



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Raportoinnin mittareiden kehittäminen

Case: MTN

Malila, Torsti

2017 Laurea



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhdessä enemmän

Raportoinnin mittareiden kehittäminen
Case: MTN

Torsti Malila
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Torsti Malila

Raportoinnin mittareiden kehittäminen Case: MTN

Vuosi 2017 Sivumäärä 38

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritys MTN:n raportin väittämille mittarit ja mittaamiskeinot. Kehitysehdotus kohdistuu MTN:n pitkän aikavälin raporttiin ja tarkemmin sen strategia- ja tavoiteosioissa esitettyihin väittämiin. Tarkoituksena on selittää väittämien mittaamisen nykytilanne ja kartoittaa kehitysehdotukseen mittareita ja mittaustapoja.

Opinnäytetyöni teoriaosuus on kaksiosainen: Strategiatyö johtamisen perustana (osio 2) ja Teoria raportoinnista (osio 3). Strategiatyö johtamisen perustana -osiossa avataan aluksi tärkeitä käsitteitä, jonka jälkeen siirrytään mittaamiseen ja mittareihin strategiatyössä. Raportointiosiossa raportointia avataan eri näkökulmista, esimerkiksi kuvataan raportointiprosessia ja strategista raportointia.

Opinnäytetyöni empiriaosuus Tutkimusmenetelmät-osiossa (osio 4) tuon esille käyttämäni tutkimusmenetelmät: haastattelun (osio 4.1.) ja dokumenttianalyysin (osio 4.2). Tässä osiossa selvitan myös, minkä takia valitsin kyseiset tutkimusmenetelmät ja kuinka käytin niitä. Haastatteluosiossa haastattelen yhteyshenkilöäni - MTN:n markkinointipäällikköä ja osakasta - kartoittaakseni raportoinnin väittämien mittaamisen nykytilaa ja selvittääkseni, minkälaisia toiveita hänellä on opinnäytetyöni suhteen. Dokumenttianalyysissä avaan lisää raportoinnin nykytilaa.

Tutkimustulokset-osiossa (osio 5) selostan haastattelun ja dokumenttianalyysin tuloksia: sain selville, että 10:stä väittämästä kahta ei mitattu ollenkaan ja että kahdeksaa mitattua väittämää ei mitattu tarpeeksi.

Kehitysehdotukset-osiossa (osio 6) tuon esille jokaiselle väittämälle yksitellen luomiani mittaamistapoja ja mittareita, joita MTN voi hyödyntää suoraan. Toinen vaihtoehto on se, että MTN hyödyntää kehitysehdotustani vain haluamillaan osilla tekemällä itse mittaripatteriston väittämien mittaamiseksi.

Torsti Malila

Developing measuring in reporting Case: MTN

Year	2017	Pages	38
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to improve and develop measurement and control system for specific parts in long-term report for the client company MTN LLC. Assignment was more specifically to create development proposal for measuring ten claims included in vision and goal sections in that given long term report.

In theory section of this thesis there is two parts reporting and strategy as a base of management. In report section reporting is covered in many different angles including how reports are made and strategic reporting. In strategy as a base of management section I defined most important concepts and explained theory about strategy and how it relates with management. All theory is based on literature and Internet sources.

In the empirical part I interviewed owner and marketing manager (one person) of the company and also compensated the interview by email. I also did document analysis. As a result it could be seen that some of the claims were not measured at all. Company needs full coverage for measuring all the claims and to check and improve measurements on those that are already measured.

Based on this thesis the company report included 10 claims and two out of them were not measured at all. As a result ways of measuring those claims that were not measured before are given to the company. Also claims that were measured already were checked and improved when needed. Proposal is in the form that enables usage as it is or as guideline.

Keywords: Reporting, Strategy, Measuring

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Strategiatyö johtamisen perustana	7
2.1	Organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio	9
2.1.1	Toiminta-ajatus	9
2.1.2	Arvot	9
2.1.3	Visio	9
2.2	Strategiset näkökulmat ja mittaaminen	10
2.3	Strategiset mittarit, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja seuranta.....	11
3	Raportointi.....	12
3.1	Johdon raportoinnin tehtävät	12
3.2	Raportointiprosessi	13
3.3	Johdon raportointijärjestelmät	14
3.4	Raporttien laatiminen ja esittäminen.....	14
3.5	Raporttien luokittelu	15
3.6	Hyvän suorituskyvyn mittarin kriteerit.....	16
3.7	Strateginen raportointi	17
4	Tutkimusmenetelmät	21
4.1	Haastattelu	21
4.1.1	Haastattelu ja haastattelutyypin valinta	21
4.1.2	Haastattelun jatkokysymykset	23
4.2	Dokumenttianalyysi	23
5	Tutkimustulokset	24
6	Kehitysehdotukset.....	26
7	Pohdinta	33
	Lähteet	35
	Kuviot	38

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Yrityksen johto käyttää päätöksenteon perustana raportointia. Jotta johto voisi tehdä oikeita päätöksiä, raportoinnin on oltava laadukasta. Yrityksen menestykselle voi olla hyvinkin ratkaisevaa, että raportointi on hyvää. Koenkin näiden asioiden vuoksi raportoinnin tutkimisen hyvin tärkeäksi.

Koska raportointi on niin keskeisessä roolissa yritystoiminnassa, ei olekaan ihme, että siitä on tehty niin paljon tutkimuksia ja opinnäytetöitä.

Oman opinnäytetyöni aihe on melko yleinen. Muiden opinnäytetöiden lailla oma työni käsittelee case -organisaation johdon raportoinnin kehittämistä. Johdon raportointia on käsitelty opinnäytetöissä myös monista muista näkökulmista, esimerkiksi johdon raportoinnin opetuksen näkökulmasta.

Koska opinnäytetyöni pureutuu melko syvälle yrityksen raportointiin, yrityksen yhteyshenkilö päätti, että yritys haluaa säilyttää anonyymiuden. Tämän vuoksi opinnäytetyössäni yrityksestä käytetään keksittyä nimeä MTN.

Aihe ja sen rajaus muodostui yhdessä MTN:n yhteyshenkilön kanssa. Minulle esitettiin eri kehittämiskohteita, joista yhdessä valitsimme minulle sopivimman. Valitsin opinnäytetyöni aiheen MTN:n tarpeen ja oman kiinnostukseni perusteella. Lisäksi yrityksen raportoinnin kehittäminen soveltui luontevasti opinnäytetyön aiheeksi.

Opinnäytetyöni käsittelee johdon raportointia ja erityisesti sen väittämien perustavana olevia tutkimuksia ja tunnuslukuja. Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa nykyistä raporttia ja luoda kehitysehdotus. Tarkastelen aihetta raporttien laatijoiden, raporttien käyttäjien, sekä päätöksentekijöiden näkökulmasta.

MTN:n raporttia tutkiessa keskitytään seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Onko kaikille raportin väittämille perustaa, eli perustuuko väittäjä johonkin tutkimukseen tai tunnuslukuun?
- Onko väittämän perustana oleva tutkimus tai tunnusluku oikeellinen ja ajan tasalla?
- Jos väittämällä ei ole mitään tutkimusta tai tunnuslukua perustana, minkälaista tutkimusta tai tunnuslukua tulisi käyttää?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmät-osiossa tarkastelen MTN:n nykyistä raportointia sekä selvitän, minkälaisia mittareita ja tutkimuksia sen perustana on. Suoritan siis työn empiriaosuuden laadullisena tutkimuksena. Aion myös haastatella MTN:n johtoa ja kuunnella heidän mielipiteitään raportoinnin nykytilanteesta ja siitä, minkälaisia toiveita ja ehdotuksia heillä olisi kehitysehdotustani varten. Teorian, raportoinnin nykytilan ja johdon haastattelun perusteella muodostan kehitysidean tutkimusraporttiini.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni tutkimusongelman käsittelyosuus koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Johdannon jälkeiset teoriaosiot sisältävät teoriaa raportoinnista ja strategiatyöstä johdon perustana (luvut 2 ja 3). Teoriaosuus etenee molempien aihealueiden sisällä siten, että ensin käsitellään aihetta yleisemmin, minkä jälkeen siirrytään yksityiskohtaisempaan kuvaukseen.

Teoriaosion jälkeen esittelen työssä käyttämäni tutkimusmenetelmät (luku 4), jotka ovat haastattelu ja dokumenttianalyysi. Molemmissa tutkimusmenetelmiä käsittelevissä osioissa kerron ensin, minkälaisista menetelmistä on kyse ja miksi valitsin kyseiset menetelmät. Tämän jälkeen selostan, kuinka käytin kyseisiä tutkimusmenetelmiä.

Seuraavassa osiossa kuvailen työni tutkimustuloksia (luku 5). Kerron, mitä sain selville opinnäytetyöni aiheesta tutkimusmenetelmiäni käyttäen. Käytännössä selostan opinnäytetyössäni listaamani ja käsittelemäni 10 väittämää ja selostan, kuinka niitä mitataan nykyisellään.

Työni viimeinen käsittelyosio on kehitysehdotus (luku 6). Kehitysehdotus-osiossa avaan kohta kohdalta 10 väittämää ja teoriaan pohjautuen ehdotan MTN:lle mittareita ja tapoja mitata kyseistä väittämää.

2 Strategiatyö johtamisen perustana

Strategialle on monia eri määritelmiä. Yksi tapa määritellä strategia on nähdä se tavoitteiden asettamisena, pitkän aikavälin suunnitteluna ja kokonaisvaltaisena toiminnallisuutena kohti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Strategisessa pitkän aikavälin suunnittelussa yhdistyvät toimintaperusteet ja päämäärät. Tällöin strategia nähdään johdonmukaisena toimintamal-

lina ja keinovalikoimana, joita käyttämällä pyritään päämääriin ja tavoitteisiin. (Virtainlahti 2009, 62.)

Toinen, edellistä vielä hieman tiivistetympi määritelmä määrittää strategian ja strategisen johtamisen seuraavanlaisesti: "Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tuon tahtomisen, tekemisen ja puhumisen ja puheen aikaansaamista" (Juuti & Luoma 2009, 279).

Yhteistä esille tuomissani ja monissa muissa strategian eri määritelmässä on kohdennettu, suunnitelmallinen ja systemaattinen tekeminen päämääränä määritellyn tavoitteen saavuttaminen.

Strategian merkitys organisaation kokonaisuuden hallinnassa on suuri. Tärkeimpiä edellytyksiä organisaatiolle on se, että tunnistetaan perustehtävät: keitä ja mitä varten yritys on olemassa. Lisäksi tulisi tiedostaa, mitkä tekijät pitävät yllä kilpailukykyä. Näillä strategisilla pitkän- ja lyhyen aikavälin suunnitelmilla pyritään hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen arvontuottoon asiakkaille ja omistajille, kannattavuuteen ja yrityksen jatkuvuuteen. Hyvä strategiatyö varmistaa jatkuvan kilpailuedun olemalla jatkuvasti selvillä ympäristön tilanteesta ja asiakkaan tarpeista. Strategiatyössä on osattava katsoa myös kriittisesti sisäänpäin, eli osata arvioida, onko oma strategiatyö laadukasta, kuinka se toteutuu ja onko se tuottavaa, mitä muutostarpeita siinä esiintyy ja mistä on luovuttava? Jotta organisaatio kehittyy, tavoitteet on asetettava tarpeeksi korkealle. (Kamensky 2012, 15-18; Kaplan ja Norton 2009, 55; Kamensky 2015, 23)

Kamensky (2015, 26) väittää kirjassaan, että operatiivinen johtaminen keskittyy nykytilanteeseen ja siihen, että resurssit käytetään oikein. Strategisen johtamisen hän taas näkee painottavan menestystekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Operatiivinen johto pystyy parhaimmillaan huomioimaan henkilöstön ja asiakkaan rajapinnassa ilmeneviä muutostarpeita ja viemään tästä informaation strategiselle johdolle. Johdon kaikilla tasoilla on oltava yhtenäinen ymmärrys strategiasta, jotta yritys voi kokonaisuutena mennä sulavasti kohti yhteistä päämäärää ja visiota. (Kaplan ja Norton 2009, 27-28).

