

ULKOISTETUN PALVELUN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Case Holiday Club Caribia

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Matkailun koulutusohjelma
Liikuntamatkailu
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Merita Kujala

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

KUJALA, MERITA: Ulkoistetun palvelun suorituskyvyn mittaaminen
Case Holiday Club Caribia.

Liikuntamatkailun opinnäytetyö, 39 sivua.

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee suorituskykymittariston laadintaa case-yrityksen ulkoistamalle palvelulle. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja sen tarkoituksena on kehittää toimeksiantajalle, Holiday Club Caribialle ehdotelma mittaristosta, jota se voi käyttää ulkoistetun palvelutoiminnan mittaamiseen. Itse ulkoistamisprosessi on tapahtunut elokuussa 2009, joten ajankohta mittauksen toteuttamiselle olisi varsin otollinen.

Teoriaosassa käsitellään ulkoistamiseen, kumppanuuteen ja palvelun laatuun liittyviä tekijöitä yritysten välisen yhteistyön näkökulmasta. Työssä on esitellään eri mittaristomalleihin liittyviä viitekehyksiä, joista yksi valitaan käytettäväksi tämän työn käytännön osiossa. Työn käytännönosiossa perehdytään laaditun palvelusopimuksen sisältöön ja yhteistyölle asetettuihin tavoitteisiin. Tiedot kerätään sekä yrityksen sisäisistä tietolähteistä että konsultaatio-haastattelujen avulla.

Työn tuloksena on selkeä ja helppokäyttöinen ehdotelma mittaristosta, jonka yritys voi ottaa käyttöön ostopalvelun mittausta varten. Joustavuutensa ansiosta mittaristoa on helppo muuttaa tulevaisuudessa tarpeiden mukaan. Mittariston avulla yritys saa tärkeää tietoa siitä, millaisia vaikutuksia ulkoistamisella on ollut sen liiketoimintaan. Hyvin laadittu mittaristo toimii myös johdon apuvälineenä, sillä mittareiden pohjalta löytyvät syy-seuraus-suhteet antavat välitöntä palautetta tehdyistä valinnoista.

Avainsanat: ulkoistaminen, suorituskyvyn mittaaminen, palvelun laatu (B2B), mittaristot

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

KUJALA, MERITA: Measuring the performance of outsourced service
Case Holiday Club Caribia.

Bachelor's Thesis in Soft Adventure Tourism, 39 pages.

Autumn 2010

ABSTRACT

This Bachelor's Thesis deals with the creation of a performance measurement system in the case-organisations outsourced service. My Bachelor's Thesis is business based and it's meaning is to create a suggestion of performance management system for the client, Holiday Club Caribia to use in measuring the outsourced service. The outsourcing process itself took place on August 2009, so the time would be ideal time to execute the measuring.

In the theory part I deal with the factors relating to outsourcing, partnership and service quality in the perspective of collaboration of the organisations. I have also presented with different frameworks containing models of measurement of which I have chosen one to be used in the practical part of this Thesis. In the practical part of this Thesis I will study the contract of service and the goals set to the collaboration. The data has been collected both inside sources of the company and from performing consultation interviews.

As a result I have clear and easy to use suggestion of a performance measurement system, which the company can use to measure the purchased service. Because of it's flexibility the performance measurement system is easy to modify in the future according to needs. In using the performance measurement system the client gets important information about what sort of effects outsourcing has had on it's business. Performance measurement system, when it's made also works as a help to the management, because one can recognize the reason-consequense-relations which will give an instant feedback on the choises that have been made.

Key words: Outsourcing, Performance measurement, Quality of service, Measurement systems, Business to business commerce

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	2
1.1. Opinnäytetyön taustaa	3
1.2. Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne	4
1.3. Holiday Club Caribia	5
2. ULKOISTAMINEN	6
2.1. Palvelun hankinta	7
2.2. Kumppanuus ja ”elinkumppani”	8
3. PALVELUN LAADUN MITTAAMINEN	11
3.1. Palvelun laatu	12
3.2. Mittaaminen ja mittaristot	14
3.2.1. Suorituskykymitarit	15
3.2.2. Balanced Scorecard	16
3.2.3. Dynaaminen suorituskyvyn mittausmalli	17
3.2.4. Palvelualojen suorituskykymittaristo	19
4. TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN - HC CARIBIA	21
4.1. Ostopalveluna tapahtumatekniikka	21
4.1.1. Caribia Areena	22
4.1.2. Eastway Sound & Lightning Oy	23
4.1.3. Palvelusopimus ja palvelukuvaus	23
4.2. Mittariston laadinta	24
4.2.1. Yhteistyölle asetetut tavoitteet	25
4.2.2. Mittariston viitekehysten valinta	26
4.2.3. Yksittäisten mittareiden valinta	28
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.1. Ohjattu kokonaisuus	31
5.2. Kehittämisehdotukset	32
5.3. Opinnäytetyön arviointia ja jatkokehitysaiheet	32
LÄHTEET	36

1. JOHDANTO

Yhä useammat yritykset ulkoistavat toimintojaan tehostaakseen prosessejaan. Nykyään ei voida enää ajatella toimintaa ilman ulkoistamista ja alihankintaa, sillä molemmat ovat vakiinnuttaneet jalansijansa nykyisessä yritysmaailmassa. Tämän päivän yrityksissä keskitytään edellä mainittujen prosessien hallitsemiseen ja seuraamaan niistä syntyviä hyötyjä ja haittoja. (Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä 2010.)

Palveluille ei ole helppoa määrittää oikeanlaisia tuottavuusmittareita, sillä niihin liittyy aina olennaisena osana palveluiden oikea kohdentuminen. On tuotettava sellaisia palveluja, joita ihmiset tarvitsevat. Laadun hallittavuus on myös monin verroin haastavampaa kuin konkreettisten tuotteiden. Palvelun laadun näkyvimpänä merkinä voidaan pitää tyytyväistä asiakasta. (Molander 2010.)

Taloustilanne on aiheuttanut suuria säästötoimenpiteitä kaikilla toimialoilla. Tapahtumakoordinaattori Tammi Wileyn (2008) mukaan ajat ovat muuttuneet: aikaisemmin yritykset ovat varanneet tapahtumat jopa vuosi etukäteen, kun nykyään tilojen varaukset tehdään viime hetkellä. Pahimmillaan tilavaraus tehdään päivää ennen kokousta. (Pacheco 2008, A23.)

Turussa sijaitseva Holiday Club Caribia (josta jatkossa käytän nimitystä Caribia, asiakas tai toimeksiantaja) on elokuussa 2009 ulkoistanut suurimman tapahtumatilansa Caribia Areenan puitteisiin, tekniikkaan ja kalustoon liittyvät palvelut Eastway Sound & Lightning Oy:lle (josta jatkossa käytän nimitystä Eastway, toimittaja tai palveluntuottaja). Taloudellisten säästöjen lisäksi toimeksiantaja on perustellut ulkoistamista myös suurilla kausivaihteluilla. Ulkoistamisen ansiosta työvoima on paremmin käytettävissä silloin, kun sitä todella tarvitaan. Tämän opinnäytetyön tuloksena on ehdotelma mittaristosta, jota Caribia voi käyttää solmitun yhteistyösopimuksen tulosten puntarointiin.

1.1. Opinnäytetyön taustaa

Työskentelen opinnäytetyöni toimeksiantajan, Holiday Club Caribbean, palveluksessa vastaanottovirkailijana. Opinnäytetyön aihetta olin hakenut jo hetken aikaa ja tulin kysyneeksi tarvetta opinnäytteelle työnantajaltani. Kävi ilmi, että oli olemassa tarve kehittää mittaristo ulkoistetun palvelun mittaamiseen.

Ravintolapäällikkö Petri Hoffrén on tehnyt vastikään opinnäytteen johdannossa mainitusta ulkoistamisprosessista ja sen vaiheista. Hoffrén (2010, 47) kirjoittaa yhteenvedossaan tarpeesta kehittää sopiva mittaristo, jolla ulkoistettua palvelua ja sen laatua pystyttäisiin tulevaisuudessa mittaamaan. Opinnäytetyö on siis työelämälähtöinen ja tukee aiheeltaan restonomi opintojani antaen valmiuksia toimia esimiesasemassa. Aihe on ajankohtainen maailman taloustilanteen huomioiden: yritykset, jotka ovat selvinneet menneestä notkahduksesta, käyttävät varmasti aikaa pohtiakseen, kuinka varmistaa olemassaolonsa tulevaisuudessa vastaavien tilanteiden varalta.

Tuotannon ulkoistamisesta, sen syistä ja itse ulkoistamisprosessista löytyy kirjallisuutta ja tutkimuksia runsaasti, mutta palvelujen ulkoistamisen seurauksista on materiaalia todella vähän (Bolat & Yilmaz 2009, 7 - 9). Niranjan ja Metri (2008, 123) toteavat tutkimuksessaan, että ”Business to Business” (B2B)-palvelun, jolla viitataan yritysten väliseen kaupankäyntiin, laadusta ei ole olemassa juurikaan tutkittua tietoa, mutta sekä akateemikot että ammatinharjoittajat ovat todenneet, että B2B-suhteet ovat luonteeltaan läheisempiä ja syvällisempiä, kuin kuluttajien kanssa. Tutkijat, jotka ovat aihetta aiemmin tutkineet, ovat kuitenkin todenneet, että kuluttajamarkkinoille suunniteltujen mittausjärjestelmien sovitusta B2B-palvelujen mittaukseen on haastavaa.

1.2. Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen (Vilka & Airaksinen 2003, 9). Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkia ostopalvelun ulkoistamisen vaikutuksia Caribbean liiketoimintaan. Tavoitteena on kehittää toimiva mittaristo, jota toimeksiantaja pystyy käyttämään palveluntuottajan kanssa solmitun sopimuksen toimintojen mittaamiseen. Koska itse ulkoistamisprosessi on tapahtunut yli vuosi sitten ja siitä on tuotettu erillinen opinnäytetyö, keskityn omassa työssäni mittariston laadintaan ja siihen liittyvään teoriaan.

