

Operatiivisen kannattavuuden KPI-mittarit palvelu- ja asennusliiketoiminnassa sekä niiden heijastuminen operatiiviseen johtamiseen

Anton Luusua



Tekijä Anton Luusua	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Operatiivisen kannattavuuden KPI-mittarit palvelu- ja asennusliiketoiminnassa sekä niiden heijastuminen operatiivisessa johtamisessa	Sivu- ja liitesivumäärä 56 sivua
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee operatiivisen kannattavuuden KPI-mittareita ja niiden heijastumista operatiiviseen johtamiseen Yritys Oy:ssä. Tavoitteena on löytää kohdeyritykselle parhaimmat kannattavuuden KPI-mittarit liiketoimintaa ajatellen ja tätä kautta parantamaan yrityksen tuloksenteekokykyä.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osiosta sekä pohdinnasta, jossa käydään läpi työn tuloksia sekä johtopäätöksiä. Teoriaosuudessa keskitytään ensin kannattavuuden ja operatiivisen johtamisen määrittelyyn. Osiossa käydään läpi muun muassa kannattavuuden merkitystä ja tunnuslukuja sekä kuvataan operatiivisen johtamisen merkitystä. Tämän jälkeen tarkastellaan KPI-mittareita yleisellä tasolla. Teorian viimeisessä osiossa käydään läpi KPI-mittareiden heijastumista operatiivisessa johtamisessa. Teoria osuuden tietolähteinä on käytetty akateemista kirjallisuutta sekä internet-lähteitä.</p> <p>Ensimmäisessä empiirisessä osiossa syvennytään kohdeyrityksen operatiivisiin kannattavuuden KPI-mittareihin. Suuri painoarvo on liiketoiminnalle tyypillisillä asiakastyö-lähtöisillä, katetuottopohjaisilla sekä henkilöstöön liittyvillä kannattavuuden mittareilla. Toisessa osiossa tutkitaan, kuinka KPI-mittarit toimivat kohdeyrityksessä operatiivisen johdon työkaluina.</p> <p>Opinnäytetyö on ajankohtainen ja tarpeellinen toimeksiantajalle. Yrityksessä on ollut jo pitkään samat KPI-mittarit käytössä ja niiden päivittäminen ajantasaisiksi tuo lisäarvoa yrityksen kehitymiselle sekä mahdollisuuden tuloksenteekokyvyn parantamiseen.</p>	
Asiasanat KPI-mittari, suorituskyky, kannattavuus, operatiivinen johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdatus aiheeseen	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tehtävänasettelu sekä rajaukset	2
1.3	Yritysesittely: Yritys X Oy	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
1.5	Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet	6
2	Operatiivinen kannattavuus ja johtaminen	7
2.1	Operatiivinen liiketoiminta	7
2.2	Operatiivinen kannattavuus	8
2.3	Kannattavuuden tunnuslukuja	10
2.4	Mitä tarkoitetaan operatiivisella johtamisella.....	15
3	Mitä tarkoitetaan KPI-mittareilla sekä suorituskyvyn mittaamisella ja mihin niitä tarvitaan?	20
3.1	Kuinka valitaan hyvä KPI-mittari	22
3.2	Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen	28
4	KPI-mittareiden heijastuminen operatiiviseen johtamiseen	30
4.1	Toiminnan ohjaaminen mittareilla	30
4.2	Tavoitteiden seuraaminen	31
5	Operatiivisen kannattavuuden KPI-mittarit kohdeyrityksessä.....	33
5.1	Asiakastyö tärkeimpänä tulosajurina	33
5.2	Laskutuksen ja ostolaskujen käsittelynopeuden vaikutus kannattavuuteen	35
5.3	Muut taloudelliset KPI-mittarit kohdeyrityksessä.....	37
5.4	Ei-taloudellisia operatiivisen kannattavuuden mittareita.....	38
5.5	Lisätöiden ja yleiskustannusten mittaaminen.....	41
5.6	Havaintojen ja tulosten kokoaminen	42
6	KPI-mittareiden heijastuminen kohdeyrityksen operatiiviseen johtamiseen	44
6.1	KPI-mittareiden määrä ja niihin käytettävä aika	44
6.2	Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen sekä kommunikoinnin merkitys	45
6.3	Kokonaiskuvan hahmottaminen ja suunnittelu.....	46
7	Pohdinta.....	47
7.1	Tulosten tarkastelu	47
7.2	Johtopäätökset sekä kehittämissuhteet	48
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	51
	Lähteet	53

1 Johdanto

Tämän luvun tarkoituksena on perehdyttää lukija opinnäytetyön aiheeseen sekä työn tavoitteisiin ja rakenteeseen. Luvussa kerrotaan myös tarkemmin kohdeyrityksestä sekä työn merkityksestä kohdeyritykselle. Luvun lopussa käsitellään työn kannalta tärkeimpiä käsitteitä.

1.1 Johdatus aiheeseen

Opinnäytetyön aiheena on operatiivisen kannattavuuden KPI-mittarit palvelu- ja asennusliiketoiminnassa sekä niiden heijastuminen operatiiviseen johtamiseen. Työ on tutkimus-tyyppinen työ, joka on toteutettu laadullisin menetelmin..

KPI-mittareiden merkitys liiketoiminnalle on suuri, sillä niiden avulla mitataan liiketoiminnan suorituskykyä jokapäiväisessä eli operatiivisessa liiketoiminnassa. KPI-mittarit ovat yrityksen itse määrittämiä tunnuslukuja, jotka kertovat muun muassa yrityksen toiminnan kannattavuudesta. Mitä paremmat mittarit ovat käytössä, sitä parempaa ja hyödyllisempää dataa niistä saadaan yrityksen johdolle. Päätöksenteossa ja johtamisessa käytetään usein KPI-mittareita ja niistä saatua dataa. KPI-mittareilla on suuri merkitys johtamisen näkökulmasta katsottuna, jos jotain ei voida mitata, sitä ei voida johtaa. Onkin tärkeää, että mittarit ovat laadukkaita ja omaan liiketoimintaan sopivia, koska niiden avulla tehdään useita suuria liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Olen työskennellyt kohdeyrityksen taloushallinnon tiimissä ja aihe koskee osittain myös minun työnkuvaani.

Päädyin aiheeseen nykyisen työnantajani kautta, jolle tutkimuksen myös teen. Kehitin tuntipohjaisiin KPI-mittareihin liittyvää työtehtävää kohdeyrityksen johdolle. Työstä huomattiin, että siitä olisi suuremmalla tutkinnalla potentiaalia saada irti paljon enemmän ja mahdollistaa yritykselle parempi tavoitteiden seuraaminen sekä paremman kannattavuuden ja tuloksenteon mahdollistaminen. Alkuperäistä aihetta laajennettiin hiukan ja lopulta päädyimme siihen, että tutkisin kohdeyrityksen operatiivisen kannattavuuden KPI-mittareita kokonaisuudessaan sekä kuinka ne heijastuvat operatiiviseen johtamiseen. Heijastumisella tarkoitetaan sitä, mikä on yleisesti KPI mittareiden osuus ja vaikutus operatiivisessa johtamisessa eli miten näitä KPI-mittareita käytetään operatiivisessa johtamisessa. Työn avulla pyritään selvittämään mitkä ovat kohdeyritykselle parhaimmat mahdolliset kannattavuuden KPI-mittarit liiketoimintaa ajatellen ja keinoja niiden päivittäiseen johtamiseen.

Yrityksen kokonaistoimintaa ajateltaessa, opinnäytetyöni aihe kuuluu yrityksen strategisen liiketoiminnan osa-alueeseen sekä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja johtamiseen. Operatiivinen toiminta sekä johtaminen ja siinä käytetyt KPI-mittarit ovat keinoja, joilla yrityksen strategiaa toteutetaan. KPI-mittarit ja niiden seuraaminen ovat osa yrityksen päivittäistä toimintaa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tehtävänasettelu sekä rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella kohdeyrityksen nykyisiä operatiivisen kannattavuuden KPI-mittareita sekä selvittää tarvetta vaihtoehtoisille ja uusille mittareille. Tarkoituksena on löytää parhaimmat kannattavuuden KPI-mittarit kohdeyrityksen liiketoimintaa ja erityisesti kannattavuutta ajatellen sekä tarkastella kuinka nämä KPI-mittarit heijastuvat yrityksen operatiiviseen johtamiseen. Parhaimpien suorituskykyä mittaavien mittareiden avulla yritys pystyy parantamaan kannattavuuttaan ja tuloksentelekyytään.

Tärkeintä kannattavuutta tarkasteltaessa on tuloksentelekyyky. Erilaisten katteiden tarkastelu tulee olemaan suuressa roolissa. Työssä keskitytään myös yleiskustannuksiin ja siihen voidaanko näiden määrää karsia ja siihen, mistä nämä yleiskustannukset koostuvat ja kuinka niitä mitataan. Henkilöstöpohjaiset mittarit ovat myös tarkkailun alla, johtuen siitä, että henkilöstö on yrityksen tärkein tuotannontekijä ja suurin kustannustekijä.

Työssä pohditaan myös mahdollisia uusia johtamiskäytäntöjä mittareihin liittyen, jos huomataan, että nykyisissä johtamiskäytännöissä on puutteita. KPI-mittarit ovat yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista kannattavuuden seuraamiseen, mittareiden avulla johto pystyy seuraamaan liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti sekä riittävän laadukkaasti ja tekemään mittareiden perusteella yrityksen tulevaisuutta koskevia päätöksiä.

Valittujen mittareiden tulee olla tehokkaat. Tehokkuudella tarkoitetaan johdon kannalta sitä, että ne ovat järkevällä ja kannattavalla työmäärällä seurattavia mittareita. Yrityksellä voisi olla käytössään hyvin monia erilaisia KPI-mittareita, mutta niiden hyödyt menisivät hukkaan, jos resurssit eivät riitä niiden johtamiseen ja seuraamiseen. Liian monien KPI-mittareiden käyttö saattaa aiheuttaa myös sen, että organisaatio ei enää tiedä mitä priorisoida, kun aika ei riitä kaikkeen. Jokainen yritys kuitenkin pyrkii kehittämään liiketoimintaansa jatkuvasti ja näin ollen myös KPI-mittareita voidaan vaihdella yrityksen sisällä tarpeen mukaan. Tarkoituksena ei ole myöskään, että kerran valitut KPI-mittarit kulkeutuisivat koko yrityksen historian läpi, vaan vaihtelevuudella haetaan liiketoimintaan uusia nä-

kökulmia ja tapoja seurata sekä ratkaista asioita. KPI-mittarit heijastavat eli kertovat liiketoiminnan painopisteiden raportoitavan hetken tilanteen ja antavat viitettä siitä mihin liiketoiminnan kehitys on menossa.

Aihetta on rajattu niin, että tutkimuksen painopiste tulee olemaan kannattavuuden KPI-mittareissa. Tulen teoriaosuudessa keskittymään yleisellä tasolla KPI-mittareihin, mutta syventyessäni aiheeseen siirryn tarkastelemaan ainoastaan operatiivisen kannattavuuden KPI-mittareita. Kohdeyritys toimii teollisuuden palvelu- ja asennusalalla ja näin ollen kyseiset kannattavuuden KPI-mittarit tulevat olemaan näille aloille ominaisia mittareita.

Työn tuloksena kohdeyritys tulee huomaamaan, mitä asioita kannattavuuden seuraamisessa voitaisiin kehittää ja tulisiko kohdeyrityksen uusia tai kasvattaa KPI-mittareiden määrää. Huomiota tullaan varmasti myös kiinnittämään vaihtoehtoisin kannattavuuden KPI-mittareiden johtamiskäytäntöihin.

1.3 Yritysesittely: Yritys X Oy

Kohdeyritys on suomalainen teollisuuden kunnossapito- ja käyttöpalveluja toimittava yritys. Yrityksen toiminnan tarkoituksena on pitää asiakkaiden teollisuuslaitokset toiminnassa ja kunnossa. Asiakkaina ovat teollisuusyritykset sekä julkinen sektori.

Suurimmat teollisuudenalat ovat energia-, kemian-, metalli- ja elintarviketeollisuus. Suurien teollisuuslaitosten kunnossapito on haastavaa, koska jokainen laitos on uniikki ja koostuu useista omanlaisistaan prosesseista. Esimerkiksi energianteollisuudessa voimalaitokset eivät toimi jatkuvasti täydellä teholla, jolloin myös henkilöstön tarve vaihtelee laitoksen käyttötehokkuuden mukaan. Näiden eri prosessien tunnistaminen ja luotettavuuden parantaminen ovat kohdeyrityksen vahvuuksia. Kohdeyrityksen avulla asiakasyritykset pystyvät parantamaan tuottavuuttaan ja minimoimaan tuotantolaitosten prosessihäiriöt sekä parantamaan käytettävyyttä. Palvelut ovat aina asiakaskohtaisesti räätälöityjä, joiden tarkoituksena on löytää optimaaliset ratkaisut asiakkaille. Yrityksen palvelutoimintaan kuuluu myös teollisuuden projekti-, suunnittelu- ja asennustyöt.

Kohdeyrityksen työ on asiakastyötä ja sen tärkein tulosajuri on laskutusaste sekä henkilöstön käytön tehokkuus. Näiden seuraamiseen yritys tarvitsee tehokkaita ja laadukkaita KPI-mittareita. Työtäni ja sen tuloksia tullaan hyödyntämään liiketoiminnan operatiivisen kannattavuuden seuraamisessa eli yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja johtamisessa. Toimivat ja liiketoimintaa parantavat ratkaisuvaihtoehdot tullaan mahdollisesti otta-

maan osaksi yrityksen jokapäiväiseen liiketoimintaan. Vaikka kohdeyrityksellä on jo käytössä omat KPI-mittarinsa, on niiden päivittäminen ajan kuluessa välttämätöntä. Päivityksen avulla voidaan poistaa turhia merkityksettömiä mittareita ja suunnitella uusia mittareita. Nykyiset mittaristot voivat olla tämän hetkiseen tilanteeseen puutteellisia ja tämä voi vaikeuttaa mittareiden käyttöä ja seuranta. Työn tarkoituksena onkin löytää juuri tällä hetkellä sopivimmat kannattavuuden KPI- mittarit kohdeyritykselle. Onnistuneen tutkimuksen avulla yritys pystyisi pitkällä aikavälillä parantamaan tulostaan, kannattavuuttaan sekä tehokkuuttaan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Toteutettava opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tullaan keskittymään operatiivisen kannattavuuden KPI-mittareihin palvelu- ja asennusliiketoiminnassa. Tutkimuksessa keskitytään vastaamaan siihen mitä KPI-mittarit ovat, miksi niitä käytetään ja miten niitä käytetään eli kuinka nämä heijastuvat operatiiviseen johtamiseen. Palvelu- ja asennusliiketoiminta näkökulmaa tuodaan opinnäytetyöhön kohdeyrityksen kautta, esimerkiksi useat kohdeyrityksen käyttämät suorituskykymittarit ovat hyvin perinteisiä palvelu- ja asennusliiketoiminnassa.

Opinnäytetyön raportin rakenne koostuu johdannosta, tietoperustasta, empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Tietoperusta osuudessa käsitellään operatiivista kannattavuutta ja siihen liittyviä KPI-mittareita sekä selvitetään mikä on niiden merkitys operatiivisessa johtamisessa. Osio käsittää kolme päälukua, ensimmäisessä luvussa käsitellään operatiivista liiketoiminta ja kannattavuutta ja keskitytään siihen mitä tarkoitetaan sanalla operatiivinen sekä mitä on kannattavuus. Ensimmäisessä pääluvussa syvennytään myös hiukan operatiiviseen johtamiseen. Toisessa pääluvussa keskitytään KPI-mittareihin eli siihen mitä ne ovat sekä ja miksi niitä käytetään yrityksen liiketoiminnan seuraamisessa. Tietoperustan viimeisessä pääluvussa keskitytään KPI-mittareiden heijastumiseen operatiivisessa johtamisessa. Teoriaa on kerätty akateemista kirjallisuutta sekä internetiä käyttämällä.

Empiirinen osio koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään kohdeyrityksen KPI-mittareita. Luvussa etsitään vastauksia siihen, mitä KPI-mittareita yritys käyttää tällä hetkellä sekä siihen, miksi juuri nämä mittarit ovat valittuja ja kuinka korkealla niiden toimivuusaste on. Ensimmäisessä pääluvussa keskitytään myös hiukan aineiston analyysiin sekä kohdeyritykselle tarkoitettuihin ratkaisu- ja muutosehdotuksiin liittyen kyseisiin mittareihin sekä pohditaan, kuinka näiden KPI-mittareiden arvoja pystyttäisiin parantamaan. Pohdinta osiossa tullaan analysoimaan aineistoa enemmän ja ehdotetaan lisämittareita liiketoiminnan seuraamiseen, jos tälle todetaan olevan tarvetta ja resursseja.

Nykyisten KPI-mittareiden selvittäminen tapahtuu kohdeyrityksen raportteja ja raportointijärjestelmiä seuraamalla. Minulla on pääsy jokaiseen kohdeyrityksen raportointijärjestelmään sekä olen mukana yrityksen kuukausittaisessa raportoinnissa, jonka avulla pääsen käsiksi nykyisiin KPI-mittareihin ja niiden esitytapoihin. Työssä pohditaan mistä uusista mittareista olisi yritykselle lisäarvoa sekä kuinka nämä mittarit pystyttäisiin raportointijärjestelmien avulla toteuttamaan. Myös työnteko yrityksen talousjohdon sekä muun johdon kanssa on antanut ideoita siitä, miten mittareita voitaisiin kehittää tai uusia. Uusia vaihtoehtoisia KPI-mittareita pyritään löytämään myös kirjallisuutta tutkimalla.

Empiirisen osion toisessa pääluvussa keskitytään siihen, kuinka kohdeyrityksessä käytetyt KPI-mittarit heijastuvat operatiiviseen johtamiseen. Tässä kohtaa tulen seuraamaan seurantalavereita, joissa johto on mukana. Näissä seurantalavereissa käydään läpi kuukausittain muun muassa kannattavuuden KPI-mittareita ja johto antaa oman näkemyksensä siitä, kuinka mittareille annetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Toisessa osiossa pohditaan myös uusia mahdollisia johtamiskäytäntöjä, jotka voisivat tuoda toimintaan lisää tehokkuutta ja tuloksentekeyttä. Tietoja johtamiskäytännöistä sekä siitä kuinka KPI-mittarit heijastuvat operatiivisen johdon työhön, olen saanut haastatteleamalla kohdeyrityksen talousjohtajaa sekä toisen yrityksen asiantuntijaa aiheeseen liittyen. Myös päivittäinen työskentely talousjohtajan kanssa on kerryttänyt osaamista liittyen KPI-mittareihin ja niiden johtamiseen.

1.5 Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet

Tässä alaluvussa on tarkoitus avata muutamia opinnäytetyössä käytettyjä tärkeitä käsitteitä.

Tiimi: Kohdeyrityksessä toimiva perusyksikkö liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna

HUB: Kohdeyrityksen alueellinen yksikkö, joka koostuu useammasta tiimistä. Alueet menevät joko maantieteellisen sijainnin mukaan tai asiakkuuden mukaan

KPI-mittarit: Työkaluja, joiden avulla pystytään toteuttamaan yrityksen strategiaa. KPI-mittarit ovat organisaation työkaluja, joiden avulla on mahdollista tehdä päätöksiä faktoihin perustuen. Mittareilla mitataan merkittävää tuottoa tuottavia prosesseja.

Kannattavuus: Yritystoiminnassa kannattavuutta mitataan tulojen ja menojen erotuksella eli liiketoiminta on kannattavaa, kun tuotot ovat suuremmat kuin kulut. Yksinkertainen yrityksen kannattavuudesta kertova mittari on yrityksen kokonaistulos ja sen useamman vuoden tarkastelu, josta saadaan selville, tekeekö yritys voittoa vai tappiota ja onko näin ollen toiminta kannattavaa.