Goddard (2014, 156-157) toteaa, että Suomalaisten yritysten tulisi menestyäkseen sisällyttää johtamiskulttuuriinsa huomioiva ajatusmalli (the global mind-set) ja sen tulisi heijastua myös arvoihin, visioon ja strategiaan. Tällaisen ajatusmallin saavuttamiseksi vaaditaan kulturellia älykkyyttä ja avarakatseisuutta.

2.1 Organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio

2.1.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus ohjaa yrityksen käytännön toimintaa. Lisäksi se ilmaisee, miksi yritys on olemassa. Yleisluontoinen toiminta-ajatus ilmaisee, minkälaista yrityksen toiminnan tulisi olla pitkällä aikavälillä, kun taas kapea-alaisempi toiminta-ajatus voi suunnata toimintaa voimakkaasti. Toiminta-ajatus vaikuttaa myös siihen, kuinka henkilöstö kokee työnsä merkityksen ja arvokkuuden. Toiminta-ajatuksen kerrannaisvaikutus on nähtävissä myös henkilöstön innovatiivisuudessa ja motivaatiossa. (Kamensky 2012, 66; Vilkkumaa 2005, 22-23.)

2.1.2 Arvot

Yksilötasolla arvoilla tarkoitetaan luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, jotka nähdään tärkeinä. Arvot edustavat yksilön prioriteetteja ja syvimpiä eteenpäin vieviä voimia. Organisaatiotasolla arvot muodostavat perustan kaikelle, mitä työpaikalla tapahtuu. Yrityksen perustajan arvot määrittävät yrityksen arvomaailman. Yrityksen perustaja palkkaa työntekijöiksi sellaisia henkilöitä, jotka jakavat samanlaiset arvot kuin hän. Yrityksen perustajan arvot vaikuttavat myös suuresti siihen, miten hän suuntaa konkreettisia tekojaan työelämässä. (Susan M. Heathfield, 2016).

Yrityksen arvot muodostuvat henkilöstön arvoista ja toisinpäin. Yritys voi siis myös vaikuttaa henkilöstön arvoihin. Yrityksen johto voi jalkauttaa arvonsa yrityksessä hyödyntämällä henkilöstöhallinto-osastoa. Indikaattorina yksittäisen henkilön ja yrityksen arvojen yhtenevyydestä voidaan käyttää yksittäisen työntekijän tuntemusta siitä, kuinka hyvin hän viihtyy työympäristössään. (Susan M. Heathfield 2016).

2.1.3 Visio

Visiolla tarkoitetaan yläkäsitteellistä ideaa siitä, minkälainen organisaation tulisi olla. Usein visioon heijastuvat perustajan tai johdon haaveet. Yrityksen visio voisi esimerkiksi olla se, että kyseinen yritys olisi Suomen suurin henkilöautojen jälleenmyyjä. Toinen esimerkki visiota voisi olla se, että yritys visioisi olevansa Euroopan suurin laatusuklaan valmistaja. On erityisen tärkeää, että visio on selkeä. Silloin koko organisaation henkilöstö pystyy ymmärtämään ja sisäistämään sen, ja silloin henkilöstöllä on mahdollisuus tarttua siihen innokkuudella. (F. John Reh 2017).

2.2 Strategiset näkökulmat ja mittaaminen

Ennen tavoitteiden asettamista organisaation on pitänyt käydä läpi prosessit, joissa kartoitetaan ydinosaaminen ja henkilöstön voimavarat, yrityskulttuuri, johtamisen taso, liiketoiminta-alue nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation toimintaympäristöä tulisi arvioida erilaisia analyysejä käyttäen. Näissä analyyseissä voidaan arvioida esimerkiksi yrityksen kilpailuetua, asiakas- ja yhteistyökumppaneita. Yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä tulisi analysoida. Ulkoisia tekijöitä arvioidessa huomioidaan taloudellisia, sosiaalisia, poliittisia, teknologisia, juridisia ja ekologisia tekijöitä. Tarkasteltaessa sisäisiä analyysejä huomioidaan taloustekijät, strateginen pitkäntähtäimen kehittäminen eri osa-alueilla, organisaation tarkoituksen mukaisuus ja prosessien tehokkuus. (Vilkkumaa 2005, 21, 351-352; Norton ja Kaplan 2009, 67; Kamensky 2015, 129.)

Strategisista osa-alueista päättämisen jälkeen keskitytään niihin mitattaviin ulottuvuuksiin, näkökulmiin ja menestystekijöihin, jotka tukevat strategiaa ja mahdollistavat strategiassa määritettyjen päämäärien saavuttamisen. On tärkeää, että valitut näkökulmat ovat linjauksessa strategian kanssa, jotta ne olisivat tukena operatiiviselle johdolle ja olisivat relevantteja käytännön työn tasoon asti. (Vilkkumaa 2005, 349-350.)

Eri ulottuvuudet ja niiden merkitys:

1. Taloudellisessa ulottuvuudessa kuvataan omistajien arvonlisäystä ja hyötytavoitteita ja yrityksen menestymistä. Lyhyen aikavälin tuottavuusstrategiassa ja pitkän aikavälin kasvustrategiassa pyritään jatkuvaan tulolähteiden laajentamiseen, kustannusrakenteen parantamiseen sekä asiakasarvon parantamiseen. Mittareina voidaan käyttää liikevaihdon kasvuprosenttia, kannattavuutta, yksikkökustannuksia, omistaja-arvoa ja sijoitetun pääoman tuotto prosenttia (ROI).
2. Asiakasalottuvuudessa kuvataan sitä, minkälainen yrityksen tulisi olla asiakkaan näkökulmasta ja kuinka sen tulisi vastata asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Strategiassa tulee olla määriteltynä asiakaskohderyhmät sekä niihin suunnatut palvelut ja tuotteet. Arvolupaukset, eli se, miten asiakas saadaan tyytyväiseksi, tulee olla määriteltynä organisaation asiakasstrategiassa. On siis mietittävä, minkälaisia asioita yrityksen asiakkaat arvostavat. Tavoittelevatko yrityksen asiakkaat palvelun tai tuotteen innovatiivisuutta, oikea-aikaisuutta, tasaista laatua ja tehokkuutta? Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaan sitoutumista, asiakastyytyväisyyttä tai asiakkuuksien kasvua.
3. Sisäisten prosessien ulottuvuudessa kuvataan sitä, miten laatuun, tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa toiminnan peräkkäiset osa-alueet. Näitä ovat muun muassa

asiakasprosessit, toiminnan kehittäminen, tekemisen johtaminen ja prosessit, jotka vaikuttavat yhteiskunnallisesti. Yhteiskunnallisesti vaikuttavia prosesseja ovat esimerkiksi ekologia, vastuu, lainsäädäntö ja osallistuminen. Yrityksen tulisi keskittyä asiakasarvon kannalta juuri niihin prosesseihin, jotka auttavat sitä erottumaan muista. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi laatumittareita, kuten aikaa tilauksesta toimitukseen, toimitusvarmuutta, kapasiteetin käyttöastetta, tuottavuuden kehitysprosenttia.

4. Oppimisen ja innovatiivisuuden ulottuvuudessa kuvataan yrityksen kehittymisen, toimintaedellytysten ja toimintakyvyyden parantamista. Yrityksen kasvu ja elinvoima varmistetaan kehittämällä uusia tuotteita ja palveluita. Uudet tuotteet ja palvelut vaativat sen, että yrityksessä huolehditaan toiminnan kehittämisestä ja osaamisesta. Kun yritys keskittyy strategiassa määritettyihin erityisominaisuuksiin, oppiminen ja kasvu ovat yrityksen tärkeimpiä aineettomia pääomia. Seuraavassa kasvu ja oppiminen on jaettu kolmeen ryhmään:

1. inhimillinen pääoma, sis. henkilökunnan kyvyt, taito ja tieto
2. informaatiopääoma, sis. infrastruktuuri ja tietotekniikan osa-alueet
3. organisaatiopääoma, sis. strategian kohdistaminen henkilöstössä, organisaatiokulttuuri, tiimityö, oikeanlainen johtaminen

Innovatiivisuutta ja oppimista voidaan mitata esimerkiksi huomioiden työntekijöiden aloitemäärän, kehitystoimintaan käytetyn työajan suhteessa yrityksen kokonaistyöaikaan sekä tuote- ja palvelukustannukset. (Vilkkumaa 2005, 350, 358; Kaplan ja Norton 2004, 29, 32-34, 52, 54, 60, 71, 73, 207.)

Kaplan ja Norton (2004, 51-52) tuovat esille, että kestävässä arvontuottamisessa tarvitaan arvoketjuja. Tämän vuoksi he linkittävät kaikki edellä listatut ulottuvuudet toisiinsa. Yrityksen kasvu ja tulovirta varmistuu, kun asiakas sitoutuu ostamaan tuotteita ja palveluita juuri kyseiseltä yritykseltä. Asiakasuskollisuus lisääntyy, kun tuotteiden ja palvelujen laadulla pyritään tietoisesti lisäämään asiakastytyvyyttä. Kun osaaminen lisääntyy, prosesseja kehitetään ja tuotteiden laatu paranee.

2.3 Strategiset mittarit, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja seuranta

Konkreettiset, ymmärrettävät ja käytännönläheiset mittarit tukevat yrityksen kehitystä ja strategisia päämääriä. Mittareiden tulisi olla käytännönläheisiä sellaisella tavalla, että ne olisivat tukena jokaisen tekemisessä ja että henkilöstö voisi kokea itse vaikuttavansa niiden tuloksiin. Kaikille mittareille tulisi asettaa pitkänaikan tavoitteita, joista sitten johdetaan lyhy-

emmät ja vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Strategia jalkautetaan käytännön tasolle toimintasuunnitelmien avulla. Lyhyen aikavälin tavoitteiden onnistumista voidaan mitata tiheästikin, ja samalla voidaan tarkistaa, missä vaiheessa pitkän aikavälin tavoitteiden suhteen menään. (Vilkkumaa 2005, 21, 352-355.)

Yrityksen tulee valita ajankohdat raportoinnille ja mittareiden seurannalle. Koko henkilöstö, tiimit tai johto voi hyödyntää raportoinnista ja sen analysoimisesta saatavaa hyötyä. Raportointi ja analysointi mahdollistaa tekemisen seuraamisen ja nopeiden korjausliikkeiden tekemisen. Mittaristoa tulee tarkastella jatkuvasti ja tarvittaessa muokata vastaamaan toimintaympäristöä sen kehittyessä. (Vilkkumaa 2005, 355; Kaplan ja Norton 2004, 76; Kaplan ja Norton 2009, 107, 117.)

