittariston käyttö on aina harkinnanvaraista, mutta siitä voidaan saada viitteitä sille, millä osa-alueilla toimitaan tehokkaasti ja missä voidaan kehittyä.

Mikäli tulevaisuudessa ilmenee, että tutkimuksessa suunnitellun mittaamisen mallin avulla päästään tavoitteisiin eli onnistutaan arvioimaan paremmin uuden organisaatorakenteen ja työnjakomallin tuomia hyötyjä, sekä vertailemaan palvelukanavia keskenään on siitä potentiaalisesti hyötyä muillekin alueyhtiölle. Saatujen kokemusten perusteella, palvelun mittamista olisi hyvä selkeyttää ja yhtenäistää yrityksen sisällä. Yhtenäiset mittaamistavat ja yhtenäiset mitattavat asiat toisivat läpinäkyvyyttä toimintaan, sekä mahdollistaisivat paremman mittaamisen seurannan yrityksessä pitkälläkin aikavälillä.

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyöprosessi opetti paljon itsensä johtamisesta sekä teoriassa tutkituista asioista kuten palvelusta ja palvelun mittaamisesta. Haastattelut lisäsivät omaa ymmärrystä siitä, mitä palveluiden johtaminen vaatii, miten palvelun laatua tarkkailaan ja mitkä luvut ovat yrityksen kannalta tärkeitä. Oma rooli tutkijana loi ymmärrystä siitä, miten haastavaa ja työlästä on lähteä luomaan jotain uutta lähes tyhjästä. Tiedonhankinta oli iso osa työtä ja ehkä työläimpiä asioita koko työssä. Suurin osa tiedosta oli saatavilla vain englanniksi ja tietoa osasta aiheista oli vähän, siksi tuntuukin, että tällä osa-alueella opin

huomattavan paljon. Tutkimuksen aikana monet ongelmat tuli ratkaista aikataulun puitteissa ja siitä olenkin varsin tyytyväinen, etten missään vaiheessa luovuttanut aiheen kanssa, vaikka tuntuikin, ettei sopivaa teoriaa ja palveluun sovellettavia mittaristoja löydy. Kaikki tarvittava tuli kuitenkin suunniteltua ja toteutettua sovittujen aikataulujen puitteissa. Huomasin siis toimivani paineen alla paljon tehokkaammin ja tarkemmin. Oivallukset työn aikana ja oman ymmärryksen kasvaminen aiheesta työn edetessä oli mielekästä, joka teki opinnäytetyöprosessista hyvän kokemuksen.

Lähteet

Kirjalliset

Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Arantola, H. & Santonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Carlborg, P. & Kindström, D. 2014. Service process modularization and modular strategies. Santa Barbara: Emerald Group Publishing, Limited

Cokins, G. 2004. Performance Management. Finding the Missing Pieces (to Close the intelligence Gap). New Jersey: John Wiley & Sons.

Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. & Bordloi, S. 2014. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 8 Edition. New York: McGraw-Hill-Irwin.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing Customer management in service competition. 3. painos. England: John Wiley & Sons.

Grönroos, C., Hyötyläinen, H., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynnänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2015. Service productivity as mutual learning. Bingley: Emerald Group Publishing, Limited.

Grönroos, R., Kaitovaara, P., Arbab, S., Korelin, J., Tuomisto, A., Grönroos, R., Hyötyläinen, M., Manninen, J., Bradt, V. & Omaheimo, R. 2012. Uuskasvun anatomia: opas parempaan tuottavuuteen. Helsinki: TeliaSonera Finland.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Johnston, R. & Jones, P. 2004. Service Productivity. Towards Understanding the Relationship Between Operational and Customer Productivity. International Journal of Productivity and Performance Management, 201-213. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.

Karlöf, B. & Lövgren, F. 2004 Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kozak, M. 2004. Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. Cambridge: CABI Publishing.

Kvalimotv. 2006. Analyysi ja tulkinta. Viitattu 25.1.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. 0 Vuolle, M. 2010 Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Nachum, L. 1999. Measurement of Productivity of Professional Services. An Illustration on Swedish Management Consulting Firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 922-949. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Qiu, R. 2014. *Service Science The Foundation of Service Engineering and Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. *Aineeton pääoma johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. *Tutkimuksen voimasanat*. 1-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saari, S. 2006. *Tuottavuus Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa*. Vantaa: Mido Oy.

Sahay, B. 2005. Multi-factor productivity measurement model for service organisation *International Journal of Productivity and Performance management* 7-22. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.

Tonchia, S. & Quagini, L. 2010. *Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Lontoo: Springer.

Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Yallwe, A. H. & Buscemi, A. 2014. An era of intangible assets. *Journal of Applied Finance and Banking* 17-26. Ateena: International Scientific Press.