Teoriaosuudessa selvitän lyhyesti, mitä ulkoistaminen tarkoittaa ja miksi yritykset ulkoistavat toimintojaan. Selitän, mitä erityispiirteitä palveluiden hankintaan liittyy ja minkälainen prosessi on palvelun ulkoistaminen. Kumppanuuksissa keskitytään ”elinkumppani”-käsitteeseen, jota on käytetty apuna liikesuhteen tavoitteiden määrittelyssä. Palvelujen ulkoistamiselle on ominaista asiakas-toimittaja-loppukäyttäjäketju, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan, eli Caribbean ja toimittajan eli Eastwayn väliseen suhteeseen ja sen mittaamiseen. Loppukäyttäjien näkökulma jätetään tämän työn ulkopuolelle rönsyily estämiseksi siltä osin, kuin se ei ole palvelun laadun mittauksen kannalta välttämätöntä. Luvussa kolme pureudutaan laatuun palvelun näkökulmasta ja tutustutaan mittaamiseen sekä erityyppisiin mittaristoihin liittyvään teoriaan. Opinnäytetyön käytännön osuus alkaa luvusta neljä, jossa esitellään palveluntutottaja ja käydään läpi, mitä osa-alueita tämän kanssa solmittuun palvelusopimukseen sisältyy. Hankitun tiedon pohjalta valitaan teoriaosuudessa käsitellyistä mittaristoista case-tapaukseen sopivin ja lopuksi määritetään ehdotelmaan otettavat mittarit.

Tämän työn tavoitteena on luoda ehdotelma mittaristosta, jota toimeksiantaja voi käyttää ostopalvelun laadun mittaamiseen. Mittariston käyttöönoton ja seurannan rajaan tämän työn ulkopuolelle. Mittaamisen liittäminen opinnäytetyöhön jakaisi

työn kahtia ja salassapitovelvollisuus estäisi mittauksessa kätettyjen tietojen tai mittaustulosten liittämisen työn julkaistavaan osioon. Koska työ on toteutettu suhteellisen nopealla aikataululla, ei mittaamiseen jää riittävästi aikaa ja näin se ei myöskään palvele toimeksiantajaa tarkoitetulla tavalla. Niinpä tämän työn tuloksena syntyy ehdotelma mittaristosta, jonka pohjalta mittaus voidaan suorittaa yrityksen toimesta sille parhaiten sopivana ajankohtana.

1.3. Holiday Club Caribia

Holiday Club Caribia on osa Holiday Club Spa Hotels -ketjua. HC Caribian liiketoiminnasta vastaa Sokotel Oy, joka on SOK:n matkailu- ja ravitsemusliiketoimintaa harjoittava tytäryhtiö (SOK-Yhtymä 2009). HC Caribia on määritellyt ydinsaamisalueekseen majoitus-, ravintola-, kokouspalvelut. (Hoffrén 2010).

Kylpylähotelli HC Caribia sijaitsee keskustan läheisyydessä Turussa. Hotellissa on karibialaiseen henkeen toteutettu teemakylpylä sekä hoito-osasto. Talossa ovat monipuoliset ravintolapalvelut sekä kokoustilat, jotka soveltuvat mitä moninaisimpien tapahtumien järjestämiseen juhlista ja kokouksista aina konsertteihin ja urheilukilpailuihin. Suurin tila on Turun kaupungin omistuksessa oleva, mutta HC Caribian yhteydessä sijaitseva Caribia Arena. (Holiday Club Hotels 2010.)

Holiday Club Caribia työllisti aiemmin yhdeksän kokoaikaista työntekijää, jotka vastasivat Areenan toiminnoista. Koska tapahtumien määrät ja tarvittavan työvoiman määrä vaihtelevat suuresti jo kuukausitasolla, oli järkevää ulkoistaa toiminnot ulkopuoliselle palveluntarjoajalle (Hoffrén 2010). Tässä tapauksessa palvelusopimus solmittiin Eastway Sound & Lightning Oy:n kanssa, jonka myötä areenan tilojen rakentaminen ja tekninen tuki siirtyivät tälle palveluntuottajalle.

2. ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintoa, jossa yritys siirtää aikaisemmin itse hoitamansa palvelun toisen yrityksen tuotettavaksi. Tähän yleensä liittyy yrityksen tahto keskittyä ydinosamiseensa ja halu luovuttaa tukiprosessin tuottaminen toiselle yritykselle (Kiiha 2002, 1 - 3). Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 9) mukaan ulkoistaminen on tunnustettu keinona siirtää rajallisia resursseja ja päähuomio johtamisessa ydintoiminnoille ja siten pyrkiä toiminnan tehostamiseen. Nykyaikaiselle yritystoiminnalle on Kiihan (2002, 1) mukaan tunnusomaista toiminnan jakaminen prosesseihin, joista osa pidetään itsellä ja osa ulkoistetaan, jolloin muodostuu verkostomaisia yhteistyösuhteita. Ulkoistamisen ei voida kuitenkaan ajatella olevan suora tie säästöihin, sillä kulujen vähennys onnistuu vain, mikäli palvelu tuotetaan toisella tavalla kuin aiemmin. Yrityksen tulisivatkin aina miettiä, mistä säästöt voisivat tulla. (Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä 2010.) On äärimmäisen tärkeää, että asiakas ja ulkopuolinen palveluntuottaja sisäistävät yhteistyön tavoitteet ja että siitä on laadittu molempien hyväksymä strateginen suunnitelma tulevaisuutta varten. Molempien yritysten täytyy olla valmiita suunnitelmalliseen yhteistyöhön palaverien ja kasvokkain tapahtuvien tiedonvälityksen ja palautteenannon merkeissä, jotta yhteistyö toimisi toivotulla tavalla. (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 336.)

Kiiskinen ym. (2002, 24) jakavat liiketoiminnan kolmeen osa-alueeseen: standardit tukitoiminnot, ydintoimintoja tukevat toiminnot sekä ydintoiminnot. Jos otetaan esimerkiksi Holiday Club Caribia, niin standarditukitoimintoja olisi esimerkiksi asiakkaille tarjottava pesulapalvelu, joka on ulkoistettu paikalliselle pesulan pitäjälle. Pesulan henkilökunta noutaa vaatteet hotellilta ja palauttaa ne puhtaana hotellille. Palvelun hinta veloitetaan asiakkaalta huonelaskun yhteydessä. Ydintoimintoja Caribiassa ovat majoitus-, ravintola- ja kokouspalvelut. (Hoffrén 2010.) Ydintoiminnot yrityksen kannattaa pitää itsellään ja kehittää sisäisiä prosessejaan. Ydintoimintoja tukeviksi toiminnoiksi voidaan laskea myös tämän opinnäytteen case-palveluna oleva tapahtumatekniikka. Ydintoimintoja tukevien toimintojen kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä tarkasti

valitun yhteistyökumppanin kanssa. Standardeista tukitoiminnoista puhuttaessa voidaan käyttää ulkopuolisia vakiopalveluja. (Kiiskinen ym. 2002, 24.) Pahimmat ongelmat ja syyt ulkoistamisen epäonnistumiseen johtuvat juuri huonosti laaditusta ulkoistusstrategiasta ja epärealistisista odotuksista (Jusko 2010, 14).

2.1. Palvelun hankinta

Palveluiden hankinnalle on ominaista, että tuotteena on jonkin annetun tehtävän hoitaminen konkreettisen tavaran sijaan. Ostettua ”tuotetta” ei ole palveluista puhuttaessa yleensä mahdollista nähdä ennalta, ja se kohdistuu usein kolmanteen osapuoleen, jolloin palveluntuottajalla on keskeinen rooli ostetun palvelun toimittamisessa. Palveluihin liittyy aina ihmisten olemassaolo. Koska ihmiset ovat erilaisia, ei ole mahdollista muodostaa standardia, jonka mukaan palvelu tuotetaan tai myydään samanlaisena useampaan kertaan. Palveluja ulkoistettaessa on edettävä hyvin systemaattisesti, koska prosessin seuraukset ovat kauaskantoisia. (Baily ym. 2005, 331 - 341.)

Palveluiden hankinnasta muodostetaan aina palveluntuottajan ja asiakkaan välille palvelusopimus. Palvelulla tarkoitetaan jatkuvien toimintojen tai prosessien lopputuloksena syntyvää ratkaisua, joka tyydyttää sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeen ennalta sovitun palvelutason mukaisesti. Palvelutaso voidaan pelkistää kolmeen osatekijään: laatuun, saatavuuteen ja hintaan. Palvelusopimuksessa (SLA = Service Level Agreement) kuvataan mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti palvelun tai palvelujen yhdistelmän sisältö ja määritellään mittarit sekä niille asetettavat raja-arvot. (Kiiskinen 2002, 157.) Palvelusopimuksessa lukevat raja-arvot määrittävät sen, millaisella tasolla palvelun on vähintään toteuduttava (Baily ym. 2005, 341).

Palvelusopimuksen on perustuttava loppukäyttäjien tarpeisiin, ja sen avulla etsitään sopiva palveluntuottaja. Niranjan ja Metrin (2008, 123) mukaan ongelmia on havaittu tarpeiden määrittelyssä oikein, oikean tuottajan valinnassa ja

palvelusopimuksen toteuttamisessa muuttuvien markkinoiden tahdissa. Rissanenkin (2005, 213) toteaa kansalaisten olevan yleensä kehnoja ostajia. He eivät osaa määritellä, mitä haluavat, ja tilaukset ovat usein epämääräisiä. Normit ja sisällöt täsmentyvät usein vasta oston jälkeen, satunnaisesti jopa vasta palvelun käyttötilanteessa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii omassa lähipiirissäni tapahtunut tapahtumatekniikan tilaus, jossa asiakas oli vailla pallovaloa ja kaukopuhelinta. Ammattitaitoinen palveluntuottaja osasi kohdentaa tämän tarpeen kohdevalaisimeksi ja langattomaksi mikrofoniaksi.

Weelen (2000, 245 - 248) mukaan asiakkaat arvostavat toimittajissa seuraavia ominaisuuksia: hyvä saatavuus (puhelimitse ja kasvokkain), nopea vastaus ongelmatilanteissa, tilausten täsmällinen toimitus, toimitusten tasalaatuisuus ja välitön palaute tilausmuutoksissa. Palveluihin, jotka vaativat toimittajan läsnäoloa, liittyy olennaisesti myös tuottajan henkilökunnan liikkuminen asiakkaan tiloissa. Tällöin on tärkeää, että henkilökunta on tietoinen asiakkaan kulku-, valvonta-, luottamus- ja turvallisuusmääräyksistä ja myös noudattaa niitä. (Baily ym. 2005, 341.)

2.2. Kumppanuus ja ”elinkumppani”

Kumppanuuksien kautta yritykset voivat kasvaa ja uudistua nopeammin. Verkostojen solmiminen mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoinnin muutoksiin ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Markkinoiden vaatimustaso kasvaa koko ajan. Yritysten täytyy pystyä tuottamaan yhä parempia ja monipuolisempia palveluja ja tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. Koska tällaiset monesti monimutkaiset tuotteet vaativat osaamista ja asiantuntijuutta, ne luovat otollisen maaperän yritysten väliselle yhteistyölle. (Vakaslahti 2004, 16.)