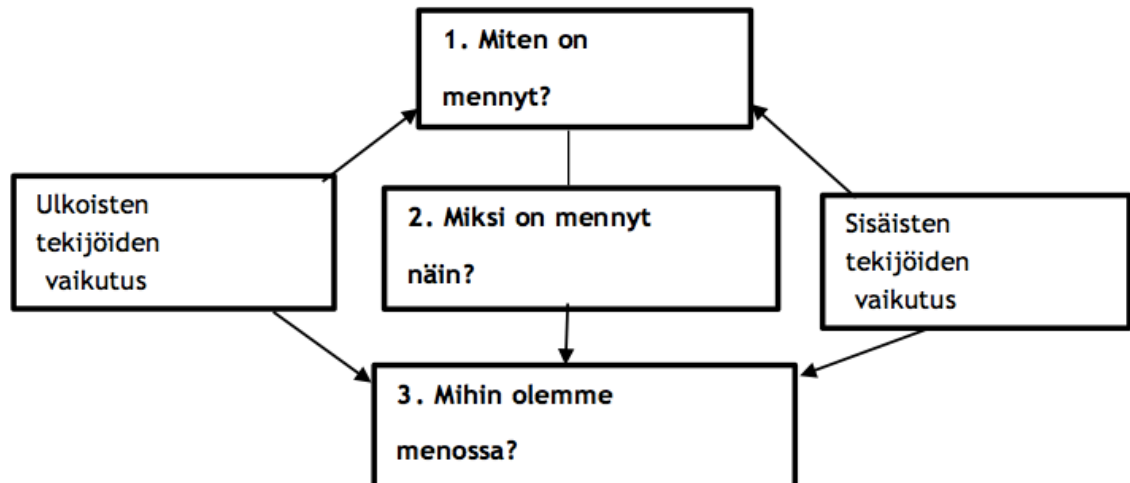
3 Raportointi

Tietojen kerääminen on raportoinnin perustana. Pelkästään se, että raportointia tehdään itseisarvallisesti, ei ole se olennaisin seikka, vaan tärkeintä on päättää, kuinka sitä voidaan käyttää hyväksi. Ne, jotka ohjaavat ja suunnittelevat yrityksen toimintaa, tarvitsevat erityisesti tietoa yrityksen tapahtumista. Yrityksen operatiivinen johto on usein raporttien ensisijainen ”asiakas”. (Riistama & Jyrkkiö.1999, 403.)

Yleensä raportoinnilla tarkoitetaan ilmoitusta tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta asiasta tai suoran tiedon antamista. Hyvä esimerkki siitä, että yrityksen toteutuneita tuottoja ja kustannuksia käytetään selkeässä ilmoitusmuodossa, on laskentatoimen raportit. Myös toteutuneiden lukujen vertaaminen tavoitteena olleisiin lukuihin on olennainen osa laskentatoimen raportointia. (Riistama & Jyrkkiö.1999, 403.)

3.1 Johdon raportoinnin tehtävät

Johdon raportointi auttaa johtoa päätöksenteossa sekä auttaa toiminnan seurannassa ja suunnittelussa. Selvän kokonaiskuvan luominen yrityksen toimintojen tilasta ja taloudesta voidaan katsoa olevan johdon raportoinnin tarkoitus. (kuvio 1)



Kuvio 1: Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173)

Johdon raporttien tulee ottaa huomioon se, miten sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat tämänhetkisiin ja tulevaisuuden tilanteisiin. Johdon raportoinnin päätarkoituksena onkin kertoa, mihin yritys on menossa, miten yrityksellä on mennyt, miksi näin mennyt ja tulee menemään. Menneisyyden, tulevaisuuden ja nykytilanteen analysoinnin tarkoituksena on saada monipuolinen kuva kokonaistilanteesta. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

3.2 Raportointiprosessi

Aktiivinen raportointiprosessi sisältää Aholan ja Lauslahden mukaan viisi vaihetta. (Alhola & Lauslahti 2005, 176)

1. Tavoitteet on asetettu siten, että kaikki ymmärtävät ja tietävät tavoitteet ja henkilöstö on sitoutettu niihin.
2. Tavoitteet ovat mitattavia ja niitä seurataan.
3. Tavoitteiden toteutumista seurataan niin yleisellä tasolla kokouksissa kuin yksilötasoisesti.
4. Analyysien pohjalta tehdään yhdessä johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.
5. Toimenpiteiden onnistumista seurataan ja mahdollisesti tehdään korjaavia toimia.

Ensiksi annetaan tavoitteet, jonka jälkeen niitä mitataan ja seurataan. Mittausten ja seurannan tuloksia analysoidaan ja toimenpiteistä saatavien analyysien pohjalta tehdään toimenpiteitä. Lopuksi seurataan vielä, onko tehdyillä toimenpiteillä ollut vaikutusta.

3.3 Johdon raportointijärjestelmät

Johdon raportointijärjestelmässä käytetään hyväksi tietoa siitä, mitä laskentatoimi tuottaa. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmien lisäksi tarvittavaa tietoa saadaan myös johdon laskentatoimen tietojärjestelmästä. Järjestelmiä, joista voidaan lisäksi hankkia tietoa raportointiin, ovat muun muassa henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä, markkinoinnin tietojärjestelmä ja materiaalihallinnon tietojärjestelmä. Johdon raportointia rakennetaan monista yrityksen tietojärjestelmistä. Lisäksi voidaan käyttää tutkimuksia ja ulkopuolisia tietokantoja. (haastattelu MTN 28.9) (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 265)

Perusta johdon raportointijärjestelmään muodostuu yleisen laskentatoimen ja johdon tietojärjestelmistä. Yleisessä laskentatoimessa kuvataan yrityksen talousprosessia tietoja rekisteröimällä. Sen sijaan johdon laskentatoimessa muokataan yleisen laskentatoimen tietoja siten, että tuotetaan raportteja yritysjohtoon käyttöön. Esimerkiksi kustannuslaskennassa, hinnoittelussa, budjetoinnissa ja investointilaskelmassa käytetään johdon laskentatoimeja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 265)

3.4 Raporttien laatiminen ja esittäminen

Raportin laatiminen muodostuu kolmesta keskeisestä näkökohdasta: sisällöstä, ajoituksesta ja luettavuudesta. (Riistama & Jyrkkiö.1999, 403-409).

Raportin sisältöä tarkasteltaessa on erityisen tärkeää huomioida se, että sisällön tulee vastata vastaanottajan informaatiotarvetta. Raportin laatijan lähtökohtana onkin oltava se, että ymmärretään, minkälaisiin ongelmiin raportin lukija tarvitsee vastauksia. Onkin erityisen tärkeää, että raportin laatijan ja vastaanottajan välinen yhteistyö toimii. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 405-406.) Ajoituksellisesti ajatellen esitetään olevan ainakin kahdenlaisia raportteja: Periodi-raportit, jotka suoritetaan säännöllisin väliajoin ja tilannekohtaiset raportit, jotka suoritetaan tarpeen mukaan. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 407-408).

Tilanneraportin muotoa voidaan muokata kulloinkin esille nousseen ongelman mukaan, kun taas periodiraporttien muoto säilyy kutakuinkin samanlaisena siirryttäessä ajanjaksosta seuraavaan. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 407-408).

Raporttien tulisi olla laadittavissa nopeasti raporttikauden päättyessä. Raportoinnin luomista on tehostettava tai aikaväliä vaihdettava, jos raportteja ei saada luoduksi ajallaan. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 407-408.)

Raportin tehokkuuteen vaikuttaa se, kuinka helppo sitä on lukea. Luettavuuteen vaikuttavat useat asiat, kuten se, minkälaista kieltä raportissa on käytetty ja kuinka selkeästi arviointiehdot on merkitty (otsikointi, ajanjakso, mittayksiköt jne.). Raportista tulee selvittää olennaiset seikat raportoitavasta asiasta. Laskentatoimen raporteissa tuodaan yleensä esille paljon numeerista tietoa, jota ilmennetään sitten taulukoiden muodossa. Myös graafisia kuvioita voi hyödyntää raportin sanoman havainnollistamisessa. Vaikka raportti olisi tehty kirjalliseen muotoon, voi sen esitysmuoto olla suullinen. Näin voidaan keskittyä olennaisimpiin kohtiin ja epäselvien kohtien selvitykseen. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 408-409.)

3.5 Raporttien luokittelu

Raportteja voidaan luokitella monin eri tavoin. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 403-408.)

- Ajoituksen mukaan
 - Tarpeen mukaan laadittava
 - Säännöllisesti laadittava
- Sisällön mukaan
 - Toteutuneet luvut
 - Tarkkailuraportti, eli toteutuneiden lukujen ja tavoitteiden seuranta
- Vastaanottajan mukaan
 - Eri johtoportaat

Eri johtoportaisissa tarvittava tieto voi olla hyvinkin erilaista. Työtuntien seuranta on esimerkiksi yleinen tieto, jota tarvitaan esimiesportaassa, kun taas ylimmälle johdolle tuotetaan enemmän yhteenvetoja alempien portaiden raporteista. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 403-408.)

Sisäinen raportointi jaetaan kolmeen eri raportointitasoon. Näitä ovat strateginen, toiminnallinen ja operatiivinen taso. Eri tasojen tarkoituksena on vastata johtamisen eri tarpeisiin. Ylemmän tason raporteissa keskitytään enemmän tulevaisuuteen, ja operatiivisen tason raporteissa keskitytään taas menneisyyteen ja nykyisyyteen. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

Kun tarkastellaan pitkältä aikaväliltä sitä, onko yritys menossa oikeaan suuntaan, puhutaan strategiasta ja visiosta. Toiminnallisella tasolla yritystä tarkasteltaessa aikavälit ovat lyhyempiä ja tällöin voidaan esimerkiksi etsiä vastausta kysymykseen, onko vuosi mennyt suunnitellusti. Toiminnallisella tasolla voidaan tarkastella esimerkiksi kannattavuutta, vakavaraisuutta ja rahatilannetta. Kun tarkastellaan päivittäistoimintoja ja niiden senhetkistä tehokkuutta, puhutaan tehtävätason raportoinnista. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

Kaikkia raportteja ei kuitenkaan tehdä pelkästään yrityksen sisäisesti käytettäväksi. Eli sisäisen raportoinnin lisäksi on olemassa myös ulkoista raportointia, jota tehdään eri ulkoisille sidosryhmille. Ulkoinen raportointi pohjautuu usein kirjanpidon tileihin ja on lakisääteistä. Esimerkkejä ulkoisesta raportoinnista on lakisääteiset tilinpäätös, päiväkirja- ja pääkirjaraportit ja viranomaisilmoitukset. (Lahti & Salminen 2008 ,147).

Yrityksen raportointi voidaan jakaa ”Taloutta johtamista varten” -kirjan mukaan operatiiviseen raportointiin ja strategiseen, neljännesvuosittaiseen raportointiin. Operatiiviset raportit, joita on esimerkiksi kuukausiraportti, keskittyvät nykytilanteeseen kuvaten sitä yksityiskohtaisesti, kun taas strategiaraportoinnissa käytetyn mittariston tarkoitus on saada kuva tulevaisuudesta. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

3.6 Hyvän suorituskyvyn mittarin kriteerit

Hyvän päätöksen tekemisen kannalta on tärkeää, että mittauksista saatavat tulokset ovat korkeatasoisia. Tämän takia mittareille asetetaan tietynlaisia vaatimuksia. Hyviä kriteereitä mittaria valittaessa on validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. (Laitinen 2003, 158; Lönnqvist 2002, 58.)

Relevanttius tarkoittaa sitä, että mittarin tuottama tieto pitää olla käyttäjän kannalta oleellista. Relevanttia mittaria käyttämällä saadaan siis lisäarvoa päätöksentekoon. Strategiassa relevantti mittari kuvaa jotain keskeistä menestystekijää. (Laitinen 2003, 148; Lönnqvist 2002, 59.)

