

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / taloushallinto

Pia Harju, Kaisu Heikkinen

PALVELUYRITYKSEN TOIMINNAN SUUNNITTELU JA VALVONTA BALANCED SCORECARD -AJATTELUMALLIN AVULLA

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

HARJU PIA, HEIKKINEN KAISU	PALVELUYRITYKSEN TOIMINNAN SUUNNITTELU JA VALVONTA BALANCED SCORECARD -AJATTELMALLIN AVULLA
Opinnäytetyö	42 sivua + 7 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Wenla Väisälä
Toimeksiantaja	Yritys X
Maaliskuu 2010	
Avainsanat	balanced scorecard, kannattavuus, mittaristo, palveluyritys, strategia, visio

Yrityksen toiminnassa on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat menestymiseen. Pelkäämistään kannattavuus- ja rahoituslukujen mittaaminen, talouden näkökulma, ei ole toiminnan valvonnan ja ohjaamisen kannalta riittävää. Tarkasteltaessa yrityksen tulosta kiinnitetään usein liikaa huomiota pelkäämistään yrityksen voittoon. Voitollinen tai tappiollinen tulos ei anna kuitenkaan kuvaa yrityksen kokonaisvaltaisesta tilasta. Toimintaa tulisi tarkastella enemmän pitkällä aikavälillä sekä eri näkökulmista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia palveluyrityksen toiminnan suunnittelua ja valvontaa Balanced Scorecard -ajattelumallin avulla Kaplanin ja Nortonin mallin mukaan. Yrityksen kannattavuutta tutkitaan neljästä eri näkökulmasta: asiakas, talous, sisäiset prosessit sekä oppiminen.

Asiakasnäkökulmaa sekä sisäisten prosessien näkökulmaa opinnäytetyöhön antaa keväällä 2009 tekemämme asiakastyytyväisyystutkimus toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaille. Opinnäytteen empiirisessä osassa esittelemme yritykselle laaditun Excel-pohjaisen mittariston.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

PIA HARJU, KAISU HEIKKINEN	Service company's planning and controlling of operations with Balanced Scorecard
Bachelor's Thesis	42 pages + 7 pages of appendices
Supervisor	Wenla Väisälä, Senior Lecturer
Commissioned by	Company X
March 2010	
Keywords	balanced scorecard, profitability, system of measurement, service company, strategy, vision

There are many factors in the action of a company, which have effects on its success. Only measuring the profitable and financial numbers, the economic perspective, is insufficient from the point of view of controlling and instructing. Often by examining the outcome of a company, one pays too much attention to the company's profit figure. But the profit or operating loss figures don't show the overall position of the company. The action of the company should be examined more on a long term basis and from different points of view.

The aim of this thesis was to explore a service company's planning and controlling of operations with Kaplan and Norton's Balanced Scorecard. The company's profitability is analysed from four different angles: customer, financial, internal business and learning.

In spring 2009 a customer satisfaction survey was made to company's occupational health service customers, which gives customer and internal business perspective to the thesis. In the empirical part of the thesis an Excel-based system of measurement is introduced, which has been made for the company.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYS	6
3	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	7
	3.1 Kouvolaisten yritysten mielipiteitä työterveyshuollosta	7
	3.2 Aikaisemmat opinnäytetyöt	7
4	PALVELUYRITYKSEN TOIMINNAN SUUNNITTELU	8
	4.1 Palveluyritys	8
	4.2 Palveluyrityksen kannattavuus	9
	4.3 Näkökulmien vaikutus palveluyrityksen kannattavuuteen	10
5	PALVELUYRITYKSEN TOIMINNAN VALVONTA	12
	5.1 Balanced Scorecard -ajattelumallin historia	13
	5.2 Yleistä Balanced Scorecard -ajattelumallista	13
	5.3 Visio ja strategia	15
	5.4 Palveluyrityksen tuottavuuden mittaus	17
	5.5 Palveluyrityksen kannattavuuden mittaus	17
	5.6 Palvelun laadun valvonta	18
	5.7 Henkilöstön hyvinvoinnin valvonta	18
6	MITTARISTO	19
	6.1 Toimeksiantajayrityksen mittaristo	20
	6.2 Asiakasnäkökulman mittarit	20
	6.2.1 Asiakastyytyväisyyskysely	21
	6.2.2 Uusien yksityisasiakkaiden määrän kasvu	23
	6.2.3 Tiedon saaminen yrityksen nykyisestä työterveyshuollosta	24
	6.2.4 Yrityisasiakkaiden tyytyväisyys työterveyshuoltoon	26
	6.3 Talouden näkökulman mittarit	28
	6.3.1 Myynti per yritysasiakas	29
	6.3.2 Käyttökate	30
	6.3.3 Maksuvalmius	31

6.3.3.1	Current ratio	31
6.3.3.2	Quick ratio	32
6.3.4	Palkkaprosentti	33
6.4	Sisäisten prosessien näkökulman mittarit	34
6.4.1	Käyttämättä jääneiden aikojen lukumäärä	34
6.4.2	Yrityksen projektien lukumäärä ja aikataulu	35
6.4.3	Palvelupakettien tärkeys yritysasiakkaille	35
6.5	Oppimisenäkökulman mittarit	37
6.5.1	Sairauspoissaolot työntekijää kohden	38
6.5.2	Aloitteiden ja ideoiden lukumäärä	38
6.5.3	Koulutuskustannukset työntekijää kohden	39
6.6	Tunnuslukujen seuraaminen	39
7	JATKOTUTKIMUSAIHEITA	39
8	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	

Liite 1. Kouvolalaisten yritysten mielipiteitä työterveyshuollosta -tutkimuksen kyselylomake

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselylomake

Liite 3. Mittariston toimintaohje

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön idea syntyi siitä, että opinnäytetyön kohdeyritys ei ole aiemmin suunnitellut eikä valvonut toimintaansa muuten kuin kiinnittämällä huomiota tuloksen suuruuteen. Yleensä yrityksen kannattavuutta mittaavat mittarit keskittyvät talousnäkökulman tarkasteluun, mutta palveluyrityksen kannattavuus on kiinni useammasta asiasta. Keskitymme pääasiassa asiakasnäkökulmaan sekä talouden näkökulmaan, mutta haluamme pitää mukana myös oppimisen näkökulman sekä prosessinäkökulman, koska yrityksen kannattavuutta ei pidä lähteä parantamaan osissa vaan kokonaisuus tulee ottaa huomioon.

Tehtyämme kohdeyritykselle keväällä 2009 projektityönä asiakastytyväisyystutkimuksen, huomasimme asiakasnäkökulman merkityksen yrityksen toiminnan suunnittelussa. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa esiin tuli paljon asioita, joita mielestämme kannattaisi hyödyntää enemmän yrityksen toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää erilaisia toiminnan ja suunnittelun välineitä, joista valitsimme kohdeyritykselle sopivimmat. Tarkoituksemme oli valita kohdeyritystä parhaiten hyödyntävät mittarit sekä laatia niistä Excel-pohjainen tunnuslukulasuri. Mittariston avulla yritys voi tulevaisuudessa kehittää toimintaansa analysoimalla tunnuslukujen muutosta ja seurata eri näkökulmien kehitystä.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys tarjoaa yksityisiä lääkäripalveluja ja työterveys- huoltopalveluja. Yritys on perustettu perheyrityksenä vuonna 1975. Nykyään yrityksellä on kuusi omistajaa ja yrityksessä työskentelee 22 työntekijää. Yrityksen molemmat toimipaikat sijaitsevat Kouvolassa.

Yrityksen kolme tärkeintä asiakassegmenttiä ovat yritysasiakkaat, yksityisasiakkaat sekä eläkeläiset. Sen asiakkaita ovat myös paikalliset urheiluseurat esimerkiksi Kouvolan Edustuskiekko ry. Tärkeimpänä kohderyhmänä yritys näkee työterveyshuollon. Yritys hoitaa noin 400 yrityksen työterveyshuollon, joka kattaa noin 6000 työntekijää. Uusien yritysten kilpailutus tapahtuu vuosittain syksyllä, jolloin yritysten kanssa solmitaan kahden vuoden sopimus.

3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

3.1 Kouvolalaisten yritysten mielipiteitä työterveyshuollosta

Teimme keväällä 2009 asiakastyytyväisyystutkimuksen toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kouvolan seudun yritysten tyytyväisyyttä ja mielipiteitä työterveyshuollon järjestämisestä Kouvolan seudulla. Kyselytutkimuksen tulosten tavoitteena oli auttaa yritystä työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa. Tarkoituksena oli yrityksen työterveyshuoltopalvelujen kehittäminen.

Kyselylomake laadittiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Kyselylomake kokonaisuudessaan on nähtävissä liitteenä 1. Lisänäkemyistä lomakkeen tekemiseen saimme Kymenlaakson ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden opettajalta Liisa Korpivaaralta. Kyselylomakkeet lähetettiin yrityksiin toukokuun puolessa välissä ja vastauksia odotettiin kuukauden loppuun asti. Vastausaika yrityksillä oli noin kaksi viikkoa.

Kysely toteutettiin kirje- sekä sähköpostikyselynä. Kysely lähetettiin noin 830 yritykselle Kouvolan seudulla. Kyselyistä 684 lähetettiin kirjeitse yrityksen työterveyshuollosta vastaavalle henkilölle. Sähköisesti kyselyitä lähetettiin kaikkiaan noin 150 kappaletta. Kirjallisia vastauksia tuli kaikkiaan 116 kappaletta. Sähköisestä kyselystä lähetettiin yrityksiin muistutuskirje vähäisen vastausmäärän vuoksi. Sähköisiä vastauksia saatiin lopulta yhteensä reilut 45 kappaletta.

Tutkimuksen otokseen valittiin kaikki Kouvolan seudun yritykset, joissa työskenteli yli 5 työntekijää. Yritysten osoitteiden hankkimiseen käytettiin Fonectan ProFinder-ohjelmaa. Kirje- ja sähköpostikyselyn vastauksien siirrettiin SPSS Statistics 17.0 -ohjelmaan, jolla tulokset myös analysoitiin.

3.2 Aikaisemmat opinnäytetyöt

Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta vuonna 2009 valmistunut Karita Ahvonen on tehnyt kohdeyritykselle opinnäytetyön: Pk-yrityksen talouden seuranta tunnuslukujen avulla. Hän tarkasteli työssään pienten ja keskisuurten yritysten talouden seuranta erilaisten tunnuslukujen avulla. Työssään hän toteaa pk-yritysten taloudellisten ongelmien johtuvan usein siitä, että pienissä yrityksissä ei ole yleensä taloudellista

osaamista eikä aikaa tulkita tilinpäätöstä riittävästi. Työn tavoitteena oli auttaa yritystä ymmärtämään ja seuraamaan paremmin tilinpäätöstietojaan sekä siitä kertovia tunnuslukuja. Tutkimuksessa on analysoitu toimeksiantajayrityksen tilinpäätöstä neljältä viimeiseltä vuodelta. Kohdeyritykselle on laadittu myös Excel-pohjainen talouden seurantajärjestelmä, jonka avulla se seuraa taloudellista tilannettaan ja sen kehitystä. Yhteenvedossa on todettu, kuinka tärkeää talouden seuranta sekä talouden kokonaisuuden ymmärtäminen on. Tätä varten Ahvosen mielestä olisi tärkeää kehittää mahdollisimman yksinkertainen talouden seurantajärjestelmä ja seurannan tulisi olla jatkuvaa ja säännöllistä.

Sanna Hokkanen Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta on tehnyt vuonna 2009 opinnäytetyön: BSC ja henkilöstönäkökulma Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa. Työssään hän tarkasteli Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa jo käytössä olevaa tasapainotettua mittaristoa ja pääosin henkilöstönäkökulmaa. Työn tavoite oli tutkia nykyisten henkilöstönäkökulman mittareiden toimivuutta ja niiden kehittämistä jatkossa. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat opetus- ja tukipalveluiden esimiehet. Työssään Hokkanen toteaa, että oikeanlaisen mittarin löytäminen tietyille tekijälle on vaikeaa, ja miettii, kuinka tärkeässä osassa opiskelija- ja asiakaspalaute on arvioitaessa henkilöstön toimintaa. Hokkanen tapauksessa mittareita tarkasteltaessa pitää huomioida myös se, että Opetusministeriö on määrännyt osan mittareista eikä niihin voi vaikuttaa. Opinnäytetyön yhteenvedossa todetaan, että mahdolliset jatkotutkimukset ovat tärkeitä selvitettyä, miten mittaristoon tehdyt muutokset tulevat vaikuttamaan.

4 PALVELUYRITYKSEN TOIMINNAN SUUNNITTELU

4.1 Palveluyritys

Palveluyrityksen tehtävä on tuottaa ja myydä palveluja kuluttajille ja yrityksille. Palvelut voidaan lajitella kahteen tyyppiin: palveluihin, jotka kulutetaan suorittamisen yhteydessä, ja palveluihin, joita on mahdollisuus hyödyntää pitkän aikaa, esimerkiksi asiantuntijapalvelut. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 79.)