Yritykset yhdistävät voimavarojaan ja osaamistaan avoimen vuorovaikutuksen kautta jakaen samalla markkinariskia ja menestystä. Näin molemmat yritykset luovat itselleen lisäarvoa, kuten uusia tuotteita, lisääntyntä markkinaosuutta tai

kasvavaa myyntiä, johon ne eivät välttämättä ikinä yltäisi yksinään. Samalla ne saavat kumppanuussopimusten kautta kohdennettua arvokkaan ja usein hyvinkin rajallisen oman pääoman käyttöä. (Vakaslahti 2004, 21.)

Kumppanuudesta ei voida puhua, jos kyseessä on pelkkä osto-myyntisuhde (Vakaslahti 2004, 21). Ostopalvelua käytetään esimerkiksi siivous- ja pesulapalveluissa. Tällöin on usein hyvin tarkkaan sopimuksessa määritelty ja hinnoiteltu, mitä palveluita sopimuksen piiriin kuuluu. Palvelun laadulle on olemassa tarkat kriteerit. Kumppanuuksissa sopimukset eivät ole yleensä yhtä tarkkaan määritettyjä, koska se on käytännössä usein mahdotonta ja tukahduttaisi liiaksi mahdollisuuksia uusiin yhteistyötapoihin sekä innovointiin.

Juskon (2010, 14) mukaan tärkeintä on avoin vuorovaikutus yhteistyön alusta alkaen. Myös asiakkaan tulee olla saatavilla ja valmis vastaamaan palveluntuottajan mahdollisiin kysymyksiin. Tällainen vastavuoroinen kommunikointi lisää todellista kumppanuutta. Kiiskisen ym. (2002, 157) mukaan palvelusopimuksen lopullinen laajuus, syvyys ja yksityiskohtaisuus määräytyvät lopulta sopimuksen luonteen ja tarkoitusperien mukaan. Yhteistyön johtoajatus olisi kuitenkin pystyttävä kiteyttämään muutamalla lauseella (Vakaslahti 2004, 157).

Hoffrén (2010) kuvailee solmitun yhteistyön syvyyttä termillä ”elinkumppani”. Elinkumppanitasoinen sopimuskumppani on yritys, joka on yleensä oman alansa edelläkävijä tai markkinajohtaja. Tällainen yritys tuottaa laadukkaita tuotteita todennetulla ammattitaidolla ja omaa korkean asiakastyytyväisyysasteen. Näistä ominaisuuksista ostajayritys on halukas ja valmis maksamaan, jotta se erottuu itse omista kilpailijoistaan. (Kiiskinen 2002, 127 - 128.)

Elinkumppanisopimus perustuu vahvaan molemminpuoliseen luottamukseen. Palveluntuottaja pyrkii kasvattamaan omaa asemaansa ja samalla vahvistamaan suhteita asiakkaaseen. Elinkumppanit toimivat samoin kuin ihmisetkin muodostaessaan kahdenkeskisen liiton: yhteistyössä sekä hyvinä että huonoina

aikoina. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä riskien että voittojen jakamista yritysten kesken. Suhteesta ovat vastuussa henkilöt tai tiimit molemmista organisaatioista, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä yhdistäen molempien yritysten jo olemassa olevia käytäntöjä ja rakentaen yhteistyötä kohti mahdollisimman saumattomasti toisiinsa linkittyvää, standardoitua toimintaa. (Kiiskinen 2002, 127 - 128.)

3. PALVELUN LAADUN MITTAAMINEN

Palvelun laadun mittaamista ei voi lukea ulkoistamisprosessin ulkopuolelle. Suunnittelu ja seuranta kulkevat käsi kädessä. Jos ulkoistamisprosessi jää vaille selkeää visiota, strategiat ja toimeenpanosuunnitelmat vinoutuvat, ja jos johdon raportointi puuttuu, systemaattinen toiminnan mittaaminen ja arviointi tulee olemaan äärimmäisen vaikeaa, jopa mahdotonta. (Weele 2000, 255.) Baily ym. (2005, 395) ovat luetelleet teoksessaan syitä, miksi yritys hyötyy ostopalvelun laadun mittaamisesta. Teos käsitteli tutkimusta joka osoitti, että 75 % tutkimukseen osallistuneista uskoi suorituskyvyn mittaamisen olevan merkki toiminnon tärkeydestä. Jos johto ei vaivaudu mittaamaan suoritusta, ei sitä koeta merkitykselliseksi. Raportoidut mittaustulokset kasvattavat motivaatiota ja herättävät luonnollisen kilpailuvietin, joka nostattaa halun pystyä rikkomaan olemassa olevia ennätyksiä. Positiivinen palaute kannustaa eteenpäin kohti asetettuja tavoitteita.

Yritykset asettavat esimerkiksi vuositasolla tavoitteet johdon seurattavaksi. Parhaassa tilanteessa liikesuhteen molemmilla osapuolilla on kuudesta kahdeksaan tavoitetta, jotka pyritään saavuttamaan seuraavan vuoden aikana ja joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. (Vakaslahti 2004, 182.) Jotta toteutumista voidaan seurata, on tavoitteen oltava mitattavissa (Reddin 2000, 209).

Mittaristojen avulla määritellään rajat palvelulle, joka täyttää asiakkaan vaatimukset. Raja-arvojen avulla voidaan seurata ja todentaa poikkeamat sopimuksessa (SLA) määritetystä laadusta. Kiiskisen ym. (2002, 165) mukaan mittareita määritellään useissa tapauksissa palvelun saatavuuden, luotettavuuden, käytettävyyden, vasteajan ja käyttäjätyytyväisyyden osa-alueilta. Niranján ym. (2008, 123) toteavat, että toimittaja on kuitenkin hyvin riippuvainen loppukäyttäjistä, jolla on suuri rooli palvelun tuottamisessa ja toimittamisessa. Palvelun laadun merkinä on tyytyväinen asiakas.

3.1. Palvelun laatu

Palvelun laadun mittaaminen ei ole niin yksiselitteistä kuin konkreettisen tuotteen laadun määrittäminen. Tuotteena palvelu on usein joustava ja sen lopullinen muoto määrittyy vasta asiakkaan käyttötilanteessa, ja silloin se voi tapahtua hyvinkin nopeasti (Rissanen 2005, 213). Palvelun laadun määrittäminen jättää konkreettista tuotetta enemmän tilaa yksittäisen ihmisen mielipiteille, jotka perustuvat yksilön omaan arvomaailmaan ja mielenkiintoon. (Reinboth 2008, 96 - 97.) Riittävän laadun käänttöpuolella on ylilaatu. Asiakas on valmis maksamaan tarvitsemastaan. Ylilaadukas tuote sisältää ominaisuuksia, joita asiakas ei koe tarpeellisena ja joista ei näin ollen tahdo maksaa. Joseph Juran (1989) on määritelly osuvasti laadun olevan soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Lecklin 2002, 20.)

Tukitoimintojen ulkoistaminen voi Dessin ym. (1995) mukaan lisätä palvelun laatua. Gilley ja Rasheed (2000) uskovat, että toimittaja kykenee usein tuottamaan ulkoistetun palvelun paremmin, koska kyseinen ala on sen ydintoimintaa. (Bolat ym. 2009.) Tästä voi vetää myös johtopäätöksen, että yrityksen ulkoistettua jonkin toiminnon sille jää enemmän resursseja oman ydintoimintansa kehittämiseen, ja siksi myös palvelun laadun voidaan ajatella parantuvan tälläkin osa-alueella.

Niranjan ym. (2008, 123) käyvät läpi kolme eri teoriaa, joiden kautta palvelun laatua voidaan tarkastella. Ensimmäisenä Grönroos (1982, 1984), joka jakaa laadun tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Toinen laadun mittaukseen paljon käytetty konsepti on SERVQUAL-malli (Parasuraman ym. 1998). Malli perustuu loppukäyttäjän odottaman (E) ja kokeman (P) laadun väliseen erotukseen, jonka tuloksen tulisi olla aina suurempi kuin nolla ($P-E > 0$). Kolmas malli, luojinaan Rust ja Oliver (1994), mittaa palvelun laatua kolmen ulottuvuuden kautta sen mukaan, miten loppukäyttäjä ne kokee: asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus, palveluympäristö ja palvelun tulos. Ongelmana kuitenkin on, että suurin osa kirjallisuudesta ei tee eroa asiakkaan ja loppukäyttäjän välille.

Oletettavasti yleensä asiakkaalla tarkoitetaan kuitenkin jälkimmäistä. (Niranjan ym. 2008, 123-126)

Palvelun teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa. Toiminnallinen laatu kertoo siitä, miten asiakasta palvellaan. (Rissanen 2005, 214.) Asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun laadusta seuraavaksi mainittujen tekijöiden perusteella: pätevyys ja ammattitaito kuvaavat palvelun tuottajan kykyä valmistaa tuote asiakkaan tarpeiden pohjalta. Luotettavuus kuvaa tuottajan kyvykkyyttä tasalaatuisen palvelun tuottamiseen. Tämä on tutkimusten mukaan ominaisuus, johon asiakkaat kiinnittävät eniten huomiota. Virheitä ei tapahdu usein ja asiat sujuvat sovitulla tavalla. Uskottavuudella tarkoitetaan asiakkaan luottamusta siihen, että tuottaja haluaa toimia asiakkaan edun mukaisesti. Saavutettavuus kertoo asiakkaalle, kuinka helposti tämä saa yhteyden palveluntuottajaan tarvittaessa. Asiakas kokee turvallisuutta edellä mainittujen arvojen toteuduttua kiitettävästi. Tuottaja voi viestiä arvostusta asiakasta kohtaan pukeutumisella, puhuttelutavalla ja persoonallisuudella. Asiakas haluaa tuntea itsensä kunnioitetuksi. Viestinnän on oltava selkeää, ja se on suunniteltava asiakkaan kannalta helposti ymmärrettäväksi. Tuottajan tulee myös tunnistaa asiakkaan tarpeet, vaikkei asiakas (kuten aiemmin on mainittu) kykene niitä aina itse määrittämään. (Gardiner 2005, 176 - 177; Rissanen 2005, 214; Lecklin 2002, 18 - 21.)