Sähköiset

Infrastone. 2017. QlikView Business Discovery. Viitattu 13.5.2017. <http://www.infrastone.fi/tuotteet/qlikview/>

Lähitapiola. 2016. Ryhmän rakenne ja johto. Viitattu 8.1.2017. <http://www.lahitapiola.fi/tieto-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>

LähiTapiola. 2015. LähiTapiola vuosiraportti 2015. Viitattu 8.1.2017. <http://public.brandgate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/170657/>

Opetushallituksen kotisivut. Viitattu 18.12.2016.

http://www.opph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit

Kuviot

Kuvio 1: Ojasalon palvelun tuottavuuden malli (mukaillen Ojasalo & Grönroos 2015).....	23
Kuvio 2: Tuottavuuden mittaamisen mallin suunnittelu (mukaillen Sahay 2005, 13-15)....	32

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	50
Liite 2: Ohjeet palvelutehokkuuden mittaamisen mallin käyttöön	51

Liite 1: Haastattelukysymykset

Kerro millä tavoin palvelua on mitattu aiemmin LähiTapiolassa? Millaisilla mittareilla? Mitkä hyviä, mitkä huonoja ominaisuuksia?

Kerro omin sanoin, miten määrittäisit palvelun tehokkuuden?

Miten palvelun tehokkuutta on mitattu aiemmin? Millaisilla mittareilla? Mitkä hyviä, mitkä huonoja ominaisuuksia?

Mitä haasteita palvelun mittaamisessa on ollut?

Millä tavoin palvelun laatu huomioidaan mittaamisessa?

Mitkä ovat omassa työssäsi tärkeimmät mitattavat asiat? Millä tavoin strategia vaikuttaa omassa työssäsi mitattaviin asioihin?

Kerro minkälaisia mittareita johtamisen apuna olet itse käyttänyt ja miksi? Mitkä hyviä, mitkä huonoja ominaisuuksia?

Minkälaisilla mittareilla edustajien/palveluneuvojien menestystä mitataan? Tärkeimmät mittarit?

Koetko, että seuraavanlaisesta kokonaisvaltaisesta tehokkuuden mittaristosta voisi olla hyötyä? Mitä käyttö mahdollisuuksia sille näet?

Liite 2: Ohjeet palvelutehokkuuden mittaamisen mallin käyttöön

Mittari	Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo	Tuottavuuden arvo
Vahinkomyynin arvo	1,09844	20	100000	109844
Komissiot	0,833333333	20	60000	50000
Asiakastietojen päivitys	1,333333333	5	150	200
Sopimuksen teko	0,9	15	50	45
Keskittämisaste	0,261261261	5	333	87
Paperitonpalvelu	0,843333333	5	300	253
Mittari		Painoarvo		
Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit	1	5	38	38
Asiakasohjaukset	0,75	10	20	15
NPS	0,885714286	10	70	62
Alennusaste	1,333333333	5	2000	1500
		100		
Tavoite tehokkuus 100				
Tehokkuus = Static + Dynamic				
Static	64,32511			
Dynamic	28,02381			
Tehokkuus	92,34892			
1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.				
2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.				
3. Määritä tavoitearvot tietylle ajanjaksolle.				
4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.				
5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta				
6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.				
7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.				
8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.				

Kohdassa yksi määritetään mittaristoon valittavat tekijät. Valittavien tekijöiden tulee olla sellaisia mitattavia asioita, joista on saatavilla jonkin näköistä numeerista dataa. Valittavat tekijät on suositeltavaa valita strategian mukaan, mutta siihen voidaan kuitenkin valita mitattavat asiat sen perusteella, mitä itse halutaan mitata.

Static	Mittari	Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo			Tuottavuuden arvo
	Vahinkomyyntin arvo	1,09844	20	100000			109844
	Komissiot	0,833333333	20	60000			50000
	Asiakastietojen päivitys	1,333333333	5	150			200
	Sopimuksen teko	0,9	15	50			45
	Keskittämisaste	0,261261261	5	333			87
	Paperitonpalvelu	0,843333333	5	300			253
Dynamic	Mittari		Painoarvo				
	Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit	1	5	38			38
	Asiakasohjaukset	0,75	10	20			15
	NPS	0,885714286	10	70			62
	Alennusaste	1,333333333	5	2000			1500
			100				
	Tavoite tehokkuus 100						
	Tehokkuus = Static + Dynamic						
	Static	64,32511					
	Dynamic	28,02381					
	Tehokkuus	92,34892					
	1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.						
	2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.						
	3. Määritä tavoitearvot tietylle ajanjaksolle.						
	4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.						
	5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta						
	6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.						
	7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.						
	8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.						