Operatiivinen johtaminen: On yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista. Operatiivisilla päätöksillä ja toimenpiteillä toteutetaan organisaation strategiaa.

2 Operatiivinen kannattavuus ja johtaminen

Tässä pääluvussa tullaan tarkastelemaan mitä tarkoitetaan kannattavuudella ja operatiivisella johtamisella. Aluksi tarkastellaan kuitenkin yleisellä tasolla mitä on operatiivinen liiketoiminta ja mihin se sijoittuu yrityksen liiketoiminnan kokonaiskuvaa sekä strategiaa tarkasteltaessa. Operatiivista toimintaa tullaan vertaamaan yrityksen strategiseen toimintaan, jotta lukija ymmärtää paremmin operatiivisen liiketoiminnan merkityksen ja kuinka se liittyy suurempaan kokonaisuuteen eli yrityksen strategiaan.

2.1 Operatiivinen liiketoiminta

Operatiivisella liiketoiminnalla tarkoitetaan yrityksen päivittäistä ja toiminnallista toimintaa. Operatiivisella toiminnalla ja johtamisella pyritään päivittäin toteuttamaan yrityksen strategiaa, tämä vaatii kokonaiskuvan havainnollistamista ja ymmärrystä pienienkin tehtävien merkityksestä kokonaisuudessa (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 123). Yritystoiminnan kokonaisuutta ajateltaessa operatiivinen liiketoiminta on osa yrityksen strategiaa. Usein yritykset koostuvat monista organisaatioportaista sekä yksiköistä ja vastuu operatiivisesta toiminnasta on yksikön esimiehellä. Jotta operatiivista liiketoimintaa voidaan toteuttaa ja seurata, asetetaan yksiköille tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen toimii organisaatioportaissa ylhäältä alaspäin. (Kamensky 2014, 346). Onkin erittäin tärkeitä, että ymmärrys tavoitteista säilyy jokaisessa organisaatioportaan kohdassa, muuten saattaa olla vaarana, että väärin tehdyt asiat tai väärin tavoitteiden seuraaminen vaikuttaa negatiivisesti ylimmän organisaatiotason tavoitteisiin. Tärkeintä näiden tavoitteiden ymmärryksen säilymisessä on kommunikointi eri organisaatioportaiden välillä. Kommunikointi onkin yksi tärkeimmistä operatiivisen johtamisen työkaluista eikä sen tärkeyttä voi korostaa liikaa päivittäisessä johtamistyössä. (Niemelä yms. 2008, 123)

Operatiivinen liiketoiminta on joka päiväistä toimintaa eli se koostuu kaikesta päivittäisestä toiminnasta mitä yrityksessä harjoitetaan. Operatiivinen toiminta sisältää toimittajat, myynnin, tuotannon, logistiikan ja asiakkaat sekä paljon muuta. Toisin sanoen operatiivisella toiminnalla pyöritetään yrityksen liiketoimintaa. (Niemelä yms. 2008, 118)

Kuvasta yksi huomataan hyvin operatiivisen toiminnan ja tavoitteiden asettumisen yrityksen strategian toteuttamisessa ja seurannassa. Kuvassa ylimpänä on konsernin strateginen tavoite, joka ulottuu vähintään kolmen vuoden päähän, tämä voi usein olla kauempanakin tulevaisuudessa. Toisena ajanjaksona on yksi vuosi, jota mitataan usein budjettitavoitteilla. Tämän jälkeen tulevat kuukausitavoitteet. Nämä tavoitteet ovat operatiivisen toiminnan tavoitteita, tällä voidaan tarkoittaa muun muassa tuotantoyksikön myynnin pa-

rantamista tai asiakastuntien määrän kasvattamista muutamalla prosentilla. Kaikki kuukautta lyhemmät ajanjaksot ja tavoitteet lasketaan myös osaksi operatiivista toimintaa, nämä ovat kaikki päivittäistä ja toiminnallista liiketoimintaa.

Aikahorisontti	Tavoite/suunnitelma	Esimerkki
Kolme vuotta	Konsernin strateginen tavoite	Osakkeenomistajien tuotto (kolmen vuoden keskiarvo) on yli 3 % yli indeksin.
Vuosi	Liiketoiminnan budjettitavoite	Keksit-divisioonan liikevoittoprosentti on keskimäärin.
Kuukausi	Operatiivinen tavoite	Vohveleiden myyntiä kasvatetaan 5 % ja myyntikate nostetaan 35 % nostamalla myynnin ja tuotannon tehokkuutta.
Viikko	Tehtaan viikkotavoite	Koneiden 1 ja 2 OEE (Overall Equipment Efficiency) pidetään yli 80 % (viikon keskiarvo).
Päivä	Tuotantolinjan toimintasuunnitelma	Koneen 1 pitää tuottaa 12 000 kg vohveleita, kun linjalla on neljä henkilöä.
Vuoro	Vuorosuunnitelma	Vuoro 1 tuotti vain 3 000 kg, vaikka tavoite oli 4 000 kg. Seuraavan vuoron on poistettava puollonkaula linjalta.
Tunti	Tuntisuunnitelma	Viimeisen tunnin aikana tuotimme 400 kg. Huolto työskentelee paraikaa pakkauskoneen kanssa, saavuttaakseen linjan tavoitteen.

Kuva 1. Operatiivisten tavoitteiden asettuminen yrityksen strategiassa. (Niemelä ym. 2008, 124)

2.2 Operatiivinen kannattavuus

Operatiivinen kannattavuus on yrityksen päivittäisen ja lyhyen tähtäimen toiminnan kannattavuutta, kun taas strategisella kannattavuudella tarkoitetaan pidemmän aikavälin kannattavuutta eli tarkasteluväli on esimerkiksi kolme vuotta. Osiossa perehdytään siihen mitä tarkoitetaan kannattavuudella yritystoiminnassa sekä millä tavoin yrityksen kannattavuutta voidaan mitata ja miksi sitä ylipäätensä seurataan.

Yksityishenkilön näkökulmasta ajatellen kannattavuutta voidaan ajatella niin, että tuotot riittävät kattamaan kulut. Tämä ei kuitenkaan pitkällä aikavälillä riitä yritykselle, joka haluaa kerryttää liiketoiminnastaan myös voittoa. Yritykset nimittäin laskevat tuottoja ja kuluja, ja kun tuotot ylittävät kulut, on yrityksen tulos positiivinen eli se tekee liiketoiminnallaan voittoa. Kun omistajat pitävät voittoa riittävänä, on yrityksen toimintaa kannattava jatkaa. Kannattavuutta voidaankin pitää tärkeimpänä toimintaedellytyksenä yritykselle. Lyhyellä aikavälillä yrityksen toiminta voi olla tappiollista eli kulut ovat tuottoja suuremmat, mutta toimiakseen pitkällä aikavälillä on jokaisen yrityksen toiminnan oltava kannattavaa. Lyhytaikaisen tappion voi aiheuttaa muun muassa suuret investoinnit tai yksi huonosti mennyt kvartaali. (Andersson, Ekström & Gabrielsson. 2001, 21)

Yritysnäkökulmasta tarkasteltuna kannattavuuden tarkkailussa tulee ottaa huomioon myös yrityksen omistajat, kaikkien kustannusten kuten ostolaskujen, palkkojen, vuokrien, korkojen sekä vieraan pääoman takaisinmaksujen jälkeen myös yritysten omistajille tulee jäädä riittävä voitto. Vaikka voittoa ei jaettaisi suoraan omistajille osingoilla, jäävät ne yritykselle, jonka arvo kasvaa ja sitä kautta kasvattaa myös omistajien omistuksien arvoa. (Tomperi 2016, 8 & 118)

Varsinaista tuottoa yritykset saavat palveluidensa tai tavaroidensa myynnistä, esimerkiksi urheiluliike saa sitä enemmän tuottoa, mitä enemmän se myy muun muassa juoksukenkiä. Kun taas palveluliikkeet saavat sitä enemmän tuottoa, mitä enemmän he pystyvät palveluita myymään. Yrityksen ollessa arvonlisäverollinen sen tuotteiden ja palveluiden myyntihintoihin on sisälletty arvonlisävero, mutta tätä ei kuitenkaan oteta huomioon tuotoissa, koska arvonlisäveron maksaa kuluttaja. Yritys voi saada toiminnastaan myös sijoitus- ja rahoitustuottoja kuten korko- ja vuokratuottoja. Tämänkaltaisia tuottoja ei saa kuitenkaan ottaa huomioon varsinaista kannattavuutta laskiessa, jos ne eivät kuulu yrityksen varsinaiseen toimintaan. Esimerkiksi vaatepesulan tuottoa laskiessa mahdollisia korkotuottoja ei huomioida yrityksen varsinaista kannattavuutta laskettaessa. Satunnaisia tuottoja ei oteta myöskään huomioon yrityksen varsinaista kannattavuutta laskettaessa, esimerkkinä tästä voisi olla yrityksen yhden rakennuksen myymisestä tulleet tuotot. Alkutaipaleella tai lisärahoitusta hakevan yrityksen rahan lähteinä toimivat myös vieras pääoma, jota yritys voi hakea pankista tai muista rahoituslaitoksista. Yrityksen tulee kuitenkin huolehtia, että vieraan pääoman osuus ei kasva yrityksessä liian suureksi omaan pääomaan verrattuna. Tähän tarkoitukseen on kehitetty omat KPI-mittarit, jotka kertovat vakaavaisuudesta ja antavat suuntaviivat sille milloin vieraan pääoman osuus on kasvanut liian suureksi. Kannattavuuden KPI-mittareita käydään myöhemmin läpi, kuitenkin niin, että pääpaino on operatiivisissa eli lyhyemmän ajan KPI-mittareissa. (Tomperi 2016, 8 & 118)

Kaikki yrityksen myyntituotot näkyvät kirjanpidossa liikevaihtona. Yrityksen johdolle liikevaihto on yksi tärkeimmistä ja seuratuimmista tavoitelaskennan mittareista. Sitä seurataan usein hyvin kattavasti ja eri kriteerein tarkasteltuna. (Eklund & Kekkonen 2011, 21)

Kustannukset syntyvät erilaisten tuotannontekijöiden summana. Näitä ovat muun muassa työntekijöiden palkat, tavara- ja kalustohankinnat sekä toimitilojen vuokrat. Hankintoja tehdessä arvonlisäverolliset yrityksen saavat vähentää arvonlisäveron hankinnasta eli varsinaisen yritykselle koitunut kustannus on arvonlisäveroton. Kustannukset määräytyvät eri tavalla riippuen siitä minkälaista liiketoimintaa yritys harjoittaa. Palvelualalla kustannukset koostuvat pääasiassa henkilöiden palkoista ja toimitiloista, kun taas esimerkiksi päivittäistavarakauppaa harjoittavan yrityksen kustannukset kertyvät suurelta osin tavarahankinnoista sekä logistiikasta. (Tomperi 2016, 9)

2.3 Kannattavuuden tunnuslukuja

Lyhyesti määriteltynä yrityksen toiminta on kannattavaa, kun tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset, mutta saadakseen tarkemman kuvan yrityksen kannattavuudesta, mitataan kannattavuutta monilla erilaisilla mittareilla. Usein kannattavuuden mittarit ovat tuloslaskelmaan pohjautuvia mittareita kuten myyntikate, käyttökate tai liiketulos, usein kyseiset mittarit ilmoitetaan myös suhteellisena osuutena liikevaihdosta. Suhteellisia osuuksia käytetään, koska euromääräisten tunnuslukujen vertailu on vaikeaa, vaikkakin lopulta euromääräinen luku on yritykselle se, joka lopulta merkitse enemmän. Toimialan sisällä vertailu toisiin yrityksiin eli benchmarking on suositeltua ja hyödyllistä. Pärjätäkseen kilpailuilla markkinoilla ei riitä, että oma liiketoiminta on kannattavaa, vaan sen tulee olla kannattavaa myös vertailtuna muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin, jotta yritys pystyy säilyttämään kilpailuetunsa sekä mahdollisuudet kasvuun. Täysin toisella toimialalla toimivien yrityksen kannattavuutta ei voi aina vertailla suoraan esimerkiksi niin, että kummalla on suurempi myyntikate. Pystyäkseen arvioimaan kannattavuutta kunnolla, tulee yrityksen voittoa vertailla suhteessa johonkin. Hyviä vertailukohteita ovat edellisen vuoden voitto, nykyisen vuoden budjetti tai ennuste ja samalla toimialalla ja samankokoisen yrityksen tuloksen vertailu. (Eklund & Kekkonen 2014, 72-74)

Seuraavaksi käydään läpi yleisimpiä kannattavuuden mittareita sekä niiden merkityksiä. Kannattavuuden KPI-mittarit voidaan jakaa lyhyentähtäimen mittareihin kuten käyttökate ja pitkäaikaisiin mittareihin kuten sijoitetun pääoman tuotto. Alla oleva tarkastelu kohdistuu pääasiassa lyhyen aikavälin eli operatiivisen kannattavuuden mittareihin.

Myyntikate ja myyntikate-% (Gross margin)

Myyntikate on sisäisen laskennan mittari, joka kertoo tuotteen tai palvelun kannattavuudesta. Myyntikate lasketaan vähentämällä myyntivoitoista eli liikevaihdosta muuttuvat kustannukset eli kustannukset jotka ovat aiheutuneet myytyjen tuotteiden tuotannosta ja hankinnasta. Muuttuvat kustannukset koostuvat siis ainekuluista ja ulkopuolisista palveluista eli kuluista jotka muuttuvat myynnin vaihtelun myötä. Muuttuvat kustannukset ovat suoraan riippuvaisia tuotannon määrästä eli ne muuttuvat yrityksen toiminta-asteen mukaan. Myyntikatetta laskettaessa ja tarkastellessa tuloksijan tulee ymmärtää toimialaa sekä yrityksen kulurakennetta ja kokonaiskuvaa. Nimittäin pelkkää myyntikatetta tarkasteltaessa yrityksen kannattavuudesta tulee usein liian positiivinen kuva. Joidenkin toimialojen yritysten myyntikatteet ovat jopa 70%, mutta tämä johtuu usein siitä, että suuri osa kustannuksista tulee vastaa mukaan laskuihin myyntikatteen jälkeen. Näin ollen myyntikate kertoo enemmän tuotteen tai palvelun kannattavuudesta eikä koko yrityksen kannattavuudesta, eikä lukua voi käyttää eri toimialoilla toimivien yritysten vertailussa. Myyntikatteella ei ole myöskään yleistä arvosteluasteikkoa, koska luku on hyvin riippuvainen yrityksen omasta kulurakenteesta ja joku yritys voi tulla toimeen pienemmälläkin myyntikatteella, kun taas toinen yritys pääsee samaisella katteella vasta nollatulokseen. Myyntikatetta ei voi tarkastella tilinpäätöksen avulla, johtuen siitä, että kuluja ei usein erotella tilinpäätöstiedoissa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Alma Media Oyj 2018 & Talousverkko 2017)

Myyntikate = Liikevaihto – ainekulut – ulkopuoliset palvelut

Myyntikate -% = $100 * \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$

Kriittinen piste (break-even-point)

Tämä kohtaan katetuotto (Visma 2018)

Käyttökate ja käyttökate-%(EBITDA)

Käyttökate eli EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) tarkoittaa liiketoiminnan tulosta josta ei ole vielä vähennetty rahoituseriä, veroja eikä poistoja. Käyttökatteen avulla tiedetään kuinka paljon yrityksellä jää tulosta toimintakulujen jälkeen. Myöskään käyttökatteelle ei voida antaa mitään ohjearvoja tai –taulukkoita, koska tunnusluku on hyvin toimialakohtainen sekä riippuu paljon yrityksen pääoma- eli rahoitusrakenteesta. Arvioidessa käyttökattetta on huomioitava muun muassa poistovaatimukset, investoinnit, muut rahoituskulut sekä voitonjako. Arvioimisessa tulee lisäksi vertailla suhteellista lukua myös muihin samoilla toimialoilla toimiviin yrityksiin sekä käyttökatteen kehitystä useammalta vuodelta. Käyttökate usein kuvaa hyvin yrityksen rahavirtaa, johon ei

vaikuta mahdolliset suuret poistot, jotka vaikuttavat raportoitavaan tulokseen, mutta ei liiketoiminnan rahavirtaan. Investointivaiheessa olevan yrityksen kannalta tunnusluku ei kuitenkaan kerro kassavirran tilannetta luotettavasti. Myöskään EBITDA ei kerro verorasituksen määrää joka voi olla yrityksestä riippuen vaikuttavan kokoinen. Kuten muidenkin tunnuslukujen kanssa, käyttökatettakin pitää osata soveltaa oikein, jotta siitä saa täyden hyödyn. (Investopedia 2018 & Alma Media Oyj 2018)

Käyttökate = Liiketulos + poistot ja arvonalentumiset

Käyttökate-% = $100 \times \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$

Liiketulos ja liiketulos-% (EBIT)

Liiketulos eli EBIT (earnings before interest and taxes) tarkoittaa tulosta ennen rahoituseriä ja veroja. Liiketulos ottaa huomioon myös yrityksen poistot ja arvonalentumiset. Tunnusluku on hyvä työkalu yrityksen kehityksen tarkkailuun ja se soveltuu hyvin myös samalla toimialalla toimivien yritysten vertailuun. Liiketulos kertoo varsinaisen liiketoiminnan eli operatiivisen liiketoiminnan kannattavuudesta, koska liiketoiminnan kaikista varsinaisista tuotoista vähennetään kaikki varsinaisen liiketoiminnan kustannukset ottamatta kantaa verojen määrästä tai kuinka yhtiö on rahoitettu. Jos tunnusluku on negatiivinen, on yrityksellä vaikeuksia operatiivisessa liiketoiminnassaan. Tunnusluku käy hyvin myös velattoman ja velallisen yhtiön vertailuun, koska mukana ei ole rahoituskuluja. (Alma Media Oyj 2018)

Liiketulos = Liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot – toimintakulut – poistot ja arvonalennukset

Liiketulos-% = $100 \times \text{liiketulos} / \text{liikevaihto}$

Nettotulos ja nettotulos-%

Nettotulos kertoo yrityksen varsinaisen tuloksen, se on tilikauden tuloksesta jäävä osuus, joka jää mahdollista osingonjakoa varten yrityksen omistajille. Nettotulos ei sisällä kuitenkaan satunnaisia eriä jotka voivat vaikuttaa yritykseen kokonaistulokseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tämän seurauksena nettotulos ei todennäköisesti tarkoita samaa kuin tuloslaskelman viimeinen rivi eli voitto tai tappio. Kyseinen tunnusluku on paljon edellä mainittuja tunnuslukuja parempi eri toimialoilla toimivien yritysten vertailuun. (Alma Media Oyj 2018)

Nettotulos = liiketulos + / - rahoituserät + / - verot

Nettotulos-% = $100 * \text{nettotulos} / \text{liikevaihto}$

Kokonaistulos ja kokonaistulos-%

Kokonaistulos on yrityksen koko tilikauden tulos, joka sisältää kaikki mahdolliset tuotot ja kustannukset, jotka ovat tilikauden aikana toteutuneet. Tunnusluku sisältää myös mahdolliset satunnaiset erät eli kertaluonteiset tuotot ja kulut. Kertaluonteisia tuottoja ja kuluja voivat olla esimerkiksi myytyjen kiinteistöjen myyntivoitot tai –tappiot tai konserninavustukset, jotka kuuluvat omana eränään tilinpäätössiirroissa. Satunnaisia eriä ovat myös irtisanomisista johtuvat kulut. Kokonaistulosta ei suositella tarkasteltavaksi yksinään sillä mahdolliset satunnaiset erät voivat nostaa tai laskea yrityksen tulosta huomattavasti. Näin ollen rinnalla olisi hyvä tarkkailla muun muassa yrityksen saman tilikauden nettotulosta (Alma Media Oyj 2018 ja Tilisanomat 2016)