Tässä työssä asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan Holiday Club Caribiaa. Asiakas on se, joka valitsee ostettavan palvelun ja määrittelee sopimuksen yksityiskohdat sekä maksaa palvelun toivoen sen tyydyttävän loppukäyttäjiä. Palveluntuottajan on pystyttävä tasapainottelemaan sekä asiakkaan (B2B) että loppukäyttäjien (B2C) tarpeiden välillä ja kyettävä toimimaan molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Niranjan ym. (2008) määrittelevätkin tunnetun sloganin ”Asiakas on kuningas” muotoon ”Asiakas on kuningas; käyttäjä on keisari” (vapaasti suomentaen). He myös uskovat, että asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat suuresti sekä fyysiset (tilat) että inhimilliset tekijät (kohteliaisuus), joita ei määritellä palvelusopimuksessa. (Niranjan ym. 2008, 123 - 139)

3.2. Mittaaminen ja mittaristot

Liikesuhteen solmimisen jälkeen täytyy varmistua siitä, että suhde tuottaa haluttuja tuloksia. Jotta voidaan varmistua sopimuksen toteutumisesta sovitulla tavalla, täytyy yrityksen luoda sopivat menetelmät toiminnan mittaamiseksi. Mittaamisen avulla ei ainoastaan saada tietoa toteutuneesta tilanteesta, vaan sen avulla voidaan myös varautua tulevaan ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Mittariston luomisessa täytyy olla pohjana yhteistyölle asetetut tavoitteet, ja sen olisi hyödynnettävä yrityksessä jo käytössä olevia rajapintoja (esimerkiksi asiakastytyväisyyskysely). Sopivia menetelmiä sovellettaessa mittaristo saadaan parhaimmassa tapauksessa kytkettyä tuttuihin, jo olemassa oleviin sisäisiin toimintamalleihin. (Vakaslahti 2004, 181.)

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 112) suosittelevat valitsemaan mittarin, jonka käyttö on yritykselle kustannustehokasta (edullista ja helppoa). Samalla on kuitenkin muistettava, että mittarin täytyy mitata oikeita asioita. Toiminnan kannalta tärkeäksi koettujen asioiden mittaaminen ja siihen sopivat mittarit eivät siis välttämättä ole aina edullisia ja helppoja, mutta ne voivat olla ainoa mahdollinen tapa päästä käsiksi tarvittavaan tietoon. Tärkeintä on siis oikeiden asioiden tekeminen, ennen kuin mietitään, tehdääkö asiat oikein. Lester (2007, 82) painottaa tulosten säännöllisen raportoinnin tärkeyttä, sillä sen avulla huomataan esimerkiksi trendien muutokset markkinoilla ja osataan tehdä korjaavia toimenpiteitä ajoissa. Samalla huomataan mahdolliset epäonnistumiset ja voidaan pyytää toimittajilta kommentteja asiaan.

Kun mittaustarve on yrityksessä tunnistettu valitaan mitattavat asiat. Valinta tapahtuu niiden asioiden mukaan, joiden koetaan olevan avainasemassa, kun mietitään asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Jokaisen organisaation on tärkeää tunnistaa toimintansa kannalta oleelliset menestystekijät. Mitattaville asioille (menestystekijöille) voidaan miettiä muutamia sopivia mittareita, jotka käydään

yksitellen läpi ja mietitään antavatko ne oikeaa ja haluttua tietoa mitattavasta asiasta. Mittareiden valinnan jälkeen seuraa niiden käyttöönotto, jonka aikana kerätään alussa tarvittava informaatio ja kehitetään tietojärjestelmät tiedon tallentamiseksi. Lopulta alkaa varsinainen käyttövaihe mittareiden käyttötarkoituksen mukaan. Mitattuja tuloksia voidaan käyttää johdon palaverissa tai johonkin tiettyyn projektiin. Johtamistyössä mittarit ovat tärkeä apu ja mittaustulosta voidaan käyttää perusteena esimerkiksi henkilöstön tulospalkkaukseen. Mittareiden avulla siis voidaan suunnitella tulevaa ja saada tietoa menneestä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 165 - 167; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 46 - 47.)

3.2.1. Suorituskykymittarit

Hyvässä suorituskykymittaristossa on tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kesken, ulkoista ja sisäistä tehokkuutta kuvaavien mittareiden kesken sekä ennakoivien mittareiden ja tulosmittareiden välillä (Lönnqvist ym. 2006, 113).

Lönnqvistin ym. (2006, 113) mukaan mittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla saadaan tietoa tietyn menestystekijän suorituskyvystä. Mittaristo on täten kokoelma valikoituja mittareita, jotka antavat eri näkökulmia hyödyntäen tietoa mitattavasta asiasta. Tällainen mittaristo voidaan rakentaa tietyn mittaristomallin tai -viitekehityksen pohjalta tai soveltaen yhdistelemällä eri malleja. Laamanen (2005, 174 - 178) toteaa mittareiden käytön mahdollistavan ilmiöiden analysoinnin pelkän palautteen keräämisen sijasta.

Mittarit luokitellaan useasti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit pohjautuvat rahamääräiseen tietoon. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto ja käyttökate. Taloudelliset mittarit antavat tietoa jo toteutuneesta tilanteesta, ja niitä on kritisoitu käyttökelvottomuudesta tulevaisuuden ennustamiseen (peruutuspeilijohtaminen). Niiden perusteella tehdyt

valinnat keskittyvät helposti voittojen tavoitteluun lyhyellä tähtämellä. Niihin tarvittava tieto on kuitenkin helposti saatavilla yrityksen kirjanpidosta, ja ne ovat olleet käytössä jo vuosia yrityksen suorituskyvyn mittaamiseksi. Ei-taloudellisiin mittareihin sisältyvät ne mittarit, jotka eivät perustu rahamittaiseen tietoon. Niiden todellinen merkitys on alettu ymmärtää vasta tämän vuosituhannen puolella. Asiakastyytyväisyys on lähes jokaisessa yrityksessä käytössä oleva ei-taloudellinen mittari. (Lönnqvist ym. 2006, 29 - 30.) Mittarit voidaan luokitella myös koviin, liiketapahtumiin ja suoritusmääriin perustuviin mittareihin sekä pehmeisiin, ihmisten asenteista ja tuntemuksista kertoviin mittareihin. (Lönnqvist 2006, 31.)

3.2.2. Balanced Scorecard

Balanced scorecard (tasapainotettu mittaristo) perustuu Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 lanseeramaan malliin, jossa mittarit laaditaan siten, että ne ovat vahvasti sidoksissa yrityksen visioon ja strategiaan (Lönnqvist 2006, 35). Sen ensimmäinen vaihe on luoda yhteisymmärrys siitä, mihin pyritään, ja keinoista, millä yhdessä asetetut tavoitteet saavutetaan. Asetetuille tavoitteille täytyy määrätä vastuuhenkilö, jonka johdolla laaditaan toimintasuunnitelma, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämän Malmi, Peltola ja Toivanen (2006, 20) kiteyttävät sanalla tavoitejohtaminen. Tärkeää on miettiä mittariston laadintaprosessia käynnistettäessä, onko laadittavan järjestelmän tavoitteena kertoa yritysjohdolle, missä mennään, vai toimia ihmisten ohjaamisen apuvälineenä.

Balanced scorecard (BSC) sisältää neljä näkökulmaa, joista jokaiselle voidaan määritellä mittareita sen mukaan, mitkä koetaan tärkeäksi mitata. Taloudellinen näkökulma sisältää yleensä mittareita, joissa lasketaan tuloksia konkreettisten lukujen valossa. Toisaalta nämä mittarit myös määrittävät sen, mihin muilla mittareilla pyritään. Asiakasnäkökulma sisältää erilaisia asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sen tekijöihin liittyviä mittareita. Nämä kuvastavat, kuinka

hyvin yritys on onnistunut markkinoilla. Kaksi viimeistä näkökulmaa ovat sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, jotka ovat kaikista tärkeimpiä taloudellisessa näkökulmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa voidaan mitata osaamisen määrää esimerkiksi järjestettyjen koulutusten yms. määrällä. Tasapainotettua mittaristoa on moitittu toisinaan liian joustamattomaksi, ja myöhempinä vuosina mittaristoon onkin lisätty uusia näkökulmia, kuten henkilöstönäkökulma ja toimittajanäkökulma. Tasapainotettua mittaristoa suunnitteleva määrittääkin itse toiminnan kannalta keskeiset näkökulmat joko ennen mittaamista tai sen jälkeen. (Malmi ym. 2006, 24 - 29; Määttä 2000, 72.)

BSC:tä voidaan soveltaa myös palvelu- ja tukiyksiköiden toiminnassa, mutta tällöin toiminnan pitäisi suuntautua tukemaan yrityksen strategian toteutumista. On pohdittava, mitä lisäarvoa tukiyksikön toiminta tuo varsinaista liiketoimintaa harjoittaville yksiköille yrityksessä. Nämä määritykset voidaan tehdä esimerkiksi palvelusopimuksen muodossa, jossa määritellään palvelujen sisältö, laatu ja hinta. Edellä mainitut tekijät kuuluvat asiakasnäkökulmaan, joka voi toimia pohjana tukiyksikön tulokortille. Taloudelliset tavoitteet ovat tässä tapauksessa alisteisia asiakastavoitteille ja muotoutuvat budjettineuvottelujen tuloksena. Ulkoistuksessa kyse on kuitenkin usein tavoitteesta keskittää resursseja yrityksen ydintoimintoihin. Tällöin juuri taloudellinen näkökulma voi luoda pohjan tukiyksikön toiminnan mittaamiselle, jolloin asiakasnäkökulman mittareilla lähinnä varmistetaan laadun ja palvelutason säilyminen. Malmi ym. (2006, 80) toteavatkin, ettei BSC:n näkökulmalähtöinen lähestymistapa mittareiden määrittelyyn ole paras mahdollinen, jos tukiyksikön tulokortin toivotaan heijastavan koko yhtiön strategiaa.