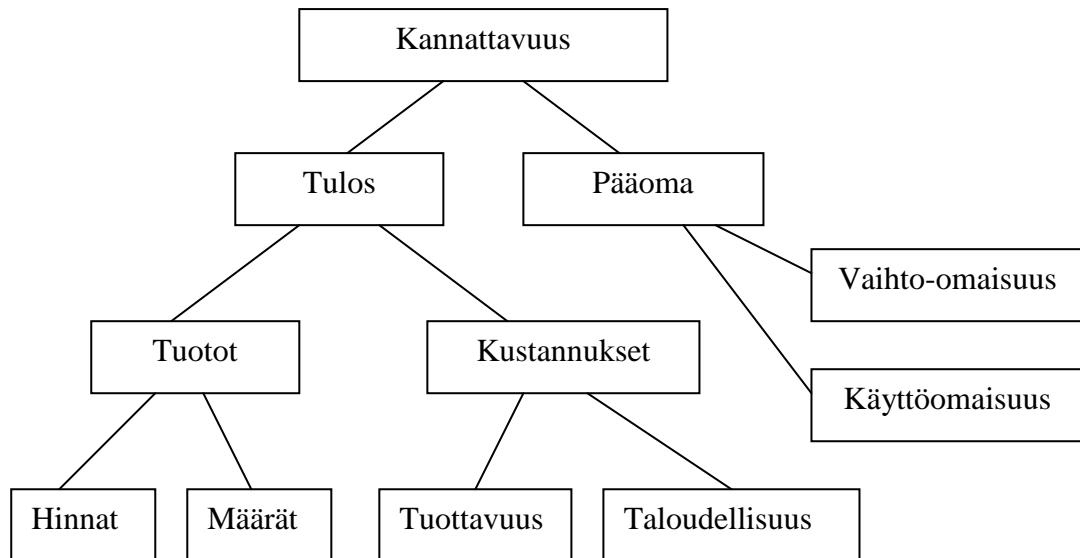
Toiminta palveluyrityksessä voi olla erittäin yksilöllistä tai hyvin pitkälle jalostettua. Esimerkkinä jalostuneesta palveluyrityksen tuotteesta voidaan käyttää pankkiauto-

maatteja, joissa palvelu tapahtuu koneella, annettujen ohjeiden mukaan. Lääkärit ja konsultit edustavat yksilöllisiä asiantuntijapalveluita. Näiden yritysten menestys perustuu pitkälti lääkäreiden ja konsulttien ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 79.)

4.2 Palveluyrityksen kannattavuus

Monet asiat vaikuttavat palveluyrityksen kannattavuuteen välittömästi tai välillisesti, mutta kannattavuutta voidaan arvioida vain, jos voittoa tarkastellaan suhteessa johonkin, esimerkiksi sijoitetun pääoman suuruuteen (Työturvallisuuskeskus 2002, 4). Kannattavuuden mittaamisesta puhutaan lisää luvussa Palveluyrityksen kannattavuuden mittaaminen. Palveluyrityksen toiminnan voidaan sanoa olevan kannattavaa, jos se saa riittävästi asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä tarjottujen palveluiden laatuun ja hintaan (Jyrkkiö & Riistama 2008, 80).

Kehittämispalveluja tuottava yritys, Howknow, kertoo yrityksen kannattavuuden perusteita olevan sidottu pääoma, tuottavuus, taloudellisuus, määrä sekä hinta. Yrityksen mukaan kannattavuutta voidaan parantaa vaikuttamalla juuri näihin perusteisiin. (HowKnow 2009.) Kuten kuvasta 1 voidaan huomata, monella asialla on välillisesti vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, eikä sitä voi lähteä parantamaan vain yhtä asiaa muuttamalla. Kannattavuuden parantamiseksi on siis arvioitava yrityksen yleinen tilanne, asetettava realistiset tavoitteet ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. Tärkeintä kaiken tämän jälkeen on seurata tavoitteiden toteutumista. Tässä auttavat erilaiset yrityksille kehitetyt mittarit, kuten quick ratio, current ratio, kassavirta, käyttöpääoma ja nettokäyttöpääoma. Talouden mittareista puhutaan lisää luvussa Talouden näkökulman mittarit.

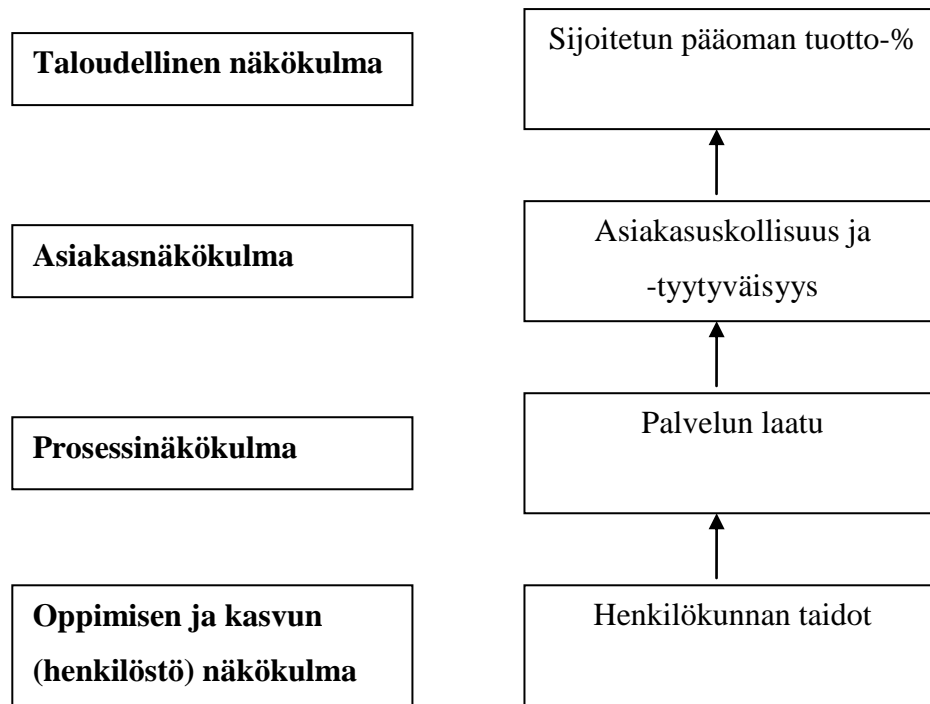


Kuva 1. Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (HowKnow 2009)

4.3 Näkökulmien vaikutus palveluyrityksen kannattavuuteen

Tässä opinnäytetyössä palveluyrityksen toimintaa suunnitellaan neljästä eri näkökulmasta: asiakas, talous, sisäiset prosessit sekä oppiminen. Jokaisella näkökulmalla on suora vaikutus palveluyrityksen kannattavuuteen.

Yhteys yrityksen kannattavuuteen lähtee liikkeelle oppimisen näkökulmasta. Henkilöstön osaamisella on suuri merkitys yrityksen toiminnassa varsinkin, kun kyseessä on palveluyritys. Kun henkilöstö on osaavaa, toiminta on tällöin laadukasta ja tehokasta. Tätä syy-seuraus-suhdetta on kuvattu palveluyrityksen näkökulmasta kuvassa 2. Proessinäkökulman vaikutuksen asiakasnäkökulmaan huomaa, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelun laatuun ja tämä johtaa asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuudella taas on suora vaikutus yrityksen talouteen. Kun asiakkaat käyttävät yrityksen palveluja säännöllisesti, yritykseen sijoitettu pääoma tuottaa paremmin ja yrityksen kannattavuus paranee. (Alhola & Lauslahti 2003, 78.)



Kuva 2. Balanced Scorecard ja kausaalisuus (Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta 2003, 78)

Kustannusten karsiminen on yksi tärkeimmistä seikoista yrityksen kannattavuuden parantamisessa. Kustannukset syntyvät kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista. Kiinteillä kustannuksilla tarkoitetaan palvelujen ylläpitämisestä johtuvia menoja, kun taas muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan palvelujen määrästä riippuvia menoja. (Alhola & Lauslahti 2003, 72.) Kun kyseessä on palveluyritys, jossa varataan vastaanottoaika, tulisi varausten peruminen tai käyttämättä jättäminen saada mahdollisimman vähäiseksi. Näin asiakkaiden hoitamiseen varattu aika ei menisi hukkaan tai kuluisi johonkin vähemmän tärkeään, ja yritys saisi karsittua turhia muuttuvia kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 72.) Toimeksiantajayritykselle kehitetystä mittaristosta löytyy käyttämättä jääneiden aikojen lukumäärää seuraava mittari.

Kustannustehokkuus vaikuttaa välittömästi yrityksen kannattavuuteen (Työturvallisuuskeskus 2002, 4). Palvelujen tuottaminen ja tarjoaminen tulee siis olla tarpeeksi edullista, jotta se on yritykselle kannattavaa. Toisaalta hintojen nostaminen on myös yksi vaihtoehto palveluyrityksen kannattavuutta parannettaessa, mutta mikäli yritys ei ala kilpailla hinnoilla, tulisi asiaa miettiä muilta näkökannoilta (Alhola & Lauslahti 2003, 73). Kohdeyritys näkee haasteena hinnoilla kilpailemisen. Tulisiko heidän siis

tuottaa palveluja matalilla hinnoilla, jolloin yrityksellä luultavasti olisi enemmän asiakkaita vai korkeilla hinnoilla, jolloin asiakkaat saisivat laadukkaan käsityksen yrityksestä, mutta asiakkaita olisi luultavasti vähemmän?

Palveluvalikoiman muuttaminen asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi lisäisi asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan palaisivat hyvän palvelun vuoksi, minkä johdosta yrityksen toiminta vakiintuisi ja kannattavuus paranisi. (Alhola & Lauslahti 2003, 72.) Kohdeyrityksen mittaristosta löytyy vuosittain toteutettava mittari, jolla selvitetään erilaisten palvelupakettien tärkeyttä yritysasiakkaille.

Yrityksen palvelun laatua puolestaan pystytään seuraamaan erilaisten asiakaspalautejärjestelmien avulla. Asiakaspalautejärjestelmä voi olla laadullinen tai määrällinen. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 25.) Toimeksiantajayritykselle on laadittu päivittäinen asiakastyytyväisyyskysely, jolla seurataan asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluun.

Yrityksen pääoman käytön tehostamista tulisi myös miettiä haluttaessa parantaa kannattavuutta. Asiakkaille annettujen maksuaikojen pituudella on merkitystä yrityksen pääoman kiertonopeudessa. Mitä nopeammin asiakkaiden rahat tulevat yrityksen käyttöön, sitä nopeammin yritys voi maksaa omia menojaan. Myös yrityksen hankinnoista saamien ostovelkojen maksuajoilla on yhtä lailla merkitystä. Tärkeintä on kuitenkin luottotappioiden minimointi, vaikka asiakkaiden maksuaikaa jouduttaisiinkin hieman pidentämään. (Alhola & Lauslahti 2003, 73.) Kohdeyrityksen mittaristosta löytyy maksuvalmiuden mittari, jolla seurataan yrityksen kykyä hoitaa kaikki maksunsa ajallaan.

Yhden kannattavuuteen vaikuttavan asian muuttaminen ja tästä johtuvien muutosten seuraaminen ei sinällään paranna yrityksen kannattavuutta. Yrityksen tulisi lähteä liikkeelle kaikki näkökulmat huomioon ottaen, eikä mitään näkökulmista saisi unohtaa kannattavuuden parantuessa.

5 PALVELUYRITYKSEN TOIMINNAN VALVONTA

Tässä opinnäytetyössä perehdytään palveluyrityksen toiminnan valvontaan Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -ajattelumallin avulla.

5.1 Balanced Scorecard -ajattelumallin historia

Tasapainotettu mittaristo -käsite on esitelty ensimmäisen kerran Harward Business Review -lehdessä vuonna 1992. Sen ovat kehittäneet professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton. (Olve, Roy & Wetter 1998, 15-16.)

Heidän ajatuksen lähtökohtana oli, että yritykset mittaavat ja arvioivat suorituksiaan liian yksipuolisesti. Yritykset tarkastelevat usein pelkästään taloudellisia lukuja, kuten liikevaihtoa, voittoa ja pääoman kasvattamista. Nämä kuitenkin kertovat vain menneestä, eivätkä siitä, miten nykytilanteeseen on päästy. (Friedag & Schmidt 2005, 11-12.)

Kirjallisuudessa on olemassa muitakin Kaplanin ja Nortonin mallia muistuttavia mittareita. Yhteistä näissä vaihtoehtoisissa malleissa on pyrkimys toiminnan mittaamiseen ja mittareiden kytkeminen yrityksen kokonaisstrategiaan. Vaihtoehtoisia malleja ovat esimerkiksi Maiselin malli, Suorituspyramidi ja EP²M. (Olve, Roy & Wetter 1998, 26.)