Kokonaistulos = nettotulos + / - satunnaiset erät

Kokonaistulos-% = $100 * \text{kokonaistulos} / \text{liikevaihto}$

Toiminta-aste ja asiakastyö-%

Toiminta-aste eli asiakkaalta laskutettu aika ja siitä selville saatava asiakastyöprosentti on suosittu palveluliiketoiminnassa käytettävä kannattavuudesta kertova tunnusluku. Asiakastyötunteja laskettaessa voidaan kohta kaikki työtunnit määritellä eri firmoissa eri tavoilla. Siihen voidaan esimerkiksi laskea mukaan ylityötunnit tai jättää ne laskuista pois. Muuttuvien kustannusten osuus kustannuksista on palveluyrityksissä usein pieni, tästä johtuen esimerkiksi myyntikate-% on huono mittari palveluryhtyksiä arvioitaessa. Palveluyrityksissä hyvä kannattavuuden mittari onkin toiminta-astetta mittaava KPI eli kuinka paljon työtunneista on asiakkaalta laskutettavaa työtä. (Eklund & Kekkonen 2014, 114)

Asiakastyö-% = $100 * \text{Asiakastyötunnit} / \text{Kaikki työtunnit}$

Oman pääoman tuotto-% (ROE)

Pitkäaikaisia kannattavuuden KPI-mittareita ovat pääomaan liittyvät tunnusluvut. Oman pääoman tuotto-% on todella kuvaava ja hyvä mittari omistajille sekä sijoittajille, kun halutaan tarkastella yrityksen kannattavuutta. Tunnusluvun avulla saadaan selville kuinka paljon omalle pääomalle eli omistajien yritykseen sijoittamista pääomasta on kertynyt yhden tilikauden aikana tuottoa. Oikaistu oma pääoma keskimäärin on laskentakaavassa tilikauden alun ja lopun oman pääoman keskiarvo. Tunnusluku on hyvä mittari myös eri toimialoilla toimivien yritysten vertailuun ja oman pääoman tuotosta onkin olemassa yleiset viitteelliset normiarvot. Oman pääoman tuoton odotetaan aina olevan markkinoilta saatavaa riskittömän sijoituksen tuottoa suurempi. Tunnusluvun kanssa suositellaan tarkasteltavan yrityksen euromääräistä nettotulosta, koska pienen oman pääoman omaavan yrityksen oman pääoman tuotto-% saattaa nousta todella korkeaksi ja antaa näin liian positiivisen kuvan kannattavuudesta. (Alma Media Oyj 2018)

Oman pääoman tuotto-% = 100 * nettotulos (12kk) / Oikaistu oma pääoma keskimäärin

Erinomainen	yli 20 %
Hyvä	15-20 %
Tyydyttävä	10-15 %
Välttävä	5-10 %
Heikko	alle 5 %

Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)

Tilinpäätösanalyysia tehdessä sijoitetun pääoman tuoton tunnusluku on yksi parhaimpia mittareita. Sijoitettu pääoma lasketaan lisäämällä omaan pääomaan korolliset velat. Sijoitettu pääoma on laskentakaavassa tilikauden alun ja lopun keskiarvo. Tunnusluku on hyvä mittari myös eri toimialoilla toimivien yritysten vertailuun ja myös sijoitetun pääoman tuotosta onkin olemassa yleiset viitteelliset normiarvot.

Sijoitetun pääoman tuotto-% = $100 \cdot \frac{\text{nettotulos}}{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12kk)}}$
/ sijoitettu pääoma keskimäärin

Erinomainen	yli 15 %
Hyvä	10-15 %
Tyydyttävä	6-10 %
Välttävä	3-6 %
Heikko	alle 3 %

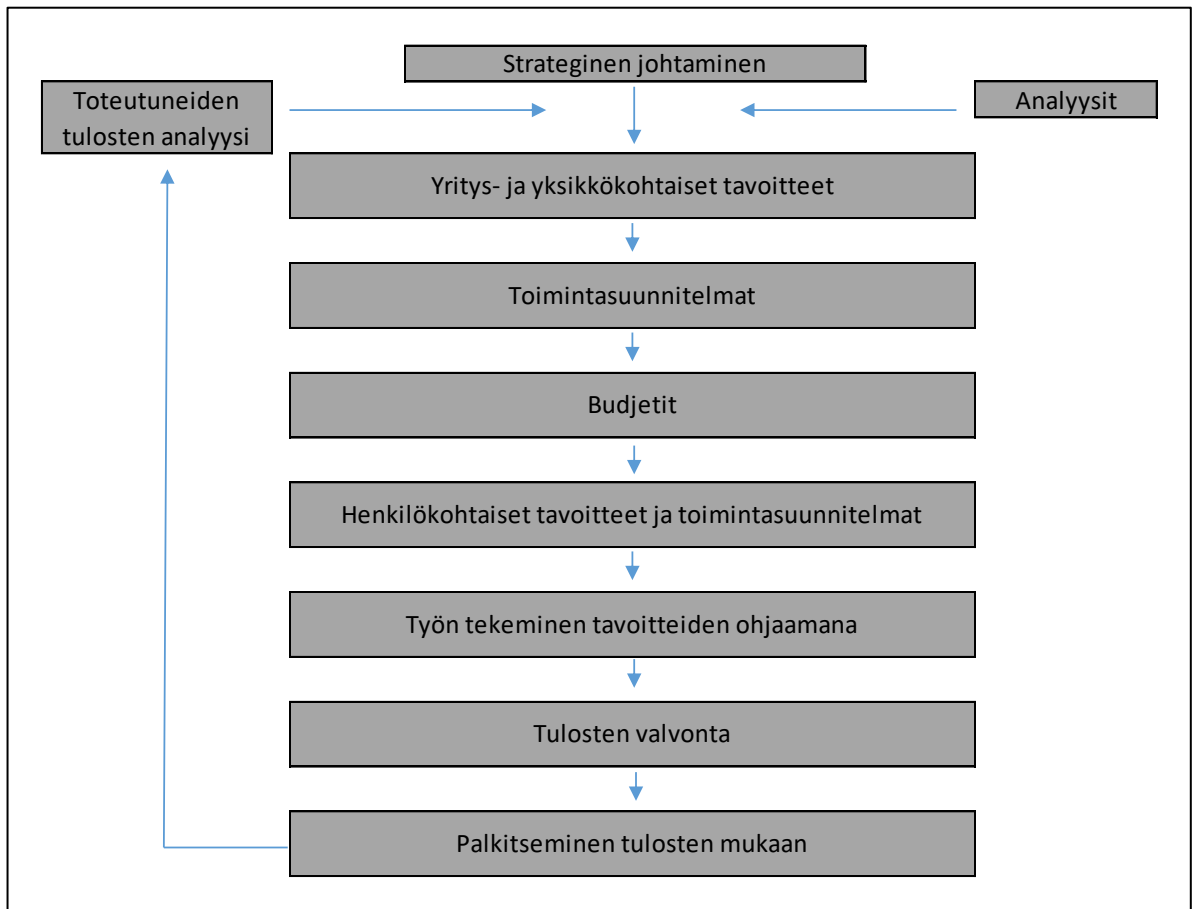
2.4 Mitä tarkoitetaan operatiivisella johtamisella

Operatiivisen johtamisen tarkoituksena on seurata, toteuttaa ja johtaa yrityksen tavoitteita ja strategiaa päivittäisillä toiminnoilla. Operatiivista johtamista voi olla hyvin monenlaista ja vuosien aikana on kehittynyt monia erilaisia operatiivisen johtamisen menetelmiä. Suosituimpina menetelminä voidaan mainita muun muassa tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, suoritusjohtaminen, toimintojohtaminen sekä prosessijohtaminen. Kaikkien menetelmien tärkeimpänä tarkoituksena on kuitenkin toteuttaa yrityksen strategiaa, ja vaikka eri menetelmät painottavat eri asioita, yhteisenä ja yhtenä tärkeimmistä asioista on tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. (Kamensky 2014, 346) Monet menetelmät liittyvät toisiinsa ja ovat hyvin samankaltaisia. Jokaisessa johtamismenetelmässä tavoitteella tarkoitetaan tulevaisuudessa haluttua tilaa ja tuloksella sitä, kuinka tämä haluttu tila on toteutunut.

Tavoitteita ja niiden kehittymistä ajallisesti taas mitataan suorituskyky mittareilla eli KPI-mittareilla. Nämä mittarit ovat olennainen osa operatiivista johtamista ja päätöksentekoa. Johtamisen kannalta onkin kriittistä, että päätöksenteossa on mukana kaikki mahdollinen data mitä mittareiden avulla pystytään selvittämään. Näiden mittareiden avulla määritellään, onko tavoitteissa onnistuttu vai epäonnistuttu, sekä datasta saadun analyysin perusteella pystytään tekemään tarvittavia korjaustoimenpiteitä. (Niemelä ym. 2008, 123) KPI-mittareihin perehdytään tarkemmin luvussa kolme.

Kuvassa kaksi on käyty läpi operatiivisen johtamisen periaatemallia, tämä on yksi suosituimmista tavoitejohtamisen malleista. Tämän mallin avulla pystytään purkamaan strategia yksiköiden ja alayksiköiden vuosi- sekä osavuositavoitteiksi ja edelleen toimintasuunnitelmiksi. Peruskäytännä operatiivisen johtamisen ja strategian välillä toteutetaan vuosisuunnitelmilla sekä lyhyemmällä osavuosisuunnitelmilla. Mallin avulla nähdään, kuinka operatiivisella johtamisella toteutetaan yrityksen strategiaa läpi organisaation. Jokainen kuvassa lueteltu eri vaihe vaatii operatiivista johtamista. Johtaminen on hyvin erilaista riippuen siitä millä yritys- tai yksikötasolla ollaan. Operatiivinen johtaminen on hyvin laaja

käsite ja kuten kuvan kaksi avulla voidaan havainnoida, se koostuu hyvin erilaisista osista.



Kuva 2. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2014, 347).

Operatiivinen johtaminen tapahtuu portaittain ja tavoitteet asetetaan ylhäältä alaspäin. Tavoitteita asetetaan, jotta henkilöt, tiimit tai yksiköt tietävät mitä heiltä odotetaan. Aivan ensimmäiseksi määritellään yrityskohtaiset tavoitteet. Tämän jälkeen tavoitteiden ja johtamisen kanssa mennään yksi organisaatioporras kerralla alaspäin. Seuraavana yksikkönä voi olla esimerkiksi liiketoiminta-alue. Tämän jälkeen portaikossa on esimerkiksi maantieteellinen alue ja tämän jälkeen tulevat tiimit ja viimeisenä ovat tarpeen mukaan henkilökohtaiset tavoitteet. Työtä tehdään jokaisessa organisaation tasossa tavoitteiden ohjaamana sekä jokainen organisaation porras vaatii operatiivista johtamista ja siitä on aina vastuussa kyseisen yksikön esimies tai vastuuhenkilö. Esimerkiksi liiketoiminta-alueen tavoitteista on vastuussa liiketoimintajohtaja ja tiimin tavoitteista vastaa tiimpäällikkö. Kaikille tärkeimmille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelmat ja ne laaditaan samalla kaavalla kuin strategiset toimintasuunnitelmat, erona on kuitenkin, että vuosi- sekä osavuosisuunnitelmat tehdään paljon yksityiskohtaisemmin. Kun tavoitteet ja toimintasuunnitelmat on saatu

tehtyä, on seuraavaksi vuorossa budjetit, jotka ovat yhteenvetoja edellä mainituista tavoitteista sekä toimintasuunnitelmista.

Kun edellä mainitut asiat on saatu operatiivisen johtamisen periaatemallin mukaan käytyä läpi, on vuorossa työn tekeminen tavoitteiden ohjaamana. Tässä kohtaa tullaan tärkeään operatiivista johtamista koskevaan kohtaan eli tulosten valvontaan. Tuloksen valvonnan tärkeänä osa-alueena on esimies-alais-valvonta sekä joukkuevalvonta. Valvonta keskittyy useimmiten ennen kaikkea tavoitteisiin ja niiden onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tulosten valvominen ja seuranta ovat merkittävässä roolissa operatiivisessa johtamisessa, jos annettuja tavoitteita ei seurattaisi, tämä antaisi viestin, että tavoite ei ole tärkeä eikä kiinnostava. Johtamisjärjestelmän tehtävänä on pysyä ajan tasalla asioiden etenemisestä ja näin huolehtia, että yrityksen asetetuissa tavoitteissa pysytään. Kaikista tehokkain tapa seurata tavoitteiden onnistumista ovat KPI-mittarit, joita operatiivisessa johtamisessa käytetään päivittäin. Näistä saatu tieto tulee olla mahdollisimman ajankohtaista, jotta väärään suuntaan ajautumiset huomataan riittävän aikaisin ja korjaukset pystytään tekemään ennen kuin asiasta on aiheutunut suurempaa vahinkoa. Tiedon arvo kasvaakin sitä suuremmaksi mitä tuoreempaa tietoa se on, eli mitä vähemmän aikaa tapahtuneesta on kulunut, sitä arvokkaampaa tieto on johdolle. Reaaliaikaisella tiedolla pystytään seuraamaan to- teumia ja reagoimaan nopeasti muun muassa uusiin trendeihin. Kaikista arvokkaimmillaan tieto on, kun se on ennustetietoa, tämän avulla yritys pystyy suunnittelemaan ja ohjaa- maan toimintojaan oikeaan suuntaan. Historiallisen tiedon avulla tarkastellaan lähinnä, kuinka nämä asetetut tavoitteet ovat onnistuneet. Historiatieto voidaan hyödyntää muun muassa ennusteiden tekemisessä sekä oppimisessa. Historian avulla voidaan huomata esimerkiksi pidemmän ajanjakson trendejä. Riittävän laadukkailla ja laajoilla KPI-mitta- reilla yrityksen johto pystyy seuraamaan jokaista tiedon vaihetta riittävällä volyyymilla. (Ka- mensky 2014, 347) & (Niemi ym. 2008, 123).

Operatiivinen johtaminen on myös päivittäistä kommunikointia eri yksiköiden ja organisaatiotasojen välillä. Tässä kohtaa johtamisjärjestelmää on erittäin tärkeää, että kaikilla yksi- köiden vastuuhenkilöillä on hyvä ymmärrys kokonaisuudesta. Ylimmän organisaatiotason tavoitteet saattavat olla jopa vaarassa, jos yhteisymmärrys tavoitteista ja niiden toteuttami- sesta katoaa jossakin kohtaa johtamisjärjestelmää. On esimerkiksi mahdollista, että jos- sain kohtaa organisaatiotasoa tehdäänkin ainoastaan omalle osastolle tai tiimille edullisia ja hyödyllisiä ratkaisuja, mutta tämä saattaa kuitenkin vaikuttaa kokonaisuuteen negatiivi- sesti. Tätä kutsutaan osaoptimoinniksi. (Niemi ym. 2008, 123)

Esimerkkinä tästä voidaan käyttää musiikintoistolaitteiden valmistusta ja huoltamista sekä niistä aiheutuneita kokonaiskustannuksia. Laitteita kokoava osasto alkoi käyttää valmistuksessa huomattavasti edullisempia komponentteja, tämä paransi myyntikatetta huomattavasti, koska valmistuskustannukset tippuivat. Kaikille laitteille kuitenkin annetaan myytävissä huoltosopimukset tietyille ajanjaksolle. Huoltokustannukset kasvoivat tarkastelu ajanjaksolla merkittävästi edullisemmän komponentin seurauksena, joka ei kestänyt käyttöä samalla tavalla kuin laadukkaammat ja hintavammat komponentit. Huoltokustannukset nousivat esimerkissä niin suureksi, että tarkasteltaessa tuotteen koko elinkaaren tuottoja ja kustannuksia, lopullinen tuotto jäi pienemmäksi halvempien komponenttien kanssa kuin laadukkaampien. Esimerkistä huomaamme, että yksittäiset operatiiviset päätökset vaikuttavat laajalti tuotteen elinkaaren kustannuksiin ja näin ollen on todella tärkeää, että jokaisella organisaatiotasolla osataan nähdä kokonaiskuva ja –tavoitteet. (Niemelä ym. 2008, 123)

Operatiiviseen johtamiseen kuuluu, että jokaiselle yksikölle asetetaan kuvan kaksi periaatemallin mukaiset kohdat, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Yksiköille tullaan kehittämään muun muassa toimintasuunnitelmat, sekä budjetit joiden avulla tavoitteisiin on edellytykset päästä. Operatiivisen johtamisen tarkoituksena on seurata ja johtaa niin, että yksikölle annetut tavoitteet saavutetaan, tämä kuuluu kuvan kaksi periaatemallin osioon tulosten valvonta. Operatiivisen eli päivittävien johtamisen tärkein tarkoitus liiketoiminnassa on purkaa yrityksen strategiaa läpi organisaation. Suurin kysymys operatiivispainotteisessa johtamisessa onkin, kuinka strategia onnistutaan kytkemään päivittäiseen johtamiseen. Apuna operatiivisessa johtamisessa käytetäänkin aina KPI-mittareita, joiden avulla saadaan faktatietoa päätöksien tueksi. (Kamensky 2014, 346)

Palkitsemisjärjestelmät ovat osa operatiivisen johtamisen toimintoja. Hyvä palkitsemiskulttuuri voi toimia työntekijöille hyvänä motivaattorina sekä merkittävänä kilpailuetuna muihin yrityksiin nähden. Jo edellä mainittujen asioiden seurauksena palkitsemisjärjestelmiä ei sovi unohtaa, kun puhutaan operatiivisesta johtamisesta. Palkitsemisen tarkoituksena on parantaa yhtiön operatiivisia sekä taloudellisia suorituksia ja samalla sitouttaa etenkin avainhenkilöitä. Hyvä palkitsemisjärjestelmä myös vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti ja tämä taas mahdollistaa paremman tuloksen. Palkitsemiskriteerien valinnassa tulee ottaa huomioon mihin operatiivisiin tavoitteisiin niillä halutaan vaikuttaa sekä kuinka palkitsemisesta saadaan oikeudenmukainen sekä kuinka sillä onnistutaan ohjaamaan toimintaa tavoitteiden suuntaan. Usein valitaankin yksi tai useampi KPI-mittari, jota yksikön sisällä seurataan ja yksikön saavuttaessa tämän valitun KPI-mittarin tavoitteen, heidät palkitaan siitä esimerkiksi bonuksilla. Usein menestyneimpiä palkitsemisjärjestelmiä ovat ne, joissa on saatu koko henkilökunta kannustinjärjestelmän piiriin. (Kamensky 2014, 348-349)

Palkkarakenteella voidaan saada aikaan myös kannattavia muutoksia yrityksen tulokseen. Toiminnot joissa voisi olla luontevaa käyttää suoritepohjaista palkkarakennetta, saattaa toimia paremmin kuin muut palkitsemismuodot. Projektisidonnaiset palkitsemismuodot ovat hyviä, kun on tarve toteuttaa asiakkaalta tullut työ tiukassa aikataulussa sekä ylittämättä kustannuksia. (Kamensky 2014, 348)