3.2.3. Dynaaminen suorituskyvyn mittausmalli

Dynaaminen suorituskyvyn mittausmalli on Laitisen (2003, 400 - 436) esittelemä järjestelmä, joka etenee loogisesti seuraten resurssien virtausta tuotannontekijöittäin jaetuista kustannuksista kilpailukyvyn kautta taloudelliseen menestymiseen saakka. Ero muihin mittareihin on siinä, että alussa laaditaan karkea pohja mittaristolle, jota täydennetään kierroksittain (esimerkiksi vuosittain) aina edellisellä mittauskierroksella saatujen tietojen pohjalta. Mallin pohjalta mittariston laatiminen on suhteellisen yksinkertaista, sillä se etenee järjestelmällisesti näyttäen eri tekijöiden väliset riippuvuussuhteet automaattisesti. Koska mallin logiikka noudattelee yrityksen oman toiminnan logiikkaa, se on helppo ymmärtää ja muistaa. Mallin suurin etu on mielestäni se, että yksittäisen mittarin muutoksen vaikutukset nähdään heti myös muissa mittareissa. Jos esimerkiksi työntekijöisen työmotivaatiota saadaan kasvatettua, se voidaan havaita laadun lisääntymisenä ja sen myötä parempana taloudellisena tuloksena. Laitisen malli sisältää kaksi ulkoiseen suorituskykyyn ja viisi sisäiseen suorituskykyyn liittyvää dimensiota (eli kriittisten tekijöiden ulottuvuutta jota mitataan). (Laitinen 2003, 400 - 436.)

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään kustannuksiin ja pyritään jakamaan ne tuotannontekijäkohtaisesti, eli kuinka paljon rahallisia resursseja kuluu tiettyyn tuotannontekijään. Toisessa vaiheessa tarkastellaan tuotannontekijöiden (ihmiset, rakennukset, koneet ja raaka-aineet) tehokasta käyttöä ja niistä huolehtimista. Niitä voidaan mitata mittareilla, jotka liittyvät tilojen kuntoon, ihmisten motivaatioon ja raaka-aineiden hävikkiin. Tuotannontekijöiden yhteistyön tuloksena syntyvät yrityksen eri toiminnot. Toiminnoista eritellään yrityksen avaintoiminnot (tärkeimmät toiminnot), joiden suorittamista arvioidaan mallin kolmannessa vaiheessa. Mittariesimerkkeinä voidaan mainita aikaan, tehoihin ja laatuun liittyviä mittareita, kuten tulos / tehdyt työtunnit. Eri toimintojen tuloksena syntyvät yrityksen tuotteet. Niitä voivat olla joko konkreettiset tuotteet tai yrityksen tarjoamat palvelut. Tuotteiden hyvyttä nyt ja tulevaisuudessa voidaan mitata esimerkiksi asiakastytyväisyyden ja joustavuuden perusteella. Tuotteista on yrityksen saatava asiakkailta perittävä hinta eli tuotto. Prosessin viidennessä ja sisäisen suorituskyvyn mittauksen viimeisessä vaiheessa

tarkastellaan tuottojen riittävyyttä. Mittareina esimerkiksi ravintoloissa käytetään tässä tapauksessa tuottojen määrää suhteessa asiakkaisiin. (Laitinen 2003, 400 - 420.)

Ulkoisiin dimensioihin kuuluvat yrityksen taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky, joihin tuotot vaikuttavat. Taloudellisen suorituskyvyn mittareina käytetään perinteisiä tilinpäätöslukuja, kuten kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Kilpailukykyä voidaan mitata sen mukaan, kuinka yritys on kasvanut ja onko sen markkinaosuus muuttunut. (Laitinen 2003, 421 - 427.)

3.2.4. Palvelualojen suorituskykymittaristo

Palveluyrityksen suorituskykymittaristo on integroitu suorituskykymittaristo, joka on kehitetty vastaamaan erityisesti palvelualoilla toimivien yritysten tarpeita. Sen luojina ovat toimineet Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro ja Voss, jotka toivat mallin esille vuonna 1991 julkaistussa teoksessa ”Performance measurement in service businesses” (Laitinen 2003, 388). Mallissa mittaristoa lähdetään kokoamaan kuuden suorituskyvyn dimension pohjalta, jotka ovat kaikki sidoksissa palveluun. Dimensioista kaksi selvittää toiminnan tuloksia eli seurauksia ja neljä determinantteja eli seurausten syitä. Tuloksesta kertovia dimensioita ovat kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky. Niissä käytettäviä mittareita voi olla esimerkiksi kannattavuus (taloudellinen suorituskyky) ja myynnin kasvu (kilpailukyky). Determinantteihin kuuluvia dimensioita ovat palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen käytön hyödyntäminen sekä innovointi. Jälleen esimerkkeinä käytettävistä mittareista voidaan mainita palvelun laatuun liittyvät mittarit, kuten saatavuus ja kohteliaisuus sekä voimavarojen hyödyntämiseen liittyvät mittarit, kuten tuottavuus ja tehokkuus. (Laitinen 2003, 388 - 389.)

Mittaristo sisältää siis sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Myös syy-seuraussuhde on selkeä, ja muutokset toiminnoissa tietyllä alueella voidaan

huomata myös muissa dimensioissa. Lisäksi mittaristo mahdollistaa toimintojen välisen vaihtosuhteen arvioinnin, josta Laitinen (2003, 390) mainitsee esimerkkinä arvioinnin lyhyen tähtäimen taloudellisen suorituskyvyn ja pitkän tähtäimen kilpailukyvyn välillä. Kuten aikaisemmin on todettu, mittareiden rakennus lähtee liikkeelle tunnistamalla strategiset tavoitteet ja miettimällä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen eniten. Näiden dimensioiden kautta lähdetään sitten määrittämään mittareiksi ne, joiden oleellisuus, oikeellisuus, tarkkuus, edullisuus ja uskottavuus parhaiten täyttävät kriittisten menestystekijöiden ulottuvuudet. (Laitinen 2003, 390.)

4. TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN - HC CARIBIA

Käytännön toiminnan raportointi on osa toiminnallista opinnäytetyötä.

Toiminnallisen työn tunnuspiirre on sen kaksiosaisuus: siinä on työn toteuttamisesta laadittava raportti sekä erillinen lopputuotos (mittaristo, ohjeistus tms.) (Vilkkä ym. 2003, 9). Tässä luvussa käsitellään työn käytännön osuutta.

Teorian pohjalta laaditaan ehdotelma mittaristosta, jota Holiday Club Caribia voi käyttää ulkoistetun palvelutoiminnan mittaamiseen ja laadun tarkkailuun.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen keväällä 2010 tavoitteena valmistua seuraavana jouluna. Alussa keskustelin sekä ohjaavan opettajan että työelämän edustajan kanssa työn rajauksesta ja siihen sisällytettävistä asioista. Oman työni ohessa seurasin areenalla järjestettävien tapahtumien kulkua ja kiinnitin huomiota mahdollisiin ongelmiin. Mittaristoihin liittyvään teoriaan tutustuttuani ymmärsin, kuinka laaja kokonaisuus mittariston kehittäminen on. Tämän ymmärryksen ja realistisen työn aikatauluttamisen kautta päädyin mittariston laadintaan mittauksen toteutuksen sijaan. Tämän jälkeen työn rajaaminen nykyiseen muotoonsa helpottui huomattavasti ja pääsin paremmin sisälle siihen, mitä tältä työltä odotin. Kesän 2010 aikana tutustuin teoriaan ja erilaisiin mittaristoihin, sekä kirjoitin työn rajauksia ja yritysten esittelyjä. Syksyn 2010 aikana saatoin työn nykyiseen muotoonsa tavoitteena osallistua lokakuun seminaariin.

Opinnäytetyön käytännön osuudessa tarvittu aineisto on kerätty toimeksiantajan sisäisistä tietolähteistä sekä konsultoimalla ostopalvelun tarkkailusta vastuussa olevaa ravintolapäällikköä Petri Hoffréniä. Työ toteutetaan case-yrityksen tarpeeseen pyrkimättä yleistämään asioita.

4.1. Ostopalveluna tapahtumatekniikka

Kun asiakas (tässä luvussa asiakkaalla viitataan ulkopuoliseen asiakkaaseen) päättää järjestää tilaisuuden Holiday Club Caribialla, hän ottaa yhteyttä Caribbean

myyntipalveluun. Myyntipalvelussa asiakasvastaava laatii asiakkaalle tilausmääräyksen, jossa käydään läpi tilaisuuteen liittyvät asiat pienintä yksityiskohtaa myöten. Tilausmääräyksen perusteella nähdään, tarvitaanko tilauksen läpiviennissä esimerkiksi talon sisäisiin palveluihin liittyviä tuotteita kuten katsomon kokoamisesta, joka suoritetaan aina Eastwayn toimesta. Jos kyseessä olisi vaikkapa suurikokoisen konsertin järjestäminen, ohjaa myyntipalvelu asiakkaan ottamaan yhteyttä myös Eastwayn asiakasvastaavaan, jolta voi pyytää tarjouksen tarpeellisista lisäpalveluista (tapahtumatekniikasta) ja mahdollisista extrapalveluista (tapahtumamarkkinoinnista). Talon sisäisiin palveluihin liittyvät toiminnot (esitelty luvussa 4.1.3) tulevat siis automaattisesti ostopalveluna Eastwayltä, mutta mikäli Caribiassa jo olemassa oleva kalusto ei riitä, tarvitsee asiakas myös lisäpalveluja. Lisäpalvelujen toimittaja ei ole automaattisesti Eastway, vaan asiakas voi halutessaan käyttää myös kilpailevaa toimittajaa näiden lisäpalveluiden hankkimiseen. (Näistä palveluista puhutaan jatkossa casepalveluina.)

4.1.1. Caribia Areena

Caribia Areena on Turun kaupungin omistama monitoimihalli. Tilan varaaminen tapahtuu aina Caribian myyntipalvelun kautta. Turun kaupunki käyttää hallia liikuntapalvelujen tarjontaan silloin, kun se ei ole Caribian käytössä. Caribia maksaa hallista vuokraa Turun kaupungille niiltä päiviltä, kun halli on varattu muuhun käyttöön.

Halli on kooltaan 1200 m², ja siinä voidaan järjestää konsertteja ja luentoja jopa kahdelle tuhannelle. Bankettikäytössä halliin mahtuu noin kahdeksansataa henkeä (Holiday Club Hotels 2010).

4.1.2. Eastway Sound & Lightning Oy

Eastway on Suomen suurin yksityinen tapahtuma-alan yritys, joka on viimeisen 27:n vuoden aikana palvellut tuhansia asiakkaita tekniikan ja tapahtumien eri osa-alueilla. Eastwayn toiminnan avainsanoja ovat palvelun hyvä laatu ja kilpailukykyinen hinta. Palvelut suunnitellaan yksilöllisesti, asiakkaan tarpeet huomioiden. Eastway pystyy toimittamaan tarvittavan välineistön omasta varastostaan, ja mikäli muutoksia ilmenee, nämä resurssit takaavat nopeat lisätoimitukset. Yrityksen työntekijät ovat alansa ammattilaisia, jotka ovat toteuttaneet monenlaisia tapahtumia pienistä yritysjuhlista aina megaluokan konsertteihin ja muodostavat koko maan kattavan yhteistyöverkoston. (Eastway Sound & Lightning Oy 2010.)