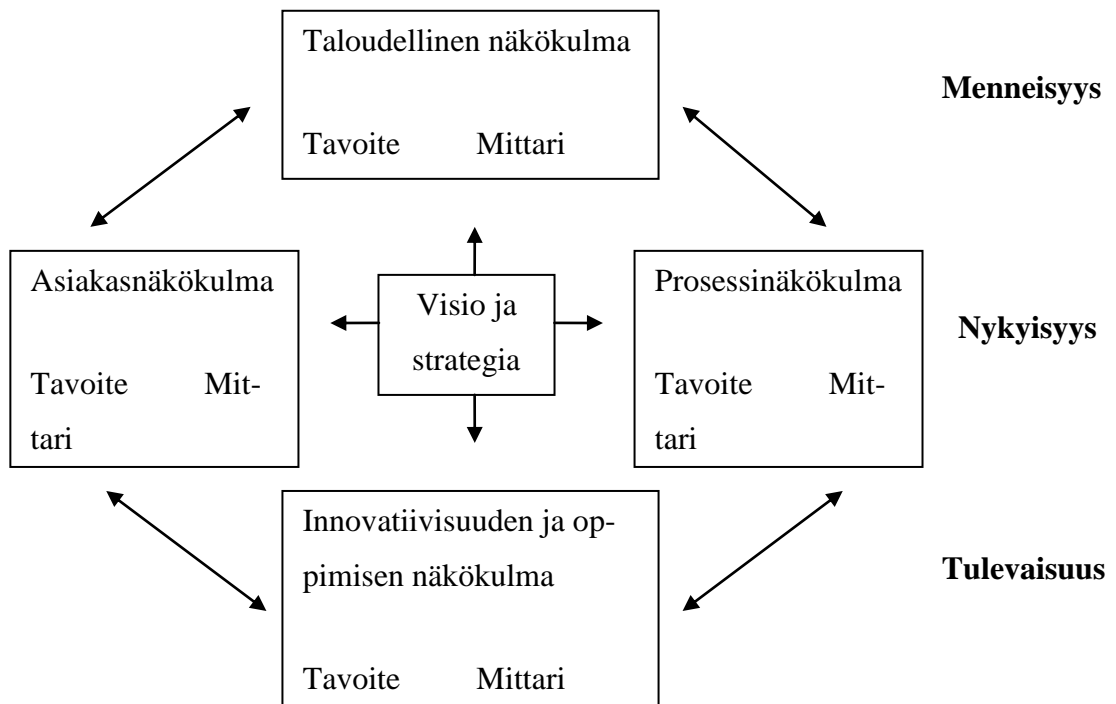
5.2 Yleistä Balanced Scorecard -ajattelumallista

Balanced Scorecard -käsitteellä tarkoitetaan sananmukaisesti tasapainotettua tulokorttia. Suomenkielisinä vastineina käytetään tasapainotettua mittaristoa ja tulokorttia. (Olve, Roy & Wetter 1998, 23.) Tulokortin avulla pyritään kartoittamaan ja ymmärtämään yrityksen nykyistä tilannetta (Olve, Roy & Wetter 1998, 40). Se on menetelmä, jota käytetään yrityksen toiminnan suunnittelun ja valvonnan apuvälineenä. Tulokortin avulla yritys seuraa toimintaansa asetettujen tavoitteiden ja niitä mittaavien tunnuslukujen avulla.

Tulokortissa esitetään tavoitteet, joihin yritys pyrkii sekä niiden saavuttamiseen käytettävät mittarit. Tulokortissa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, joiden lyhyen aikavälin ohjaus pyritään toteuttamaan yrityksen vision ja strategian mukaan. Yritys valitsee muutaman tarkkailtavan tunnusluvun jokaisesta näkökulmasta. Näin yrityksen täytyy seurata ja ohjata toimintaansa tiiviisti, joka vaikuttaa myös yrityksen tulevaisuuden kehitykseen. (Olve, Roy & Wetter 1998, 16.)

Tarkasteltavat näkökulmat valitaan yrityksen vision ja strategian pohjalta. Visiota ja strategiaa käsitellään seuraavassa luvussa Visio ja strategia. Yleisimmät tarkasteltavat näkökulmat ovat omistajien näkökulma eli talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen näkökulma. Näkökulmat yritys voi valita haluamallaan tavalla. Kaikille näkökulmille asetetaan strategiset tavoitteet, mittarit sekä toimintasuunnitelmat (Olve, Roy & Wetter 1998, 24).

Tuloskortin ajattelumalli perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Tarkasteltaessa kuvaa 3 voimme havaita, että talouden näkökulman mittarit kertovat menneisyydestä, asiakas- ja prosessinäkökulman mittarit nykyhetkestä ja oppimisen näkökulma, joka käsittelee myös henkilöstöä, tulevaisuudesta, eli siitä mihin yritys visionsa ja strategiansa mukaan pyrkii. (Alhola & Lauslahti 2003, 40-41.)

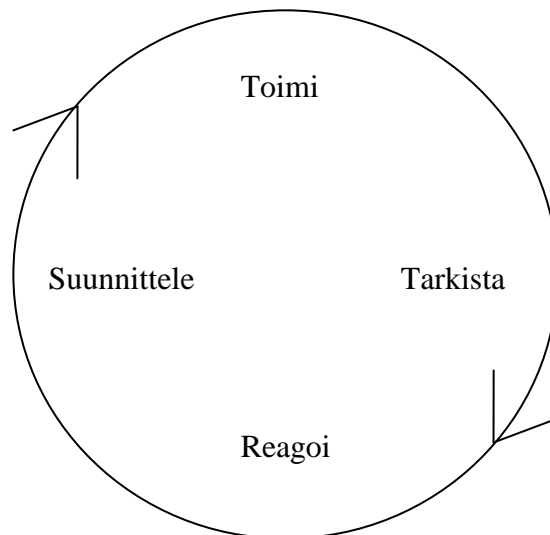


Kuva 3. Tasapainotetun mittariston perusmalli (Viitala & Jylhä 2006, 278)

Tasapainotetun mittariston voidaan sanoa olevan enemmän strategian laadinnan ja toteutuksen viitekehys kuin valmis malli tai työkalu, jonka yritys voisi ottaa suoraan käyttöön. Mittaristo sisältää joitain yleisiä periaatteita, mutta vain vähän yleisiä ele-

menttejä. (Määttä 2000, 163.) Balanced Scorecard tulee määritellä yrityskohtaisesti yrityksen tavoitteiden pohjalta.

The Balanced Scorecard -instituutin johtajan ja perustajan, Paul Arvesonin mukaan, suurin ero, joka tasapainotetulla mittaristolla on muihin toiminnan suunnittelun ja valvonnan apuvälineisiin on sen jatkuva prosessi. Usein muissa apuvälineissä on selkeä alku ja loppu, mutta kun Balanced Scorecard otetaan käyttöön yrityksessä, se pyörii niin sanottua ympyrää kuvan 4 mukaisesti. Balanced Scorecardin kulku yrityksessä alkaa suunnitteluvaiheesta, josta edetään mittariston käyttöönottoon. Tarpeellisen ajan kuluttua mittareiden toiminta tarkistetaan ja reagoidaan mahdollisiin epäkohtiin. (Arveson 1998.)



Kuva 4. Balanced Scorecardin kulku yrityksessä (Arveson 1998)

5.3 Visio ja strategia

Visiolla tarkoitetaan näkemystä siitä, missä yritys haluaa nähdä itsensä tulevaisuudessa ja mitä se haluaa saavuttaa. Strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnallisia periaatteita, joilla se aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla ja pärjätä kilpailussa (Viitala & Jylhä 2006, 69). Strategian avulla pyritään pääsemään nykytilanteesta toivottuun tilanteeseen tulevaisuudessa. Sillä kytetään yhteen päivittäisessä toiminnan ohjauksessa käytettävät yrityksen visio ja operatiiviset suunnitelmat. (Olve, Roy & Wetter 1998, 57-58.) Yrityksen visio ja strategia tulee saattaa yrityksen jokaisen työntekijän tietoi-

suuteen, koska palveluyrityksessä palvelun tuottavat työntekijät. Tällöin jokaisella työntekijällä on yhteinen tavoite ja yhtenäinen tapa tehdä työtä.

Kohdeyrityksellä ei ole olemassa virallista visiota eikä strategiaa. Yritys ei ole myöskään koskaan tehnyt toiminnalleen talousarviota. Se ei siis ole asettanut minkäänlaisia tulostavoitteita eikä myöskään budjetoitua menojaan.

Toimeksiantajayrityksellä on kuitenkin vahva halu kehittää ja laajentaa toimintaansa. Heidän tärkein tavoitteensa on saada lisää yrityksiä työterveysasiakkaisiksi, mutta myös lisätä yksityisasiakkaiden määrää. Yrityksen tavoitteena on edistää alueen ihmisten hyvinvointia tarjoamalla laadukasta, oikein kohdennettua hoitoa potilasta kunnioittaen. Yritys pyrkii kehittämään osaamistaan ja palvelujaan, jotta voi tarjota nykyaikaista ja asiantuntevaa hoitoa myös tulevaisuudessa. Yritys kuvaa itseään luotettavaksi ja perinteikkääksi, ja kertoo vahvuuksikseen ammattitaitoisen henkilöstön sekä palveluiden nopean saatavuuden ja joustavuuden.

Yritys haluaisi myös selkeästi lisätä tunnettuuttaan. Se haluaa pyrkiä siihen, että toiminta tunnettaisiin laadukkaana ja lääkäripalveluiden tarjonta olisi mahdollisimman asiantuntevaa ja kattavaa. Yritys pitää kilpailuvaltina seudun ainoaa diabeteslääkäriä sekä kardiologia.

Yritys sponsoroi paljon lähiseudun urheilujoukkueita ja toimii urheilijoiden terveyshuoltona. Yritys on lähiseudun jalkapallo- ja jääkiekkjoukkueiden sponsoroinnin lisäksi osallistunut moneen muunlaiseen toimintaan, kuten rintasyövän vastaisen toiminnan tukemiseen. Tulevaisuudessa yritys näkee myös mahdollisuutena toimipisteiden laajentamisen.

Kohdeyritys pyrkii myös verkostoitumaan muiden isompien yksityisten lääkäriasemien kanssa, jotka toimivat eri paikkakunnilla. Tästä esimerkkinä Diacor sekä Mehiläinen, joiden kanssa yritys on solminut kumppanuussopimuksen. Yrityksen mukaan monet asiakkaat toivovat laajaa verkostoitumista.

5.4 Palveluyrityksen tuottavuuden mittaus

Yrityksen tuottavuutta voidaan mitata jakamalla mittauskohteen tuotos sen aikaansaamiseksi käytetyllä panoksella. Tuotoksella tarkoitetaan palveluiden määrää ja laatua. Palvelun laadulla voidaan todeta olevan suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen, sillä sekä hyvän että huonon palvelun tuottamiseen kuluu sama määrä panoksia, mutta asiakkaat eivät maksa huonon palvelun saamisesta yhtä paljon kuin hyvän. (Työturvallisuuskeskus 2002, 6-7.) Huono palvelu usein karkottaa asiakkaita ja huonon palvelun maine saattaa kantautua myös toisten asiakkaiden tietoisuuteen. Jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä ja kannattavana, on sen tuottavuutta kehitettävä jatkuvasti. Kun yrityksen toimintaa kehitetään, sen keskimääräinen tuottavuus paranee. (Työturvallisuuskeskus 2002, 7.)

5.5 Palveluyrityksen kannattavuuden mittaus

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata voiton suuruudella. Voitto saadaan, kun tuotoista vähennetään kustannukset. Kannattavuutta voidaan myös mitata laskemalla, kuinka paljon yritykseen sijoitettu pääoma tuottaa voittoa. Tällöin voitto lasketaan vertaamalla voittoa sijoitetun pääoman suuruuteen. (Alhola & Lauslahti 2003, 50-51.)

Voittoa tavoittelevissa yrityksissä taloudellinen näkökulma toimii ylimpänä tavoitteena. Yrityksen toiminnalla tavoitellaan kannattavuutta. Taloudellisten tulosten perusteella talouden näkökulman mittarit kertovat, toteutuuko yrityksen strategia ja visio. Yrityksen talousstrategiat ovat periaatteessa yksinkertaisia. Mitä enemmän myydään ja mitä vähemmän kulutetaan, sitä enemmän voittoa syntyy. Taloudellinen tulos paranee tulojen kasvun ja tuottavuuden avulla. (Kaplan & Norton 2004, 58.) Tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen suhdetta käytettyyn panokseen (Työturvallisuuskeskus 2002, 6).