Kohdassa kaksi mitattavat tekijät jaetaan staattisiin ja dynaamisiin tekijöihin. Staattisiin tekijöihin eli sellaisiin, joista hyöty on välitön ja dynaamisiin, joista hyöty voidaan saada joskus tulevaisuudessa. Näiden väliset painoarvot on jaettu siten, että staattisille on järkevää antaa 70 prosentin ja dynaamisille 30 prosentin painoarvo.

Static	Mittari		Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo		Tuottavuuden arvo
	Vahinkomyynin arvo		1,09844	20	100000		109844
	Komissiot		0,833333333	20	60000		50000
	Asiakastietojen päivitys		1,333333333	5	150		200
	Sopimuksen teko		0,9	15	50		45
	Keskittämisaste		0,261261261	5	333		87
	Paperitonpalvelu		0,843333333	5	300		253
Dynamic	Mittari			Painoarvo			
	Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit		1	5	38		38
	Asiakasohjaukset		0,75	10	20		15
	NPS		0,885714286	10	70		62
	Alennusaste		1,333333333	5	2000		1500
				100			
	Tavoite tehokkuus 100						
	Tehokkuus = Static + Dynamic						
	Static	64,32511					
	Dynamic	28,02381					
	Tehokkuus	92,34892					
	1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.						
	2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.						
	3. Määritä tavoitearvot tietylle ajanjaksolle.						
	4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.						
	5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta						
	6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.						
	7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.						
	8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.						

Kohdassa kolme tulee määrittää jokaiselle mitattavalle tekijälle tavoitearvo. Tavoitearvo on hyvä määrittää yrityksen strategian mukaan tai se voi olla esimerkiksi viiden vuoden sisältä paras tulos.

Static	Mittari		Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo		Tuottavuuden arvo
	Vahinkomyynnin arvo		1,09844	20	100000		109844
	Komissiot		0,833333333	20	60000		50000
	Asiakastietojen päivitys		1,333333333	5	150		200
	Sopimuksen teko		0,9	15	50		45
	Keskittämisaste		0,261261261	5	333		87
	Paperitonpalvelu		0,843333333	5	300		253
Dynamic	Mittari			Painoarvo			
	Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit		1	5	38		38
	Asiakasohjaukset		0,75	10	20		15
	NPS		0,885714286	10	70		62
	Alennusaste		1,333333333	5	2000		1500
				100			
	Tavoite tehokkuus 100						
	Tehokkuus = Static + Dynamic						
	Static	64,32511					
	Dynamic	28,02381					
	Tehokkuus	92,34892					
	1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.						
	2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.						
	3. Määritä tavoitearvot tietylle ajanjaksolle.						
	4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.						
	5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta						
	6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.						
	7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.						
	8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.						

Kohdassa neljä lähdetään määrittämään jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvoa. Painoarvot tulisi määrittää yrityksen strategian mukaan ja ne ovat myös helposti muutettavissa strategian painotuksen muuttuessa. Painoarvot tulisi sopia yrityksen johdossa, jonka on otettava kantaa siihen, miten arvokkaina mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.

Static	Mittari		Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo			Tuottavuuden arvo
	Vahinkomyynnin arvo		1,09844	20	100000			109844
	Komissiot		0,833333333	20	60000			50000
	Asiakastietojen päivitys		1,333333333	5	150			200
	Sopimuksen teko		0,9	15	50			45
	Keskittämisaste		0,261261261	5	333			87
	Paperitonpalvelu		0,843333333	5	300			253
Dynamic	Mittari			Painoarvo				
	Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit		1	5	38			38
	Asiakasohjaukset		0,75	10	20			15
	NPS		0,885714286	10	70			62
	Alennusaste		1,333333333	5	2000			1500
				100				
	Tavoite tehokkuus 100							
	Tehokkuus = Static + Dynamic							
	Static	64,32511						
	Dynamic	28,02381						
	Tehokkuus	92,34892						
	1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.							
	2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.							
	3. Määritä tavoitearvot tietylle ajanjaksolle.							
	4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.							
	5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta							
	6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.							
	7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.							
	8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.							

Kohdassa viisi kuvataan tietyinä ajanjaksona saatua tulosta jokaisesta tekijästä erikseen. Tämä kuvaa jokaisen tekijän todellista tuottavuutta.

Static	Mittari		Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo		Tuottavuuden arvo
	Vahinkomyynin arvo		1,09844	20	100000		109844
	Komissiot		0,833333333	20	60000		50000
	Asiakastietojen päivitys		1,333333333	5	150		200
	Sopimuksen teko		0,9	15	50		45
	Keskittämisaste		0,261261261	5	333		87
	Paperitonpalvelu		0,843333333	5	300		253
Dynamic	Mittari			Painoarvo			
	Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit		1	5	38		38
	Asiakasohjaukset		0,75	10	20		15
	NPS		0,885714286	10	70		62
	Alennusaste		1,333333333	5	2000		1500
				100			
	Tavoite tehokkuus 100						
	Tehokkuus = Static + Dynamic						
	Static	64,32511					
	Dynamic	28,02381					
	Tehokkuus	92,34892					
	1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.						
	2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.						
	3. Määritä tavoitearvot tietylle ajanjaksolle.						
	4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.						
	5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta						
	6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.						
	7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.						
	8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.						