Validiteetti eli oikeellisuus kyttyy arvioinnin kohteeseen: mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittaria käyttäessä tulisi mitattavasta kohteesta myös muodostua todellisuutta vastaava kuva. Oikeellisen ja luotettavan päätöksenteon kannalta on tärkeää, että mittari on validi. (Laitinen 2003, 158; Lönnqvist 2002, 58.)

Reliabiliteetti eli tarkkuus tarkoittaa sitä, että saman mittarin tulosten tulee olla jatkuvasti samankaltaisia. Reliabiliteetti on myös keskeisessä roolissa puhuttaessa validiteetista. Jos mittauksella on alhainen reliabiliteetti, myös validiteetti kärsii. Täsmällisten mittausääntöjen käyttäminen nostaa reliabiliteettia. (Laitinen 2003, 160; Lönnqvist 2002, 59.)

Kun puhutaan käytännöllisyydestä, tarkoitetaan mittauksen tuoman hyödyn suhdetta vaivaan tai kustannukseen. Eli jos mittauksesta saatavan tieto ei hyödytä tarpeeksi vaadittuihin uhruksiin nähden, mittari ei ole käytännöllinen. (Laitinen 2003, 155; Lönnqvist 2002, 60.)

Uskottavuus voidaan lisätä vielä viidenneksi kriteeriksi. Jos päätöksenteossa ei voida luottaa mittaustulokseen, sen tuoma lisäarvo jää pieneksi. (Laitinen 2003, 162)

3.7 Strateginen raportointi

Raportoinnissa on tarkoituksena se, että kyetään visualisoimaan jo olemassa olevaa tietoa yrityksestä. Analysointi on taas raportin tiedon tutkimista syvemmin. Analysoitaessa voidaan esimerkiksi etsiä syy-seuraussuhteita ja joko vahvistaa tai kumota oletuksia. Jokaisessa yrityksessä tarvitaan tietoa, että johto voisi tehdä päätöksiä. Talousviestintä ei ole vain tiedon jakamista, se on ennemminkin vaikuttamista. Talousviestinnällä pystytään parhaimmillaan vaikuttamaan työntekijöiden näkemyksiin ja asenteisiin sekä ohjaamaan toiminnan suuntaa. (Partanen 2007, 27.)

Johtohenkilöiden hiljainen tieto saattaa riittää pienemmissä yrityksissä toimintaa ohjaavaan päätöksentekoon. Tällöin seuranta voi olla tunnepohjaista ja suppeaa: ”Tavaraa on mennyt hyvin kaupaksi, sitä luultavasti menee myös jatkossa, joten sitä on tilattava lisää”. Tässä tilanteessa päätös perustuu hyvin pitkälti subjektiiviseen kokemukseen ja tunteeseen, eikä perustana ole välttämättä kunnollista tietoa tilausten määrästä tai myynneistä. (Hovi ym. 2001, 17.)

Edellisessä kappaleessa esitetty malli saattaa toimia pienemmissä yrityksissä, mutta kun yrityksen koko kasvaa, tietojen analysoinnista tulee entistä tärkeämpää toiminnan ohjaamisen kannalta. Tieto prosessien toiminnasta ja suorituskyvystä on erityisen tärkeää johdolle. Tietotekniikasta ja taloushallinnosta vastaavat henkilöt keräävät ja kokoavat tietoa. (Hovi ym. 2001, 17.)

Koottujen tietojen pohjalta ja yleensä käyttötarkoituksen mukaan laiteltuna luodaan raportteja ja hyväksikäyttölaskelmia. Yksi mahdollinen jaottelutapa laskelmille on jakaa ne tarkkailu-, informaatio- ja suunnittelulaskelmiin. Kun halutaan valita paras toimintavaihtoehto selvittäen eri vaihtoehtojen välistä kannattavuutta, apuna voidaan käyttää vaihtoehtolaskelmia. Tavoitteiden luomisessa ja seurannassa käytetään apuna tavoitelaskelmia. Tarkkailulaskelmia käytetään taas silloin, kun halutaan seurata tavoitteiden toteutumista tavoitelaskelmissa. Kun tuotetaan informaatiota yrityksen eri sidosryhmille, puhutaan informaatiolaskelmista. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi osakkeenomistajat, asiakkaat, toimittajat ja henkilökunta. Vaikutettaessa yrityksen toimintaympäristöön voidaan hyödyntää informaatioreportteja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 9.)

Yrityksen strategiset ja operatiiviset päätökset sekä konkreettiset toimet muodostavat aina joko suoraan tai välillisesti taloudelliset tunnusluvut. Hyvällä talouden ja liiketoiminnan suunnittelulla voidaan vaikuttaa positiivisesti lukuihin, mutta suunnittelun puute ja muut kehnot strategiset ratkaisut vaikuttavat taas negatiivisesti lukuihin. Muutoksiin varauduttaessa ja tulevia tapahtumia ennakoitaessa ja hallittaessa hyödynnetään johdon laskentatointia, joka pyrkii luomaan informaatiota ja auttamaan suunnittelussa. Yrityksen päätöksenteko on alttiimpi riskeille, jos se ei pysty hahmottamaan tulevaisuutta. Jos päätöksentekotilanteessa hyödynnetään riittämätöntä tietoa ja ollaan huolimattomia, tulevaisuudessa voi seurata suuria ongelmia. Varsinkin taloudellisissa toimissa tulevien tapahtumien ymmärtäminen toimintaympäristössä korostuu. (Kuusela & Ollikainen 2005, 88.)

Perinteinen kuva taloushallinnon työntekijöiden tehtäväkuvauksesta on muuttunut tiedon analysoinnin ja jakamisen johdosta. Yhteistyötaitojen ja kommunikaation merkitys on kasvanut. Informaation vastaanottajien on ymmärrettävä vastaanottamansa tieto, minkä takia pelkkä tiedon tuottaminen ei riitä, vaan kerättyä tietoa on kyettävä kyseenalaistamaan, analysoimaan ja jakamaan. (Järvenpää ym. 2005, 55)

Yksi toimintasuunnittelun muodoista on budjetointi. Budjetoinnin pääasiallinen tavoite on kannattavuuden varmentaminen, mutta johto laatii niitä yrityksen eri osa-alueille. Budjettien avulla voidaan myös tarkkailla poikkeamia ja määritellä tavoitteita. Poikkeamia löydettyessä voidaan sitten tutkia ja suunnitella korjaavia toimia, että budjetti toteutuisi. Budjetit toimivat yleisten päämäärien ja tavoitteiden suunnittelun määrittämisen tukena. Näin määritellään, mitä tulevaisuudelta odotetaan ja mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan. (Partanen 2007, 157.)

Budjetteja tehdään usein tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi viikkobudjetti, kuukausibudjetti tai jonkin pidemmän aikajakson budjetti. Budjetit kuuluvat myös vuositasoiseen, perinteiseen talousjohtamiseen. Pidempiaikaisista (tilikauden tai kalenterivuoden mittaisista) budjeteista puhuttaessa katsotaan niiden yleisesti kuuluvan strategiseen budjetointiin. Budjetteja käytetään usein antamaan raportoinnille pohjan ja luomaan toiminnoille viitekehysten. Toiminnan toteutumista on myös hyvä seurata raporteissa ilmeneviin ja budjetoinnin perusteella luotuihin tavoitteisiin vertaamalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88.)

Informaation hyödyntäminen

Seuraavassa Suonisen (2011) esittämät informaation hyödyntämisen ohjeet:

- Kerättävästä tiedosta on oltava hyötyä päätöksenteossa.
- Älä kerää tietoa vain siksi, että se on helppo hankkia.

- Tietoa tulee kerätä vain, kun sen laadun ymmärtää.
- Tieto tulee jalostaa merkitykselliseksi, ja on merkittävä, kuinka se on muodostettu.

Nykyaikaiset tietojenhallintajärjestelmät tarjoavat suuren määrän tietoa. Raportoinnin valmistelusta ja itse raportoinnista onkin tullut suurilta osin vain tietojen keräämistä olemassa olevasta datasta. Raportointijärjestelmissä valmiina olevien raporttien käyttö on houkuttelevaa ja helppoa. Näiden tietojenhallintajärjestelmien valmiiden raporttien käytössä piilee kuitenkin ongelma, joka on niiden epäluotettavuus. Ongelma johtuu siitä, että käyttäjät eivät tiedä tarkasti, miten ja mistä valmiiden raporttien tieto muodostuu. (Malik 2002, 205.)

Jotta raporttia voidaan käyttää päätöksenteon tukena, raportti ei voi olla yleispätevä, koska silloin raportin soveltuvuutta ei ole optimoitu käyttäjäkohtaisesti. Valmiita raportteja voidaan muokata ja jalostaa muita ohjelmia käyttämällä, että niistä saadaan hyötyä päätöksentekoon. (Hovi ym. 2001, 22.)

Strategisessa johtamisessa on tärkeää kyetä jakamaan informaatiota, hyödyntämään sitä ja kehittämään siihen liittyviä järjestelmiä. Johdon tehdessä päätöksiä reaalityöintojen toteuttamiseksi tiedonhallintajärjestelmien on kyettävä tuottamaan tarvittavat tiedot. Tiedon helpon hallinnan ja jakamisen kannalta on tärkeää, että yhdestä tai useammasta tietojenhallintajärjestelmästä saatava tieto pystytään kokoamaan yhteen paikkaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 115.)

Optimitilanteessa tiedot olisi yhdessä paikassa automaattisesti kerättyinä. Näin tietoja käyttävät henkilöt saisivat itse ajaa järjestelmästä tarvitsemansa raportit, jotka olisivat kaiken lisäksi helppolukuisia ja luotettavia. Nykyisin yrityksissä on kuitenkin erilliset henkilöt, joiden työtehtävänä on tiedonkerääminen ja raporttien luominen. Tällaisessa käytännössä ongelmaksi muodostuu se, että tietoja ei saada niitä tarvitseville henkilöille tarvittavan nopeasti. Tällöin myös tiedon lähetys- ja esitystavassa voidaan joutua tekemään kompromisseja, esimerkiksi lähettämällä kiireellisiä tietoja sähköpostiin liitettynä. (Hovi ym. 2001, 23.)

Jotta johto pystyy suunnittelemaan ja ohjaamaan tapahtumia, joita tehdään tulevaisuudessa, se tarvitsee nykyhetkessä tietoa menneisyydestä. Sen lisäksi, että johto luo strategian, sen vastuuseen kuuluu strategian käytännön toteutumisen seurantaan tarkoitettujen mittareiden luominen. Kun johto on luonut mittarit, yrityksen taloushallinto luo aiheesta raportit, jotta johdon olisi mahdollista seurata strategian toteutumista. Taloushallinnon rooli strategiassa kehittyi jatkuvasti. Pelkän raporttien luomisen lisäksi taloushallinto pyrkii nykyisin analysoimaan strategisia epävarmuuksia ja tunnistamaan syitä siihen, miksi strategia ei toteutuisi. (Järvenpää ym. 2005, 50)

Raportteja ja niissä käytettyjä mittareita voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Seuraavassa on viisi luokkaa, joihin mittareiden käyttötarkoitukset voidaan jakaa:

1. Päätöksenteko
2. Kontrollointi
3. Ohjaaminen
4. Koulutus ja oppiminen
5. Kommunikointi organisaation ulkopuolelle

Toimintoja mitatessa käyttötarkoitus vaikuttaa mittareiden valitsemiseen. Onnistunut toimintojen mittaaminen motivoi työntekijää, nostaa esille mitattavan asian arvon, ohjaa tekemistä oikeisiin asioihin sekä selkeyttää tavoitteita. (Lönqvist ym. 2006, 123.)