Liikevaihtoa palveluyritys pystyy kasvattamaan syventymällä olemassa oleviin asiakassuhteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (Kaplan & Norton 2004, 58). Tätä varten Kohdeyritykselle on kehitetty mittari, jolla seurataan erilaisten palvelupakettien tärkeyttä yritysasiakkaille. Mittarista käy ilmi, kuinka tärkeinä yritysasiakkaat pitävät erilaisia työterveyshuollon tarjoamia palveluja. Näin kartoitetaan jo olemassa olevien asiak-

kaiden tarpeita ja yritys pystyy mahdollisesti tarjoamaan sellaisia palveluja, joita muut työterveyshuollot eivät vielä tarjoa.

5.6 Palvelun laadun valvonta

Laadulla tarkoitetaan palvelun kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Palvelun laadun voi arvostella vain palvelun käyttäjä, ei sen tuottaja.

Yrityksen laadun valvonnassa Balanced Scorecard on lähinnä suorituskyvyn strategiaperusteista suuntaamista. Laadun valvontaan tulisi käyttää mittaria, joka arvioi suorituskykyä yleisesti. Tasapainotettu mittaristo ei sinällään sovi laadun valvontaan, mutta voi auttaa parantamaan sitä. Tasapainotettu mittaristo on yritysکوhtainen ratkaisu. Usein laadun valvontaan käytetään yleisiä ratkaisuja, jotka eivät ole yritysکوhtaisia. Balanced Scorecard on tarkoitettu pitkittäistarkasteluun, nykyisyydestä tulevaisuuteen, kun taas laadun valvonnan tulisi olla poikkileikkaustarkastelua, menneisyydestä nykyhetkeen. Laadun valvontaan käytettävien mittareiden tulisi myös olla eri osa-alueittain yleisesti painotettu. Tasapainotettu mittaristo puolestaan on strategiaperusteisesti kohdennettu eikä täten ole sopiva laadun mittariksi. (Määttä 2000, 162.)

5.7 Henkilöstön hyvinvoinnin valvonta

Henkilöstön hyvinvoinnin vaikutukset yrityksen kannattavuuteen huomataan yleensä vasta pidemmällä aikavälillä (Työturvallisuuskeskus 2002, 4). Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa välillisesti yrityksen kannattavuuteen. Kun henkilöstö voi hyvin, toiminnan laatu on hyvää ja henkilöstö työskentelee tehokkaasti. Kotimaisten laajojen tutkimusten mukaan voidaan osoittaa, että sairaanhoitajien ammattipätevyydellä on selvä yhteys hoidon laatuun (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 158).

Palveluyrityksessä työyhteisön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys palvelun laatuun. Olisi monelta kannalta tärkeää, että yrityksessä työskentelisi oikea määrä henkilökuntaa. Toimeksiantajayrityksellä on tavoitteena henkilöstön määrän mitoitus. Työntekijöiden työnkuvat tulisi kartoittaa ja palkka mitoittaa muun muassa vaativuuden mukaan. On tärkeää henkilöstön kannalta, että työntekijöitä on sopivassa suhteessa työn määrään. Tällöin työntekijät eivät kuormitu liiasta työstä, mutta eivät myöskään turhaudu työn vähyyden vuoksi.

Henkilöstön henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen vaikuttavat Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan tahto ja sitoutuminen, työtaidot, asiantuntemus sekä mielikuvitus ja luovuus (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 99). Oppimisen tukemisella ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisella on suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin (Alhola & Lauslahti 2003, 100). Henkilöstön täytyy saada myös tarpeelliset ja riittävät toimivaltuudet, jotta se on avuksi yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle (Olve, Roy & Wetter 1998).

Oppimisen näkökulma on hyvin tärkeä tarkasteltaessa henkilöstön viihtyvyyttä ja motiivointia pitkällä aikavälillä. Näkökulmassa varmistetaan, että henkilöstöä kehitetään, koulutetaan ja motivoidaan, joka puolestaan vaikuttaa vahvasti asiakasnäkökulmaan. Tämä kaikki on suoraan vaikutuksessa myös yrityksen hengissä säilymiseen.

6 MITTARISTO

Jokaisen näkökulman mittarit tulee suunnitella yrityksen tavoitteiden pohjalta niin, että siitä on mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle. Tärkeintä mittareiden suunnittelussa on oikein määritellyt tavoitteet eli yrityksen visio. Kun yrityksen tavoitteet on määritelty kattavasti, valitaan mittarit yrityksen tavoitteiden mukaan. Näin tavoitteiden toteutumista on helppo seurata.

Eri näkökulmien mittareiden tulisi kattaa oman painopistealueensa tärkeimpinä koetut menestystekijät. Niiden on annettava kuva yrityksestä, yrityksen tilasta ja tulevista muutoksista. (Olve, Roy & Wetter 1998, 177.) Jokaisessa näkökulmassa tulisi olla lähes yhtä monta mittaria. Kohdeyritykselle laaditussa mittaristossa on kaikkiaan 14 mittaria. Asiakasnäkökulmassa ja talouden näkökulmassa yrityksellä on neljä mittaria, sisäisten prosessien ja oppimisen näkökulmassa puolestaan kolme.

Tuloskortin mittarit voidaan jakaa suoritusmittareihin ja ennakoiviin mittareihin. Suoritusmittarit mittaavat toteutuneita suorituksia, joita sitten verrataan tavoitteeksi asetettuihin arvoihin. Ennakoivat mittarit kertovat suoritusmittareille asetetuista kehitysodotuksista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 256.) Mittarit jakautuvat myös taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin.

Selvitetyämme Balanced Scorecardin käyttöä suomalaisissa yrityksissä, selvisi, että ainakin Suomen Poliisilla on käytössään tasapainotettu mittaristo. Mittaristoon on valittu neljä tasapainotetun mittariston näkökulmaa: henkilöstö, toimintojen sujuvuus ja taloudellisuus, kansalaiset ja asiakkaat sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Näitä näkökulmia seurataan menestystekijöistä johdetuilla olennaisilla avainluvuilla, joita on noin 10-15. (Poliisi 2002.)

6.1 Toimeksiantajayrityksen mittaristo

Toimeksiantajayrityksen mittaristo on kehitetty yhdessä yrityksen toimitusjohtajan, johtavan hoitajan sekä kirjanpitäjän kanssa. Yritykselle on räätälöity heidän tarvitsemansa mittarit, mutta huomioon on otettu myös asioita, joihin yritys ei itse ole aiemmin kiinnittänyt huomiota. Yrityksen mittareille ei vielä ole asetettu minkäänlaisia tavoitearvoja. Osalle talouden mittareista on olemassa yritystutkimusneuvottelukunnan laatimat ohjeartikkelit. Yritys laatii itse mittareiden tavoitteet omien kokemusten ja taloudellisten tavoitteiden pohjalta tarpeellisen seuranta-ajan jälkeen.

Yritys ottaa mittariston käyttöön kevään 2010 aikana. Ennen käyttöönottoa on varmistettava, että kaikilla on riittävä tietämys ja taito mittariston käyttöä varten. Mittariston käyttöohje on nähtävissä liitteenä 3. Osa mittareista on kuukausittain toteutettavia, osa taas toteutetaan vuosittaisen asiakastytyväisyystutkimuksen yhteydessä. Kohdeyritys ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ovat sopineet, että laajemman yritysasiakastutkimuksen toteuttavat koulun oppilaat, jotka myös muokkaavat kyselyn ajantasaiseksi.

6.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulman mittarit ovat ei-taloudellisia mittareita. Nämä mittarit vaikuttavat yleensä yrityksen tulevaan taloudelliseen suorituskykyyn. Niiden avulla pystytään ennakoimaan talouden tulevaisuuden tilaa ja kehitystä. (Alhola & Lauslahti 2003, 41.) Asiakasnäkökulman mittareiden tavoitteena on tuottaa tietoa palveluprosesseista ja asiakkaiden mielipiteistä koskien yrityksen palvelua. Muutokset yrityksen toiminnassa voidaan huomata esimerkiksi asiakastytyväisyydessä. (Alhola & Lauslahti 2003, 333.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jaotella kahteen ryhmään: perusmittareihin ja ennakoiviin mittareihin. Perusmittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Ennakoivat mittarit taas selvittävät, mitä tuotteita ja palveluita asiakkaille tulisi tarjota, jotta uusia asiakkaita saataisiin houkutteltua ja nykyiset asiakkaat pysyisivät tyytyväisinä. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi myytävän palvelun hinta ja laatu. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 260.)

Kohdeyritykselle laadittaessa asiakasnäkökulman mittareita, lähdettiin liikkeelle laajasta mittaristosta, josta yritys antoi oman ehdotelmansa. Lopulta päädyttiin neljään mittariin, joista yhden, yritysasiakkaiden asiakkuuden keston, ei kuitenkaan katsottu auttavan yritystä tarpeeksi, vaan se vaihdettiin vuosittain toteutettavan asiakastyytyväisyystutkimuksen yhteydessä toteutettavaan mittariin: Tiedon saaminen nykyisestä työterveyshuollosta. Toimeksiantajayritykselle laadittu mittaristo sisältää siis yhteensä neljä asiakasnäkökulman mittaria: asiakastyytyväisyyskysely, uusien yksityisasiakkaiden määrän kasvu, tiedon saaminen nykyisestä työterveyshuollosta sekä yritysasiakkaiden tyytyväisyys työterveyshuoltoon.

6.2.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskyselyn valitseminen asiakasnäkökulman mittariksi perustuu yrityksen haluun kehittää toimintaansa. Yritys haluaa toimintansa tunnettavan laadukkaana ja tarjota lääkäripalveluita asiantuntevasti ja kattavasti. Silloin yrityksen on tärkeää ottaa huomioon asiakkaidensa mielipiteet ja kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaiden toiveita.

Asiakastyytyväisyyskysely on helppo tapa kartoittaa yrityksen asiakkaiden mielipiteitä yrityksestä ja sen toiminnasta. Asiakasnäkökulman tarkoitus on mitata palvelujen laatua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä, joten asiakastyytyväisyyskysely on hyvä keino kuunnella asiakkaita.

Yritykselle laadittu asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan yrityksen molemmissa toimipisteissä. Kysely on lyhyt ja se toteutetaan antamalla kyselylomake asiakkaalle joko vastaanottotiskillä tai asiakkaan poistuessa lääkärin tai hoitajan vastaanotolta. Kysely on nähtävissä liitteenä 2. Kyselyssä mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä kolmeen teki- jään: asiakaspalveluun, lääkäriin ja hoitajaan. Lomakkeeseen asiakas vastaa nimettö-

mänä. Kyselyn palautuslaatikko asetetaan huomattavalle paikalle niin, ettei sen palauttamisesta koidu asiakkaalle liikaa vaivaa.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset kerätään yhteen kerran kuukaudessa. Kuukausittainen vastausten tarkastelu on sopiva aikaväli mittarille, jotta asiakkaiden mielipiteet tulee huomioitua mahdollisimman nopeasti. Näin asiakkaan palatessa hän voi mahdollisesti huomata yrityksen ottaneen hänen mielipiteensä huomioon. Mikäli aikaväli olisi pidempi, saattaisi myös vastauksia kertyä niin paljon, että niiden huomioon ottaminen voisi työntekijöistä tuntua raskaalta.

Tulokset syötetään ohjelmaan siten, että ne pisteytetään seuraavasti: tyytyväisestä asiakkaasta saa yhden pisteen. Asiakkaasta, joka ei ole tyytyväinen muttei myöskään tyytymätön, ei saa yhtään pistettä. Jokaisesta asiakkaasta, joka on tyytymätön saa yhden miinus pisteen. Tällöin jokaisen kuukauden lopussa voidaan katsoa niin sanottu asiakastyytyväisyyden arvo ja verrata tätä arvoa muihin kuukausiin. Pisteytys on laadittu yritykselle itse, koska sen on katsottu olevan tarpeeksi yksinkertainen ja helppo, mutta samalla kertovan tarpeeksi asiakkaiden tyytyväisyydestä. Mittari voidaan täten toteuttaa ainoastaan kyseisessä yrityksessä, eikä sen arvoja voida verrata muihin yrityksiin. Kuvassa 5 on nähtävissä mittariston taulukot, joihin asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset syötetään.

1. Asiakastyytyväisyyskysely

Kuukausittain toteutettava

	Asiakaspalvelu	Lääkäri	Hoitaja	
<u>Työterveysasiakas</u>				
Lomake 1				
Lomake 2				
Lomake 3				
Lomake 4				
Lomake 5				
	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Lomakkeiden lukumäärä yht. <input type="text"/> kpl
<u>Yksityisasiakas</u>				
Lomake 1				
Lomake 2				
Lomake 3				
Lomake 4				
Lomake 5				
	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Lomakkeiden lukumäärä yht. <input type="text"/> kpl
<u>Eläkeläinen</u>				
Lomake 1				
Lomake 2				
Lomake 3				
Lomake 4				
Lomake 5				
	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Lomakkeiden lukumäärä yht. <input type="text"/> kpl

Kuva 5. Asiakastyytyväisyys-mittari

Pisteiden jako ei kuitenkaan saa johtaa yrityksessä siihen, että asiakkaiden tyytyväisyydellä aletaan kilpailla. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä esimerkiksi lääkäreiltä ja hoitajilta saamaansa palveluun ja seurata tyytyväisyyden muuttumista kuukausitasolla.