4.1.3. Palvelusopimus ja palvelukuvaus

Yritysten välillä vallitsee ”elinkumppani”-tasoinen kumppanuussuhde, jolla pyritään saavuttamaan molemminpuolista etua ja hyödyntämään kahden yrityksen osaamista näiden omilla vahvuusalueilla. Tähtäimenä on päästä kiinteään yhteistyöhön, jossa hyödynnetään Caribbean jo olemassa olevia tiloja ja kalustoa sekä lisäksi Eastwayn tarjoamaa lisäkalustoa ja palveluja. Toiminnan tuloksena saavutetaan laadukkaampi ja monipuolisempi tapahtumatuotantopalveluiden tarjonta molemmille osapuolille sekä heidän asiakkailleen. (Yhteistyöehdotus 2010.)

Yhteistyö eroaa perinteisestä ulkoistamisprosessista niiltä osin, että loppukäyttäjän on mahdollista ostaa lisäpalveluita myös muilta kuin Caribbean tarjoamalta palveluntuottajalta eli Eastwayltä. Sopimukseen sisältyy myös laaja-alainen markkinointi- ja tapahtumatuotannollinen yhteistyö.

Palvelusopimus sisältää kolme osa-aluetta: talon sisäiset palvelut, lisäpalvelut suositellulta yhteistyökumppanilta sekä extrapalvelut suositellulta yhteistyökumppanilta. Talon sisäisiin palveluihin lukeutuvat kaikki Caribia Areenan jo olemassa olevat elementit ja niihin liittyvät työtehtävät, joihin Eastway toimittaa tarpeen mukaan

- kalustehenkilökuntaa suorittamaan kalusteiden tai mattojen vaihtoja tai siirtoja tarpeen mukaan
- teknistä henkilökuntaa hoitamaan kaikkien hallissa jo olevien laitteiden huollot, ripustukset, rakentamiset ja purut sekä muut talon teknisen henkilökunnan työtehtävät
- tuotantohenkilökuntaa tarpeen mukaan varmistamaan, että jokainen tilaisuus etenee sujuvasti ja joustavasti
- henkilön joka hoitaa tapahtumien sisäisen aikataulutuksen ja tarvittaessa rekrytoi ja perehdyttää lisätyövoimaa.

Eastway auttaa myös Caribian myyntipalvelua hinnoittelemaan talon kaluston asiakkaalle. Caribia vuorostaan suosittelee ensisijaisesti Eastwaytä asiakkaalleen lisäpalvelujen tullessa tarpeellisiksi esimerkiksi tilanteissa, joissa talon oma äänentoistokalusto ei ole riittävä. Extrapalveluilla tarkoitetaan palveluita, joita Eastway tarjoaa Caribian suositeltaviksi asiakkailleen ja näin myös parantaakseen palvelujen tarjontaa ja tasoa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tapahtuman tuottaminen tai tapahtuman markkinoinnin hoitaminen. (Yhteistyöehdotus 2010.)

4.2. Mittariston laadinta

Suorituskyvyn mittariston laadinnassa on aiemmin työssä läpikäydyn teorian perusteella erotettavissa kaksi tärkeää vaihetta: (1) Viitekehyksen valinta, jonka pohjalta mittaristoa lähdetään rakentamaan ja (2) yksittäisten mittareiden valinta valitun mallin viitekehyksen avulla.

Palvelun suorituskyvyn ei-taloudellisten asioiden mittaaminen on huomattavasti hankalampaa kuin esimerkiksi ulkoistetun pesulapalvelun: jos lakanat ovat likaisia, laatu ei ole riittävän hyvää. Kun kyseessä on palvelu ilman konkreettista lopputuotetta, ei asia ole niin yksinkertainen. Lisää haastetta tehtävään tuo se, että aineettomien menestystekijöiden arviointi ei tapahdu pelkästään asiakkaan näkökulmasta, vaan huomioon on otettava myös loppukäyttäjien mielipiteet.

4.2.1. Yhteistyölle asetetut tavoitteet

Loppujen lopuksi sillä, millä tavalla organisaation tulokset saavutetaan ei ole mitään väliä, kunhan menettely on eettisesti hyväksyttävä. Olemme kiinnostuneita toimintatavoista ja prosesseista vain sen takia, että uskomme saavuttavamme jollakin tietyllä toimintatavalla parempia tuloksia kuin toimimalla toisin. (Laamanen 2005, 149.)

Kuten teoriaosiossa todettiin, mittariston kehittämisen täytyy lähteä liikkeelle strategian pohjalta. Caribia ja Eastway ovat asettaneet yhteistyölle joitain tavoitteita, jotka täytyy ottaa huomioon mittaristoa kehittäessä. Tehty palvelusopimus on siinä mielessä puutteellinen, ettei siinä ole määritetty mittareita, joilla toiminnan tuloksia voidaan mitata. Teoriaosuudessa on myös useassa kohdassa mainittu mittareille asetettavat raja-arvot, jotka määrittävät vastaanotetun palvelun vähimmäistason. Myös nämä raja-arvot puuttuvat tehdystä sopimuksesta, joskin Hoffrén (2010) on tiedostanut niiden tarpeen opinnäytetyössään. Mittareiden lisääminen ennen sopimuskauden loppua ei ole mahdollista.

Lähtökohta mittariston laadinnalle mielestäni olisi, että Caribian ja Eastwayn yhteistyösopimuksessa kirjatut vastuuhenkilöt istuisivat saman pöydän ääreen ja mieltäisivät kumppanuudelle vision ja strategian, jonka mukaan mittarit voidaan lopulta määrittää. Tällä tavoin päästäisiin paremmin käsiksi tuloksiin syy-seuraus-suhteen kautta. Työn aikana olen keskustellut Caribian ravintolapäällikön kanssa ulkoistamisprosessin syistä. Suurimpana tavoitteena ovat olleet taloudelliset

säästöt resurssien tehokkaamman kohdistamisen myötä. Ideana on ollut, että ulkoistamisen avulla kulut saataisiin kohtaamaan tulot, jolloin osastolla olisi toimintaa vain silloin, kun toiminnalle on olemassa maksaja. Ulkoistamisen suunnitteluprosessin aikana työryhmä oli arvioinut, että ulkoistamisella saavutettaisiin 30-50 %:n säästöt kuluissa. Yhteistyön seuraamisen ja arvioinnin tulisi olla jatkuvaa, ja säännöllisin väliajoin olisi dokumentoitava siihenastiset tulokset ja kehitysehdotukset, jotta toiminnan kehittäminen ja toisaalta puutteiden osoittaminen on mahdollista. Muuten toiminta perustuu helposti ”näppituntumaan” ja satunnaisiin mielipiteisiin, jolloin reagoiminen on vaikeaa ja osaksi myös mahdotonta.

4.2.2. Mittariston viitekehyksen valinta

Työn sisältö on kehittynyt ja rakentunut pikkuhiljaa sen mukaan, kun olen käynyt läpi asiaan liittyvää teoriaa. Ensimmäisen kerran ravintolapäällikön kanssa keskusteltuani ja tehtävänannon saatuaani mielessäni pyöri koulusta tuttu Balanced Scorecard (BSC). Niinpä lähdin teoriassakin liikkeelle tästä minulle ennalta tutusta mittaristosta. Vaikka tämä tasapainotettu tulokortti on muokkautunut vuosien varrella vastaamaan paremmin myös palveluyritysten tarpeita, koin sen soveltamisen tarpeisiini vaikeaksi. Tähän vaikuttaa osaksi se, että kyseessä on palvelu, jonka toimintojen tulos on aineettomassa muodossa, ja toisaalta se, että tarkoituksena on mitata vain yksittäisen prosessin toimintaa koko yrityksen sijasta. Teoriassa painotetaan tasapainon merkitystä mittaria rakennettaessa. Casepalvelussa vain osa näkökulmista tulisi huomioitua casepalvelun mittauksessa sen vuoksi, että esimerkiksi työntekijöiden koulutus (oppimisen ja kasvun näkökulma) kuuluu Eastwaylle.

Toisena teoriassa esitellyssä dynaamisen suorituskyvyn mittausmallissa minua miellyttää erityisesti sen tapa rakentua hyvin inhimillisellä tavalla. Ensin laaditaan karkeat suunnitelmat, joiden pohjalta lähdetään liikkeelle ja samalla totutellaan uuteen toimintatapaan. Sitä mukaa kuin tietoa saadaan lisää, voidaan mittaristoa

tarkentaa tehtyjen havaintojen mukaan sellaiseksi, että se kaikista parhaiten vastaa käyttö-tarkoitustaan. Malli on tämän ansiosta myös muokattavissa vastaamaan mahdollisiin muutoksiin markkinoissa, organisaatorakenteessa tai prosessin muuttuessa. Juuri muokkautuvuus on ominaisuus, jonka totesin puuttuvan monista muista mittaristoihin liitetyistä viitekehyksistä. Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmää on onnistuneesti käytetty palvelualalla mittaamaan yrityksen suorituskykyä (esimerkiksi hotellissa), mutta mittariston soveltaminen tähän tarkoitukseen tulisi olemaan aikaa vievä prosessi, sillä olemassa olevasta viitekehystä käy ilmi sen suuntautuvuus tuotantoaloille.

Palvelualojen suorituskykymittaristossa on paljolti samoja piirteitä kuin dynaamisessa suorituskykymallissa. Myös siinä on havaittavissa toimintojen väliset syy-seuraussuhteet, jotka ovat mielestäni erityisen tärkeitä, kun puhutaan palveluista. Mittariston viitekehys perustuu laajaan palvelualalla tehtyyn tutkimukseen, joten voidaan otaksua sen vastaavan juuri niihin tarpeisiin, jotka koetaan erityisen tärkeiksi aineettomien menestystekijöiden mittaamisessa. Taulukossa 1 kootaan yhteen teoriaosuudessa käsitellyt mittaristot. Taulukon pohjana on käytetty Laitisen (2003, 447) samantyyppisesti koottua taulukkoa suorituskyvyn mittaristoista, josta olen muokannut tarkoitukseen sopivan. Yhteenvedosta on helppo huomata, kuinka lähellä dynaamisen suorituskyvyn mittausmalli ja palvelualojen suorituskyky-mittaristo ovat toisiaan. Ensin mainitun mittariston sisäiset suorituskyvyn mittauskohteet ovat vastaavat kuin jälkimmäisenä mainitun tuloksia kuvaavat mittauskohteet. Erot löytyvät dynaamisen suorituskyvyn mittausmallin sisäisen suorituskyvyn mittareista, kun niitä verrataan palvelualojen suorituskyky-mittariston determinantteihin. Uskon, että lähdeittäessä kehittämään dynaamisen suorituskyvyn mittausmallia palveluiloille sopivaksi voitaisiin hyvinkin päätyä juuri niihin determinantteihin, jotka palvelualojen suorituskykymittaristossa on määritetty.