Yllä esitetyn mittareiden käyttötarkoituksen mukaan tehdyn jaottelun lisäksi on yhtä tärkeä huomioida se, kuka mittaria tai raporttia käyttää. Voidaan esimerkiksi tarkastella, tullaanko kerättyä tietoa hyödyntämään johtamistyökaluna, vai yksittäisen työntekijän kehittämisen apuvälineenä. (Lönqvist ym. 2006, 124.)

Tulevaisuuden ennustaminen ei tule koskaan onnistumaan täydellisesti. Tulevaisuuteen ei pystytä siten myöskään kaikin osin vaikuttamaan. Eri ohjailukeinoja käyttämällä pystytään siis vain rajaamaan sitä, mihin suuntaan toimintaa ohjataan. Tulevaisuutta pyritään ohjailemaan strategisella suunnittelulla ja talouden ohjaamisella. Yrityksen talouden ohjaaminen pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa tekemällä rajauksia pääosin budjetoinnin avulla, kun taas strategisen suunnittelun osalta johdon rooli on suuri. (Järvenpää ym. 2005, 162.)

Strateginen ohjaus pyrkii yhdistämään lyhyen tähtäimen ohjauskriteereiden ja pitkän tähtäimen suunnitelmien käytön. Raportoinnissa tämä tarkoittaa sitä, että yksilön kannattavuuden valvonta ei ole niin tärkeää kuin yhteisen järjestelmän ja toimintatavan löytäminen ja rakentaminen. Tulisikin keskittyä kehittämään strategisen ohjauksen ja suunnittelun onnistumisen seuraamisen mittareita perinteisen budjettivalvonnan sijaan. (Järvenpää ym. 2005, 163.)

Tulevien toimintojen suunnittelu ja tarkastelu on olennaista yritystoiminnassa. Myös sitä, toteutuvatko laaditut suunnitelmat, tulee seurata. Budjettien luominen toiminnoille on perinteinen tapa seurata tavoitteiden toteutumista. Budjetteja luodaan sekä lyhyelle aikavälille että pitemmälle aikavälille, kuten esimerkiksi vuositasolle. (Stenbacka ym. 2004, 275.)

Pääsääntöisesti budjetit koostuvat pää- ja osabudjeteista. Pääbudjetti on toiselta nimeltään kokoomabudjetti, johon on koottu kaikki yrityksen osabudjetit. Osabudjeteista tyypillisimpiä

ovat hallintokustannusten budjetti, myyntibudjetti, investointibudjetti, markkinointikustannusten budjetti ja ostobudjetti. (Stenbacka ym. 2004, 276.)

Budjettien määrään vaikuttavat johdon visio ja tiettyjen yrityksen toiminnan osa-alueiden seuraamisen halu. Budjetteja voi olla yrityksestä ja toimialasta riippuen lukematon määrä. Budjetit ovat yritystoiminnassa tavoitelaskelmia. Budjetit toimivat myös rahamääräisenä kuvauksena suunnitellulle toiminnalle tulevaisuuden menojen ja tulojen ennustamisen lisäksi. (Ikäheimo ym. 2012, 175.)

Yrityksen toiminnan valvonta ja tarkkailu mahdollistuvat budjettien ansiosta. Budjetit ovat yrityksen johdon keino vertailla rahankäyttöä ja toteutuneita tuloksia. Toiminnassa havaittuihin poikkeamiin on mahdollista puutua vertailuja hyödyntäen. Organisaation henkilöstön ohjailuvälineenä käytetään myös budjetteja. Yksiköiden ja sen sisällä toimivien yksilöiden taloudelliset tavoitteet sovitaan budjetoinnin yhteydessä. Jos tavoitteet ovat sopivan haastavia, ollen kuitenkin saavutettavissa, toimivat tavoitteet myös henkilöstön sitouttamis- ja motivoitikeinona. (Ikäheimo ym. 2012, 175.)

Eri osastojen välinen yhteistyö on olennaista budjettien seurannassa ja laatimisessa. Johdon luomien tulevaisuudensuunnitelmien pohjalta taloushallinto luo suositukset siitä, kuinka paljon rahaa voidaan käyttää toiminnoissa ja kuinka paljon sitä tulee ansaita. Eri yksikköjen kohdalla rahalliset tavoitteet sitten avataan ja muutetaan muutoin mitattavaksi yksiköksi, kuten esimerkiksi kappalemääräksi. Yksiköiden tavoitteet voidaan pilkkoa vielä pienemmiksi tavoitteiksi, kuten yksilön tavoitteiksi. (Ikäheimo ym. 2012, 173.)

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Haastattelu

4.1.1 Haastattelu ja haastattelutyypin valinta

Haastattelua edelsi muutama puhelu ja sähköpostiviesti, joiden avulla selvitimme ja tarkensimme ajatuksiamme projektista sekä sovimme haastattelun ajankohdan. Haastatteluni toimeksiantajayrityksen yhteishenkilön kanssa oli 28.09.2017, ja se pidettiin yrityksen tiloissa.

Tapaamisen yhteydessä ennen haastattelua rajasimme ja kartoitimme vielä kertaalleen opinäytetyöni aiheen tarkasti varmistaen sen, että minä ja yrityksen yhteyshenkilö olimme käytännön asioista yhteisymmärryksessä. Vielä ennen varsinaista haastattelua yhteyshenkilö piti

minulle esitelmän yrityksestä ja näytti minulle tärkeimpiä talouden lukuja. Sain myös kuulla tarkasti yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Koska tapaaminen ei ollut erityisen muodollinen ja siihen oli varattu runsaasti aikaa, varsinaisen haastattelun alkamisen raja oli melko häilyvä. Haastatteluni tavoitteena oli kartoittaa, mitkä raportin väittämistä tulisivat käsiteltäviksi opinnäytetyössäni. Lisäksi halusin kartoittaa alustavasti, mikä oli valittujen väittämien perusteluina käytettyjen faktojen ja tunnuslukujen nykytila. Kävimme tätä kuitenkin läpi vasta melko alustavasti ja yleistasolla.

Tapaaminen on jaoteltavissa teemoja määrittelevään osuuteen ja itse haastatteluun. Muun muassa tämän vuoksi koen, että kyseessä on teemahaastattelu. Varsinaisessa haastattelussa kävimme melko jouhevasti läpi kohta kohdalta opinnäytetyöhöni käsiteltäväksi tulevat kymmenen kohtaa, emmekä enää tässä vaiheessa antaneet keskustelun aiheen harhautua juuriin muihin aiheisiin. Keskustelu oli kuitenkin tyyliltään vapaata, vaikka aihe oli selkeä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Teemahaastattelun mukaisen, hieman vapaamman keskustelun mahdollistamiseksi on suotavaa, että tutkijalla on käytössä mahdollisimman lyhyet teemoja koskevat muistiinpanot. Tässä tapauksessa teemat olivat esillä väittämien selkeässä kymmenen kohdan listassa, eli etenimme väittämä väittämältä. Tämä oli mielestäni hyvin selkeä ja johdonmukainen toteutustapa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka korostavat KvaliMOTV -verkkosivun teemahaastattelu - ohjeessa (2006), että teemahaastattelussa on tärkeää perehtyä huolellisesti aihepiiriin ja haastateltavien tilanteeseen. Haastateltavaksi ei tulisi valita ketä tahansa, vaan sellainen henkilö, jolta saa parhaiten aineistoa kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta.

Mielestäni yhteyshenkilöni oli erinomainen valinta haastateltavaksi. Hän on nimittäin itse se henkilö, joka on antanut minulle toimeksiannon opinnäytetyöhöni. Hän on lisäksi ymmärrykseksi mukaan eniten perillä väittämien mittaamisen nykytilanteesta ja kehitystarpeista.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka tuovat esiin KvaliMOTV -verkkosivun teemahaastattelu - ohjeessa (2006), että teemahaastattelu on myös siinä mielessä käyttökelpoinen tutkimusmetodi, että haastattelua on melko helppo lähteä jälkikäteen analysoimaan. Koinkin aineistoon perehtyessäni, että aineisto oli selkeää ja sopi hyvin opinnäytetyöni teemoihin, eli tässä tapauksessa haastateltava vastasi hyvin suoriin kysymyksiin väittämien mittaamisen nykytilanteesta ja kehittämistoiveista.

Haastattelun lopputuloksena minulla oli mielikuva siitä, miten väittämiä mitataan. Osaa väittämistä ei mitattu ollenkaan, joitakin väittämiä mitattiin satunnaisesti, ja joitakin väittämiä taas hieman säännöllisemmin. Tarkat menetelmät ja muut yksityiskohdat eivät vielä kuitenkaan kaikkien väittämien kohdalla selvinneet

4.1.2 Haastattelun jatkokysymykset

Huomasin melko pian, että haastattelu oli ollut kuitenkin melko yleistasoinen, eikä se vastannut tarpeeksi tarkasti kysymykseen väittämien mittaamisen nykytilanteesta. Lähestyinkin yhteyshenkilöä sähköpostitse. Lähetin hänelle suoran kopion opinnäytetyöstäni senhetkisessä tilassa ja erittelin hänelle, mitä kohtia toivoisin hänen tarkentavan.

Sain yhteyshenkilöltä vastauksen sähköpostiini 2.11.2017. Tässä sähköpostissa hän oli vastannut selkeästi useaan väittämien mittaamisen nykytilannetta koskevaan kohtaan. Kuten olin ymmärtänyt jo aiemman haastattelun perusteella, osaa väittämistä ei mitattu lainkaan ja osaa mitattiin jo melko tarkasti. Kuitenkin minulle jäi vielä muutaman väittämän kohdalta epäselvyyksiä, minkä takia lähetin hänelle vielä vastauksen, jossa kysyin muutaman tarkentavan jatkokysymyksen.

Toiseen sähköpostiini sain vastauksen 3.11.2017. Siihen yhteyshenkilöni oli tarkentanut vielä muutamaa kohtaa, joihin olin pyytänyt tarkennusta edellisen sähköpostini jälkeen. Näin ollen koin, että minulla oli kaikki tarvittava tieto nykytilanteen kartoittamiseksi.

Katson kyseisten sähköpostien kytkeytyvän teemahaastatteluun enkä täten tulkitse tai erittele niiden metodeja ja muita nyansseja tarkemmin. Sähköpostiviesteissä esitin selkeitä jatkokysymyksiä aivan samasta aiheesta kuin varsinaisessa teemahaastattelussa. Lisäksi vastauksien antaminen kysymyksiin oli vapaata, ja ainoa ero alkuperäiseen teemahaastatteluun oli se, että emme olleet fyysisesti läsnä ja että sain vastaukset puheen sijasta kirjallisesti.

4.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin eli kirjallisten lähteiden analyysin tarkoituksena on yleensä tuoda ilmiölle lisää näkökulmia ja taustatietoa. Dokumenttianalyysia käytettäessä kirjallisesta lähteestä pyritään tekemään päätelmiä. Dokumenttianalyysi on selkeä ja järjestelmällinen menetelmä, jonka tuloksena saadaan sanallinen ja selkeä kuvaus kehitettävästä ja tutkittavasta asiasta. (Oppariapu 2017)

Sain tapaamisessa haastattelun yhteydessä yhteyshenkilöltäni - joka on yrityksen osakas ja markkinointipäällikkö - pitkän aikavälin raportin. Opinnäytetyöni ja täten myös sen dokumenttianalyysi kohdistuu saamani raportin visio- ja tavoite-osioihin ja tarkemmin ottaen niissä esitettyihin väittämiin. Koska opinnäytetyöni pohjautuu haastattelun lisäksi dokumenttiin, dokumenttianalyysi on ehdoton lähtökohta opinnäytetyölleni.