6.2.2 Uusien yksityisasiakkaiden määrän kasvu

Uusien yksityisasiakkaiden lukumäärän kasvun seuraamisen valinta asiakasnäkökulman mittariksi perustuu yrityksen visioon lisätä yksityisasiakkaiden määrää. Mittari kertoo yritykselle sen suosista yksityisasiakkaiden keskuudessa. Mittarin avulla yritys voi seurata esimerkiksi erilaisten mainoskampanjoiden vaikutusta uusien yksityisasiakkaiden määrän kasvuun.

Kohdeyrityksellä on käytössä yritysasiakkaita seuraava rekisteri, joka ilmoittaa kuukausittain asiakasyritysten määrän kappaleissa. Rekisteri kertoo myös euroissa, kuinka paljon yritykset ovat palveluistaan yhteensä maksaneet ja asettaa ne näin suuruusjär-

jestykseen. Myös yksityisasiakkaiden lukumäärän seuraaminen on yritykselle hyödyllistä, jotta se pystyy seuraamaan asiakassuhteiden kehittymistä.

Ohjelmaan syötetään uusien yksityisasiakkaiden lukumäärä kappaleissa. Uusien yksityisasiakkaiden määrän kasvua seurataan mittarin avulla kuukausittain. Kuukausittaisen tarkastelun on katsottu olevan sopiva aikaväli, jotta esimerkiksi erilaisten markkinoinnin keinojen vaikutusta asiakkaiden määrän kasvuun pystytään seuraamaan. Jos tarkasteluväli olisi pidempi, voisi olla vaikeaa erottaa, mikä on vaikuttanut asiakkaiden määrän kasvuun.

6.2.3 Tiedon saaminen yrityksen nykyisestä työterveyshuollosta

Mittari kertoo yritykselle sen tunnettuudesta ja siitä, kuinka yritykset ovat saaneet tiedon työterveyspalveluista. Yritys voi hyödyntää mittarin tuloksia pohtiessaan esimerkiksi erilaisia markkinoinnin keinoja. Mittarin valinta perustuu yrityksen visioon lisätä tunnettuuttaan. Toinen syy mittarin valintaan on tekemämme tutkimuksen kysymys numero 8: Mitä kautta olette saaneet tiedon nykyisestä työterveyshuollostanne? Taulukossa 1 on nähtävissä keväällä 2009 toteutetun kyselyn tulokset kysymykseen 8.

Taulukko 1. Mitä kautta vastaajat ovat saaneet tiedon nykyisestä työterveyshuollostaan

		Vastaukset	
		Lukumäärä	%
Tieto nykyisestä työterveyshuolto paikasta	Suosituks	22	11,9%
	www-sivut	6	3,2%
	Kilpailutus	39	21,1%
	Kyseisestä yrityksestä otettiin yhteyttä	30	16,2%
	Yrityksen mainonta	15	8,1%
	Puskaradio	20	10,8%
	Muu	53	28,6%
	Yhteensä	185	100,0%

Taulukosta 1 esimerkiksi huomataan, että jopa 16,2 prosenttia vastanneista on saanut tiedon nykyisestä työterveyshuolto paikastaan, kun heihin on otettu yhteyttä. Pelkkä yhteydenotto erilaisin keinoin voi johtaa monen vuoden yhteistyösopimukseen. Mittari kertoo yritykselle, millä eri keinoin yritykset saavat tietoa työterveyshuolloista ja mikä niistä on paras mahdollinen oman toiminnan markkinoinnissa.

Mittari toteutetaan vuosittain laajemman asiakastyytyväisyystutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksen tulokset syötetään ohjelmaan prosenttiarvoina, jolloin tiedon saamisen

seuraaminen on helppoa. Taulukossa 2 nähdään taulukko, johon kysymyksen tulokset syötetään mittaristossa.

Taulukko 2. Tiedon saaminen nykyisestä työterveyshuollosta -mittari

3. Tiedon saaminen nykyisestä työterveyshuollosta

Vuosittain toteutettava

11,9	Suosituksien
3,2	www-sivut
21,1	Kilpailutus
16,2	Kyseisestä yrityksestä otettiin yhteyttä
8,1	Yrityksen mainonta
10,8	Puskaradio
28,6	Muu syy
99,9 %	

Laajempaa asiakastyytyväisyystutkimusta yritys voi päivittää lisäämällä uusia näkökulmia tutkimukseen. Uutena tiedon saamisen lähteenä mainittakoon esimerkiksi facebook-yhteisöpalvelu, jonka kautta monet yritykset mainostavat palveluitaan. Asiakastyytyväisyystutkimusta tulisi myös kehittää siten, että yritys saisi selville, mikä on muu syy, jonka avulla jopa 28,6 prosenttia on saanut tiedon nykyisestä työterveyshuoltopaikastaan. Tämän avulla yritys mahdollisesti saisi lisää keinoja kertoa itsestään ja palveluistaan.

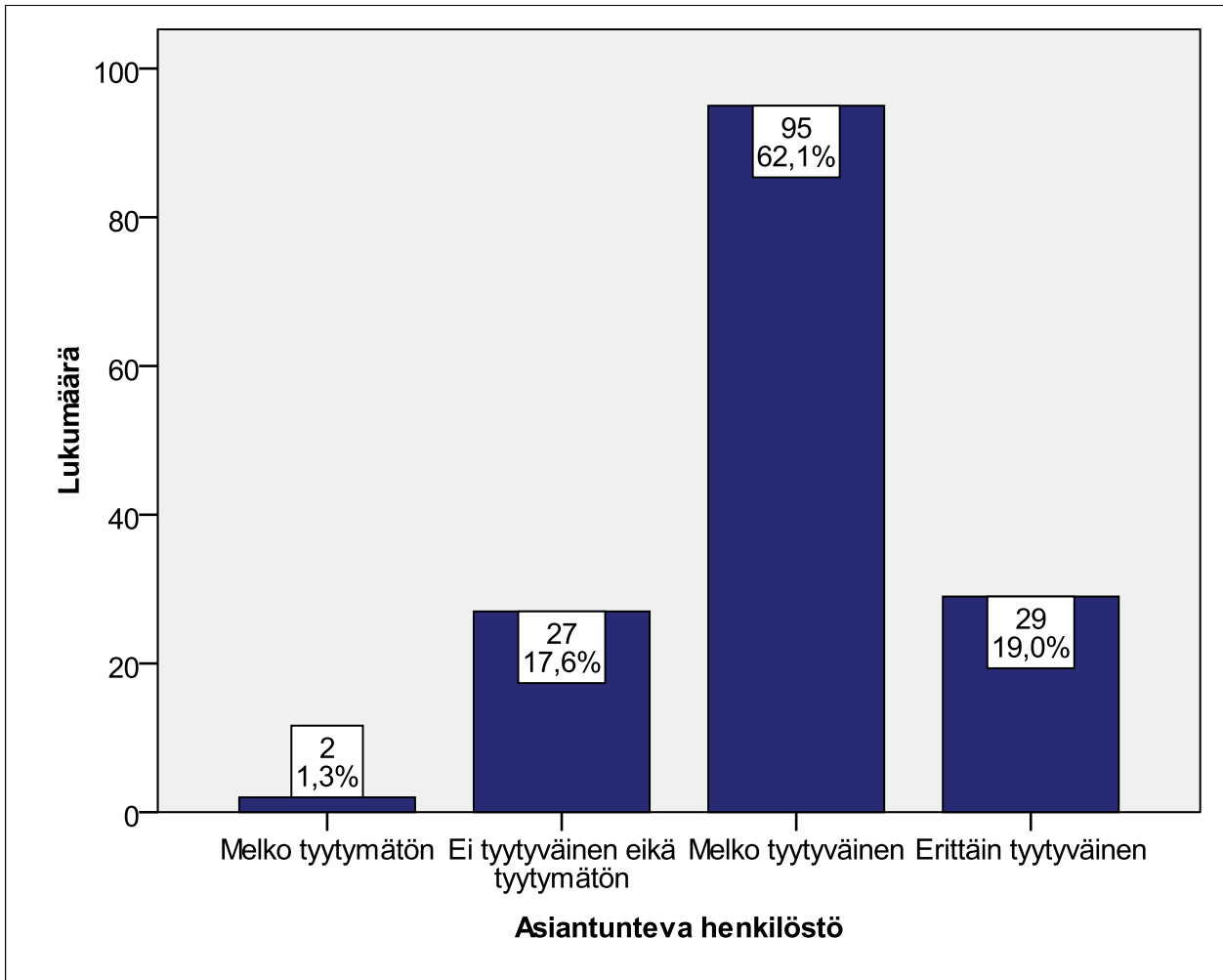
6.2.4 Yritysassiakkaiden tyytyväisyys työterveyshuoltoon

Mittari kertoo yritykselle sen työterveysasiakkaiden tyytyväisyydestä yrityksen palveluihin. Mittarin valinta perustuu tekemämme tutkimuksen kysymykseen numero kuusi: Arvioikaa, kuinka tyytyväisiä olette käyttämäänne työterveyshuoltoon seuraavissa asioissa: asiantunteva henkilöstö, työterveyshenkilöstön pysyvyys jne. Mittarin valintaan vaikutti myös yrityksen visio, tavoite kehittää yrityksen toimintaa. Koska yritys haluaa toiminnan tunnettavan laadukkaana, on kysyttävä asiakkaiden mielipiteitä, jotta sen hetkinen toiminnan laadukkuus saadaan selville.

Mittari toteutetaan vuosittain laajemman yritysasiakastutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksen tulokset tallennetaan ohjelmaan prosentuaalisena, jolloin niiden vertaaminen on helppoa. Mittarin tarkoituksena on kertoa yritykselle kuinka tyytyväisiä kohdeyrityksen yritysasiakkaat ovat heidän saamaansa palveluun.

Mikäli laajempi yritysasiakastutkimus toistetaan kaikilla Kouvolan seudun yrityksillä, tutkimuksen tuloksia analysoitaessa tähän mittariin valitaan vain toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaiden vastaukset. Jotta yritys hyötyisi mahdollisimman paljon mittarista, tulisi sitä päivittää tarpeen mukaan. Mikäli yritys esimerkiksi laajentaa toimintaansa ja alkaa tarjota yritysasiakkaille lisää palveluita, tulisi kyseiset palvelut lisätä vuosittain toteutettavan yritysasiakastutkimuksen vaihtoehtoihin.

Tekemässämme tutkimuksessa kysyimme Kouvolan seudun yrityksiltä, kuinka tyytyväisiä he olivat tiettyihin asioihin käyttämässään työterveyshuollossa. Otettakoon esimerkiksi kysymyksen ensimmäinen vaihtoehto, asiantunteva henkilöstö. Kuvasta 6 voidaan huomata, että vastanneista 19,0 % oli erittäin tyytyväisiä käyttämänsä työterveyshuollon asiantuntevaan henkilöstöön, kun taas 62,1 % oli melko tyytyväisiä. Vastauksiin ei siis ole valikoitu vain kohdeyrityksen yritysasiakkaat, vaan vastauksissa on mukana myös yritykset, joiden työterveyshuolto on jossain muualla.



Kuva 6. Väittämä työterveyshuoltoon liittyvästä asiasta

6.3 Talouden näkökulman mittarit

Taloudelliset mittarit ovat tärkeimpiä yrityksen omistajille, koska ne kertovat heille, minkä arvoinen yritys on. Yritykselle voidaan laatia pitkän tai lyhyen ajanjakson taloudellisia mittareita. Pitkän ajanjakson mittareita ovat muun muassa ROI, lyhyen puolestaan myyntikate, käyttökate, liikevoitto ja tilikauden voitto. (Alhola & Lauslahti 2003, 332.)

Yrityksen kannattavuudesta ja kasvusta kertovia mittareita ovat quick ratio, current ratio, kassavirta, käyttöpääoma ja nettokäyttöpääoma. Näitä mittareita sanotaankin yrityksen likviditeettimittareiksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 332.)

Käyttökatteelle sekä maksuvalmiuden tunnusluvuille, quick ratio ja current ratio, on jo olemassa mittarit toimeksiantajayrityksessä, jotka Karita Ahvonen on laatinut opinnäytetyössään: Pk-yrityksen talouden seuranta tunnuslukujen avulla. Työssään hän on analysoinut kohdeyrityksen tilinpäätöksiä neljän viimeisen vuoden ajalta.

Taulukko 3 havainnollistaa, miten vision ja strategian avulla yritykselle mietitään erilaisia suoritustekijöitä ja jokaiselle suoritustekijälle oma mittarinsa. Jokaiselle mittarille taas asetetaan oma tavoitteensa. Tavoitteiden saavuttamiseksi tulee määritellä realistiset toimenpiteet. (Alhola & Lauslahti 2003, 336.)