Valitsin casepalvelun mittariston pohjaksi palvelualojen suorituskykymittariston, sillä mielestäni siinä on mukana ne ominaisuudet, jotka puuttuvat balanced scorecardista, mutta löytyvät dynaamisen suorituskyvyn mittausmallista

(mukautuvaisuus) kehiteltynä vastaamaan nimenomaan palvelualalla toimivien yritysten tarpeita.

Balanced Scorecard eli BSC
Asiakkaan näkökulma
Sisäisen tehokkuuden näkökulma
Innoivoisuuden ja oppimisen näkökulma
Taloudellinen näkökulma
Dynaaminen suorituskyvyn mittausmalli
Sisäinen suorituskyky
Tuotannontekijöiden kustannukset
Tuotannontekijät
Toimintojen tehokkuus
Suoritteiden ominaisuudet
Suorite- ja asiakaskannattavuus
Ulkoinen suorituskyky
Kasvu ja kilpailutilanne (kilpailukyky)
Taloudellinen suorituskyky
Palvelualojen suorituskykymittaristo
Tulokset (Seuraukset)
Kilpailukyky
Taloudellinen suorituskyky
Determinantit (Syyt)
Palvelun laatu
Joustavuus
Voimavarojen hyödyntäminen
Innovointi

Taulukko 1. Yhteenvedo viitekehukseen valikoiduista mittaristoista (Laitinen 2003).

4.2.3. Yksittäisten mittareiden valinta

Mittareiden valinnassa lähdin liikkeelle siitä, että valmiissa mittaristossa mittareiden määrä olisi kohtuullinen, mutta kertoisi kuitenkin halutun informaation ulkoistuksen vaikutuksista Caribbean liiketoimintaan. Mitattava prosessi on osa Caribbean ravintola- ja kokouspuolen toimintaa, ja mittaus

suoritetaan, jotta nähdään ulkoistamisen vaikutukset osaston toiminnoissa. Mittaukseen tarvittavat tiedot mm. myynnistä ja työvoimakustannuksista saadaan yrityksessä jo olemassa olevista johdon toiminnanohjausjärjestelmistä. Mittauksen ja raportoinnin suorittaa ravintolapäällikkö ja yrityksen päätettäväksi jää, miten ja kuinka usein tiedot jaetaan käsiteltäväksi esimerkiksi palavereissa yritysjohton tai yhteistyökumppanin edustajan kanssa. Tässä työssä määritetyt mittarit on valittu ravintolapäällikön esittämien toiveiden pohjalta, mutta valitun viitekehyksen ansiosta mittareiden lisääminen ja edelleen muokkaaminen käytön aikana on mahdollista.

Teoriaosuuden ja viitekehyksen valinnan jälkeen keskustelin Caribbean ravintolapäällikön kanssa eri mittarivaihtoehdoista, ja tämän keskustelun pohjalta mittaristosta tuli seuraavanlainen:

- Toimintakate (kuukausittain)
- Yhteistyökumppanin tuoma myynninkehitys (neljännesvuosittain)
- Henkilöstökulu % (kuukausittain)
- Yhteistyöprojektien määrä (puolivuositain)

Taulukko 2. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt mittaristo ulkoistetun palvelun suorituskyvyn mittaamiseksi.

Toimintakate on S-ryhmässä jo käytössä oleva taloudellisen suorituskyvyn mittari, jonka valitsimme myyntikatteen tai käyttökatteen sijasta, sillä teoriassa painotettiin mittariston kytkemistä ja olemassa oleviin rajapintoihin.

Kilpailukykyä seurataan mittaamalla yhteistyökumppanin tuomaa myynninkehitystä. Kyseisen mittarin avulla voidaan seurata, onko ulkoistamisen syyksi määritelty tavoite uusien asiakkaiden hankinnasta toteutunut.

Voimavarojen hyödyntämistä kuvaavaksi mittariksi valittiin henkilöstökuluprosentti. Tehoseurannan lisäksi se mahdollistaa juuri ulkoistamisen vaikutusten

seuraamisen, sillä mittari on ollut yrityksessä käytössä jo ennen ulkoistamista. Näin saadaan laskettua konkreettisia lukuja siitä, miten suuret säästöt ulkoistamisella on saavutettu. Yhteistyön kautta innovointi on ravintolapäällikön mukaan (Hoffrén 2010) kasvanut selvästi. Tätä kuvaavaksi mittariksi valittiin yhteistyöprojektien määrä vuosittain, sillä nämä projektit ovat yritysten ajatustenvaihdon tulosta. Palvelun laadun mittareista yleisin on asiakastyytyväisyys, jolla tarkoitetaan tässä loppukäyttäjien tyytyväisyyttä. Koska olen rajannut loppukäyttäjät tämän työn ulkopuolelle ja tämä mittari on käytössä yrityksessä organisaatiotasolla, olemme jättäneet sen tämän mittariston ulkopuolelle. Asiakastyytyväisyyslukujen seurannalla varmistetaan lähinnä palvelun laadun säilyminen ulkoistamisesta huolimatta. Koska loppukäyttäjä ei useinkaan tiedä, onko palvelun tuottajana Caribia vai Eastway, asian tarkempi mittaus ei ole tässä tapauksessa olennaista.

Mittaristoon (Taulukko 2) valittujen mittareiden lisäksi on muutama mittari, joiden lisäämistä harkitsisin lopulliseen mittaristoon: palvelun laatuun liittyvä luotettavuus- tai turvallisuusmittari olisi mielestäni vuositasolla hyödyllinen. Ulkoistamiselle on ominaista palveluntuottajan henkilökunnan työskentely asiakkaan tiloissa, ja tällaisen mittarin avulla voidaan varmistaa sen sujuvuus käytännössä. Mittaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjaamalla mahdolliset ongelmatilanteet kuukausittain tai neljännesvuosittain ja raportoimalla niistä palveluntuottajalle. Toinen palvelun laatuun liittyvä mittari, jonka kuuluvuutta tähän mittaristoon pohdin, on reklamaatiolaskujen määrä suhteessa kaikkiin laskuihin. Näin saadaan informaatiota prosessin toimivuudesta ja voidaan selvittää, ovatko reklamaatiot johtuneet esimerkiksi informaatiokatkoksista prosessin aikana. Tämä mittari mittaa luotettavuuden lisäksi osaltaan myös kommunikaatiota.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioidaan työn tuloksia ja työn onnistumista. Luvussa arvioidaan käytetyn teoriaviitekehyksen kokoamista ja sen toimivuutta, mietitään projektin aikataulutusta ja työn aikana ilmenneitä ongelmia sekä arvioidaan työn hyödyllisyyttä toimeksiantajalle.

5.1. Ohjattu kokonaisuus

Yrityksen toiminnan tulee olla ohjattu kokonaisuus. Sama pätee myös opinnäytetyöprosessiin. Jotta jonkin toimintakokoanaisuuden voidaan todeta olevan ohjattu, sen täytyy täyttää seuraavat ehdot: Kohde on tunnettava tarpeeksi hyvin, jotta vaihtoehtoisten toimintatapojen vaikutuksia voidaan ennustaa. Toiminnan tavoitteiden tulee olla yksiselitteisesti ja selvästi määriteltyjä. Toiminnan tuloksia on kyettävä mittaamaan ja vertaamaan tavoitteisiin, ja toimintaan pitää pystyä vaikuttamaan. (Pellinen 2005, 56.)

Holiday Club Caribia on ulkoistanut casepalvelun elokuussa 2009. Tätä ennen palvelu on ollut osa yrityksen omaa liiketoimintaa. Vuoden aikana on opeteltu toimimaan yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa, ja opinnäytetyö sai alkunsa yrityksen toiveesta saada konkreettista tietoa ulkoistamisen vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan. Toimeksiantajan opinnäytetyölle esittämät tavoitteet olivat selkeät ja määritellyt, mutta tavoitteet itse ulkoistamisprosessille olivat jääneet osittain vajaiksi. Ulkoistetun toiminnan tuloksia pystytään mittaamaan laaditun mittaristoehdotelman pohjalta, mutta ennen käyttäjäarviota on mahdollista vain arvailla sen toimivuutta ja oikeellisuutta.

Mittariston laadinnassa mallista riippumatta on painotettu johdon sitoutumista tehtävään ja strategian ja vision selkeyttämistä ennen prosessin alkua. Holiday Club Caribian ravintolapäällikkö Petri Hoffrén on ollut alusta asti mukana opinnäytetyöprojektissani ja toiminut osaltaan sekä ohjaajan että tiedonantajan

roolissa. Keskustelut hänen kanssaan ovat auttaneet rakentamaan lopputuotoksen, josta on oikeasti hyötyä toimeksiantajalle. Luodun mittaristoehdotelman pohjalta yritys voi lähteä toteuttamaan mittausprosessia ja jatkaa mittariston kehittämistä käytöstä saadun palautteen perusteella.

5.2. Kehittämisehdotukset

Mielestäni tärkein vaihe mittauksen kehittämisessä, olisi määrittää yhteistyölle tavoitteet, joihin molemmat osapuolet ovat sitoutuneita. Ensimmäisten mittausten ja tulosten raportoinnin jälkeen Caribbean ja Eastwayn asiakkuusedustajat voisivat istahtaa saman pöydän ääreen sopimaan tavoitteista tulevalle vuodelle ja asettamaan teoriaosuudessa mainitut tavoitearvot valituille mittareille. Järkevää olisi myös miettiä mittareiden avulla saatavan tiedon tarpeellisuutta: jääkö jokin olennainen osa-alue mahdollisesti tämänhetkisen mittariston ulkopuolelle.