Kävimme väittämät kohta kohdalta läpi yhteyshenkilön kanssa, ja hän kertoi, oliko eri väittämille minkälaista perustaa tai oliko niille perustaa laisinkaan. Visio-osuudessa väittämiä on 5 ja tavoiteosiossa väittämiä on 6. Tavoiteosion väittämistä yksi jätettiin näkemysyistä opinnäytetyöstäni pois, joten näin ollen käsiteltävänäni on 10 väittämää. Koska opinnäytetyöni on rajattu niin tarkasti käsittelemään raportissa olevaa kymmentä väittämää, en aio tuoda esille raportin muita osa-alueita.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tuon esille, kuinka MTN mittaa tällä hetkellä raportin kymmentä väittämää. Tuon myös esille, minkälaisia toiveita toimeksiantajalla oli kehitysehdotusten suhteen.

Kuten dokumenttianalyysi -kappaleessa toin esille, väittämiä on kymmenen, ja niistä viisi koskee MTN:n raportin visio-osiota ja loput viisi saman raportin tavoiteosiota.

Visio 1.

Euroopan laatujohtaja päätuotteen osalta

Yhteyshenkilön haastattelussa selvisi, että tätä väittämää ei mitata tällä hetkellä. Hän toi kuitenkin esille, että heillä on tiedossa, että tuotteissa on nyt laatupoikkeamia. Tietoisuus laatupoikkeamista viittaa siihen, että yrityksellä on tietoa omien tuotteidensa laadusta. (MTN, haastattelu, 28.09.2017; MTN, sähköposti, 02.11.2017)

Visio 2.

Tuotteemme erottuu ulkonäöltään ja ominaisuuksiltaan selkeästi kilpailijoiden tuotteista

Tätä väittämää mitataan jo nykyisellään esimerkiksi Tekesin kuluttajatutkimuksilla. Kuluttajatutkimuksen lisäksi on tehty kilpailijatutkimus. Yrityksellä ei ole kuitenkaan vielä tiedossa, kuinka usein kyseisiä tutkimuksia tulisi tehdä. (MTN, haastattelu, 28.09.2017; MTN, sähköposti, 02.11.2017)

Visio 3.

Ymmärrämme kuluttajan ostokäyttäytymistä kilpailijoita paremmin

Kuluttajakäyttäytymisen mittaaminen on nykyisellään samassa tilassa kuin visio 2. mittaaminen, tämä siksi, koska tähän mennessä tehdyt kilpailijatutkimukset vastaavat molempiin visioihin. (MTN, haastattelu, 28.09.2017; MTN, sähköposti, 02.11.2017)

Visio 4.

Olemme halutuin merkki kategoriassamme (ei volyymijohtaja, vaan laatujohtaja)

Kyseessä on siis Premium-segmentti ja tästä väittämästä on jo yhteyshenkilön mukaan hataraa näyttöä. Erään ketjun testiliikkeissä kuudessa maassa kappalemyynti nousi keskimäärin kaksi prosenttia, myös liikevaihto ja tuotto nousi 20-30%. (MTN, haastattelu, 28.09.2017; MTN, sähköposti, 02.11.2017)

Visio 5.

Tuotteet saatavilla kaikissa Euroopan maissa kyseisten maiden johtavien vähittäisketjujen kautta vuoteen 2025 mennessä

Tätä visiota tullaan yhteyshenkilön mukaan mittaamaan tulosten perusteella. Nyt visio toteutuu seuraavien maiden osalta: Suomi, Tšekki, Slovakia, Romania, Itävalta, Sveitsi, Hollanti, Viro ja Ruotsi. (MTN, sähköposti, 02.11.2017)

Tavoite 1.

Pienmaalauksessa olemme aina vaihtoehto pensselimaaleille

Tämän väittämän mittaamisen nykytilanteesta en saanut tietoa.

Tavoite 2.

Meillä on uskollisimmat asiakkaat

Tätä väittämää ei mitata nykyisin ollenkaan. (MTN, sähköposti, 02.11.2017)

Tavoite 3.

Olemme erinomainen työpaikka

Tätä väittämää ei mitata tarpeeksi. (MTN, sähköposti, 02.11.2017)

Tavoite 4.

Kasvamme markkinoita selkeästi nopeammin

Tätä väittämää mitataan mittaamalla satunnaisesti liikevaihdon kasvua kilpailija-analyysien. Lisäksi seurataan tärkeimpien DIY-ketjujen valikoiman muutosta. Tämän väittämän kohdalta tarvitaan lisää systemaattista mittausta. (MTN, sähköposti, 02.11.2017; MTN, sähköposti 03.11.2017)

Tavoite 5.

Taloudellinen tuloksemme on selkeästi parempi kuin kilpailijoillamme

MTN vertaa satunnaisesti tulostaan kilpailijoiden tulokseen, verraten liikevoittoa liikevaihtoon. (MTN, sähköposti, 02.11.2017; MTN, sähköposti 03.11.2017)

6 Kehitysehdotukset

Yhteyshenkilö toivoi, että toisin opinnäytetyössäni esille selkeitä mittareita väittämille, jotka tällä hetkellä pohjautuvat vain hiljaiseen tietoon. Sellaisten väittämien kohdalla, joille oli jo olemassa jotain mittareita, minun tulisi tarkistaa mittareiden oikeellisuus ja tarvittaessa etsiä lisää mittareita, poistaa epäpätevät mittarit ja ehdottaa väittämien mittaamistiheyttä.

Visio 1.

Euroopan laatujohtaja päätuotteen osalta

Ennen kuin laatujohtajuutta lähdetään selvittämään päätuotteen osalta, tulee selvittää, mitä laatujohtajuudella tarkoitetaan, esimerkiksi tarkoitetaanko sillä yksinkertaisesti kaikista laadukkainta tuotetta markkinoilla vai neljännessä visiossa esitetyn kategorian sisäistä laatujohtajuutta. (Els Aerts. 2017).

Myös laadun määrittämisen tulee tapahtua ennen varsinaisen vertailun tekemistä. Se mitä laatu tarkoittaa MTN:lle, voi olla selvää, ja täten se voi olla helppo kirjata ylös, mutta myös asiakkaan näkemys laadusta olisi hyvä kartoittaa, käyttäen esimerkiksi asiakaskyselyä. (Els Aerts. 2017).

Kilpailevien tuotteiden ja laadun kriteereiden määrittämisen jälkeen päästään vertailemaan tuotteita keskenään. Helppo ja selkeä tapa on tehdä taulukko, jossa kilpailevat tuotteet laitetaan rinnakkain taulukon vierekkäisiin sarakkeisiin ja eri kriteerit laitetaan allekkain taulukon eri riveille. (Els Aerts. 2017).

Optimaalinen mittaustiheys saavutetaan siten, että vertailu tehdään aina, kun omassa tai kilpailijoiden tuotteissa tapahtuu muutoksia sekä kun uusi, samassa segmentissä kilpaileva tuote tulee markkinoille. (Edward Lowe Foundation. 2017).

Visio 2.

Tuotteemme erottuu ulkonäöltään ja ominaisuuksiltaan selkeästi kilpailijoiden tuotteista

Jos pelkkä ulkonäön ja ominaisuuksien selkeä erottuvuus kilpailijoiden tuotteista nähdään itseisarvona, olisi helpoin ratkaisu listata kilpailevat tuotteet, niiden ulkonäkö ja ominaisuus-

det ja tehdä niihin nähden erilainen tuote. Käsittelen tätä väittämää kysymällä, erottavatko asiakkaat tuotteen kilpailijoiden tuotteista ulkonäön perusteella ja ovatko asiakkaat tietoisia yrityksen tuotteen ominaisuuksista suhteessa kilpailijoiden tuotteiden ominaisuuksiin.

Usean lähteen mukaan brändin ja tuotteen tunnistettavuudessa ei ole eroa, vaan molemmista puhutaan yhtenä ja samana asiana. Esimerkiksi Margaret Rouse selittää asian auki TechTarget -sivustolla Brand Recognition -artikkelissaan siten, että brändin tunnistettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakas tunnistaa tuotteen näkemällä itse tuotteen, logon, pakkauksen, iskulauseen tai mainoksen.

Brändituntemus vaatii asiakkaalta aiempaa tietoa. Jotta asiakkaalle voisi muodostua brändituntemusta, yrityksen on tarjottava asiakkaille jatkuvaa visuaalista tai ääneen perustuvaa oppimiskokemusta. (Margaret Rouse. 2013).

Hyviä tapoja mitata brändin tunnettavuutta on seurata valittujen hakusanojen määriä yleisissä internetkeskusteluissa. Myös tavoitettavuus on tärkeää huomioida, eli tutkia, millaisilla foorumeilla mainintoja ja jakoja on tullut ja kuinka moni ne näkee. (Kit Smith. 2015)

Tutkimusten mukaan vain 4% keskusteluista käydään yrityksen omilla verkkosivuilla, yrityksen Facebook -sivulla tai muissa vastaavissa keskustelupaikoissa, jotka ovat yrityksen omia. Tämän vuoksi mainintoja kannattaa hakea yleisistä internet-keskusteluista. (Kit Smith. 2015)

Bränditunnettavuuden seurannassa on tärkeää, että seuranta jatkuu tarpeeksi pitkään. Näin varmistetaan, että saadaan tarpeeksi paljon dataa. Sen lisäksi, että tämä metodi mahdollistaa yrityskohtaisen seurannan pitkällä aikavälillä, se mahdollistaa seurannan suhteessa kilpailijoihin. Tällöin tulee seurata omaa yritystä koskevien mainintojen volyyymiä suhteessa koko toimialaa koskeviin mainintoihin, tai tarvittaessa myös yksittäisiä kilpailijoita koskeviin mainintoihin. (Kit Smith. 2015)

Visio 3.

Ymmärrämme kuluttajan ostokäyttäytymistä kilpailijoita paremmin

Koska kuluttajien ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on yleensä yritysten sisäistä tietoa, kilpailijat eivät oletettavasti ole valmiita luovuttamaan tämäntyyppistä tietoa omille kilpailijoilleen. Paras mahdollisuus ymmärtää kuluttajan ostokäyttäytymistä kilpailijoita paremmin on ymmärtää sitä niin hyvin kuin mahdollista.

Nimimerkki ”Staff Writer” kirjoittaa artikkelissaan How to Measure Consumer Behavior in 2016, että uudet verkossa olevat työkalut ovat tuoneet mahdollisuuden mitata ostokäyttäytymistä entistä paljon syväluotaavammin ja tarkemmin.

Nykyisin ostokäyttäytymistä voidaan mitata esimerkiksi kuluttajan sijainnin mukaan. Myös kuluttajaprofiilien luonti on entistä helpompaa ja rajaaminen on monipuolisempaa. Voidaan esimerkiksi seurata tietyllä alueella olevia, tietyn ikäisiä ja tietyn sukupuolisia ihmisiä. (American Marketing Association. 2016).