Taulukko 3. Talouden mittareiden toteuttaminen käytännössä (Alhola & Lauslahti 2003, 336)

	Taloudelliset mittarit			
Miten vastaamme omistajien toiminnan taloudellisiin odotuksiin?	Suoritustekijät	Mittari	Tavoite	Toimenpiteet
	Kannattavuus	Tulos	12 %	Tehokkuuden nosto ja toiminnan laadun parantaminen prosesseja uusimalla

Kohdeyritykselle tarpeellisia talouden näkökulman mittareita on mietitty yhdessä yrityksen kirjanpitäjän kanssa. Yritystä on heti alusta lähtien kiinnostanut selvittää yrityksen käyttökate, maksuvalmius, myynti per yritysasiakas sekä palkkaprocentti.

6.3.1 Myynti per yritysasiakas

Mittarin avulla pystytään selvittämään, kuinka paljon yksi työterveysasiakas tuottaa yritykselle. Tämän mittarin avulla pystytään seuraamaan eri yritysten tuottavuutta kohdeyritykselle, johon yritys ei aikaisemmin ole kiinnittänyt huomiota.

Mittari toteutetaan kerran kuussa. Koska myynti vaihtelee, on kannattavampaa seurata mittaria kuukausittain. Jos seuraamisväli olisi pidempi, ei muutos välttämättä olisi suuri eikä mittarista täten olisi yhtä paljon hyötyä yritykselle. Ohjelmaan syötetään yrityksen kuukauden myynti euroissa sekä yritysasiakkaiden lukumäärä tarkasteltavan kuukauden lopussa. Ohjelma laskee myynnin yhtä yritysasiakasta kohden.

$$\text{Myynti/yritysasiakas} = \frac{\text{Yritysasiakkaiden myynti/kuukausi}}{\text{Yritysasiakkaiden lukumäärä}}$$

6.3.2 Käyttökate

Käyttökate kertoo liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Mittari kertoo yritykselle sen käyttökateen prosentteina sekä euromääräisenä liikevaihdosta.

Mittari toteutetaan vuosittain ja tarvittavat luvut yritys saa helposti tilinpäätöksestään. Ohjelmaan syötetään yrityksen liike-tulos, poistot sekä liiketoiminnan tuotot yhteensä. Ohjelma laskee euromääräisen käyttökateen sekä käyttökateprosentin. Tätä tunnusluku voidaan verrata vain saman toimialan yritysten kesken, eikä sille ole olemassa niin sanottua tavoitearvoa. Tunnusluvun riittävyttä vertailtaessa on huomioitava toimialan lisäksi käyttöomaisuuden poistovaatimukset sekä vieraan pääoman rahoituskulujen määrä. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 57.)

$$\text{Käyttökate- \%} = \frac{\text{Käyttökate (liiketulos + poistot + arvonalentumiset)}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

Yritystutkimusneuvottelukunnan suuntaa antavat vaihteluvälit aloittain:

teollisuus	10 - 25 %
kauppa	2 - 10 %
palvelu	5 - 15 %

(Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 57)

6.3.3 Maksuvalmius

Käsitteellä maksuvalmius tarkoitetaan yrityksen kykyä hoitaa kaikki maksunsa ajallaan sekä selviytyä juoksevista, lyhyen aikavälin erääntyvistä ja yllättävistä maksuista. Yrityksen hyödyntämät kassa-alennukset ja käyttämätön sekkilimiitti ovat yleensä merkki hyvästä maksuvalmiudesta. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 67.) Yrityksen maksuvalmiuden tunnusluvut kiinnostavat erityisesti tavarantoimittajia ja velkojia (Niskanen & Niskanen 2004, 117). Current ratio ja quick ratio -tunnuslukujen avulla seurataan yrityksen lyhytaikaista maksuvalmiutta.

6.3.3.1 Current ratio

Tätä maksuvalmiuden tunnuslukua käytetään yleisesti yrityksen likviditeetin ja lyhytaikaisten velkojen maksukyvyn mittaamisessa (Niskanen & Niskanen 2004, 117-118).

Mittari toteutetaan vuosittain. Ohjelmaan syötetään yrityksen käyttöpääoma, rahoitusomaisuus, vaihto-omaisuus sekä lyhytaikaiset velat, jotka yritys saa suoraan tilinpäätöksestään. Näiden tietojen pohjalta ohjelma laskee yritykselle current ratio -tunnusluvun.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Yritystutkimusneuvottelukunta on antanut current ration ohjearvoiksi seuraavat arvot:

yli 2	hyvä
1 - 2	tyydyttävä
alle 1	heikko

(Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 68)

6.3.3.2 Quick ratio

Quick ratio -tunnusluku mittaa lyhytaikaista maksuvalmiutta, vielä lyhytaikaisempaa kuin current ratio. Quick ratiosssa laskukaavan osoittajasta on vähennetty varastot, sillä ne eivät välttämättä ole realisoitavissa kovin nopeasti. Yritystutkimusneuvottelukunta käyttää laskukaavaa, jossa osoittajasta vähennetään lisäksi myös osatuloutuksen saamiset ja nimittäjästä lyhytaikaiset saadut ennakot. (Niskanen & Niskanen 2004, 120.)

Myös quick ratio -mittari toteutetaan vuosittain. Ohjelmaan syötetään yrityksen käyttöpääoma, varastot, rahoitusomaisuus sekä lyhytaikaiset velat, jotka ovat suoraan otettavissa yrityksen tilinpäätöksestä. Ohjelma laskee vuosittaisen quick ratio -tunnusluvun.

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Käyttöpääoma} - \text{Varastot}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Yritystutkimusneuvottelukunta on antanut quick ration ohjearvoiksi seuraavat arvot:

yli 1	hyvä
0,5-1	tyydyttävä
alle 0,5	heikko

(Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 67)

6.3.4 Palkkaprosentti

Palkkaprosentin valitseminen talouden näkökulman mittariksi perustuu siihen, että vaikka yritys ei ole ennen tehnyt toiminnalleen talousarviota, olisi sen silti kannattavaa seurata yrityksen suurimman menoerän suuruutta prosentuaalisesti kaikista liiketoiminnan kuluista. Mittari kertoo yritykselle sen kustannusrakenteesta.

Mittari toteutetaan vuosittain, koska palkkojen jaksotukset tehdään yrityksessä kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä. Vaikka palkat itsessään eivät välttämättä muutu vuosittain paljon, on tärkeää seurata sen suhdetta kaikkiin liiketoiminnan kuluihin, jotka saattavat puolestaan vaihdella paljonkin.

Ohjelmaan syötetään yrityksen maksamat palkat sosiaalikuluihin sekä yrityksen liiketoiminnan kulut yhteensä, jotka sisältävät seuraavat menoerät: materiaalit ja palvelut, poistot ja arvonalentumiset sekä liiketoiminnan muut kulut. Ohjelma laskee yrityksen palkkaprosentin, joka siis kertoo kuinka monta prosenttia liiketoiminnan kuluista menee palkkoihin.

$$\text{Palkkaprosentti} = \frac{\text{Palkat sos.kuluineen}}{\text{Liiketoiminnan kulut (materiaalit ja palvelut + poistot ja arvonalentumiset + liiketoiminnan muut kulut)}} \times 100$$

6.4 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Sisäisten prosessien näkökulmassa arvioinnin kohteena ovat prosessien laatu, tuottavuus, kustannukset sekä niihin käytetty aika. On selvittävää, missä prosesseissa yrityksen tarvitsee olla erinomainen, jotta sen asiakkaat ja omistajat ovat tyytyväisiä. Vastauksen löytymisen kannalta on selvittävää ensin yrityksen yleiset prosessit. (Viitala & Jylhä 2006, 279-280.)

Toiminnalliset mittarit mittaavat yrityksen palvelun nopeutta ja laatua, toimitusaikoja ja asiakaspalvelussa tavoitettavuutta. Nämä mittaavat operatiivisen toiminnan eli yrityksen sisäisten toimintojen tehokkuutta ja laatua. Esimerkiksi yrityksen reklamaatioissa ja asiakasuskollisuudessa voidaan huomata muutoksia yrityksen laadun muuttuessa. (Alhola & Lauslahti 2003, 333.)

Kohdeyritykselle laaditut sisäisten prosessien näkökulman mittarit ovat eitaloudellisia mittareita. Yritykselle laadittu mittaristo sisältää yhteensä kolme sisäisten prosessien näkökulman mittaria: käyttämättä jääneiden aikojen lukumäärä, yrityksen projektien lukumäärä ja aikataulu sekä palvelupakettien tärkeys yritysasiakkaille. Lähettäessä kehittämään mittareita päädyttiin aluksi peruttujen aikojen lukumäärä-mittariin, jonka avulla olisi seurattu kuukausitasolla peruttujen aikojen lukumäärää. Mittari kuitenkin päätettiin vaihtaa käyttämättä jääneiden aikojen lukumäärän seuraamisen mittariin, koska yrityksen toimitusjohtaja katsoi mittarin hyödyttävän yritystä enemmän.

6.4.1 Käyttämättä jääneiden aikojen lukumäärä

Käyttämättä jääneiden aikojen lukumäärän seuraamisen valitseminen sisäisten prosessien näkökulman mittariksi perustuu yrityksen tavoitteeseen palveluiden nopeasta saatavuudesta. Mittari kertoo, kuinka paljon asiakkaat ovat jättäneet käyttämättä aikoja kuukauden aikana.

Mittari toteutetaan kuukausittain, jotta erojen huomaaminen olisi helppoa. Jos mittari toteutettaisiin vuosittain, ei arvoissa välttämättä olisi paljon eroja ja muutosten huomaaminen olisi liian hidasta. Tunnusluvun seuraaminen helpottaa yritystä huomaamaan, kuinka paljon aikoja jää käyttämättä, jolloin yritys voi yrittää löytää keinoja ai-

kojen käyttämättä jättämisen estämiseksi. Käyttämättä jääneet ajat tallennetaan ohjelmaan kappalemäärissä, jotta vertaaminen edellisiin kuukausiin on helppoa.

6.4.2 Yrityksen projektien lukumäärä ja aikataulu

Yrityksen projektien lukumäärien ja aikataulujen seuraamisen valitseminen sisäisten prosessien mittariksi perustuu yrityksen visioon toiminnan kehittamisestä ja pyrki- myksestä verkostoitua muiden isompien yksityisten lääkäriasemien kanssa. Mittari kertoo yritykselle sen tutkimus- ja kehitystyöstä. Se helpottaa yritystä hahmottamaan, kuinka monta projektia heillä on käynnissä yhtä aikaa ja mikä niiden aikataulu on. Yritys voi esimerkiksi miettiä jonkin raja-arvon, kuinka monta mittavaa projektia sillä voi korkeintaan olla yhtä aikaa käynnissä. Tällä estetään liian monen projektin kasau- tumista päällekkäin.

Mittari toteutetaan kuukausittain, jotta projektien aikataulut tulee päivitettyä tarpeeksi usein. Yrityksellä meneillään olevien projektien tiedot syötetään ohjelmaan kuvan 7 mukaisesti. Yritys itse määrittää projektien laajuuden, joka voi siis olla pieni, kes- kisuuri tai mittava. Projektien aikataulu syötetään myös ohjelmaan, jolloin uusien pro- jektien ilmaantuessa nähdään, kuinka monta projektia yrityksellä on yhtä aikaa me- neillään ja milloin mikäkin projekti päättyy.

2. Projektien lukumäärä ja aikataulu

Kuukausittain toteutettava

Projektin nimi:

Projektin laajuus:

Projektin aikataulu:

Alkaa: Päättyy:

--	--

--	--

Kuva 7. Projektien lukumäärä ja aikataulu -mittari

6.4.3 Palvelupakettien tärkeys yritysasiakkaille

Mittari kertoo yritykselle yritysasiakkaiden toivomista palveluista sekä niiden tärkey- destä asiakkaille. Mittarin valinta perustuu yrityksen visioon toiminnan kehittamisestä, yritysasiakkaiden määrän lisäämisestä sekä tavoitteesta tehdä lääkäripalveluista mah- dollisimman kattavia. Mittarin valinta perustuu myös tekemämme tutkimuksen kysy- mykseen yhdeksän: Arvioikaa, kuinka tärkeänä pidätte seuraavia palveluja oman työ-

paikkanne näkökulmasta: painon hallinta, liikunta tavaksi jne. Taulukossa 4 on nähtävissä kaikki kysymyksen vaihtoehdot sekä tulokset keväältä 2009.