Kohdassa kuusi jokaisen tekijän suhdeluku saadaan jakamalla saavutettu tuottavuuden arvo (merkitty keltaisella) tavoitearvolla (merkitty punaisella). Esimerkiksi Komissioiden suhdeluku saadaan laskemalla $50000/60000 = 0,8333333$.

Static	Mittari		Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo		Tuottavuuden arvo
	Vahinkomyynnin arvo		1,09844	20	100000		109844
	Komissiot		0,833333333	20	60000		50000
	Asiakastietojen päivitys		1,333333333	5	150		200
	Sopimuksen teko		0,9	15	50		45
	Keskittämisaste		0,261261261	5	333		87
	Paperitonpalvelu		0,843333333	5	300		253
Dynamic	Mittari			Painoarvo			
	Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit		1	5	38		38
	Asiakasohjaukset		0,75	10	20		15
	NPS		0,885714286	10	70		62
	Alennusaste		1,333333333	5	2000		1500
				100			
	Tavoite tehokkuus 100						
	Tehokkuus = Static + Dynamic						
	Static	64,32511					
	Dynamic	28,02381					
	Tehokkuus	92,34892					
	1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.						
	2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.						
	3. Määritä tavoitearvot tietyllä ajanjaksolle.						
	4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.						
	5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta						
	6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.						
	7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.						
	8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.						

Kohdassa seitsemän kerrotaan Suhdeluku (merkitty punaisella) painoarvolla (merkitty keltaisella), josta saadaan yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksi. Yksittäisten tekijöiden tehokkuuden indeksit löytyvät valmiiksi yhteenlaskettuina mittaristosta vihreällä maalatusta kohdasta ja ne on vielä erikseen eroteltu staattisiin ja dynaamisiin mittareihin. Yksittäistä tehokkuuden indeksiiä ei ole merkitty erikseen, sillä suhdeluku antaa selkeämmän kuvan tehokkuudesta tietyllä osa-alueella kuin yksittäinen tehokkuuden indeksi.

Static	Mittari		Suhdeluku	Painoarvo	Tavoitearvo		Tuottavuuden arvo
	Vahinkomyynin arvo		1,09844	20	100000		109844
	Komissiot		0,833333333	20	60000		50000
	Asiakastietojen päivitys		1,333333333	5	150		200
	Sopimuksen teko		0,9	15	50		45
	Keskittämisaste		0,261261261	5	333		87
	Paperitonpalvelu		0,843333333	5	300		253
Dynamic	Mittari			Painoarvo			
	Todelliset työtunnit/ suunnitellut työtunnit		1	5	38		38
	Asiakasohjaukset		0,75	10	20		15
	NPS		0,885714286	10	70		62
	Alennusaste		1,333333333	5	2000		1500
				100			
	Tavoite tehokkuus 100						
	Tehokkuus = Static + Dynamic						
	Static	64,32511					
	Dynamic	28,02381					
	Tehokkuus	92,34892					
	1. Määritä strategian mukaan mitattavat tekijät.						
	2. Jaa mitattavat tekijät staattisiin ja dynaamisiin mittareihin.						
	3. Määritä tavoitearvot tietyllä ajanjaksolle.						
	4. Määritä jokaiselle mitattavalle tekijälle painoarvo miten arvokkaana mitäkin tekijää pidetään suhteessa toisiinsa.						
	5. Tuottavuuden arvo on todellinen tuottavuus määritellyltä ajanjaksolta						
	6. Suhdeluku saadaan jakamalla tuottavuuden arvo tavoitearvolla.						
	7. Kerro suhdeluku painoarvolla ja siten saat yksittäisen tekijän tehokkuuden indeksiluvun.						
	8. Plussaa jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit ja saat kokonaistehokkuuden indeksin toiminnasta.						

Kohdassa kahdeksan jokaisen tekijän tehokkuuden indeksit yhteenlasketaan keskenään ja näin saadaan kokonaistehokkuuden indeksi, joka kuvaa toiminnan tehokkuutta tietyllä ajanjaksolla. Yhteenlaskettua arvoa verrataan tehokkuuden indeksiin 100, joka kuvaa tavoitetehtokkuutta. Saaduista tekijöiden arvoista pystytään näin helpoimmin erottamaan isoimmat heikoudet ja vahvuudet, sekä erottamaan kehittyminen eri osa-alueilla niin yksilö- kuin yksikkö-tasollakin.