5.3. Opinnäytetyön arviointia ja jatkokehitysaiheet

Opinnäytetyöni aiheena on ollut alusta asti ulkoistetun ostopalvelun mittaaminen. Ensimmäisissä suunnitelmissani opinnäytetyöni keskittyi itse palvelun mittaamiseen. Pohdin, miten ulkoistaminen on vaikuttanut esimerkiksi Caribbean myyntipalvelun toimintaan ja onko se luonut uusia haasteita asiakaspalvelun näkökulmasta. Alussa suurin kysymys olikin, miten asiakkaat ovat kokeneet palvelun laadun ulkoistamisen jälkeen. Ensimmäiset keskustelut sekä opinnäytetyön ohjaajan että ravintolapäällikön kanssa muokkasivat mielipiteitäni uuteen järjestykseen. Päädyin rajaamaan loppukäyttäjät opinnäytetyön ulkopuolelle. Samalla hahmotin, että informaation hankkimista varten on kehitettävä välineet. Tässä vaiheessa erilaiset suorituskyvyn mittaristot tulivat mieleeni ensimmäisen kerran.

Opintojeni aikana olin tutustunut tasapainotettuun mittaristoon (Balanced Scorecard) ja uskoin sen olevan käypä tapa toiminnan mittaamiselle, jonka jälkeen voisin keskittyä tulosten analysointiin. Päästyäni käsiksi teoria-aineistoon minulla oli vastassa tiiliseinä: organisaation mittariston kehittämiseen kuluisi aikaa neljä kuukautta (Malmi ym. 2006). Monet yritykset käyttävät jopa vuosia mittausjärjestelmien kehittämiseen, ja niiden käytettävyys saattaa silti ontua. Onneksi minulla oli laadittavana pienempi, tukitoiminnon mittaukseen käypä ”koneisto”.

Mittaristoja ja suorituskyvyn mittaamista käsittelevää aineistoa läpi käydessäni tutustuin myös muihin tapoihin mitata yrityksen suorituskykyä. Innostuneisuuteni tutkia näitä erilaisia mittausmenetelmiä kasvoi samaa vauhtia, kun kirjojen määrä edessäni väheni. Lopulta ymmärsin, että jo ainoastaan mittaristoihin liittyen saisin kasattua tutkimustuloksia ja teoriaa rutkasti yli omien tarpeideni. Niinpä käänsin opinnäytetyöprojektini kohti mittareidentäyteistä tulevaisuutta. Mielestäni huolellinen perehtyminen erilaisiin suorituskyvyn mittareihin auttaisi minua valitsemaan juuri toimeksiantajani tarpeisiin sopivimman ja samalla saisin kehitettyä pohjan casepalvelun mittaamiselle myös tulevaisuudessa sen sijaan, että olisin toteuttanut mittauksen sieltä täältä poimittujen mittareiden perusteella, ilman tarkemmin asetettua päämäärää. Tällä tavoin uskon työn olevan hyödyllisempi myös toimeksiantajalle.

Opinnäytetyö on toteutettu suhteellisen nopealla aikataululla, mutta olen ylpeä siitä, että se on koottu systemaattisesti ensin perehtymällä tarpeelliseen teoriaan ja rakentamalla mittaristo vasta siinä vaiheessa, kun olen oikeasti ymmärtänyt, mistä tässä kaikessa on kysymys. Koska en ole itse koskaan liikkeenjohdollisissa tehtävissä toiminut, ovat käytännön kokemuksista ammennetut tiedot tulleet toimeksiantajan edustajalta. Yhteistyö on toiminut mielestäni hienosti. Olen saanut tilaa tutkia ja tehdä ehdotuksia, joista olemme sitten keskustelleet yhdessä, ja näiden keskustelujen pohjalta olen arvioinut työni senhetkisiä tuotoksia uudelleen ja muokannut niitä eteenpäin. Samalla ammatillisuuteni on kehittynyt opinnäytetyöprojektin aikana. Toisaalta minua harmittaa suuresti, etten pääse itse

olemaan mukana mittausprosessin toteutuksessa. Vasta mittariston käytön jälkeen on mahdollista arvoida sen hyödynnettävyyttä siihen tarkoitukseen, johon se on luotu. Mittaristoa ei kuitenkaan ehditä ottaa käyttöön ennen tämän opinnäytteen valmistumista, joten käytettävyyden arviointi jää näiltä osin suppeaksi. Mittarien valinnassa huomasin halukkuuteni ottaa mukaan useita mittareita, joita ei lopullisessa mallissa kuitenkaan ole. Olen maininnut työssäni niistä tärkeimmät, mutta olisin ehkä voinut pohtia työssä tarkemmin, miksi en ole valinnut joitain mittareita mukaan ja miksi olen kokenut tietyt mittarit tärkeämmiksi kuin toiset. Aikataulu asettaa tässä tilanteessa rajat ja pohdinnat jäävät tämän työn ulkopuolelle.

Oma työskentelyni on ollut prosessin aikana hitaasta alusta loppua kohti nopeutuvaa. Alussa otti aikansa, että sain vuoden työrupeaman jälkeen itseni asennoitumaan oikein, mutta aiheen saaminen yrityksestä, jossa itsekin työskentelen, kasvatti motivaatiota ja toi työn aloittamisen riittävän lähelle. Alussa aika kului teoria-aineiston hankintaan ja keskusteluihin sekä opinnäytetyöohjaajani että työelämän edustajan kanssa. Työ kuitenkin jäsenyi koko ajan paremmin ajatuksissani ja sisällysluettelo muotoutui parin muokkauksen jälkeen nykyiseen muotoonsa. Prosessin loppupuolella edettiin todella nopeasti. Työn saattaminen kirjalliseen asuunsa tapahtui lähes kokonaan viimeisten viikkojen aikana, ja se varmasti näkyy tekstin teoriaosassa hieman haparoivana ja katkeilevana kerrontana. Vilkan ym. (2003, 79-82) kirjassa mainittu juonellinen kerronta, jossa lähteet keskustelevat keskenään, jäi tämän työn osalta lähinnä tavoittamattomaksi toiveeksi, mutta teoria sisältää tarpeellisen informaation työn ymmärtämisen kannalta. Olen itse tyytyväinen työn tuloksiin ja uskon niiden olevan käyttökelpoisia myös toimeksiantajalle.

Jatkokehityksiä tuli työn aikana mieleen useampia, mutta ehkä niistä mielenkiintoisimpia olisi yhteisen extranetin luominen yritysten välille, jonka kautta jokaisella asianosaisella olisi mahdollisuus päästä lukeeman päivitetty tilausmääräykset ja muu tapahtumien toteutukseen liittyvä tieto suoraan omilta päätteiltä. Caribbean myyntipalvelu, kokous- ja ravintolapäälliköt, Eastwayn

asiakassuhdevastaava ja tekninen henkilöstö toteuttavat kukin oman osansa tapahtumasta asiakkaalta saadun informaation pohjalta. Toisena jatkotutkimusaiheena olisi mielestäni hyödyllistä kerätä haastattelujen pohjalta mielipiteitä sekä Caribbean että Eastwayn edustajilta yhteistyön sujuvuudesta ja mahdollisista kehityskohdista. Mukaan olisi hyvä sisällyttää myös ulkoistamisen mukana siirtyneen henkilökunnan mielipiteet. Kolmantena toimintaa edistävänä jatkotutkimuksena näkisin asiakastyytyväisyystutkimuksen, jossa mitattaisiin millainen Caribbean on tapahtumapaikkana tapahtumajärjestäjien mielestä ja millaisena tapahtumapaikkana tapahtumien osanottajat (loppukäyttäjät) näkevät Caribbean. Tutkimuksen pohjana voisi olla tapahtumien järjestämiseen liittyvä teoria ja sen pohjalta laadittu kysymyspatteristo tai haastattelurunko, jonka vastaajat poimittaisiin Caribiassa tapahtumia järjestäneiden ja Caribiassa järjestettyjen tapahtumien osanottajien joukosta. Tämä tutkimus hyödyttäisi yhteistyön molempia osapuolia ja sen perusteella voitaisiin lähteä kehittämään Areenan saavutettavuutta ja tunnettuutta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. Purchasing Principles and Management. 9. Painos. Hampshire: Prentice Hall.

Bolat, T. & Yilmaz, Ö. 2009. The relationship between outsourcing and organizational performance, Is it myth or reality for the hotel sector? International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 21, Iss. 9; pg. 7-23.

Gardiner, P. D. 2005. Project management - A Strategic Planning Approach. Hampshire: palgrave macmillan.

Hoffrén, P. 2010. Arvioiva kuvaus palveluliiketoiminnan tukitoimintojen ulkoistamisesta, Case Holiday Club Caribia. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu: YAMK opinnäytetyö.

Jusko, J. Avoid Outsourcing Headaches. Industry Week. Cleveland: May 2010. Vol. 259, Iss. 5; pg. 14.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuut. Helsinki: Kauppakaari Lakimiesliiton Kustannus.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

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

- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 6.painos. Helsinki: Laatu keskus.
- Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Lester, A. 2007. Project Management, Planning and control. 5. Painos. Oxford: Elsevier.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard, Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. Painos. Helsinki: Talentum.
- Molander, S. 2010. Palvelun laadun mittari on tyytyväinen asiakas. Helsingin Sanomat. 29.9.2010.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia - Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Niranjan, T.T. & Metri, B.A. 2008. Client-vendor-end user triad: a service quality model for IS/ITES outsourcing. Journal of Services Research. Gurgaon: Apr-Sep 2008. Vol. 8, Iss. 1; pg. 123, 16 pgs.
- Pacheco, D. 2008. 'Meeting' current economic challenges. Indianapolis Business Journal. Indianapolis: Jun 9,2008. Vol. 29, Iss. 14; pg. A23.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Reddin, W.J. 2000. Selvät työroolit - tee oikeita asioita. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. Taloussanomat. 1.2.2010.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Weele, A.J. 2000. Purchasing and supply chain management - analysis, planning and practise. 2. painos. Cornwall: Thomson Learning.

Elektroniset lähteet

Holiday Club Hotels-kotisivut [viitattu 25.7.2010]

<http://www.holidayclubhotels.fi/index.php?id=10>

SOK-Yhtymä vuosikertomus 2009. [Viitattu 25.7.2010]

http://www.sok.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2010/monikanavaisen_liitteet/SOK_vuosikertomus_2009_su_lowres_korj.pdf

Eastway Sound & Lightning Oy-kotisivut [viitattu 6.9.2010]

<http://www.eastway.fi/yritys.html>

Muut lähteet

Eastway Sound & Lightning Oy. 2009. Yhteistyöehdotus. Power Point-esitys.

Hoffrén, P. 2010. Ravintolapäällikkö. Holiday Club Caribia. Konsultaatiot.
11.8.2010, 9.10.2010 ja 11.10.2010.