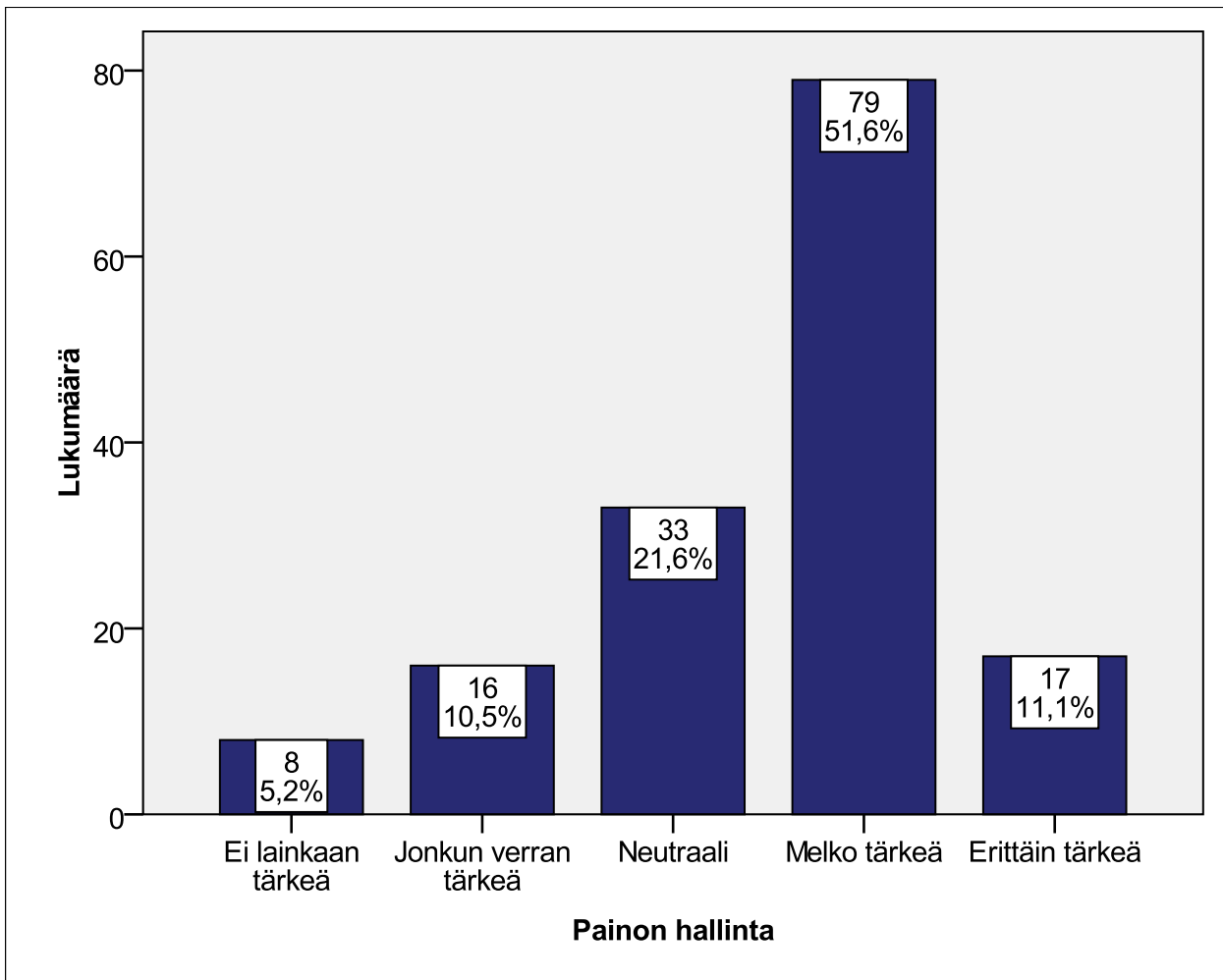
Taulukko 4. Palvelupakettien tärkeys yritysasiakkaille -mittari

3. Palvelupakettien tärkeys yritysasiakkaille

Vuosittain toteutettava

	Ei lainkaan tärkeä	Jonkun verran tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Painon hallinta	5,2	10,5	21,6	51,6	11,1
Liikunta tavaksi	1,3	3,9	18,4	59,9	16,4
Irti tupakasta	5,9	5,9	18,4	40,8	28,9
Luennot	10,5	15,8	55,9	14,5	3,3
Stressin hallinta	2,0	2,6	24,5	58,3	12,6
Työergonomia	0,0	3,9	17,8	47,4	30,9
Työkyky ja työhyvinvointi	0,0	0,0	14,5	42,8	42,8
Ikääntyminen voimavarana	0,7	2,6	29,6	46,7	20,4
Kriisiapu erilaisissa tilanteissa	0,7	7,3	25,3	42,0	24,7
Työterveyshuolto on mukana suunnittelemassa jaideoimassa työterveyshuoltoanne	2,0	4,0	21,2	55,0	17,9
Sairauspoissaolojen hallinta	2,6	4,6	19,1	45,4	28,3
Työnohjaus	4,7	11,3	44,0	30,0	10,0
Terveellinen ravinto	4,7	5,3	32,7	44,7	12,7
Terveystarkastukset	0,0	2,0	11,2	40,1	46,7
	2,2	4,3	52,2	39,1	2,2

Mittari toteutetaan vuosittain laajemman yritysasiakastutkimuksen yhteydessä. Esimerkiksi kuvasta 8 nähdään keväällä 2009 toteutetun tutkimuksen ensimmäisen kysymyksen tulokset, jotka syötetään ohjelmaan prosentuaalisena arvona. Taulukossa 4 ensimmäisen kysymyksen (painon hallinta) vastaukset ovat ensimmäisellä rivillä.



Kuva 8. Väittämä työterveyshuoltoon liittyvästä asiasta

6.5 Oppimisenäkökulman mittarit

Yrityksen tulevaisuudennäkymistä saadaan tietoa oppimisenäkökulman mittareiden avulla. Yrityksen uusiutumisen voi huomata uusien palvelujen määrästä sekä niiden osuudesta liikevaihdossa ja tarjouksissa. (Alhola & Lauslahti 2003, 333.)

Oppimisen näkökulma on tärkeä osa palveluyrityksen kannattavuutta suunniteltaessa ja mitattaessa. On jopa väitetty, että henkilöstöön liittyvällä mittaamisella on ollut niin suuri merkitys, että se on erottanut menestyvät yritykset menestymättömistä. Tämä johtui siitä, että yrityksen tavoitteet oli viety mahdollisimman lähelle jokaista työntekijää. (Määttä 2000, 106.) Näkökulma on tärkeä osa palveluyrityksen mittaristossa, koska työntekijät tuottavat palvelun asiakkaille.

Toimeksiantajayritykselle laadittu mittaristo sisältää yhteensä kolme oppimiskulman mittaria: sairauspoissaolot työntekijää kohden, aloitteiden ja ideoiden lukumäärä sekä koulutuskustannukset työntekijää kohden. Yrityksen oppimiskulman mittarit ovat siis sekä taloudellisia että ei-taloudellisia. Kohdeyritykselle ehdotettiin myös henkilöstön vaihtuvuus -mittaria, joka kertoo muun muassa henkilöstön työviihtyvyydestä ja hyvinvoinnista. Mittari kuitenkin päätettiin jättää pois työntekijöiden määrän ollessa yrityksessä suhteellisen pieni.

6.5.1 Sairauspoissaolot työntekijää kohden

Sairauspoissaolojen seuraamisen valitseminen oppimiskulman mittariksi perustuu yrityksen kiinnostukseen mitata työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Mittari kertoo yritykselle sen henkilöstön työtyytyväisyydestä ja -viihtyvyydestä.

Mittari toteutetaan kuukausittain. Sairauspoissaolopäivät lasketaan kappalemäärissä yhteen ja tämän jälkeen lukumäärä syötetään ohjelmaan. Ohjelmaan tulee myös syöttää henkilökunnan määrä kuukauden lopussa, jolloin ohjelma laskee sairauspoissaolot työntekijää kohden oikein.

6.5.2 Aloitteiden ja ideoiden lukumäärä

Aloitteiden ja ideoiden lukumäärän seuraaminen kertoo henkilökunnan kiinnostuksesta kehittää yrityksen toimintaa. Mittarin valinta perustuu yrityksen tavoitteeseen kehittää omaa toimintaansa.

Mittari toteutetaan kuukausittain, jotta aloitteiden ja ideoiden lukumäärän seuraaminen olisi helppoa. Jos niiden lukumäärää seurattaisiin vuositasolla, ei muutosta välttämättä tapahtuisi paljon kokonaismäärässä. Kuukausitasolla yritys voi huomata esimerkiksi jonkin kokouksen tai seminaarin vaikutuksen ideoiden syntymiseen. Ohjelmaan syötetään kaikilta työntekijöiltä tulleiden aloitteiden ja ideoiden lukumäärä kappaleina.

6.5.3 Koulutuskustannukset työntekijää kohden

Mittari kertoo yritykselle sen henkilöstön ammattitaidosta sekä kiinnostuksesta kehittää osaamistaan. Mittarin valinta perustuu yrityksen kiinnostukseen mitata työntekijöidensä osaamista ja ammattitaitoa.

Mittari toteutetaan kuukausittain. Ohjelmaan syötetään yrityksen koulutuskustannukset euromääräisinä. Ohjelmaan tulee laittaa koulutuskustannuksia syötettäessä päivitetty tieto yrityksen henkilökunnan määrästä, jolloin ohjelma laskee koulutuskustannukset työntekijää kohden oikein.

6.6 Tunnuslukujen seuraaminen

Kaikkien näkökulmien mittarit tallennetaan samaan tiedostoon, jotta mittaristo pysyy mahdollisimman yhtenäisenä ja hyvin tulkittavana. Mittariston tulee sijaita sellaisessa paikassa, jossa se on hyvin kaikkien sitä käyttävien henkilöiden saatavilla esimerkiksi kohdeyrityksen intranetissä. Mittaristossa on niin sanottu varauslista, jotta vastuuhenkilöt pääsevät aina tarvittavin väliajoin täyttämään mittaristoon uudet luvut. Mittaristosta tulee myös ilmetä selkeästi, milloin ja kuka sitä on viimeksi muokannut.

Mittariston avulla saatavia tunnuslukuja seurataan kuukausitasolla. Kun tunnuslukuja tarkastellaan tarpeeksi usein, huomataan, antavatko asetetut mittarit sellaista tietoa, mitä yritys tarvitsee vai pitääkö mittareita lähteä muuttamaan ja kehittämään. Mittaristo toteutetaan molemmissa toimipisteissä, mutta tulokset yhdistetään ennen ohjelmaan syöttämistä.

7 JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Tulevaisuudessa yritys voisi toteuttaa uusia asiakastyytyväisyystutkimuksia sekä kehittää jo olemassa olevia, vanhoja tutkimuksia. Esimerkiksi yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyä tulisi päivittää tarpeellisin väliajoin, jotta tutkimus mittaisi olennaisia asioita ja asiakkaiden halu vastata kyselyihin säilyisi.

Balanced Scorecardin mittarit tulisi tarkistaa tarpeellisen ajan kuluttua, jotta havaittaisiin, mittaavatko mittarit asioita riittävästi sekä hyötyykö yritys tuloksista, niin kuin

on ollut tarkoitus. Balanced Scorecardin mittareiden kehittäminen on lähtenyt liikkeelle yrityksen omista tarpeista ja tavoitteista ja sellaisina niiden tulisi pysyä. Tarkoituksena on pitää mittarit yritystä hyödyttävänä, mutta kuitenkin kehittää niitä tarpeiden mukaan ja tavoitteiden muuttuessa.

8 YHTEENVETO

Yrityksen tulevaisuuden ennakoiminen ja suunnittelu eivät ole mahdollista pelkän tuloksen seuraamisen avulla. Tämän takia yrityksen tulisi laatia itselleen apuväline, joka mahdollistaisi tulevaisuuden kehityksen ennakoinnin.

Tehtyämme kohdeyritykselle asiakastyytyväisyystutkimuksen saimme idean opinnäytetyömme aiheeseen. Tasapainotettu mittaristo ei ollut ennestään tuttu toimeksiantajyritykselle ja oli hienoa nähdä, kuinka positiivisesti yritys otti idean vastaan ja kuinka heillä on ollut mielenkiintoa tavata tiiviisti opinnäytetyön parissa. Oikeiden mittareiden valitseminen kullekin näkökulmalle osoittautui loppujen lopuksi yllättävän haastavaksi.

Työtä tehdessä huomasimme, kuinka vaikea muiden yritysten mittaristoja on päästä tutkimaan ja näkemään konkreettisesti. Tunnusluvut sisältävät paljon salaista ja arkaluontoista tietoa, joten niihin on mahdotonta päästä tutustumaan tarkemmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut antaa kohdeyritykselle näkökulmaa yrityksen toiminnan suunnitteluun ja valvontaan. Heidän on mahdollista seurata yrityksen kehitystä Excel-pohjaisen mittariston avulla. Mittareiden määrää mietittäessä päädyimme vain 3-4 mittariin jokaista näkökulmaa kohden, koska mittaristo haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä. Kehityksen seuraamisen lisäksi yrityksen on tärkeää huomioida, ovatko laaditut mittarit riittävän kattavia.