Pelkän tiettyyn kuluttajasegmenttiin kuuluvien kuluttajien verkkosivuvierailut eivät kuitenkaan enää nykypäivänä riitä täyttämään yritysten halua ymmärtää kuluttajia. Nykyisin yritykset haluavat edellä mainitun lisäksi tietää, minkälaisen reitin asiakas on kulkenut verkossa ennen ostopäätöksen muodostumista. (American Marketing Association. 2016).

Nykypäivänä ongelmana ei enää ole datan hankkiminen, vaan sen valjastaminen omiin käyttötarkoituksiin. Onkin suositeltavaa, että kerätään talteen vain se data, joka on oman strategian kannalta oleellista. Tämä tarkoittaa sitä, että MTN:n on määriteltävä tarkasti, mitä se haluaa saavuttaa kuluttajan ostokäyttäytymisen ymmärtämisellä. (American Marketing Association. 2016.)

Miettisinkin, onko se itseisarvoista, että MTN ymmärtää kuluttajien ostokäyttäytymistä kilpailijoitaan paremmin, vai olisiko hyvä tavoite sittenkin ymmärtää ostokäyttäytymistä parhaalla mahdollisella tavalla omat tarpeet huomioon ottaen?

MTN hankkii yhteyshenkilön haastattelun perusteella dataa kuluttajien ostokäyttäytymisestä jo nykyisellään Tekesin kuluttajatutkimuksista. Lisäksi internetissä on tarjolla lukuisia samoja tai vastaavia palveluita tarjoavia yrityksiä. Esimerkiksi verkkosivulla <http://thehalogroup.com/10-best-research-tools-measuring-consumer-behavior/> on esiteltyinä verkkosivun mukaan kymmenen parasta työkalua ostokäyttäytymisen tutkimiseen.

Visio 4.

Olemme halutuin merkki kategoriassamme (ei volyymijohtaja, vaan laatujohtaja)

Yhteyshenkilön haastattelun mukaan MTN:n kategoria on Premium-tuotteet. Koska MTN ei yritä olla volyymijohtaja, pelkkien myyntilukujen analysointi ei anna tarvittavaa tietoa. Täytyy kartoittaa laatujohtajuutta Premium-kategoriassa.

Halutuimmasta tuotteesta puhuttaessa tulee ymmärtää, että ”ihan kiva” -tuote ei riitä, vaan tuotteen on oltava optimitilanteessa asiakkaalle niin hyvä tuote, että hänen on pakko saada

se. Haluttu tuote on sellainen, että se ratkaisee asiakkaan ongelman. Yrityksen on hyvä astua asiakkaan saappaisiin kartoittaessaan asiakkaan ongelmaa. (Kristann Orton. 2017).

Jotta tuote voi sijoittua johonkin kategoriaan, sillä on oltava samankaltaisia ominaisuuksia kuin kilpailijoiden tuotteilla. Jotta tuotteesta tulee kategoriassaan haluttava, sen on oltava relevantti, uskottava ja erotuttava edukseen. Relevanttius tarkoittaa sitä, että tuote vastaa kuluttajan tarpeita. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että yritys perustelee uskottavasti sitä, mitä väittää tuotteen tarjoavan asiakkailleen. Edukseen erottumisella tarkoitetaan sitä, että tuotteella on ominaisuus tai ominaisuuksia, jotka eroavat kilpailijoiden tuotteista tuoden positiivista lisäarvoa tuotteelle asiakkaan näkökulmasta. (Chris Grams. 2011).

Ehdotankin, että edellisessä kappaleessa esittelemäni kolme tuotteiden kriteeriä - relevanttius, uskottavuus ja edukseen erottuvuus - tulisi sisällyttää kuluttajatutkimukseen, jotta saataisiin kuva siitä, kuinka kuluttajat näkevät MTN:n tuotteen ja kuinka se sijoittuu segmenttiinsä.

Visio 5.

Tuotteet saatavilla kaikissa Euroopan maissa kyseisten maiden johtavien vähittäisketjujen kautta vuoteen 2025 mennessä

Tätä väittämää mitataan yhteyshenkilön haastattelun mukaan nykyisellään seuraamalla sitä, toimiiko yritys kyseisissä maissa ja myyvätkö kyseisen maan johtavat vähittäisketjut MTN:n tuotteita. Väittämää mitataan mielestäni jo ainoalla mahdollisella tavalla. En myöskään löytänyt lähteitä, joissa olisi esitetty nykyisestä poikkeavia metodeja.

Tavoite 1.

Pienmaalauksessa olemme aina vaihtoehto pensselimaaleille

Ainoa tapa mitata tätä väittämää on kartoittaa, mitä pienmaalaaminen terminä tarkoittaa ja minkälaista maalaamista siihen kuuluu, ja sitten tarkistaa, onko MTN:n tuotevalikoimassa vastaavaan maalaamisen sopiva tuote. Myös nousevien trendien seuraamisesta olisi hyötyä, jotta tavoitteen toteutuminen olisi jatkuvaa.

Tavoite 2.

Meillä on uskollisimmat asiakkaat

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat ostavat kyseisen yrityksen tuotteita toistuvasti riippumatta kilpailevien tuotteiden markkinointipaineesta. Lojaaliuden mittaaminen on haasteellista, ja monet yritykset mittaavatkin sitä vain analysoimalla myytyjen tuotteiden tai palveluiden määriä. (Kofi, Agyeman-Duah, Asimah. 2016).

Asiakasuskollisuutta käsittelevässä artikkelissaan Israel Kofi Nyarko, Matthew Opoku Agyeman-Duah ja Vincent Asimah perustavat mittauksensa Bob Hayesin teoksen Measuring Customer Satisfaction and Loyalty esittelemälle kolmelle kriteerille: pysyvyys, kannatus ja ostaminen.

Ostamista mitataan hyvin selkeästi mittaamalla esimerkiksi yksittäisen asiakkaan ostoja. Pysyvyys ja kannatus sen sijaan ovat käsitteinä hieman monimutkaisemmat, ja niiden määritelmät menevät hieman päällekkäin. Pysyvyydellä viitataan siihen, kuinka todennäköisesti yksittäinen asiakas pysyy jonkun tietyn tuotteen tai palvelun parissa. Kofi ym. asiakasuskollisuutta käsittelevän artikkelin mukaan pysyvyys ei tarkoita sitä, että asiakkaan täytyy ostaa tuotetta jatkuvasti, kun taas kannatukseen sisältyy tuotteen ostaminen ja sen kannattaminen. Tämä on selkein pysyvyyden ja kannatuksen ero. (Kofi ym. 2016).

Kofi ym. tuo esille artikkelissaan, että asiakasuskollisuutta on hyvä mitata kyselyllä. Artikkelissa esitetään kuusi kohtaa, joita asiakkailta tulisi kysyä asiakasuskollisuuden selvittämiseksi. Ehdotan, että MTN käyttää näitä kysymyksiä suoraan tai soveltaen. (Kofi ym. 2016).

1. Kuinka todennäköisesti suosittelisit tuotetta tai palvelua muille?
2. Kuinka todennäköisesti aiot jatkaa tuotteidemme tai palveluidemme ostamista vähintään saman verran kuin tähän mennessä?
3. Kuinka todennäköisesti aiot ostaa muita tuotteitamme tai palveluitamme?
4. Pidätkö tuotteitamme tai palveluitamme parempina kuin kilpailijoiden tuotteita?
5. Etsitkö aktiivisesti korvaavaa tuotetta tai palvelua kilpailijoilta?
6. Oletko valmis antamaan palautetta tuotteistamme tai palvelustamme huomatessasi epäkohdan tai puutteen sen sijaan, että vaihtaisit ne kilpailijan tuotteeseen tai palveluun ilman palautteen antamista?

Tavoite 3.

Olemme erinomainen työpaikka

Lähden opinnäytetyössäni käsittelemään tätä tavoitetta MTN:n työntekijöiden näkökulmasta. Työpaikan paremmuutta voidaan mitata esimerkiksi kyselyillä ja tutkimalla tiettyjen kriteerien täyttymistä.

Tuon tässä osiossa esille 10 Linnda Durrénin Monster -verkkosivulle listaamaa työympäristön kriteeriä. Monster on maailman johtava työnhakupalvelu ja toimii yli 60 maassa.

1. **Positiiviset arvot:** Yritys toimii eettisesti ja rehellisesti tavoitteena tuottaa lisäarvoa planeetalle ja ihmisille.

2. **Rento ja tuottelias ilmapiiri:** Ihmiset tulevat mielellään töihin ja tuntevat itsensä huomioituiksi, arvostetuiksi ja palkituiksi. Kreatiivisuus, tuotteliaisuus ja laatikon ulkopuolinen ajattelu kukoistaa. Pelkoa, kiusaamista, seksuaalista ahdistelua ja pelottelua ei tule esiintyä.
3. **Sitoutuminen erinomaisuuteen:** Työntekijät ovat sitoutuneet 200-prosenttisesti tekemään parhaansa ja tekevät parasta laatua olevia tuotteita ja palveluita. Lisäksi työntekijät ottavat vastuun teoistaan ja päätöksistään.
4. **Avoim ja rehellinen kommunikaatio:** Vaikeuksista tulee keskustella positiivisessa ilmapiirissä avoimesti ja salaamatta mitään. Palaute ei aiheuta henkilöstössä halua kostaa, vaan vaikeakin palaute nähdään mahdollisuutena kasvaa.
5. **Yhteistyö, tukeminen ja valtuuttaminen:** Loppuun viemisen-, me pystymme- ja win-win -asenteet ovat ilmiselvä osa työpaikkaa. Työntekijöillä on toverihenki ja he tekevät yhteistyötä ja tukevat toisiaan. Selkään puukottamista ei esiinny.
6. **Huumorintaju:** Työntekijöillä on asiat perspektiivissä, he pitävät hauskaa ja nauravat.
7. **Myötätunto, arvostus ja ymmärtäminen:** Kiltteyttä ja ymmärtäväisyyttä osoitetaan, kun työntekijät kohtaavat haasteita, kuten onnettomuuksia, sairastumisia, henkilökohtaisia tragedioita ja luonnonkatastrofeja. Yleensä työntekijät ovat valmiita tekemään enemmän töitä toistensa eteen, kun heitä itseään kohdellaan hyvin ja heitä kohtaan osoitetaan ymmärrystä, myötätuntoa ja arvostusta.
8. **Joustavuus:** Yritys ja sen työntekijät arvostavat muutosta, kokeilevat ja ottavat käyttöön uusia trendejä ja teknologiaa, sekä kehittävät jatkuvasti osaamista.
9. **Positiivinen kannustaminen:** Ihmiset tarvitsevat tunnustusta, arvostusta ja kiitollisuutta ollakseen motivoituneita. Yritys osittaa kiitollisuuttaan suullisen tunnustamisen lisäksi lahjoilla, palkinnoilla, bonuksilla, palkankorotuksilla ja ylennyksillä.
10. **Yritys panostaa ympäristöön ja henkilöstön terveyteen ja perheisiin:** Yritys tarjoaa työntekijöilleen kattavat työterveyspalvelut sisältäen avun painonpudotukseen, tupakoinnin lopettamiseen ja päihteiden väärinkäytön lopettamiseen. Yrityksen kahvilassa on tarjolla terveellisiä vaihtoehtoja, ja yrityksen kuntosali on täynnä laitteita. Yritys avustaa lastenhoidon kuluissa. Yrityksen toimistossa on luonnollinen valaistus, eikä halogeeni- tai loisteputkivalaisimia käytetä. Yritys on tietoinen ympäristöasioista hyödyntäen aurinkoenergiaa ja kierrättäen.