Operatiivinen johtaminen muuttuu ajan ja kehityksen mukana, mutta kokoustaminen on edelleen todella tärkeä osa-alue operatiivisessa johtamisessa. Kokoustamisen muodot ovat muuttuneet merkittävästi, enää ei tarvitse olla fyysisesti läsnä niin kuin kymmeniä vuosia sitten vaan yhteydessä voidaan olla muun muassa Skypen välityksellä. Tämä on madaltanut huomattavasti kynnyksiä lyhyiden kokouksien pitämiselle sekä edistänyt päivittäistä johtamista. Kokoustaminen on vaikuttamisen työkalu, kokouksien tarkoituksena on saada yhtenäinen käsitys siitä missä ollaan ja minne mennään sekä miten mennään. Kommunikaation vaikutus korostuu yrityksissä, joissa on erittäin paljon työntekijöitä ja toimipisteet ovat maantieteellisesti hajaantuneet laajalle alueelle. Kokoukset ja kommunikointi ovatkin operatiivisen johtamisen tärkeimpiä keinoja vaikuttaa. On todella tärkeää, että jokainen työntekijä on ajan tasalla häntä koskevista asioista ja jotta tämä toteutuu, on kommunikaation oltava tarpeeksi hyvällä tasolla. (Talvinko 14.8.2018)

Kokouksilla on suuri merkitys johtamisjärjestelmässä, niissä käydään läpi ja seurataan nykyisiä tavoitteita sekä asetetaan uusia suunnitelmia yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Kokoukset ovat niin sanottuja johtamisen työpajoja. Kokousten toimivuuden ja tehokkuuden kannalta on tärkeää, että ne ovat hyvin suunniteltuja, joissa on valmiit asiat ja sekä paikalla henkilöt joiden työkuva kokous koskee. Parhaimmillaan kokouksessa kaikilla on selkeät roolit ja etenkin vastuut, liian monesti asialistalla oleville tehtäville ei aseteta vastuuhenkilöitä, jolloin ne jäävät roikkumaan ja saattavat unohtua kokonaan. Vastuiden jakaminen on iso osa päivittäistä johtamista. (Niemelä ym. 2008, 125)

Operatiivisissa johtamisjärjestelmän kokouksissa tavoitteena on ratkaista lyhyen tähtäimen ongelmia sekä erilaisten KPI-mittareiden ja muiden taloustietojen avulla edistää jatkuvaa parantamista. Näiden kokousten frekvenssi saattaa vaihdella päivittäisestä kuukausittain pidettäviin kokouksiin. Tämä vaihtelee hyvin paljon liiketoiminnan asettamista vaatimuksista. Osallistujat koostuvat yksiköiden henkilöstöstä ja talousasioissa etenkin ylemmästä johdosta. Kyseiset kokoukset keskittyvät pääsääntöisesti operatiivisten ongelmien tunnistukseen ja ratkaisemiseen sekä tärkeimpien tunnuslukujen läpikäymiseen. (Niemelä ym. 2008, 125)

3 Mitä tarkoitetaan KPI-mittareilla sekä suorituskyvyn mittaamisella ja mihin niitä tarvitaan?

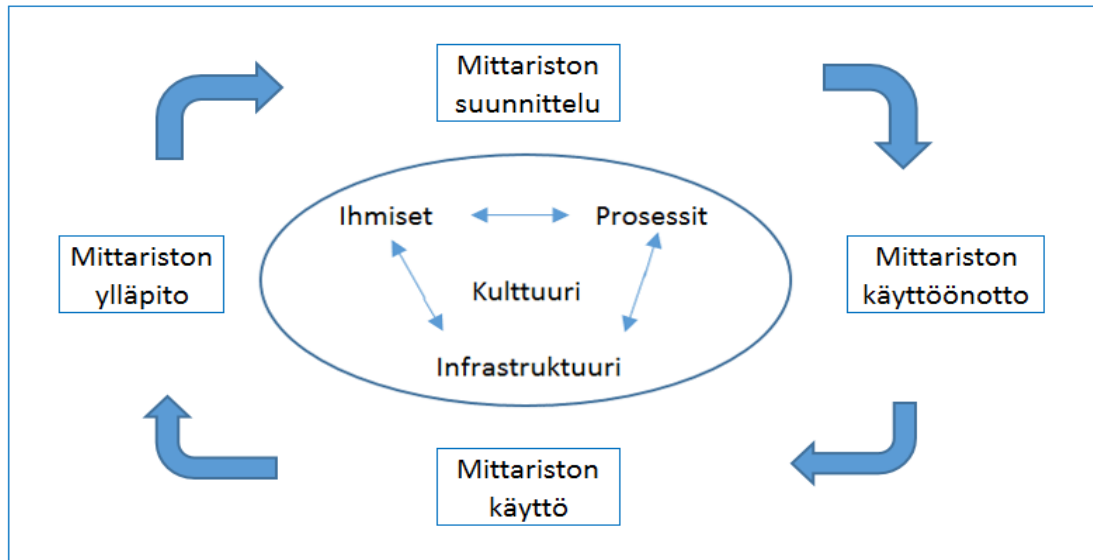
Seuraavassa luvussa keskitytään KPI-mittareihin ja siihen mihin niitä tarvitaan ja mikä niiden rooli on yrityksen liiketoimintaa tarkasteltaessa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan myös mittaamiseen liittyviä haasteita sekä mitä kaikkea tulee ottaa huomioon mittareiden suunnittelussa ja käyttöönotossa. Alaluvuissa käydään läpi myös erityisesti operatiivisen kannattavuuden suosittuja KPI-mittareita. Toisinaan tekstissä puhutaan mittareiden sijaan tunnusluvuista. Tämä kappale on pohjustusta työn empiiriseen osioon.

KPI-mittarit eli Key Performance Indicators ovat työkaluja, joiden avulla pystytään toteuttamaan yrityksen strategiaa. Mittarit ovat organisaation ja etenkin ylemmän johdon työkaluja, joiden avulla on mahdollista tehdä päätöksiä faktoihin perustuen. Mittareilla mitataan merkittävää tuottoa tuottavia prosesseja ja niillä mahdollistetaan tiedolla johtaminen. KPI-mittareiden avulla mitataan yrityksen suorituskykyä eli jonkin liiketoiminnallisen tekijän toiminnan tilaa. Hyvä sekä suosittu sanonta ”Se mitä mitataan, tulee tehtyä” on täysin totta ja tämän takia yritykset haluavat seurata toimintaansa mittareiden avulla. KPI-mittarit mahdollistavat faktoihin perustavan päätöksenteon ja niiden ympärille perustuvat myös monet yrityksen suurtalinjaa koskevat päätökset. Mittarit antavat kuitenkin niiden tulkitsijoille vain tiedon siitä mikä on yrityksen liiketoiminnan tila sillä hetkellä eli toimenpiteet, jotka seuraavat tunnuslukujen analysoinnin jälkeen ovat yrityksen johdon vastuulla. Mittareiden avulla pyritään selkeyteen ja yksikertaisuuteen niin, että muun muassa yrityksen tavoitteet sekä strategia ovat mittareita tarkastelemalla ymmärrettävällä tasolla. Ilman luotettavia mittareita tavoitteiden seuraaminen on lähes mahdotonta. (Niemelä ym. 2008, 96)

KPI-mittareiden käyttö eli suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä osa jokapäiväistä toiminnan ohjausta, mittareiden avulla pystytään myös viestimään henkilöstölle mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja mihin suurin panos tulee laittaa. Suorituskyvyn mittaaminen ei ole vain taloudellisiin tunnuslukuihin pohjautuvaa vaan mittaamista tapahtuu myös ei-taloudellisissa menestystekijöissä kuten asiakastyytyväisyys ja työilmapiiri. Nykyään monet yritykset keskittyvätkin enemmän myös edellä mainittuihin ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Esimerkiksi pitkällä tähtäimellä kannattavuuden ja yrityksen tuloksentelekkyvyyden jatkuvuuden kannalta henkilöstön tyytyväisyys on erittäin suuressa roolissa. Nykyään hyvä työilmapiiri saattaa olla monille kriteeri uutta työpaikkaa haettaessa. Yritykset ovatkin huomanneet kuinka suuri vaikutus muun muassa henkilöstön viihtyvyydellä ja hyvinvoinnilla on yrityksen toimintaan sekä tuloksentelekkyvyyteen ja ovat alkaneet panostaa näihin entistä enemmän. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 30-31)

Taloudelliset mittarit perustuvat rahalla mitattavaan tietoon ja ne saadaan usein helposti poimittua yrityksen tilinpäätöstiedoista, kuten liikevaihto ja myyntikate. Nämä antavat kuitenkin kapean kuvan yrityksen todellisesta tilasta ja ovat riittämättömiä ohjaamaan nykyaikaista liiketoimintaa oikeaan suuntaan. Ainoastaan taloudellisia tunnuslukuja tarkastelemalla pitkän aikavälin tavoitteet saattavat jäädä pimentoon ja aiheutuu osa-optimointia. Tämän seurauksena yhä useammat yrityksen panostavat nykypäivänä edellä mainittuihin ei-taloudellisiin mittareihin, jota johtaminen ja toiminnan ohjaus organisaatiossa pysyisi kiihtävällä tasolla. Edellä mainitun jakamisperiaatteen lisäksi mittareita voidaan luokitella myös suoriin tai epäsuoriin mittareihin. Epäsuoria mittareita käytetään, kun ei voida mitata jotakin asiaa suoraan vaan täytyy mitata jotain, jonka tiedetään liittyvän mitattavaan asiaan läheisesti. Esimerkiksi tuottavuutta on usein vaikea mitata suoraan, jolloin voidaan välillisesti mitata, vaikka työilmapiiriä, poissaoloja sekä virheiden määrää. Nämä kaikki vaikuttavat toiminnan tuottavuuteen epäsuorasti ja näin tuottavuutta saadaan mitattua välillisesti. Riippumatta siitä millä perusteella mittarit on jaoteltu, KPI:lla tarkoitetaan mittaria, jolla mitataan merkittävää tuottoa tuottavaa prosessia. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 30-31)

Suorituskyvyn mittaaminen koostuu neljästä eri osa-alueesta; mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö sekä mittariston ylläpito. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan yrityksessä mitattavat asiat sekä millaisia mittareita niiden mittaamisessa käytetään. Tämän jälkeen mittarit viedään käytäntöön, joka tarkoittaa muun muassa henkilöstön kouluttamista. Kun henkilöstö on koulutettu käyttämään mittareita, voidaan mittareita käyttää johtamisen tukena sekä päätöksenteossa. Viimeisenä osa-alueena on mittareiden ylläpito eli päivittäminen. Tämä on erittäin tärkeätä, koska liiketoiminnan niin sanottu ongelmapisteet tai mittaamisen kohteet muuttuvat ajan kuluessa ja jotta yritys pysyy kehityksessä mukana, on mittareita välillä päivitettävä. (Lönngqvist ym. 2006, 11-12)

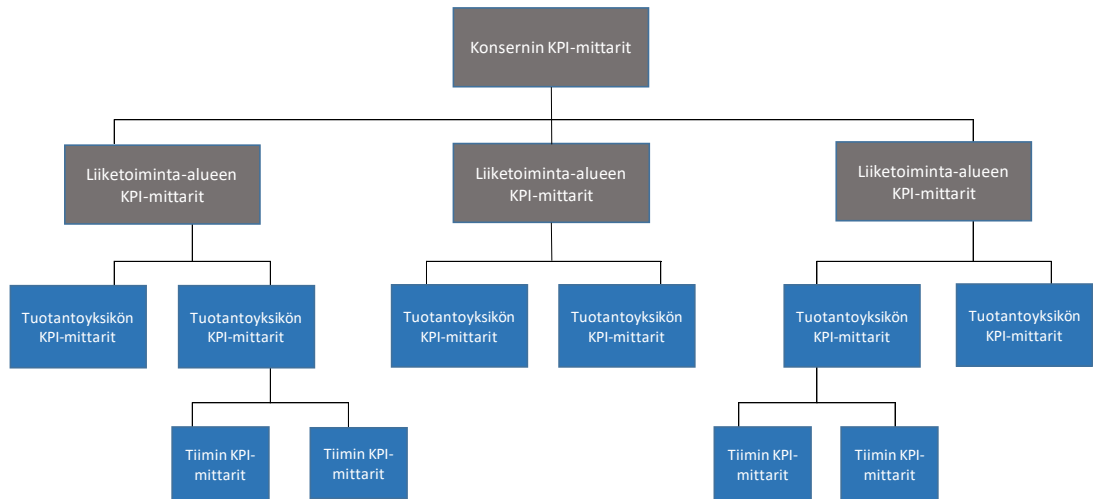


Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Lönnqvist ym. 2006, 12)

Eri alojen välinen KPI-mittareiden vertailu eli benchmarking ei ole aina mahdollista, koska joillakin aloilla esimerkiksi kannattavuuden tasot koostuvat hyvin eri luvuista. On hyvinkin mahdollista, että eri aloilla toimivista yrityksistä, joiden katetuotot ovat 25% ja 13%, pienemmän kateprosentin omaavan yrityksen kannattavuus saattaa olla huomattavasti parempi. Näin ollen eri toimialojen yritysten tunnuslukujen vertailussa tulee kiinnittää huomiota siihen, vaikuttaako liiketoiminnan luonne tunnuslukuihin erityisesti ja näin ollen vertailukelpoisuuteen. (Talvinko 14.8.2018)

3.1 Kuinka valitaan hyvä KPI-mittari

Avaindimensiot hyvän KPI-mittarin valintaan ovat merkityksellisyys, johdettavuus sekä mitattavuus. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että onko tulevilla mittarilla mahdollisuudet parantaa mitattavaa toimintaa. Eli jos mittarilla seurataan esimerkiksi työkalujen kulutusta ja mahdollisuudet parantaa niiden kulutusta olisi 1%, johdon tulisi miettiä mittarin merkityksellisyyttä ja kannattaako siihen laittaa resursseja vai tulisiko resurssit laittaa kannattavampaan projektiin. Relevantin mittarin tulee olla kytköksissä myös yrityksen strategiaan, jotta se täyttäisi hyvän KPI-mittarin ehdot. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan myös sitä, onko mittari relevanssi sen käyttäjän kannalta. Jos mittari ei liity liiketoimintaan merkittävällä tavalla, sitä on aivan turha käyttää. Valittujen mittareiden tulee olla sellaisia joiden avulla yritys ja sen liiketoiminta-alueet pystyvät kehittämään omaa tekemistään. Usein KPI-mittareita lähdetään rakentamaan yrityksissä ylhäältä alaspäin niin, että alemman tason KPI-mittarit aina linkittyvät ylempään tasoon. Alemman tason mittareilla pystytään paremmin selittämään ylemmän tason mittareita. Kuva 4 havainnollistaa hyvin, kuinka KPI-mittarit yleensä rakentuvat yrityksissä. Tähän liittyvää syy-seuraus suhteiden ymmärtämistä käsitellään lisää kappaleessa 3.2. (Koskinen 21.7.2018)



Kuva 4. KPI-mittareiden linkittyminen ylhäältä alaspäin

Johtaminen ja työn seuranta ovat tärkeässä roolissa, kun puhutaan KPI-mittareista. Jos mittaria ei pysty johtamaan sitä on turha myös mitata, koska johtamisella saadaan aikaan muutoksia, ei ainoastaan mittaamisella. Johdettavuuden määrittämiseen sisältyy kokouskäytäntö. Kun KPI-mittaria tarkastellaan johdettavuuden näkökulmasta, tulee siinä ottaa huomioon myös kokouskäytäntö eli ketkä osallistuvat kokouksiin, kuinka usein kokouksia järjestetään, kuinka toimenpiteet käsitellään sekä kuinka toimenpiteitä seurataan. Johdettavuuteen kuuluu myös henkilöstön koulutus sekä vastuuhenkilöiden valinta. Henkilöstön tulee olla koulutettuja käyttämään mittareita sekä jokaisen vastuuhenkilön tulee pystyä tekemään päätöksiä niistä saatujen tuloksien perusteella. Henkilöstön kouluttamisessa ensimmäinen tärkeä vaihe on niin sanottu "Train the trainers"-vaihe eli kouluttajien koulutus, jossa henkilöt, jotka tulevat olemaan vastuussa henkilöstön koulutuksesta, saavat ensin hyvän koulutuksen itse ja ovat täysin ajan tasalla kyseisestä mittarista opettaakseen sen käyttöä ja analysointia muulle henkilöstölle organisaatiossa. Jotta koko yrityksen henkilöstö pystyy käyttämään mittareita, tulee mittareiden olla selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta niistä tehtävät johtopäätökset ovat yhtenäisiä, riippumatta siitä kuka mittaria tulkitsee. Hyvällä mittarilla pitää olla myös palkitsemisjärjestelmä eli linkki bonuksiin tulee löytyä. Kun KPI-mittarin asettamiin tavoitteisiin päästään, niin siitä tulee palkita hyvän työmotivaation säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Mitä konkreettisempi positiivinen ja henkilökohtainen vaikutus jolloin työllä on yksittäiseen henkilöön, sitä paremmalla motivaatiolla hän työn suorittaa sekä usein myös työn lopputulos on parempi. Tästä johtuen tavoitteiden saavuttamiseksi mittareihin on hyvä linkittää bonukset, jotka motivoivat työntekijöitä parempaan suoritukseen. (Koskinen 21.7.2018)

Kolmantena avaindimensiona on mitattavuus eli jos tarkasteltavasta asiasta on vaikea saada mitattavaa dataa, on mittaria turha valita mittaristoon. Mitattavuuteen liittyy myös lähdedatan laatu, joka on elintärkeässä roolissa, kun puhutaan mittaamisesta. Mittaamisessa on oltava riittävän varma, että mittausjärjestelmistä saatava tieto on luotettavaa sekä ajankohtaista. Päätöksiä on turha tehdä epäluotettavalla tiedolla. Reliaabelilla mittarilla tulokset eivät vaihtele, vaan ne ovat laadukkaita sekä johdonmukaisia, jolloin johdolle annetaan mahdollisuus tehdä oikeita johtopäätöksiä ja kehitysideoita mittareiden datasta. KPI-mittareiden tarkoituksena on luoda yhtenäisiä nimittäjiä päämääristä sekä tuloksista koko organisaation kattavalla tasolla. Kun löytää vastauksen näihin kolmeen edellä mainittuun avaindimension, voi mittarin valintaprosessissa siirtyä eteenpäin. (Koskinen 21.7.2018 & Lönnqvist ym.2006, 34)

Hyvän mittarin tulee olla myös saavutettavissa oleva, vaikka mittari olisi kaikilta muilta osin täydellisesti suunniteltu ja täyttäisi hyvän KPI-mittarin ehdot, se saattaa muodostua mahdottomaksi saavuttaa ja muuttua näin ollen heikoksi mittariksi, ainakin motivaationäkökulmasta tarkasteltuna. KPI:n tulee olla realistinen, sillä epärealistisen tavoitteen tavoittelu aiheuttaa hyvin todennäköisesti negatiivisen vaikutuksen työmotivaatioon ja näin ollen lopulta myös tulokseen. Hyvä mittari on myös aikasidonnainen eli mittaristo on määritelty myös sen mukaan, seurataanko sitä päivittäin, viikoittain vai kuukausittain. (Koskinen 21.7.2018)

Etsiessä hyviä ja laadukkaita sekä yrityksen liiketoiminnan kehityksen kannalta merkittäviä KPI-mittareita on tärkeä keskittyä muutamaankin oleelliseen mittariin. Liian monen asian mittaaminen saattaa vain aiheuttaa epäselvyyttä siitä mitkä mittarit ovat oikeasti tärkeitä. Esimerkiksi työntekijän, jolla on tuloskortissaan kymmenen eri mitattavaa tavoitetta, on vaikea priorisoida ajankäyttöään. Jos tavoitteet puolitettaisiin, olisi niiden priorisointi helpompaa sekä onnistuminen paljon todennäköisempää. (Tekniikka&Talous 2012. Työelämä)

Suorituskykyä mitattaessa on helppoa mitata vain tuloslaskelmasta saatujen tietojen avulla. Useimmat taloudelliset mittarit ovat juuri tuloslaskelman tasolla mitattuja, mutta KPI-mittareita määriteltäessä ei saa unohtaa niin sanottua lattiatasoa. Näin tekemällä KPI-mittari jää usein tuotannon työntekijöille kaukaiseksi, jolloin he tuntevat, että heillä ei ole merkittävää roolia mittarissa tai he eivät osaa suhteuttaa omaa tekemistään ja sen vaikutuksia mittariin. On tärkeitä luoda mittareita, joihin jokainen yrityksen työntekijä voi suhteuttaa oman tekemisensä, esimerkiksi yhden päivän aikana asennettujen mittalaitteiden kappalemäärän mittaaminen olisi mahdollisesti hyvä KPI-mittari jokaiselle työntekijälle. Kun KPI-mittarit on valittu, tulee niille myös valita vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöillä tulee

olla riittävät keinot saavuttaa annetut tavoitteet ja heillä tulee olla mahdollisuudet muutosten tekoon, jos tavoitteiden saavuttaminen sen vaatii. On tärkeää, että vastuuhenkilöillä on omilla toimenpiteillään mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden onnistumiseen. Jos valitulla vastuuhenkilöllä ei ole mahdollista vaikuttaa mitattavan asian tuloksellisuuteen, on vastuuhenkilö väärä kyseisen mittarin vastuuhenkilöksi. (Tekniikka&Talous 2012. Työelämä)

Yksi tunnetuimmista suorituskykymittaristoista on vuonna 1992 kehitetty Balanced scorecard, joka on kehitetty erityisesti tavoitejohtamisen periaatteille. Alla olevassa projektimallassa on kuvattu Balanced Scorecardin suunnittelua ja käyttöönottoa: kyseinen projektimalli noudattaa yleisiä mittariston käyttöönoton eri vaiheita ja sopii näin ollen erinomaisesti minkä tahansa mittariston suunnitteluun sekä käyttöönottoon.