Mittariston toteuttaminen tapahtui opinnäytteen palauttamisen jälkeen, joten emme päässeet kuulemaan yrityksen kokemuksia mittariston toimivuudesta ja hyödyistä. Vaikka opinnäyte tarjosi omat haasteensa sen tekemisvaiheessa, toivomme sen auttavan yritystä toiminnan valvonnassa.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä. Tilisanomat 2/2003.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY.
- Arveson, P. 1998. The Balanced Scorecard: Not just Another Project. Saatavissa: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/NotJustAnotherProject/tabid/168/Default.aspx> [viitattu 28.1.2010].
- Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.
- HowKnow 2010. Saatavissa: <http://www.howknow.fi/Kannattavuus.html> [viitattu 14.1.2010].
- Jyrkkiö, E. & Riistama V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kouvolan Lääkäriasema Ky. Saatavissa: <http://www.kouvolanlaakariasema.fi/> [viitattu 10.9.2009].
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Olve, N., Roy, K. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Poliisi 2002. Tasapainotettu arviointi (Balanced Scorecard) auttaa ennakoimaan tulevaisuutta ilman suurta päänvaivaa. Poliisilehti 2002/2. Saatavissa: <http://www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwArchivedDocuments/A6D74EBA997AC6BFC2256B900038D637> [viitattu 3.2.2010].

Työturvallisuuskeskus 2002. Tuottava ja hyvinvoiva palveluyritys. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tutkimus työterveyshuollon järjestämisestä Kouvolan seudulla. Kyselylomake.

1 Millä seuraavista toimialoista yrityksenne toimii?

Rastita sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan.

- Maatalous
- Teollisuus
- Jätehuolto
- Rakentaminen
- Tukkukauppa
- Vähittäiskauppa
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Julkinen hallinto
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Muu, mikä? _____

2 Kuinka monta työntekijää on yrityksessänne?

Kirjoittakaa vastaus sille varattuun tilaan.

3 Vastaajan asema yrityksessä?

Rastittakaa sopivin vaihtoehto tai kirjoittakaa vastaus sille varattuun tilaan.

- Henkilöstöpäällikkö
- Toimitusjohtaja
- Työsuojeluvaltuutettu
- Työsuojelutoimikunnan edustaja
- Taluspäällikkö
- Talousjohtaja
- Yrittäjä
- Muu, mikä? _____

4 Missä työterveyshuoltonne on?

Rastittakaa seuraavista vaihtoehdoista.

- Amedi Kouvola
- Kouvolan Lääkäriasema Ky
- Kouvolan Meditiimi Oy
- Kouvolan Työterveys Ry
- Kuusankosken Lääkärikeskus Oy
- Kymijoen Työterveys
- Terveystalo Kouvola (työterveys)
- Terveyskeskus
- Muu, mikä? _____
- Järjestämme työterveyshuollon itse.

5 Olemme olleet nykyisen työterveyshuollon asiakkaina _____ vuotta.

6 Arvioi, kuinka tyytyväisiä olette käyttämäänne työterveyshuoltoon seuraavissa asioissa:

Vastatkaa kaikkiin kohtiin ympyröimällä vaihtoehdoista, kuinka tyytyväisiä olette seuraaviin asioihin.

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Asiantunteva henkilöstö	1	2	3	4	5
Työterveyshenkilöstön pysyvyys	1	2	3	4	5
Henkilökunnan ystävällisyys ja auttamishalukkuus	1	2	3	4	5
Työterveyshoitajan palvelut	1	2	3	4	5
Työterveyslääkärin palvelut	1	2	3	4	5
Työfysioterapeutin palvelut	1	2	3	4	5
Työpsykologin palvelut	1	2	3	4	5
Laboratoriopalvelut	1	2	3	4	5
Röntgenpalvelut	1	2	3	4	5
Erikoislääkärit	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon ammattitaitoisuus	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon luotettavuus	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon nykyaikaisuus	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon yhteistyöhalukkuus	1	2	3	4	5
Yksityisyys	1	2	3	4	5
Toiminnan laadukkuus	1	2	3	4	5
Palvelujen nopeus	1	2	3	4	5
Sopimusten selkeys	1	2	3	4	5
Ajanvarauksen helppous	1	2	3	4	5
Soittoajan varauksen helppous	1	2	3	4	5
Reseptien uusimisen helppous	1	2	3	4	5
Ilta-aikojen saatavuus	1	2	3	4	5
Aukioloajat	1	2	3	4	5
Palveluvalikoima	1	2	3	4	5
Hintataso	1	2	3	4	5
Maine	1	2	3	4	5
Vastaanottoajan saaminen samalle päivälle	1	2	3	4	5
Palvelujen tarjoaminen myös muilla kuin suomen kielellä	1	2	3	4	5
Ideoiden saaminen esim. työkyvyn ylläpitämiseen	1	2	3	4	5
Erilaisten raporttien saaminen työterveyshuollosta	1	2	3	4	5
Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto	1	2	3	4	5
Asiantuntijuus alanne työterveyteen liittyvissä asioissa	1	2	3	4	5
Toimipisteiden viihtyvyys	1	2	3	4	5
Toimipisteiden sijainti (samalla paikkakunnalla)	1	2	3	4	5

7 Arvioikaa yleisesti, kuinka tärkeänä pidätte seuraavia asioita:

Vastatkaa kaikkiin kohtiin ympyröimällä vaihtoehdoista, kuinka tärkeänä pidätte seuraavia asioita.

	Ei lainkaan tärkeä	Jonkun verran tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Asiantunteva henkilöstö	1	2	3	4	5
Työterveyshenkilöstön pysyvyys	1	2	3	4	5
Henkilökunnan ystävällisyys ja auttamishalukkuus	1	2	3	4	5
Työterveyshoitajan palvelut	1	2	3	4	5
Työterveyslääkärin palvelut	1	2	3	4	5
Työfysioterapeutin palvelut	1	2	3	4	5
Työpsykologin palvelut	1	2	3	4	5
Laboratoriopalvelut	1	2	3	4	5
Röntgenpalvelut	1	2	3	4	5
Erikoislääkärit	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon ammattitaitoisuus	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon luotettavuus	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon nykyaikaisuus	1	2	3	4	5
Työterveyshuollon yhteistyöhalukkuus	1	2	3	4	5
Yksityisyys	1	2	3	4	5
Toiminnan laadukkuus	1	2	3	4	5
Palvelujen nopeus	1	2	3	4	5
Sopimusten selkeys	1	2	3	4	5
Ajanvarauksen helppous	1	2	3	4	5
Soittoajan varauksen helppous	1	2	3	4	5
Reseptien uusimisen helppous	1	2	3	4	5
Ilta-aikojen saatavuus	1	2	3	4	5
Aukioloajat	1	2	3	4	5
Palveluvalikoima	1	2	3	4	5
Hintataso	1	2	3	4	5
Maine	1	2	3	4	5
Vastaanottoajan saaminen samalle päivälle	1	2	3	4	5
Palvelujen tarjoaminen myös muilla kuin suomen kielellä	1	2	3	4	5
Ideoiden saaminen esim. työkyvyn ylläpitämiseen	1	2	3	4	5
Erilaisten raporttien saaminen työterveyshuollosta	1	2	3	4	5
Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto	1	2	3	4	5
Asiantuntijuus alanne työterveyteen liittyvissä asioissa	1	2	3	4	5
Toimipisteiden viihtyvyys	1	2	3	4	5
Toimipisteiden sijainti (samalla paikkakunnalla)	1	2	3	4	5

8 Mitä kautta olette saaneet tiedon nykyisestä työterveyshuollostanne?

Rastittakaa enintään 3 syytä.

- Suositukset
 www-sivut
 Kilpailutus
 Kyseisestä yrityksestä otettiin yhteyttä
 Yrityksen mainonta
 Puskaradio
 Muu syy, mikä? _____

Mikäli olette saaneet tiedon työterveyshuollostanne kilpailuttamisen yhteydessä, koska seuraavan kerran aiotte kilpailuttaa työterveyshuoltonne palvelut?

Rastittakaa sopivin vaihtoehto.

- Emme aio kilpailuttaa
 Aiomme kilpailuttaa lähiaikoina
 Kilpailutamme parhaillaan

9 Työterveyshuolto voi olla osana ideoimassa työpaikallenne räätälöityjä palvelupaketteja.

Arvioikaa, kuinka tärkeänä pidätte seuraavia palveluja oman työpaikkanne näkökulmasta:

Vastatkaa kaikkiin kohtiin ympyröimällä, kuinka tärkeänä pidätte seuraavia asioita.

	Ei lainkaan tärkeä	Jonkun verran tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Painon hallinta	1	2	3	4	5
Liikunta tavaksi	1	2	3	4	5
Irti tupakasta	1	2	3	4	5
Luennot	1	2	3	4	5
Stressin hallinta	1	2	3	4	5
Työergonomia	1	2	3	4	5
Työkyky ja työhyvinvointi	1	2	3	4	5
Ikääntyminen voimavarana	1	2	3	4	5
Kriisiapu erilaisissa tilanteissa	1	2	3	4	5
Työterveyshuolto on mukana suunnittelemassa ja ideoimassa työterveyshuoltoanne	1	2	3	4	5
Sairauspoissaolojen hallinta	1	2	3	4	5
Työnohjaus	1	2	3	4	5
Terveellinen ravinto	1	2	3	4	5
Terveystarkastukset	1	2	3	4	5

10 Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista räätälöidyt palvelut, joita käyttämänne työterveyshuolto tarjoaa:

Rastittakaa ne vaihtoehdot, joita työterveyshuolto tarjoaa ja ympyröikää vaihtoehtoista kuinka tyytyväisiä olette kyseisiin palveluihin.

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
<input type="checkbox"/> Painon hallinta	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Liikunta tavaksi	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Irti tupakasta	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Luennot	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Stressin hallinta	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Työergonomia	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Työkyky ja työhyvinvointi	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Ikääntyminen voimavarana	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Kriisiapu erilaisissa tilanteissa	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Työterveyshuolto on mukana suunnittelemassa ja ideoimassa työterveyshuoltoanne	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Sairauspoissaolojen hallinta	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Työnohjaus	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Terveellinen ravinto	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Terveystarkastukset	1	2	3	4	5

11 Kuinka hyvin tunnette työterveyslääkäriasemat?

Vastatkaa kaikkiin kohtiin ympyröimällä vaihtoehtoista, kuinka hyvin tunnette kyseisen työterveyslääkäriaseman.

Voitte ympyröidä useamman vaihtoehdon.

	Emme tunne lainkaan	Yrityksemme on tutustunut palveluihin	Tiedämme sijainnin	Tiedämme nimen	Yrityksemme on käyttänyt palveluja
Amedi Kouvola	1	2	3	4	5
Kouvolan Lääkäriasema Ky	1	2	3	4	5
Kouvolan Meditiimi Oy	1	2	3	4	5
Kouvolan Työterveys Ry	1	2	3	4	5
Kuusankosken Lääkärikeskus Oy	1	2	3	4	5
Kymijoen Työterveys	1	2	3	4	5
Terveystalo Kouvola (työterveys)	1	2	3	4	5

12 Mainitkaa kolme (3) tekijää, jotka mielestänne olisivat perusteina työterveyshuollon vaihtoon toiselle palvelujen toimittajalle?

Kirjoittakaa vastaus sille varattuun tilaan.

Yhteystietonne: (täyttäkää vain, jos haluatte osallistua arvontaan)

Nimi: _____

Puh. _____

Kiitos vastauksestanne.

Sulkekaa täytetty kyselylomake sille varattuun kirjekuoreen. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Asiakastyytyväisyyskysely

Olen

 Työterveysasiakas Yksityisasiakas Eläkeläinen

Kuinka tyytyväinen olette saamaanne palveluun?



Tyytyväinen



En tyytyväinen enkä tyytymätön



Tyytymätön

Asiakaspalvelu (vastaanotto)



Lääkäri



Hoitaja



Tähän voitte kirjoittaa sanallista palautetta (otamme vastaan niin risut kuin ruusutkin):

Vastauslomakkeen voitte palauttaa ulko-oven vieressä olevaan laatikkoon nimettömänä.

Kiitos palautteestanne.

Mittariston toimintaohje:

1. Vastuuhenkilöiden valinta

Jokaiselle näkökulmalle valitaan vastuuhenkilö, joka täyttää oman näkökulmansa mittarit tarvittavin väliajoin. Jokainen vastuuhenkilö perehtyy oman näkökulmansa mittareihin opinnäytetyön pohjalta.

2. Tiedottaminen

Mittaristosta ja sen käyttöön otosta informoidaan koko henkilökuntaa.

3. Mittareiden täyttäminen

Vastuuhenkilöt keräävät tarvitsemansa tiedot tietyin väliajoin ja täyttävät tiedot mittaristoon. Mittaristo tallennetaan asemalle, johon kaikilla vastuuhenkilöillä on pääsy.

4. Mittariston seuranta

Mittariston tunnuslukuja sekä niiden muutoksia seurataan kuukausittain.