Ehdotan, että yhteyshenkilöni MTN:llä tutkii yhtiökumppaninsa kanssa yllä listattuja hyvän työpaikan kriteereitä, sekä teetättää kyselyn henkilöstöllään selvittääkseen, täyttyvätkö kriteerit henkilöstön mielestä.

Tavoite 4.

Kasvamme markkinoita selkeästi nopeammin

Kasvua mitattaessa tulisi selvittää, minkälaista kasvua tarkoitetaan. Käsittelen tässä kohdassa kasvun seurantaan kannattavuuden tunnuslukujen kautta, koska kannattavuus mahdollistaa kilpailuedun. On myös yleisesti tiedossa, että kannattavuuden lukuja käytetään paljon vertailtaessa yrityksiä keskenään.

Yleisin tapa mitata yrityksen taloudellista tilaa on seurata oman pääoman tuottoastetta (ROE). ROE antaa tärkeää tietoa varsinkin osakkaille, mutta pelkästään ROE:n seuraamisesta voi aiheutua ikäviä yllätyksiä esimerkiksi ulkoisen pääoman nousun myötä. (John Hagel III, John Seely Brown and Lang Davison. 2010).

ROA, eli koko pääoman tuottoaste, on hyvä mittari taloudellisen tilan mittaamiselle. ROA:n seuraaminen saa johdon huomion keskittymään tulosta tuottavan omaisuuden seurantaan. Jatkuvasti seurattuna kasvun indikaattorina toimimisen lisäksi ROA paljastaa tärkeää tietoa johdolle mahdollistaen omaisuuden tehokkaamman ja tuottavamman käytön. (John Hagel III. ym. 2010).

Ehdotankin, että MTN ottaa huomioon molemmat tunnusluvut kasvun seurannassa. Näin saadaan monipuolinen ymmärrys yrityksen taloudellisesta tilasta ja vältetään pelkän ROE:n käytöstä aiheutuva riski.

Tavoite 5.

Taloudellinen tuloksemme on selkeästi parempi kuin kilpailijoillamme

Ehdotan että MTN käyttäisi taloudellisen tuloksen seuraamiseen kolmea E. Bond, Alex Auerbachin Edward Love Foundation -verkkosivun How to Analyze Profitability -artikkelissa esittämää tunnuslukua. Tunnusluvut ovat prosenttimuotoisia siksi, että prosenttilukuja on helpompi verrata kilpailijoiden vastaaviin lukuihin kuin absoluuttisia lukuja.

Myyntikateprosentti = $100 * (\text{myyntikate} / \text{liikevaihto})$:

Myyntikateprosenttiprosentti on tärkeä tunnusluku yrityksen tilaa mitattaessa, koska ilman riittävää myyntikatetta yritys ei pysty kustantamaan toimintaansa tai muita menoja, eikä se pysty kasvamaan. (E. Bond, Alex Auerbach. 2017.)

Käyttökateprosentti = $100 * (\text{käyttökate} / \text{liikevaihto})$:

Käyttökateprosentti kertoo, kuinka yritys tuottaa nykyisellä toiminnalla. Tämä on siis yrityksen kassavirran ydin. Hyvä käyttökateprosentti indikoi, että yritys on terve ja kasvaa. (E. Bond, Alex Auerbach. 2017).

Nettotulosprosentti = 100 * (nettotulos / liikevaihto):

Nettotuotto prosentti on yksi tärkeimmistä tunnusluvuista mitattaessa yrityksen taloudellista tilaa. (E. Bond, Alex Auerbach. 2017.)

7 Pohdinta

Käsitellessäni 10 väittämää yksitellen huomasin joitain huomionarvoisia asioita.

MTN:n kannattaisi tarkistaa, ovatko kaikki 10 väittämää tarpeellisia mitattavaksi. Ainakaan visiota 5 (Tuotteet saatavilla kaikissa Euroopan maissa kyseisten maiden johtavien vähittäis-
ketjujen kautta vuoteen 2025 mennessä) ja tavoitetta 1 (Pienmaalauksessa olemme aina vaihto-
toehto pensselimaaleille) ei voi mitata erityisin mittarein tai kyselyin. Niitä ei täten kannat-
taisi mitata lainkaan, pelkkä seuranta mielestäni riittäisi.

Visio 1. kehitysehdotusta tehdessäni löysin Els Aertsin artikkelista tietoa, jonka mukaan lä-
pinäkyvä vertailu, joka on asiakkaiden nähtävänä, on nykyään suosittua ja todettu toimivaksi.
Tämä on mielestäni hyvä huomio Els Aertsilta, joten sitä kannattaisi mahdollisuuksien mukaan
hyödyntää.

Tavoite 3. kohdalla mieleeni tuli, että kaikki kyseisen kohdan kriteerit eivät ole sellaisenaan
yleistettäviä, vaan niihin vaikuttavat työntekijöiden persoona ja subjektiivinen kokemus. Ih-
miset pitävät eri asioista, ja esimerkiksi työn merkityksellisyyttä ei voi tarkasti kertoa ulkoa-
päin, vaan ainoastaan yksilö itse voi tietää sen.

Tavoite 5. tehdessäni huomasin, että useiden lähteiden mukaan esitettiin toistuvasti samoja
tunnuslukuja taloudellisen tuloksen seuraamiseksi, mikä sai minut varmistumaan siitä, että
tavoite 5:n kehitysehdotuksen tunnusluvut ovat hyvät ja toimivat.

Opintojaksoon, johon opinnäytetyön tekeminen kuuluu, kuuluu opinnäytetyön esittäminen
arviointiseminaarissa. Arviointiseminaarin yhteydessä nousi esille, että kaikki väittämät, jotka
MTN on luokitellut visioiksi raportissaan, eivät täytä opinnäytetyöni teoriaosuudessa olevaa
vision määritelmää. Tämän vuoksi suosittelenkin, että MTN tarkistaisi kaikkien väittämien
luokittelun raportin oikeellisuuden nimessä.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alias "Staff Writer". 2016. American Marketing Association - How to Measure Consumer Behavior in 2016 [verkkojulkaisu].

<<https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/BackPage-HeatherRead.aspx/>> (Viitattu 16.11.2017)

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html>. (Viitattu 06.11.2017.)

Chris Grams. 2011. Dark Matter Matters - How to test your brand positioning: is it desirable, deliverable, and differentiated? [verkkojulkaisu]. <<https://chrisgrams.com/tag/points-of-difference/>>. (Viitattu 16.11.2017)

Edward Lowe Foundation. 2017. Edward Lowe Foundation - How to Conduct and Prepare a Competitive Analysis [verkkojulkaisu]. <<http://edwardlowe.org/how-to-conduct-and-prepare-a-competitive-analysis/>>. (Viitattu 13.11.2017)

Els Aerts. 2017. AGConsult - 4 product comparison best practices [verkkojulkaisu]. <<http://www.agconsult.com/en/usability-blog/4-product-comparison-best-practices>> (Viitattu 13.11.2017.)

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava

F. John Reh. 4.2.2017. the balance - Vision, Strategy, and Tactics [verkkojulkaisu]. <<https://www.thebalance.com/vision-strategy-and-tactics-2275051>>. (Viitattu 18.10.2017.)

Hovi, A.; Ylinen, J. & Koistinen, H. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Helsinki: Satku

Ikäheimo, S.; Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava.

John Hagel III, John Seely Brown and Lang Davison. 2010. Harvard Business Review - The Best Way to Measure Company Performance [verkkojulkaisu]. <<https://hbr.org/2010/03/the-best-way-to-measure-compan/>>. (Viitattu 24.11.2017.)

Järvenpää, M.; Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2005. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita

KAMENSKY, Mika 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kit Smith. 2015. brandwatch - Marketing: How to Measure Brand Awareness [verkkojulkaisu]. <<https://www.brandwatch.com/blog/marketing-how-to-measure-brand-awareness/>> (Viitattu 14.11.2017.)

KAPLAN, S. Robert ja NORTON, P. David 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.

KAPLAN, S. Robert ja NORTON, P. David 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum

Kofi, I & Agyeman-Duah, M & Asimah V. 2016. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 2 - Measuring Customer Loyalty Using Retention, Advocacy and

Patronage as Key Denominators [verkkojulkaisu]. <<http://www.ijsrp.org/research-paper-0216/ijsrp-p5060.pdf/>>. (Viitattu 21.11.2017.)

Kristann Orton. 2017. Medium - Desirability, Feasibility, Viability: The Sweet Spot for Innovation [verkkojulkaisu]. <<https://medium.com/@Inceodia/desirability-feasibility-viability-the-sweet-spot-for-innovation-d7946de2183c>>. (Viitattu 16.11.2017)

Kuusela, H. & Ollikainen, R. Riskit ja riskienhallinta. 2005. Tampere: University Press

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden proessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

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

Linnda Durré. 2017. Monster - 10 Signs of a Positive Workplace [verkkojulkaisu]. <<https://www.monster.com/career-advice/article/10-signs-positive-workplace/>>. (Viitattu 23.11.2017)

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Lisensiaatintutkimus. Tuotantotalouden osasto. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Lönnqvist, A.; Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. suom. Lahti-Sallinen, M. 1. Painos. Helsinki: Multikustannus

Margaret Rouse. 2013. TechTarget - brand recognition [verkkojulkaisu]. <<http://searchcio.techtarget.com/definition/brand-recognition/>>. (Viitattu 14.11.2017)

MTN (2017) Raportti. Sis. visio ja tavoitteet. Julkaisematon raportti. Kirkkonummi, Veikkola: MTN Oy toimitilat.

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

Oppariapu. 2017. Oppariapu - Dokumenttianalyysi [verkkojulkaisu]. Humanistisen ammattikorkeakoulun Jyväskylän alueyksikön kolmannen vuoden kulttuurituotannon opiskelijat [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://oppiapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>>. (Viitattu 10.11.2017.)

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media Oy

Riistama, V & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi: perusteet ja hyväksikäyttö. Porvoo: WSOY.

Stenbacka, J.; Mäkinen, I. & Söderström, T. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY

Susan M. Heathfield. 7.11.2016. the balance - Build an Organization Based on Values [verkkojulkaisu]. <<https://www.thebalance.com/build-an-organization-based-on-values-1919185>>. (Viitattu 18.10.2017.)

The Halo Group. 2017. The Halo Group - 10 Best Research Tools For Tapping Into and Measuring Consumer Behavior [verkkojulkaisu]. <<http://thehalogroup.com/10-best-research-tools-measuring-consumer-behavior/>>. (Viitattu 16.11.2017)

VILKKUMAA, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Kannattava yritys. 1. painos. Jyväskylä: Yri- tuskirjat Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Haastattelu:

MTN yhteyshenkilö (osakas ja markkinointipäällikkö). 28.9.2017. Veikkola, Kirkkonummi. Haastatellut Torsti Malila.

MTN yhteyshenkilö (osakas ja markkinointipäällikkö). 2017. Kysymyksiä opinnäytetyöhöni liittyen. Sähköpostiviesti 2.11.2017. Vastaanottaja Torsti Malila. Opinnäytetyön toimeksiantajan kommentteja opinnäytetyön kirjoittajan kysymyksiin.

MTN yhteyshenkilö (osakas ja markkinointipäällikkö). 2017. Kysymyksiä opinnäytetyöhöni liittyen 2. Sähköpostiviesti 3.11.2017. Vastaanottaja Torsti Malila. Opinnäytetyön toimeksiantajan kommentteja opinnäytetyön kirjoittajan jatkokysymyksiin.

Kuviot

Kuvio 1: Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173)..... 13