1. **Selkeä päätös Balanced Scorecard-projektin käynnistämisestä**
 - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. **Johdon aito sitoutuminen**
3. **Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen**
 - yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio
 - yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
4. **Yritysten kriittisten menestystekijöiden määrittäminen**
 - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT-analyysi)
5. **Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen**
 - näkökulmien ja mittareiden valinta
 - haasteelliset tavoitteet
 - syy-seuraussuhteet
6. **Organisaation sitouttaminen**
 - henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi
 - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
7. **Mittariston karsinta ja täydentäminen**
 - vähän mittareita -> ohjaus
8. **Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin**
 - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
9. **Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi**
10. **Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella**
 - palaute, palkitseminen ja oppiminen
 - atk:n tuki, tietovarastointi

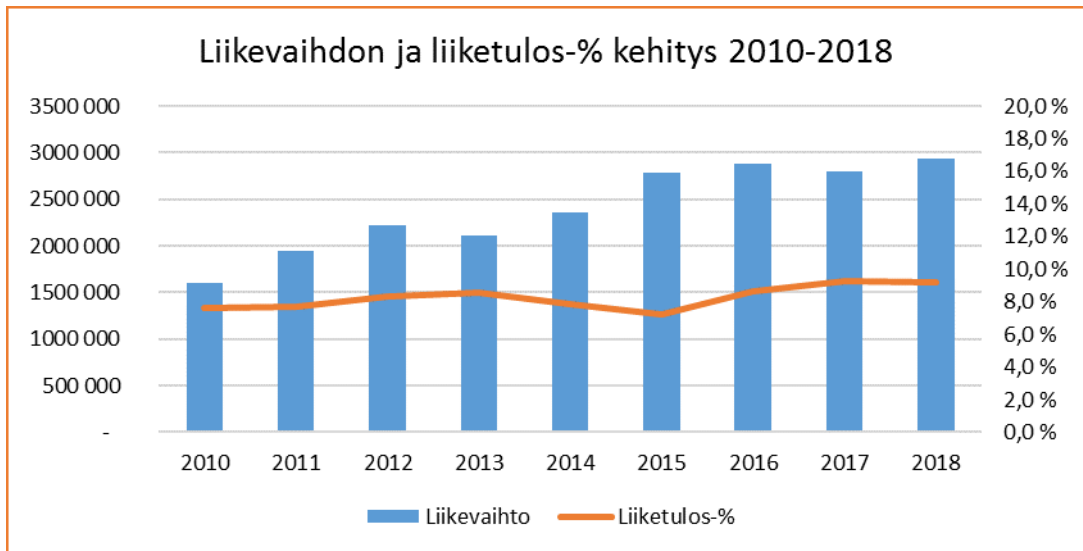
Kuva 5. Projektimalli Balance Scorecardin suunnitteluun ja käyttöönottoon. (Lönngqvist ym. 2006, 101)

Mittareiden suunnittelussa ja käyttöönotossa syy-seuraus yhteys yrityksen strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden sekä tulevien KPI-mittareiden välillä ei saa katketa missään vaiheessa. Palautetta tulee kerätä koko projektin ajan ja prosesseja mahdollisesti muokata.

Mittariston suunnittelu ja käyttöönotto koostuvat kuudesta päävaiheesta, jotka ovat 1) päätös projektin aloittamisesta ja tiimin kasaaminen, 2) yrityksen strategian määrittely ja selkeyttäminen, 3) kriittisten menestystekijöiden selvittäminen, 4) KPI-mittareiden määrittely ja vastuuhenkilöiden määrittely jokaiselle mittarille, 5) mittareiden visualisointi 6) organisaation sitouttaminen ja koulutus. (Koskinen 21.7.2018 & Niemelä ym. 2008, 112)

Niin kuin jokainen projekti myös KPI-mittaristo projektit aloitetaan sillä, että tehdään päätös projektin aloittamisesta ja sitoutetaan henkilöstö projektiin. Ensiksi selvitetään resurssit ja projektin laajuus sekä mietitään projektista aiheutuvat hyödyt ja haitat. Heti projektin alkutaipaleella on myös tärkeätä johdon sitouttaminen projektiin. Siitä huolimatta, että KPI-mittaristoprojekteissa talousosasto onkin aktiivisimpana osapuolena viemässä suunnitelua ja käyttöönottoa eteenpäin, on tärkeää, että koko johtoryhmä osallistuu kehitykseen alusta lähtien. Ennen kuin voidaan määrittellä keskeisimmät KPI-mittarit, tulee jokaisella olla selkeä ja yksinkertainen näkemys yrityksen strategiasta ja tavoitteista, jonka päälle nämä KPI-mittarit voidaan rakentaa. Kun strategia on kaikilla selvänä mielessä, pitää miettiä mitkä ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Menestystekijöiden määrittämisessä tarvitaan usein kompromisseja, koska kaikkea ei voida mitata onnistuneesti. On parempi keskittyä muutamaan mittariin laadukkaasti kuin liian monen mittarin seuraamiseen puolitehoin. Menestystekijöiden ollessa selvillä voidaan määrittellä niitä tukevat KPI-mittarit ja vastuuhenkilöt jokaiselle mittarille. Vastuuhenkilön vastuulla on kyseisen mittarin kehittäminen, toimivuus ja luotettavuus. Vastuuhenkilö kokoustaa säännöllisesti tiiminsä kanssa ja kerää uusia ajatuksia sekä kehitysideoita mittariin liittyen. (Talvinko 14.8.2018 & Lönnqvist ym. 2006, 101)

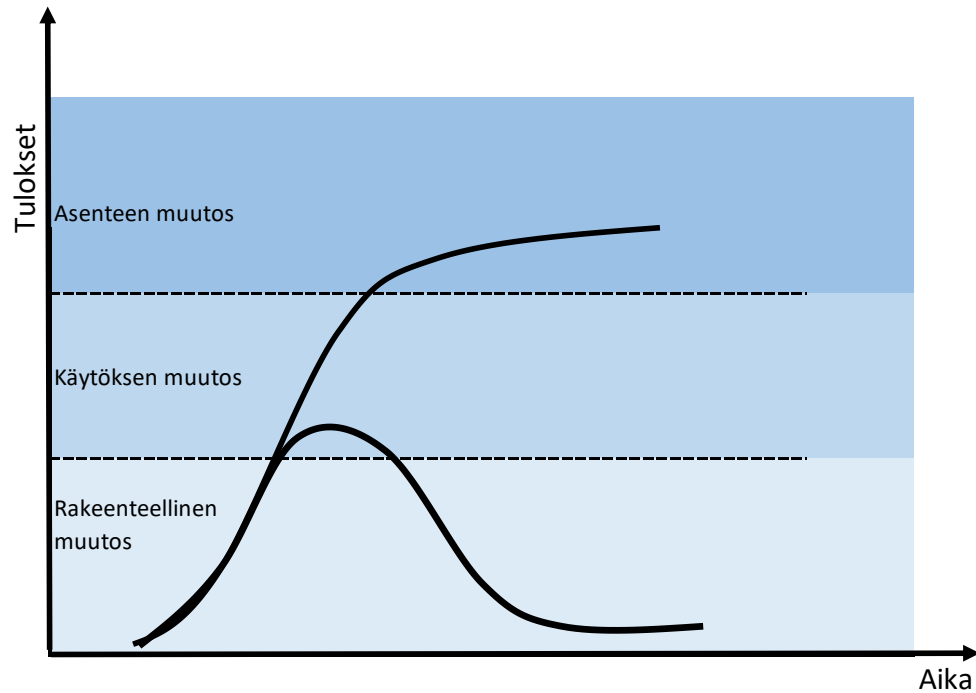
Mittarin visualisointi on tärkeässä roolissa mittaria suunniteltaessa. Visualisoinnin tulee olla hyvin selkeä ja antaa jokaiselle sitä tulkitsevalla ymmärrettävä kuva siitä mitä mitataan ja mitkä ovat mittauksen tulokset. Kuva 6 on esimerkki selkeästä mittarin kuvaajasta, joka on antaa tulkitsijalle nopeasti selkeän kuvan siitä mitä mitataan ja kuinka mitattava asia on kehittynyt. (Koskinen 21.7.2018)



Kuva 6. Esimerkki selkeästä KPI-mittareiden visuaalisesta esittämisestä

Mittariston suunnittelun ja käyttöönoton viimeisenä vaiheena on organisaation sitouttaminen ja koulutus käyttämään mittaria. Jokaisen mittarin vastuhenkilö pitää huolen siitä, että ymmärrys kyseisestä mittarista on jokaisella sitä käyttävällä työntekijällä. Vastuhenkilö kouluttaa ensin kouluttajat, jotka sitten kouluttavat muut työntekijät. Jotta suorituskyky-mittareiden avulla saadaan kestäviä tuloksia aikaan, tulee niiden käyttö ja seuraaminen olla säännöllistä. Tämän saavuttamiseksi on tultava seuraamuksia heille, jotka eivät mittareita käytä ja seuraa niitä säännöllisesti. Sillä jos työntekijöille ei koidu seuraamuksia tekemättä jätetyistä tehtävistä ne myös usein jäävät tekemättä, jos työtehtäviä on paljon ja niitä joutuu priorisoimaan. (Koskinen 21.7.2018)

Kestävät tulokset saavutetaan ainoastaan silloin, kun rakenteellisten muutosten lisäksi saavutetaan muutoksia käyttäytymisessä sekä asenteessa. Kuva seitsemän havainnollistaa hyvin, kuinka tulokset kasvavat sitä paremmaksi, mitä syvempi muutos saadaan aikaan. Rakeenteellisten muutosten jälkeen tulokset kasvavat hyvin nopeasti, mutta jos muutos jää vain rakeenteelliseksi, tuloksissa palataan hyvin nopeasti lähtöpisteeseen. Tärkeintä on saada asenteenmuutos uudessa asiassa, mitkään muutokset tai tulokset eivät ole pysyviä, jos omaa käyttäytymistään ja asennettaan ei onnistu muuttamaan. Esimerkiksi uusien KPI-mittareiden kanssa, jokaisen niitä käyttävän pitää asennoitua käyttämään, seuraamaan ja kehittämään niitä. Jos tulos jää vain siihen, että ollaan kehitetty uusi mittari ja saavutettu rakeenteellinen muutos eikä viety käyttöönotto loppuun asti, niin pidemmällä aikavälillä mittari on hyödytön ja tulokset jäävät hyvin pieniksi.

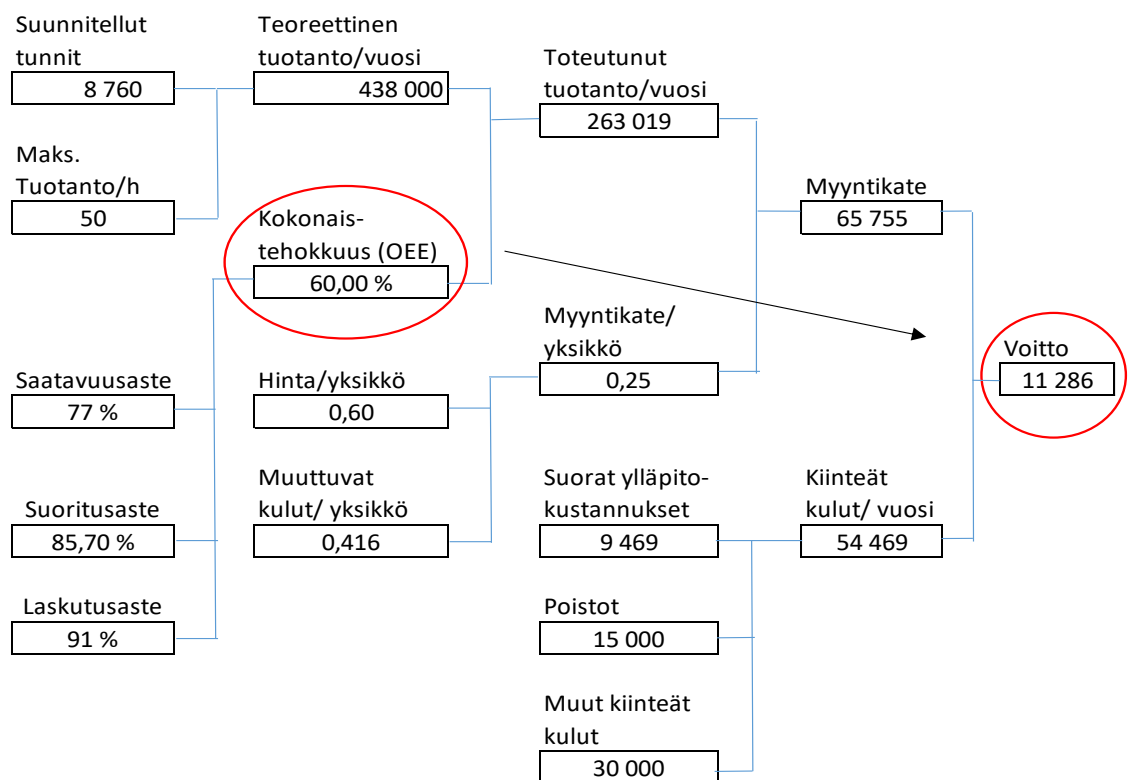


Kuva 7. Kestävien tuloksien saavuttaminen

3.2 Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen

KPI-mittareiden tarkoituksena on kuvata yrityksen strategiaa ja viedä sitä tunnuslukujen avulla ylhäältä alaspäin. Niiden tarkoituksena on kertoa yrityksen suorituskyvyn osa-alueista, jotka ovat strategian toteuttamisen kannalta tärkeimpiä. Yrityksen päädyttyä esimerkiksi kahdeksaan ylitason taloudelliseen KPI-mittariin, voi se kuitenkin linkittää nämä valitut mittarit matalatasoisiin toiminnallisiin mittareihin. Näin saadaan mittariston väliset syy-seuraussuhteet tarkasteluun. Syy-seuraussuhteen analyysillä on tarkoitus ymmärtää työtehtävät sekä –tapahtumat yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Mitä paremmin syy-seuraussuhteet ymmärretään, sitä paremmin voidaan keskittyä lisäämään asioita, joilla on positiivinen vaikutus liiketoimintaan ja vähentämään niitä, jotka vaikuttavat liiketoimintaan negatiivisesti. Tämä on myös hyvä keino sitoa henkilöstöä yrityksen strategiaan ja saada heidät ymmärtämään oman työn vaikutus, joka taas vaikuttaa positiivisesti työnteon motivaatioon ja lopulta parempaan tulokseen. Tärkeintä työn ja liiketoiminnan kehittämisessä on ensimmäiseksi löytää ydinsyyt poikkeamille sekä negatiivisesti tulokseen vaikuttaviin toimintoihin. Tähän tarkoitukseen syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on avainasemassa ja erilaisten mittareiden avulla tämä tieto on saavutettavissa. (Niemelä ym. 2008, 107)

Kuvan kahdeksan tarkoituksena on havainnollistaa tuotteen/yksikön tuoton muodostumista. Kuva on hyvä esimerkki syy-seuraussuhteista, josta huomataan, kuinka taloudellisia mittareita on linkitetty alaspäin toiminnallisiin mittareihin. Kuvasta huomataan, kuinka yksikön kokonaistehokkuuteen vaikuttavat saatavuusaste, suoritusaste sekä laskutusaste. Näitä kolmea osatekijää parantamalla voidaan kokonaistehokkuutta nostaa 10%:lla, joka taas parantaa yksikön voittoa reilulla yhdeksällä miljoonalla eurolla. Jotta yhtäsuureen tuotosparannukseen päästäisiin pitäisi esimerkiksi yhden myytävän yksikön hintaa korottaa 6,2 prosenttia. Syy- ja seuraussuhteita tarkastelemalla saadaan selvillä mitä tekijöitä parantamalla saadaan kaikista varmimmin parannettua asetettuja tavoitteita. Esimerkiksi yksikön hinnan nostamisella on epävarmat seuraukset ja se voi vaikuttaa myös tuotteen myyntimääriin negatiivisesti ja näin ollen huonontaa myyntikatetta ja sitä kautta voittoa. Toimivalla mittaristolla sekä syy-seuraussuhteita tarkastelemalla vastuuhenkilöillä on hyvät mahdollisuudet keskittyvä työn lopputuloksen kannalta merkittävimpiin tekijöihin. (Koskinen 21.7.2018, Niemelä ym. 2008, 110)



Kuva 8. Tuotantoyksikön mittaristo (Niemelä ym. 2008, 110)

4 KPI-mittareiden heijastuminen operatiiviseen johtamiseen

Hyvin määritellyillä KPI-mittareilla ei tee yrityksessä mitään, jos niitä ei osata seurata oikein eikä niitä käytetä johtamisen keinona sekä apuna päätöksenteossa. Tulevaisuuteen katsovat yritykset tajuavat, että ainoastaan hyvän mittariston ja siihen liittyvien järjestelmien määrittely ja käyttöönotto ei tuota vielä tehokasta ohjausjärjestelmää, vaikka se onkin siihen hyvä alku. Suorituskykymittarit eivät seuraa itse itseään vaan tähän tarvitaan operatiivista johtoa sekä datalla johtamista ja kommunikointia päivittäin.

4.1 Toiminnan ohjaaminen mittareilla

KPI-mittarit ovat yksi operatiivisen johtamisen tärkeimmistä työkaluista. Niiden avulla johto saa ratkaisevaa tietoa päätöksenteon tueksi, sillä mittarit antavat varmuuden siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitkä ovat seuraavat oikeat toimenpiteet. Toinen tärkeä mittareiden käyttötarkoitus operatiiviselle johdolle on kontrollointi ja ohjaaminen. Johto ei voi kulkea koko ajan työntekijöiden mukana, mutta he pystyvät seuraamaan ja ohjaamaan toimintaa KPI-mittareiden avulla. Onkin erittäin tärkeätä, että organisaation johdolla on käytössään riittävän luotettavaa ja ajankohtaista tietoa, jotta se pystyy ohjaamaan liiketoimintaa oikeaan suuntaan. Jos johdolla on käytössä epäluotettavia tai jopa vääriä lukuja, on mittarit turhia ja niistä on päätöksen teossa ja yrityksen tulevaisuuden kannalta vain haittaa. Tässä kohtaa on myös pidettävä huolta siitä, että mittareista saatu tieto kuvaa koko organisaation arvoketjua, jotta ohjaamisella ja seuraamisella saadaan mahdollisimman paljon lisäarvoa yrityksen toimintaan. Johto pystyy ohjaamaan työntekijöitä tekemään haluttuja asioita mittareiden avulla ja osoittamaan tätä kautta asian tärkeyden. Tätä kautta työntekijä havaitsee mikä on hänen oman työnsä kannalta keskeistä ja mihin hänen tulee laittaa enemmän panosta. (Lönqvist ym. 2006, 123-124)

Operatiivisen johtamisen yhtenä tärkeimpänä työkaluna pidetään kommunikointia. Usein kommunikointia organisaatioissa on aivan liian vähän johtuen pääasiassa organisaation rakenteesta sekä pitkistä etäisyyksistä toimipisteiden välillä, jolloin väistämättäkin joitain asioita jää tiedottamatta kaikille. Suorituskykymittaristo on myös erinomainen väline kommunikaation saamiseksi eri organisaatioportaiden välille. Monissa tapauksissa johto asettaa tiettyjä tavoitteita työntekijöille ja vyöryttää työntekijöiden käyttöön niiden seuraamiseen tarkoitettuja mittareita. Joissakin tapauksissa työntekijöillä voi kuitenkin olla parempaa ja ajankohtaisempaa tietoa mitattavasta asiasta ja näin ollen hänen tulee antaa mittareista palautetta, jotta mittaaminen pystytään kohdistamaan juuri oikeaan paikkaan ja saada siitä mahdollisimman paljon irti. (Lönqvist ym. 2006, 123-124)

Johto ei pysty seuraamaan liiketoiminnan ja tavoitteiden kehitystä pelkästään mittareista saatujen lukujen avulla, vaan se tarvitsee tuekseen selityksiä siitä, mitä lukujen takana on. Tämän seurauksena operatiivisen johtamiseen kuuluu viikoittain keskustella mittareista työntekijöiden ja vastuuhenkilöiden kanssa sekä kuunnella kehitysideoita mittaamiseen liittyen. Kommunikointi työntekijöiden kanssa ja erityisesti eri organisaatiotasolla olevien henkilöiden kanssa on todella tärkeää ja sitä harvoin tehdään yrityksissä tarpeeksi.

Palkitseminen on yksi hyvin toimivista johtamisen keinoista ja se on myös yksi parhaimpia keinoja motivaation säilyttämiseen. Työn tekeminen ilman minkäänlaista palkitsemista tai kannustamista ei johda pitkällä aikavälillä toivottuihin tuloksiin. Usein palkitseminen liittyy tavoitteiden saavuttamiseen ja tavoitteita seurataan KPI-mittareilla. Johdon tärkeänä tehtävänä on ottaa huomioon saavutetut tavoitteet ja bonukset tämän seurauksena. Palkitseminen tapahtuu monissa tapauksissa ainoastaan saavutettujen tavoitteiden kautta, joita seurataan KPI-mittareilla, sillä suuremmissa organisaatioissa on hankalaa seurata yhden työntekijän jokapäiväistä toimintaa ja palkita hyvistä yksittäisistä suorituksista. Joissakin organisaatioissa esimerkiksi bonukset jaetaan ainoastaan, jos tavoitetaan 90% budjetoidusta tuloksesta. Yksittäinen työntekijä taas ei käytä mittareita samaan tarkoitukseen kuin johto, vaan hän käyttää sitä oman työnsä tulosten ja mahdollisten tulospalkkioiden seuraamiseen. (Lönqvist ym. 2006, 124)

4.2 Tavoitteiden seuraaminen

Vuosisuunnittelun sekä lyhyempien osavuosisuunnitelmien yhteydessä ei voida välttyä KPI-mittareilta. Vuosisuunnittelun ja budjetin yhteydessä KPI-mittareiden rooli on suuri ja johdolla on suuri vastuu valita suunnitelmiin oikeat mittarit ja asettaa niiden avulla haastavat, mutta tavoitettavissa olevat tavoitteet. Ilman tavoitteita mikään tunnusluku tai suunnitelma ei ole tehokas. Tavoitteita voidaan asettaa eri tavoin: useimmiten tunnusluvun eli KPI-mittarin pitää ylittää tai alittaa jokin tietty arvo, jotta tavoite saavutetaan. Esimerkiksi liikevaihdon täytyy ylittää tietty raja, jotta tavoite luetaan saavutetuksi, kun taas sairaspoissaolojen määrän tulee pysyä tietyn rajan alapuolella, jotta tavoite saavutetaan. Näiden tavoitteiden asettaminen kuuluu johdon työtehtäviin ja päätöksenteossa käytetään apuna mittareista saatua historiadataa tai tutkimusta kilpailijoiden suorituskyvystä vastaavalla osa-alueilla. (Laamanen 2005, 55)

Kuten jo edellä on mainittu, tavoitteita ei usein oteta vakavasti ilman seurantaa ja seurauksia. Seurannan tarkoituksena on saada selville, kuinka asetetut tavoitteet ovat toteutuneet tai edenneet. Useimmiten seuranta kohdistuu tuloksellisten tunnuslukujen eli suori-

tuskykymittareiden tarkasteluun, mutta parhaimmissa tapauksissa se kohdistuu myös toimintaan, jolla tuloksia saadaan. Seuranta on johdon vastuulla ja kuuluu operatiivisen johtamisen työkaluihin. Seuranta ovat esimerkiksi kuukausittaiset palaverit, joissa käydään läpi edellisen kuukauden tapahtumat ja muutokset pääpiirteittäin. Kuukausipalavereissa käydään esimerkiksi liiketoiminta-alueiden tiimien tuloksien ja liikevaihtojen kehitystä sekä muita liiketoiminnalle keskeisiä suorituskykymittareita ja kuinka ne ovat pysyneet budjetissa. Siinä usein myös alustetaan jo tulevaa kuukautta ja mietitään, kuinka pystytään parantamaan seuraavalla kuukaudelle. (Laamanen 2005, 55)

Näiden kuukausittaisten palavereiden lisäksi järjestetään muutaman kerran vuodessa johdon katselmuksia, joihin valmistaudutaan laajemmalla panoksella ja kerätään kattavasti tietoa käynnissä olevista projekteista ja niiden etenemisestä sekä verrataan kehitystä strategioihin. Laajimmissa tapauksissa organisaatiossa tehdään niin sanottu itsearviointi eli johto tarkastelee 3-5 vuoden kehitystrendejä ja tutkii mikä on yrityksen tämänhetkinen tila ja missä se on muutamien vuoden päästä. Tarkastelussa usein arvioidaan nykyiset KPI-mittarit ja niiden tarkoituksenmukaisuus sekä mietitään mahdollisia uusia mittareita, jotka pystyvät palvelemaan yrityksen toimintaa jatkossa vielä paremmin. (Laamanen 2005, 55)

5 Operatiivisen kannattavuuden KPI-mittarit kohdeyrityksessä

Tässä kappaleessa käsitellään kohdeyrityksen käyttämiä KPI-mittareita sekä syvennytään niihin tarkemmin. Osiossa käydään läpi, miten ja miksi kyseisiä mittareita seurataan ja kuinka niitä päivitetään. Kappaleessa käydään läpi nykyisiä mittareita, mutta samalla myös tutkitaan mahdollisuuksia uusiin tai korvaaviin KPI-mittareihin. Eri suorituskykymittareiden kohdilla mietitään myös, kuinka niistä voitaisiin saada enemmän irti ja kuinka tunnusluvun arvoja saataisiin parannettua.

5.1 Asiakastyö tärkeimpänä tulosajurina

Kohdeyritys on teollisuuden käyttö- ja kunnossapitoyritys, joka palvelee monia teollisuudenaloja, suurimpana metalli-, kemian- ja energiateollisuus. Yritys tarjoaa siis palveluita ja näin ollen suurin osa työstä on asiakastyötä. Tämän seurauksena asiakastyö on kohdeyrityksen tärkein tulosajuri eli asiakastyö-% ja on yksi organisaation tärkeimmistä KPI-mittareita. Kohdeyritys saa siis tuottoja ainoastaan asiakkaalle tehdystä työstä, jota pystytään myös laskuttamaan.

Kuvassa kuusi on pääpiirteittäin kuvailtu, miten asiakastyön ja laskutettavan asiakastyön määrittely tapahtuu kohdeyrityksessä. Kokonaistyötunteihin lasketaan kaikki työntekijöiden tehdyt työtunnit ja näistä tehdyistä työtunneista vähennetään sairaspöissaolot, koulutus sekä muu sisäinen ajankäyttö. Sisäistä ajankäyttöä on organisaation sisäisiin työtehtäviin kulunut aika, esimerkiksi tiimipäällikön käyttämä aika laskujen käsittelyyn ja hyväksymiseen tai tiimin jäsenen käyttämä aika varastotilojen siivoukseen ja hyllyjen järjestämiseen. Yksi kohdeyrityksen tämänhetkisistä suurista kehityksen kohteista onkin, kuinka saada tiimipäälliköille enemmän aikaa asiakastyöhön eli kuinka saada heidän työstään kannattavampaa. Näiden edellä mainittujen vähennysten jälkeen saadaan asiakastyöhön jäävä aika. Tästä joudutaan kuitenkin vähentämään vielä ei laskutettava työ ennen kuin saadaan tietoon laskutettava asiakastyön osuus. Ei laskutettavaa työtä voi olla esimerkiksi matkat työkohteeseen, tavaroiden kokoaminen työmaalla ja työmaan purkaminen tai muu hallinnollinen asiakastyö, jota harvoin pystytään laskuttamaan. Nämä määritellään sopimusta tehdessä asiakkaan kanssa, kuuluvatko työt laskutettavaan työhön vai ei. Tavoitehan on tietysti se, että mahdollisimman paljon tämänkaltaisista töistä saataisiin sisällettyä sopimukseen ja joskus esimerkiksi matkat saadaan sisällettyä sopimukseen. Kaikkeaa on erittäin hankala saada sisällettyä sopimukseen, ellei jopa mahdotonta, mutta mitä enemmän työtä saadaan laskutettua, niin sitä parempi työn kannattavuuden kannalta. Tämän kehittäminen vaatii kehittymistä sopimusten tekemisessä ja koulutusta henkilöille, jotka pääasiassa sopimuksia tekevät.

Kokonaistyötunnit
- Sairasaika
- Koulutus
- Muu sisäinen ajankäyttö
Asiakastyöhön jäävä aika
- Ei laskuttava asiakastyö
Laskuttava asiakastyö

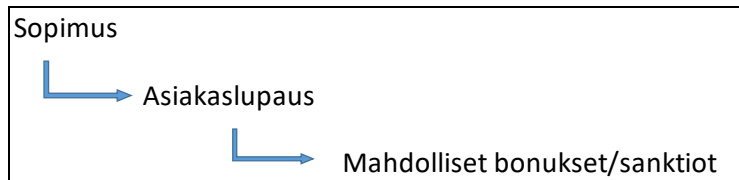
Kuva 9. Laskuttavan asiakastyön määrittely

Kohdeyrityksessä määritellään työnumeroiden avulla se mihin suurempaan kokonaisuuteen ajankäyttö kirjautuu. Eli esimerkiksi, jos työntekijä on ollut päivän koulutuksessa, hänen tulee kirjata tuntinsa hänen kustannuspaikalle tarkoitetulle koulutuksen työnumerolle. Jos työntekijä tekee asiakkaalle työtä, tulee hänen aina kirjata se kyseisen kustannuspaikan asiakastyölle tarkoitetulle työnumerolle. Työnumeroiden avulla tieto nousee yrityksen käyttämässä raportointijärjestelmässä oikealle riville. Tällä hetkellä yrityksessä ei saada eroteltua laskuttavaa asiakastyötä työnumeroiden avulla ja tämänhetkinen asiakastyömittari kertoo vain tunnit, jotka käytetään asiakastyöhön eikä sitä, kuinka suuri osa työstä on asiakkaalta laskuttavaa. Tämä olisi kuitenkin erittäin hyödyllistä tietoa johdolle ja tätä pohditaankin enemmän työn viimeisessä osiossa, kuinka tämän kehitysidean kanssa voitaisiin edetä, mutta työnumeroiden avulla tämä olisi määriteltävissä ainakin jollain tasolla.

Asiakastyö-% ja –tunteja seurataan todella säännöllisesti kohdeyrityksessä, ne ovat aina osa kuukausittaista raportointia. Budjetissa on määritelty tavoitetasot tiimeittäin, joiden mukaan tiettyihin asiakastyötuntimääriin yltämällä, tavoitetaan haluttu taso. Kyseistä KPI-mittaria käytetään jokaisella organisaation tasolla, tiimi-, hub- sekä liiketoiminta-alue-tasolla ja näistä on vastuussa aina kyseisen tason vetäjä. Esimerkiksi tietyn liiketoiminta-alueen asiakastyöprosentista vastaa lopulta liiketoiminnanvetäjä.

Asiakastyö lähtee aina sopimuksen tekemisestä asiakkaan ja yrityksen välillä. Toiminnassa on tärkeä huomioida, että eri asiakkaat hakevat eri kehityskohteita toiminnastaan, toiselle tärkeimpänä voi olla työturvallisuuden parantaminen ja toiselle laitoksen korkeampi käytettävyys. Kohdeyrityksen ja asiakkaan välisessä sopimuksessa on tärkeintä arvolupaus eli asiakkaalle luvatut asiat tulee toteuttaa. Arvolupaus ja luvattujen asioiden toteutuminen vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta jatkuvuuteen eli uusien sopimuksien syntymiseen. Arvolupaus heijastuu siis sopimukseen ja kannattavuuden tekijöi-

hin. Toteutetut asiakaslupaukset usein mahdollistavat bonukset, kun taas petetyt lupaukset aiheuttavat sanktioita ja pienentävät projektien kannattavuutta. Kohdeyrityksessä tarkkaillaan asiakastytyväisyyttä ja sitä pidetään suuressa arvossa, mutta tätä ei kuitenkaan seurata viikoittain, kuukausittain tai edes kvartaaleittain. Asiakastytyväisyystutkimuksia tehdään pääasiassa pari kertaa vuodessa ja tämä on kyseissä liiketoiminnassa riittävän usein.



Kuva 10. Asiakastytyväisyyden merkitys

5.2 Laskutuksen ja ostolaskujen käsittelynopeuden vaikutus kannattavuuteen

Kuten edellä jo mainittiin, kohdeyritys tekee asiakastyötä eli se saa rahansa, kun se onnistuu laskuttamaan asiakastaan ja saamaan heiltä rahat tililleen. Tämän takia on erittäin tärkeää, että laskutusnopeus on hyvällä tasolla. Yritys seuraa laskutuksen kehittymistä yhtenä osana nettokäyttöpääoma-raportointia, joka tehdään yrityksessä kuukausittain ja on ollut kovan seurannan alla viimeisen kahden vuoden aikana. Tämän raportin seuraaminen ja kehittäminen on parantanut muiden seurattavien asioiden lisäksi myös laskutuksen nopeutta. Laskutuksen nopeutta on tutkittu niin, että ensimmäiseksi päiväksi lasketaan se, kun ensimmäinen tapahtuma projektille tai työlle perustetaan järjestelmään. Laskutuksen viimeiseksi päiväksi lasketaan se, kun lasku saadaan tehtyä. Kehitystä tällä kyseisellä aikavälillä on tapahtunut useita päiviä ja tämä on parantanut projektien kannattavuutta, koska työtä on päästy laskuttamaan entistä aikaisemmin ja rahat on näin ollen saatu käyttöön entistä nopeammin eli tällä on onnistuttu parantamaan yrityksen kassavirtaa.

Samaisella nettokäyttöpääoma-raportilla seurataan myös asiakkaiden maksuehtoja. Nämä vaikuttavat suuresti kannattavuuteen ja kassavirtaan, sillä mitä paremmat maksuehdot asiakkaiden kanssa saadaan aikaan eli mitä nopeammin asiakkaan tulee lasku maksaa, sitä nopeammin työstä saatu raha saadaan yritykselle muuhun käyttöön. Usein asiakkaiden kanssa sovitaan sopimuksessa kolme tai neljä maksuerää projektiin liittyen. Ensimmäinen laskutuserä voidaan laskuttaa esimerkiksi, kun työ on tilattu ja toinen erä, kun työssä on päästy tiettyyn pisteeseen ja kolmas laskutuserä kun työ on vastaanotettu ja hyväksytty. Näiden kanssa on kuitenkin huomattu, että jokaisella laskutuserällä on sama maksuehto mikä asiakkaan kanssa on sovittu sopimuksessa, vaikka maksuaikataulussa lukisi, että 30% kauppahinnasta maksetaan, kun tilaus on tehty, niin tosiasiallisesti rahat tulevat tilille vasta 45 päivän päästä, jos tämä on sovittu asiakkaan kanssa yleiseksi

maksuehdoksi. Tämä syö yrityksen kassavirtaa ja kannattavuutta, kun rahoja ei saada nopeasti tilille. Tässä on kohdeyrityksessä kehittämisen paikka, joka lähtee jo sopimusta tehdessä. Sopimukseen voitaisiin kirjata, että viimeinen maksuerä noudattaa sovittua maksuehtoa, mutta muut maksuerät laitetaan maksuun heti, kun siihen liittyvä tavoite on saavutettu. Esimerkiksi maksuaikataulussa sovittaisiin, että 50% kauppahinnasta maksetaan heti kun nostopalkit ja hoitotasorakenteet on toimitettu työmaalle, eikä 45 päivän maksuehdolla, mikä on asiakkaan yleinen maksuehto. Näillä pystyttäisiin parantamaan huomattavasti kassavirtaa sekä kannattavuutta. Nämä muutokset ovat kuitenkin suuria ja vaativat koko organisaatiotasolla muutoksia sopimusten tekoon. Aikaa tämänkaltaisen muutoksen tekemiseen tulisi menemään paljon, mutta sillä olisi erittäin positiiviset vaikutukset kassavirtaan, joten muutoksenteke olisi hyvin kannattavaa.

Suurimpien asiakkaiden kohdalla on pankin kanssa sovittu factoring-sopimuksesta eli laskusaatavien rahoittamisesta. Myös näiden yritysten määrän kasvattaminen parantaisi kassavirran tilannetta. Factoringin piiriin kuuluvien asiakkaiden päivittäminen on kohdeyrityksessä säännöllistä ja keskusteluja näistä käydään muutaman kerran vuodessa.

Kuten kappaleessa 5.1 jo puhuttiin, yksi kohdeyrityksen tämän hetken suurimpia kysymyksiä työn kannattavuuteen liittyen on tiimipäälliköiden ajankäyttö eli kuinka heidän työstään saataisiin kannattavampaa. Tiimipäälliköillä laskujen käsittely kasvattaa huomattavasti sisäisen ajankäytön määrää ja näin ollen vähentää asiakastyötuntien määrää. Kohdeyritys ostaa paljon muun muassa erilaisia suoja- ja työvarusteita toimittajiltaan, jolloin laskuilla saattaa olla pahimmillaan sata riviä, jotka tiimipäällikön pitää laskulle tiliöidä. Useiden laskujen tiliointi saattaa pahimmillaan viedä tiimipäälliköiden aikaa monta tuntia päivästä ja tämä on kaikki pois laskutettavasta eli kannattavasta työstä.

Tiimipäälliköiden laskutustaakkaa pystytään vähentämään laskujen automaattitiliöinnillä sekä sopimalla, että joitakin laskuja käsitellään ainoastaan hallinnollisten kustannuspaikkojen kautta ja ainoastaan kerran kuukaudessa nuo veloitetään tiimeiltä sisäisenä laskutuksena. Näin pystytään tehostamaan tiimipäälliköiden ajankäyttöä ja samaan lisäaikaan kannattavampaan työhön. Automaattitiliointi on käytössä muutamien toimittajien kanssa, mutta tämän osalta kohdeyrityksessä ollaan kehityksestä vielä hyvin kaukana. Panostamalla automaatioon, laskujen käsittelyyn käytetty aika koko organisaatiotasolla tulisi vähentämään huomattavasti, jolloin aikaa jäisi enemmän kannattavampaan työhön.

Tällä hetkellä kohdeyrityksellä ei ole laskujen käsittelyyn tarkoitettua mittaria eli se ei pysty tunnuslukujen avulla seuraamaan, kuinka kauan tiimipäälliköillä menee aikaa näihin. Kui-

tenkin työmäärän suuruus tiedostetaan kentältä tulleen palautteen takia. Tähänkin tarkoitukseen olisi varmasti mahdollista ottaa käyttöön suorituskykyä mittaava mittari, joka kertoo, kuinka paljon aikaa keskimäärin tiimipäällikoillä kuluu laskujen käsittelyyn. Yhtenä vaihtoehtona on kysyä kohdeyrityksen ostolaskujärjestelmän toimittajalta, mitä keinoja heillä olisi tämän saavuttamiseksi.

Ostolaskujen maksuehtojen tarkastelu on myös tärkeässä roolissa kohdeyrityksessä ja sitä seurataan samalla nettokäyttöpääoma-raportilla kuin myyntilaskujen maksuehtojen kehitystä.

5.3 Muut taloudelliset KPI-mittarit kohdeyrityksessä

Kannattavuuden mittareista puhuttaessa esille nostetaan aina katetuottomittarit sekä liikevaihdon kehityksen seuraaminen ja nämä ovat myös kohdeyrityksen jatkuvassa seurannassa. Kuukausiraportoinnissa seurataan eri organisaatiotasojen eli Hubien, liiketoiminta-alueiden sekä konsernitason tuloslaskelmia. Näissä keskitytään eniten liikevaihdon, tiimikatteen, Hub-katteen, BL-Ebitan, allokoitun BL-Ebitan, EBITDAn sekä reported Ebitan seuraamiseen. BL-Ebita (Business line Ebita) kertoo liiketoiminta-alueen tuloksen ennen rahoituseriä, veroja ja arvonalentumisia, mutta siinä huomioidaan poistot. Kyseisiä mittareita verrataan budjetoituihin arvoihin ja ennusteeseen, lukuja vertaillaan kuukausitasolla ja kumulatiivisesti eli ajanjaksolla vuoden alusta kyseiseen kuukauteen asti. Vuositasolla vertaillaan myös ennustetta sekä budjettia keskenään.

Allokoidulla tuloksella tarkoitetaan tulosta, johon on lisätty hallinnollisia kuluja joihin kyseinen yksikkö ei voi itse vaikuttaa, näitä ovat esimerkiksi konsernin hallinnolliset kulut, kuten talous-, ict-, hr- ja myyntiosaston kulut sekä muut hallinnolliset kulut. Allokoituja tuloksia seurataan jopa tiimitasolla asti, näin saadaan selville mitä tiimien tuloksesta oikeasti jää viivan alle, kun sinne vyörytetään kaikki hallinnolliset kulut. Näin pystytään viestimään tiimeille, mikä on niin sanottu oikea kannattavuustaso eli kuinka paljon tiimien tulee tehdä tulosta, jotta toiminta on kannattavaa, kun siihen huomioidaan koko konsernin kulut. Nämä hallinnolliset kulut vyörytetään tiimeille 50% liikevaihdon ja 50% henkilömäärän suhteen. Tällä hetkellä allokaatiot ovat kaikki budjetoituja lukuja. Tämä on siitä syystä, että allokaatiot ovat kustannuksia joihin tiimit eivät voi itse vaikuttaa, kun ne ovat budjetoituja lukuja ne ovat tiedossa jo koko vuodelle ja tiimitason ennustaminen on helpompaa. Kohdeyrityksessä voitaisiin kuitenkin harkita, että allokaatiot vyörytettäisiin myös toteutuneilla luvuilla, ainakin kvartaaleittain ja näin saataisiin selville tiimitason todellinen kannattavuus, kun sinne vyörytetään kaikki toteutuneet hallinnolliset kustannukset.

Reported Ebitalla tarkoitetaan muuten samaa tulosta kuin Ebitalla, mutta siihen on lisätty kertaluonteiset erät. Nämä halutaan eritellä, koska halutaan saada selville tulos ilman yksittäisiä eriä, jotka vaikuttavat tulokseen.

Liikevaihdon kehitystäkin voidaan seurata sisältämällä siihen sisäisen myynnin eli myynnin joka tapahtuu, kun myydään organisaation sisällä tiimiltä toiselle. Konsernitasolla sisäinen myynti ja sisäiset ostot kumoavat toisensa. Tämä vaikuttaa kuitenkin katetuotto prosentteihin ja niiden vertailuun, sillä jos sisäinen myynti lasketaan mukaan liikevaihtoon, se pienentää prosentuaalisia tuloslukuja. Eli vertaillessa tulee ottaa huomioon, lasketaanko sisäinen myynti mukaan vai ei, jotta tiedetään, onko luvut vertailukelpoisia. On myös tärkeää, että katteita vertaillessa tiedetään sisältävätkö tunnusluku allokoinnit vai ei tai onko luvuissa mukana kertaluonteiset erät vai ei.

Kun kaikki edellä mainitut otetaan huomioon, ei ole ihme, että välillä ihmetellään, miksi luvut eivät täsmää. Lukujen seuraaminen on välillä sekavaa, sillä vaihtoehtoisia katteita on niin paljon. Luvut eivät usein täsmää, koska ne eivät ole vertailukelpoisia, sillä usein toisessa on mukana esimerkiksi kertaluonteiset erät ja toisessa ei. Voi myös olla, että toisessa tunnusluvussa liikevaihtoon on laskettu mukaan sisäinen myynti ja prosentuaalinen tunnusluku on tästä johtuen pienempi. Tässä tarvittaisiinkin yksinkertaistamista niin, että vaihtoehtoisesti raportoitaisiin luvut aina niin, että tuloksissa ei huomioida allokointeja ja sisäinen myynti ei kuulu liikevaihtoon. Aina yksinkertaistaminen ei kuitenkaan onnistu, koska jokainen määritelmä on tärkeä. Tällöin jokaisen raportin yhteydessä tulee lukea hyvin selkeästi, mitä kyseiset tunnusluvut pitävät sisällään, jos esimerkiksi liikevaihto pitää sisällään sisäisen myynnin, se tulee aina mainita raportissa.

5.4 Ei-taloudellisia operatiivisen kannattavuuden mittareita

Henkilöstö on tärkein tuotannontekijä kohdeyrityksessä sekä samalla myös suurin kustannustekijä. Työn ollessa hyvin henkilövaltaista eli ihmisten tekemää palvelua, on henkilöstöstä huolehtiminen todella tärkeää. Kohdeyrityksessä henkilöstöön liittyviä mittareita on useita käytössä ja varsinkin työturvallisuuteen liittyviä KPI-mittareita. Vaikka henkilöstöön liittyvät mittarit eivät ole perinteisiä kannattavuuden mittareita, kuten taloudelliset katetuottomittarit, ne vaikuttavat kannattavuuteen huomattavan paljon. Näin ollen ne ovat mainitsemisen arvoisia mittareita, kun puhutaan operatiivisen kannattavuuden KPI-mittareista, jo pelkästään sen seurauksena, että henkilöstö on kohdeyrityksen selvästi suurin kustannustekijä.

Henkilöstöstä huolehtiminen on todella tärkeää, kun ajatellaan ihmisten mentaalisen puolen lisäksi myös yritysten taloudellista puolta. Esimerkiksi tänä vuonna toteutetun tekemättömän työn tutkimuksessa saatiin selville, että suomalaisille yrityksille aiheutuu vuositasolla yhteensä noin 3,6 miljardin euron kulut tekemättömästä työstä, (Talouselämä 2018). Eli työkykyä johtamalla pystytään pääsemään miljoonaluokan säästöihin, kun puhutaan isoimmista yrityksistä. Kohdeyrityksessä tämän tärkeys on tiedostettu, mutta juuri tämänkaltaista KPI-mittaria yrityksellä ei ole käytössään. Tekemättömän työn kustannuksen seuraaminen olisi hyödyllistä myös kohdeyrityksessä, johtuen siitä, että henkilöstö on suurin kustannustekijä yrityksessä ja pienillä parannuksilla saataisiin aikaan isoja euromääräisiä säästöjä.

Työsuojelulla on suuri rooli, kun puhutaan henkilöstöön liittyvistä mittareista. Työsuojelu tarkoittaa toimia, joilla ennakoivasti ehkäistään ja vähennetään työssä tapahtuvia vaaroja sekä tapaturmia. Kohdeyrityksessä raportoidaan muun muassa läheltä piti –tilanteita, jotka kuuluvat työsuojelussa vaarojen arviointiin ja ehkäisyyn. Työntekijöiden kuuluu itse raportoida, jos ovat nähneet tai heille itselleen on käynyt läheltä piti –tilanne, näitä seurataan HR-raportoinnin yhteydessä kuukausittain. Kohdeyrityksessä seurataan henkilöstön hyvinvointia, työympäristöä ja työturvallisuutta jatkuvasti. Työympäristö sisältää myös henkisen hyvinvoinnin. Onnistuneella työhyvinvoinnilla ja työturvallisuudella pystytään vaikuttamaan positiivisesti koko yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Kun organisaatiossa on hyvä työilmapiiri ja turvallista työskennellä, työntekijöiden motivaatio, toiminnan sujuminen sekä toiminnan laatu paranevat. Tämän seurauksena muun muassa sairaspotiloista ja työtapaturmista johtuvat kustannukset vähenevät ja sitä kautta taas yrityksen toiminnan kannattavuus paranee huomattavasti.

Tällä hetkellä työmarkkinoilla on kova kysyntä hyvistä tekijöistä ja yritykset ovat valmiita rekrytoimaan entistä enemmän. Tämä on näkynyt myös kohdeyrityksessä, jonka seurauksena hyviä ja organisaatiossa merkittävässä roolissa olevia henkilöitä on lähtenyt uusien haasteiden pariin. Työntekijöiden vaihtuvuus on hyvä asia, asioihin pitää saada uusia näkökulmia, mutta lyhyen aikavälin sisään liian monen avainhenkilön lähtö saattaa aiheuttaa organisaatiossa epävarmuutta ja suuria lisäkustannuksia. Avainhenkilöiden korvaaminen ei ole koskaan helppoa eikä edullista. Uusien henkilöiden kouluttamiseen menee paljon aikaa ennen kuin heidän toimintansa on yhtä tehokasta ja kannattavaa kuin edeltäjiensä.

Työsuojelun tärkeys on onneksi kohdeyrityksessä huomattu ja siihen panostetaan jatkuvasti, sekä erilaisia henkilöstöön liittyviä mittareita seurataan ja kehitetään jatkuvasti. Alla käydään läpi yrityksen tärkeimpiä henkilöstöön liittyviä KPI-mittareita, joiden kehittämi-

sellä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Jokaista alla olevaa mittaria seurataan kuukausittain liiketoiminta-alueittain, hubeittain sekä tiimeittäin. Sairaspoissaolo-% ja Trif-tunnusluku ovat lisäksi koko konsernin tasolla kuukausittain tarkasteltavia tunnuslukuja. Tapaturmiin liittyvät tunnusluvut ovat erittäin tärkeitä myös yrityksen kannattavuutta ajatellen, koska mitä vähemmän työntekijöitä on poissa töistä, sitä tehokkaampaa työ on. Myös monissa tarjouskeskusteluissa asiakas haluaa tietää toimittajan tapaturmiin liittyvät tunnusluvut, koska työturvallisuus arvostetaan organisaatioissa yhä tärkeämmäksi ja ihmiset haluavat työskennellä turvallisissa työtehtävissä ja yrityksissä. Eli suuria tapaturmalukuja omaavalla yrityksellä voi olla teollisuudessa vaikeampi saada asiakkaita. Jos jossain liiketoiminta-alueessa havaitaan heikkoja lukuja ja huonoa kehitystä, niin viimeistään silloin perehdytään tarkemmin tiettyihin tiimeihin ja selvitetään mistä tämä negatiivinen kehitys johtuu.

Sairaspoissaolot suhteutetaan teoreettisiin työtunteihin, jotta saadaan laskettua sairaspöissaolo-%. Teoreettiset työtunnit koostuvat tietyille työnumeroille kirjatuista tunneista, ero kaikkiin tehtyihin työtunteihin on se, että teoreettisiin työtunteihin ei kuulu lisätyöt. Kohdeyrityksessä on päätetty suhteuttaa sairaspöissaolot teoreettisiin työtunteihin, mutta ne voisi suhteuttaa hyvin myös tehtyihin työtunteihin. Näin tekemällä tunnusluvusta saataisiin totuudenmukaisempi, koska silloin se sisältäisi kaikki työtunnit, lisätyöt mukaan lukien. Sairaspoissaolo-mittarin lisäksi mitataan kolmea tärkeää tapaturmataajuus-mittaria. Trif kertoo kaikkien tapaturmien taajuuden eli siinä otetaan huomioon myös tapaturmat, jotka vaativat esimerkiksi käynnin lääkäriässä, mutta ei kuitenkaan aiheuta poissaoloa työstä. LWDF1-mittari ottaa huomioon tapaturmat, jotka ovat vaatineet vähintään yhden poissaolopäivän. LWDF3-mittari ottaa huomioon tapaturmat, jotka ovat vaatineet yli kolme poissaolopäivää. Jokaisessa mittarissa tapaturmien määrä suhteutetaan miljoonaan työtuntiin, niin kuin seuraavista laskentakaavoista huomataan.

Sairaspoissaolo-% = 100* sairaspöissaolotunnit/ teoreettiset työtunnit

Trif (total recordable incident frequency) = 1 000 000* kaikki tapaturmat / tehdyt työtunnit

LWDF1 = 1 000 000* tapaturmat, jotka ovat vaatineet vähintään yhden poissaolopäivän / tehdyt työtunnit

LWDF3 = 1 000 000* tapaturmat jotka ovat vaatineet yli kolme poissaolopäivää / tehdyt työtunnit

5.5 Lisätöiden ja yleiskustannusten mittaaminen

Kaikkien edellä mainittujen kannattavuuden KPI-mittareiden lisäksi yrityksessä on seurattu muitakin tuntipohjaisia mittareita, kuten lisätöiden määrää ja yleiskustannustunteja. Sopimuksen ulkopuolelle kuuluvien töiden laskutus tuottaa paremmin, kuin sopimukseen kuuluvat työt.

Lisätöiden määrää ei enään mitata tuntipohjaisesti, koska sen seuraaminen vaati niin paljon manuaalista työtä, että sen seuraaminen ei ollut työnteon kannalta kannattavaa. Lisätöitä seurataan kuitenkin euromääräisesti jokaisessa liiketoiminta-alueessa ja niillä on kova painoarvo kuukausittaisessa seurannassa, koska lisätyöt ovat kovempi katteista työtä eli yritykselle nämä työt ovat paljon kannattavampaa. Jotta niitä pystyttäisiin seuraamaan myös tuntipohjaisesti, on kohdeyrityksen järjestelmiin ja siirtotiedostoihin tehtävä pieniä muokkauksia, jotta tarvittavat tiedot ajautuisivat raporteille asti. Yrityksen ohjauspaneelidatasta pystytään hankkimaan lisätöiden tuntimäärä, mutta se, kuinka se saadaan ajettua siirtotiedostoon ja vietyä raportille, vaatii yrityksen IT-osaston paneutumista asiaan.

Yleiskustannustunteja eli tunteja, jotka eivät ole asiakkaalle tehtyjä tunteja, vaan esimerkiksi koulutukseen ja laskujen käsittelyyn sekä muuhun sisäiseen työhön käytettyjä tunteja, seurataan kuukausiraportoinnin ohessa. Näitä seurataan ainoastaan tuntipohjaisesti, koska yleiskustannustunnit eivät tuota yritykselle mitään. Yleiskustannustuntien määrän tulisi olla mahdollisimman pieni. Yleiskustannusten määrää ei voida kuitenkaan ikinä saada nollassi johtuen siitä, että hallinnollista työtä joudutaan aina tekemään sopimuksesta tai projektista riippumatta. Yleiskustannustuntien seurannassa voitaisiin seurata enemmän potentiaalia eli määrää joka voitaisiin siirtää asiakastyöhön. Tätä kautta pystyttäisiin arvioimaan, kuinka paljon enemmän tulosta yksiköt pystyisivät tekemään, jos onnistuisivat vähentämään yleiskustannustuntien määrää ja siirtämään nämä samat tunnit asiakastyöhön.

Raporteilta saadaan yleiskustannustuntien määrä, joten realistinen potentiaali tästä voisi olla noin 45% ja keskimääräisen tuntipohjaisen katteen avulla pystyttäisiin näin ollen laskemaan euromääräiset potentiaalit eri yksiköille. Vuonna 2017 yhden liiketoiminta-alueen käyttämättömän kapasiteetin eli yleiskustannusten keskimääräinen määrä oli 6 000 tuntia kuukaudessa. Jos kaiken tuosta pystyisi siirtämään asiakastyöhön ja keskimääräiseksi tuntihinnaksi lasketaan 40 euroa/tunti, niin liikevaihdon kasvun potentiaali olisi 240 000€ kuukaudessa. Realistinen potentiaali on kuitenkin tästä noin 45% eli 108 000€ kuukau-

dessa. Vuodessa tämä parantaisi liikevaihtoa noin 1 300 000 euroa. Esimerkiksi viiden-
toista euron katteella kyseinen parannus toisi projektiliiketoiminnalle vajaa 500 000 euron
tulosparannuksen. Tämänkaltaisen laskelman ylläpitäminen ja säännöllinen seuraaminen
antaisi erittäin hyödyllistä tietoa eri liiketoiminta-alueille.

5.6 Havaintojen ja tulosten kokoaminen

Seuraavan sivun taulukkoon on koottu yhteen edellä käytyjä havaintoja sekä niistä johdet-
tuja tuloksia. Tarkemmin kehitysideoita on käsitelty kappaleessa seitsemän.

<p>* Kohdeyrityksen tärkeimpänä tulosajurina on asiakastyö</p> <p>- Ongelmana laskutusasteen selvittäminen, joka saadaan selvitettyä riittävän laadukkaalla tasolla erittelemällä hallinnolliset asiakastyötunnit työnumeroiden avulla</p>
<p>* Arvolupaus</p> <p>- Kaikki asiakastyö lähtee arvolupauksesta eli toimitetaan asiakkaalle sitä mistä ollaan sovittu. Arvolupaus heijastuu työn kannattavuuteen, sillä toteutunut arvolupaus mahdollistaa yhteistyön jatkuvuuden ja bonukset onnistuneesta työstä.</p>
<p>* Laskutuksen nopeuden vaikutus kassavirtaan</p> <p>- Rahat tulevat nopeammin tilille maksuehtoja ja sopimuksia parantamalla. Sopimukset sisältävät useita maksueriä ja sopimukseen tulisi kirjata, että viimeinen maksuerä noudattaa sovittua maksuehtoa, mutta muut maksuerät laitetaan maksuun heti, kun siihen liittyvä tavoite on saavutettu. Laskutuksen nopeutta seurataan nettokäyttöpääoma-raportissa.</p>
<p>* Henkilöstö on kohdeyrityksen tärkein tuotannontekijä</p> <p>- Henkilöstö on lisäksi yrityksen suurin kustannustekijä, joten siihen liittyvien mittareiden seuraaminen ja kehittäminen on kannattavuuden kannalta todella tärkeää. Tekemättömän työn mittari olisi kohdeyritykselle tärkeä kannattavuudesta kertova KPI-mittari.</p>
<p>* Tiimipäällikön aikaa enemmän laskutettavaan työhön</p> <p>- Kohdeyrityksen suurimpia aihioita on, että tiimipäällikön työstä saataisiin kannattavampaa. Helpoin vaihtoehto on parantaa ostolaskujen käsittelyaikaa ja näin saada aikaa enemmän laskutettavaan asiakastyöhön. Tähän tarvitaan laskujen automaattitiliointien kehittämistä, joka on tällä hetkellä kohdeyrityksessä vielä hyvin alkuvaiheessa.</p>
<p>* Katetuottomittarit</p> <p>- Kannattavuuden tarkkailussa seurataan eri organisaatiotasojen katetuottomittareita. Näitä vertaillaan budjetoituihin ja ennustettuihin arvoihin. Allokoidusta Ebitasta on tullut keskeinen KPI-mittari. Nykyään allokoidaan kuitenkin budjetoituja lukuja, vyöryttämällä toteutuneita lukuja saataisiin vielä ajankohtaisempaa ja tarkempaa tietoa oikeista kannattavuusasteista</p>
<p>* Lisätöiden merkitys</p> <p>- Lisätöillä on paremmat katteet kuin sopimukseen sisältyvillä töillä ja lisätöille annetaankin yrityksessä kova painoarvo. Mitä parempi suhde lisätöiden osuudella kokonaistyötunneista on, sitä parempaa tulosta pystytään tekemään. Jotta lisätöitä pystyttäisiin seuraamaan myös tuntimääräisesti, pitäisi raporteille ajettavaa dataa ja datalähdettä tutkia sekä tehdä siirtotiedostoihin pieniä muutoksia.</p>

Taulukko 1. Havaintojen ja tulosten yhteenveto

6 KPI-mittareiden heijastuminen kohdeyrityksen operatiiviseen johtamiseen

KPI-mittarit ja niiden seuraaminen ovat suuri osa kohdeyrityksen operatiivisen johdon työnkuvaa. Johto on viimeisimpänä vastuussa oikeista ja toimivista mittareista. He ovat myös vastuussa omien yksiköidensä KPI-mittareiden tavoitteiden saavuttamisesta sekä siitä, että jokaiselle työntekijälle annetaan tarpeellinen koulutus mittareihin liittyen. Tämä ei tarkoita, että johdon tulee opettaa nämä mittarit jokaiselle työntekijälle vaan, että he koordinoivat ja ovat vastuusta asiasta.

6.1 KPI-mittareiden määrä ja niihin käytettävä aika

Operatiivisen johdon tärkeänä tehtävänä on pitää huolta, että kaikki KPI-mittarit ovat järkevällä vaivanäöllä seurattavia ja puuttua tilanteisiin, joissa mittarin seuraaminen vie liian kauan aikaa ja resursseja sekä heikentää työn kannattavuutta. Esimerkkinä toimii hyvin kappaleessa 5.4.1 mainitun tuntipohjaisen lisätö-mittarin seurannan lopettaminen kohdeyrityksessä, koska sen seuraaminen ei ollut kannattavaa. Kohdeyrityksessä huomattiin, että datan keräämiseen ja sen muokkaamiseen käytetty aika oli liian suuri suhteessa siitä saatuihin hyötyihin ja näin ollen päätettiin, että kyseisen mittarin seuraaminen keskeytetään, kunnes sen seuraamiseen saadaan kannattavampi tapa. Johdon tehtävänä onkin kehittää mittareita jatkuvasti ja heidän on kyettävä huomaamaan, jos suorituskyky mittari ja sen seuraaminen vaatii liikaa resursseja.

Sen lisäksi, että kohdeyrityksessä operatiivisen johdon tehtävänä on pitää huolta siitä, että mittarit ovat järkevillä resursseilla seurattavia, tulee heidän pitää huolta myös siitä, että KPI-mittareiden määrä pysyy kohtuullisena sekä, että jokaisen mittarin seuraamiseen jää riittävästi aikaa. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on kuukausiraportoinnin yhteydessä esillä muutamia mittareita, joihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomioita. Syynä voi olla, että näiden tarkasteluun ei jää riittävästi aikaa, jolloin niistä pitäisi luopua ja laittaa niihin käytetty työpanos johonkin kannattavampaan. Toinen vaihtoehto on, että näiden KPI-mittareiden laatuun ei voida luottaa, jolloin niistä pitää joka tapauksessa luopua, kunnes ne ovat oikeellisia. KPI-mittareiden vastuuhenkilöiden ja operatiivisen johdon tehtävänä on pitää huolta, että jokainen KPI-mittari on luotettava eikä esitä väärää tietoa eteenpäin. Kohdeyrityksessä johdon tulisi laittaa lisää resursseja näiden KPI-mittareiden kehittämiseen ja datan läpikäyntiin, joissa tunnuslukuihin ei voida tällä hetkellä luottaa. Toinen vaihtoehto on, että näiden mittareiden käyttö lopetetaan. Joka tapauksessa kohdeyrityksen operatiivisen johdon tulisi laittaa toimenpiteet käytäntöön tämän suhteen.

6.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen sekä kommunikoinnin merkitys

Yhtenä operatiivisen johdon tärkeimpänä tehtävänä on ensinnäkin määrittellä oikeat KPI-mittarit, mutta tämän lisäksi myös asettaa näille mittareille oikeanlaiset tavoitteet niin, että ne ovat haastavat, mutta samalla myös tavoitettavissa olevat. Liian korkealle asetetut tavoitteet, jotka eivät voi lähtökohtaisesti onnistua, heikentävät motivaatiota, työn tehokkuutta sekä kannattavuutta heti alkuunsa. Tästä tullaankin toiseen erittäin tärkeään operatiivisen johdon työkuvaan, jolla on suuri vaikutus, kun puhutaan mittareiden tavoitteiden asettamisesta sekä seuraamisesta, eli kommunikointiin. Kohdeyrityksessä ollaan huomattu, että kommunikointia näiden asioiden suhteen ei voi olla liikaa ja se on jäänyt kohdeyrityksessä usein liian vähäiseksi. Kun KPI-mittareille asetetaan tavoitteita, tulee operatiivisen johdon keskustella näistä jokaisen oman yksikkönsä tiimin kanssa. Tavoitteiden asettaminen tapahtuu yhdessä työntekijöiden kanssa, vaikkakin vastuu näistä jääkin operatiiviselle johdolle. Kommunikoinnin tärkeyttä työntekijöidensä kanssa ei voida painottaa liikaa ja tämä onkin jatkuva kehittämisen kohde myös kohdeyrityksessä.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen kommunikointi oman yksikön kanssa ei vähene yhtään, vaan tämän jälkeen mittareita seurataan hyvin tarkasti kuukausittain tai useammin järjestetyissä seurantalavereissa. Kohdeyrityksessä operatiivisen johdon tehtävänä onkin osallistua jokaiseen oman yksikkönsä eli liiketoiminta-alueensa hub-palaveriin. Näissä palavereissa johdon tulee kuunnella, missä tavoitteiden suhteen mennään ja arvioida onko tavoitteisiin pääsy mahdollista sekä keskustella yhdessä työntekijöidensä kanssa, kuinka toimintaa voidaan kehittää ja pitääkö KPI-mittareille asetettuja tavoitteita nostaa tai pienentää. Tärkeintä asetettujen tavoitteiden kanssa onkin, että niistä johdetaan toimenpiteitä ja toimenpiteet laitetaan käytäntöön johtamisen avulla. Operatiivinen johto pitää kohdeyrityksessä huolen siitä, että seurantalavereissa kehitetyt toimenpiteet KPI-mittareiden jatkuvaan seurantaan ja kehittämiseen tulevat myös käytäntöön. Kohdeyrityksessä on huomattu, että usein seurantalavereissa saatetaan kehitellä hyviä jatkotoimenpide ehdotuksia, mutta koska niille ei ole aina määritelty vastuuhenkilöitä, ne ovat jääneet toteuttamatta, eikä niitä ole otettu jokapäiväiseen käyttöön. Johdon vastuulla onkin, että jokaiselle uudelle toimenpiteelle on vastuuhenkilö eikä palavereita tulisi lopettaa ennen kuin kaikki osallistuneet tietävät, kuinka jatkossa edetään ja mikä on kenenkin vastuulla.

6.3 Kokonaiskuvan hahmottaminen ja suunnittelu

Kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeä osa johdon työtehtäviä. Tällä tarkoitetaan, että johdolla tulee olla hyvä yleiskäsitys siitä, miten eri yksiköiden tavoitteet kehittyvät ja kuinka hyvin henkilökunnalla on halussaan oman työn merkitys suurempien tavoitteiden saavuttamiseksi eli syy-seuraus suhteiden hallinnan pitää olla kunnossa sekä onko työnjako sellainen, että kaikki asiat tulee tehtyä ja jokaista mittaria seurattua. Operatiivisen johdon tehtävä on jakaa resursseja niin, että asiakasrajapinnassa työskentelevät pystyvät mahdollisimman kannattavaan työhön eli kohdistamaan tuntinsa mahdollisimman paljon suoraan asiakkaalle. Toisin sanoen, operatiivisen johdon on varmistettava muun muassa KPI-mittareiden avulla, että työnteko yrityksessä on mahdollisimman kannattavaa.

Niin kuin kappaleessa 5.1 kerrottiin, kohdeyrityksen yksi tärkeimpiä aihioita on, kuinka saada kohdistettua tiimipäälliköiden aikaa enemmän asiakastyöhön sisäisen ajankäytön sijaan. Tätä kautta yritys saavuttaa paremman tehokkuuden, josta seuraa laskutusasteen kasvattaminen ja sitä kautta tuloksen parantaminen. Operatiivisen johdon tehtävänä on seurata erilaisia mittareita ja sitä kautta tehdä jatkotoimenpiteitä. Pitämällä koko ajan kokonaiskuvan kirkkaana mielessään, operatiivisen johdon tulisi siirtää tiimipäälliköiden sisäistä ajankäyttöä enemmän tukifunktioiden suuntaan. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä tiimipäälliköillä on paljon työtä, jota voitaisiin helpottaa kohdistamalla joitakin työtehtäviä tukifunktioiden suuntaan. Tukifunktioiden tärkeimpänä tehtävä on tukea liiketoimintaa ja kohdeyrityksessä tukifunktiolla on osaamista yksinkertaistaa muun muassa ostolaskujen käsittelyä automaation avulla. Tämän kaltainen tehtävien jako ja kokonaiskuvan hahmottaminen kuuluvat operatiivisen johdon tehtäviin ja näin saataisiin enemmän tunteja asiakastyöhön. Yhtenä kohdeyrityksen kehittämisenkohteena on parantaa tukifunktioiden käyttöä ja selkeyttää näiden roolia, jotta asiakasrajapinnassa työskentelevät pääsevät tekemään kannattavampaa työtä.

KPI-mittareiden avulla ennustaminen kuuluu myös vahvasti kohdeyrityksen johdon työkuvaan. Toteutuneista luvuista pystytään ennustamaan trendiä mihin päin kyseisen mittarin kanssa ollaan menossa. Onkin tärkeää, että suunnitelmallisuus on koko ajan mukana, kun puhutaan KPI-mittareiden seurannasta. Yritykset eivät halua, että ei ole mitään myytävää, kun uusia asiakkaita olisi tarjolla. Tämän takia suunnitelmallisuus on erittäin tärkeää ja KPI-mittareista on tässä apua.

7 Pohdinta

Viimeisessä kappaleessa tarkastellaan tuloksia, joita on käyty läpi edellisissä kappaleissa sekä pohditaan työn luotettavuutta. Lopuksi käydään läpi johtopäätöksiä, joita työ herätti sekä pohditaan kehittämiskohteita kohdeyritykselle.

7.1 Tulosten tarkastelu

Kuten monessa kohtaa on jo mainittu, kohdeyritys tekee palveluliiketoimintaa ja suurin osa tehdystä työstä kohdistuu asiakkaalle. Asiakastyö on näin ollen tärkein tulosajuri yritykselle. Keskeisimpiä aihiota kannattavuuden parantamiseksi on, kuinka saada enemmän työajasta asiakastyöhön, koska sieltä yritys tekee tuottonsa. Asiakastyö-% on olennainen osa operatiivisen kannattavuuden KPI-mittaristoa, mutta vielä arvokkaampaa olisi saada tietoon laskutusaste, tämä mittari toisi paljon lisäarvoa kohdeyrityksellä ja tämän toteuttamista tarkastellaan kappaleessa 7.3, hallinnollisen asiakastyön eli ei-laskutettavan asiakastyön suuruutta pitää päästä tarkastelemaan.

Kannattavuuden lisäämiseksi tärkeänä aiheena on tiimipäälliköiden ajankäytön parantaminen niin, että sisäistä ajankäyttöä saataisiin vähennettyä ja siirrettyä asiakastyöhön. Tähän liittyen selkein kehityksen kohde on laskujen automaattitiliointi, jossa yritys on vielä tällä hetkellä kehitystä selvästi jäljessä. Automaation ja robotiikan ottaminen työhön mukaan vähentäisi paljon manuaalista työtä, jolloin aikaa jäisi enemmän tuloksellisen työn tekemiseen. Laskutukseen liittyen huomattiin kehityskohteita myös sopimustenteossa ja niissä määriteltyjen maksuaikataulujen määrittämisessä. Tätä parantamalla saadaan yrityksen kassavirtaa ja kannattavuutta paremmaksi.

Kohdeyrityksellä on käytössään hyvät taloudelliset kannattavuuden KPI-mittarit, jotka koostuvat pääasiassa erilaisista katetuottomittareista. Nämä antavat hyvää kuvan organisaation eri tasoilta, kuinka kannattavaa toiminta on. Näitä myös seurataan aktiivisesti ja niihin liittyvä operatiivinen johtaminen ja kehittäminen ovat hyvällä tasolla. Kateperäisten tunnuslukujen kanssa on kuitenkin huomattavissa pientä epävarmuutta. Kohdeyrityksellä on niin monta eri tapaa tarkastella samaakin tunnuslukua, että se herättää käyttäjien kesken välillä pientä sekavuutta. Tässä olisi hyvä päästä yksinkertaisempaan suuntaan. Voitaisiin esimerkiksi käyttää ainoastaan lukuja, jotka eivät ole räsitettyjä allokatioilla tai toisinpäin. Allokoiduilla luvuilla saadaan selville, mitä kunkin tiimin pitää oikeasti tuottaa, jotta päästään konsernitasolla kannattavaan toimintaan. Myös se, että jokaisessa raportissa selitetään lisätietona, mitä luvut sisältävät, auttaa eri tunnuslukujen ymmärtämisessä jo paljon.

Henkilöstö on tärkein tuotannontekijä sekä suurin kustannustekijä kohdeyrityksessä. Tämän seurauksena siihen liittyvät KPI-mittarit ovat suuressa roolissa liiketoiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden parantamisen kannalta. Kohdeyrityksellä on hyvät ja toimintaan tarkoituksenmukaiset mittarit ja etenkin henkilöstön vaihtuvuuden ollessa tällä hetkellä suurta, kohdeyrityksen tulisi keskittyä osaavan henkilöstön pitämiseen yrityksessä ja pohtia, miksi osaavat henkilöt haluavat lähteä muualle. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa suuria kuluja ja heikentää toiminnan kannattavuutta.

Operatiivisella johdolla on vastuu siitä, että KPI-mittarit ovat sopivia liiketoimintaa ajatellen ja auttavat kehittämään toimintaa. Johdon tulee osallistua useisiin seurantalapalaverihin, jotta he tietävät missä eri KPI-mittareiden kanssa mennään ja kommunikoida jatkuvasti oman yksikkönsä työntekijöiden kanssa. Johdolla on vastuu mittareiden luotettavuudesta eli siitä, että mittarit antavat riittävän laadukasta tietoa, jotta niiden perusteella voidaan tehdä oikeita johtopäätöksiä yrityksen tilasta ja kehityksestä.

Tukifunktioiden oikeanlainen käyttö on oleellista, jotta niiden avulla pystytään tukemaan liiketoimintaa niin, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä jää mahdollisimman paljon aikaa itse asiakastyöhön eli tuottavaan työhön. Kohdeyrityksessä tukifunktioiden käyttö voisi olla vielä parempaa, etenkin parempi yleiskustannusten seuraaminen ja kontrollointi sekä kirjauskäytäntöjen läpikäyminen kehittäisi tehokkaampaan toimintaan. Mitä paremmin esimerkiksi yleiskustannuksia seurataan ja saadaan selville mistä aiheutuneet kustannukset johtuvat, sitä paremmin pystytään hankkimaan säästöjä.

Työn aikana huomattiin, että kohdeyrityksessä ei ole käytössä minkäänlaista syy-seuraus suhteiden seuranta. Tämä saattaa aiheuttaa työntekijöille sen, että he eivät täydellisesti tiedä mihin kaikkeen heidän työnsä vaikuttaa ja missä heidän pitäisi erityisesti parantaa, jotta ylemmän tason KPI-mittarein arvoja onnistutaan parantamaan. Syy-seuraussuhteiden seuraaminen jokaisessa tiimissä olisi syytä ottaa seurantaan, näin jokainen työntekijä saisi paremman ymmärryksen siitä, mihin hänen työpanoksensa vaikuttaa, kun tilannetta tarkkaillaan ylhäältä käsin. Syy-seuraussuhteet voitaisiin ottaa myös osaksi henkilöstön koulutusta.

7.2 Johtopäätökset sekä kehittämissuhteet

Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että pääsääntöisesti yrityksellä on käytössään hyvät kannattavuuden KPI-mittarit, mutta muutamilla uusilla ja tehokkailla mittareilla yritys saisi

toiminnastaan vielä enemmän irti. Lisäksi muutamien mittareiden laatua voitaisiin parantaa.

Uutena mittarina yrityksen tulisi ottaa käyttöön laskutusasteen KPI-mittari. Tähän tarvitaan uusia työnumeroita hallinnolliselle asiakastyölle, jotta pystytään erittelemään laskutettava asiakastyö sekä ei-laskutettava asiakastyö keskenään. Laskutettavan työn osuutta tuskin pystytään selvittämään sataprosenttisesti, koska osa hallinnollisesta työstä voi olla laskutettavaa, jos se on sopimuksessa niin määritelty ja tämä taas on hyvin riippuvaista siitä, minkä tyyppisestä projektista on kyse. Mutta määrittelemällä hallinnollisen asiakastyön määrän, pystytään laskemaan riittävän tarkka laskutusaste, jonka perusteella voidaan tehdä jatkotoimenpiteitä.

Toisena uutena kannattavuuden mittarina käyttäisin mittaria, jolla lasketaan hallinnollisen asiakastyön kustannusta suhteessa tietynlaiseen suunnittelutyöhön. Tämän avulla pystyttäisiin selvittämään, missä tiimeissä suunnittelutyö pystytään hoitamaan suhteessa nopeimmin, jolloin kustannukset myös tippuvat suhteellisessa vertailussa. Kannattavuutta ja tehokkuutta ajateltaessa, harkitsisin myös suunnittelijoiden keskittämistä alueellisesti eikä tiimeittäin, kuten ne ovat nyt. Tällä pystyttäisiin jakamaan työkuormaa tasaisemmin ja hallitsemaan muun muassa loma-ajoista koituvia haasteita paremmin.

Etenkin monien katetuottomittareiden rinnalle olisi hyvä ottaa mukaan syy- ja seuraussuhde kaavioita, jolloin jokaisella olisi selkeä kuva oman työnsä vaikutuksesta isommassa kuvassa. Näin yksittäinen työntekijä tietää paremmin mihin hänen tulee kiinnittää työssään enemmän huomiota, jotta pystytään parantamaan ylemmän tason KPI-mittareiden kannattavuutta entisestään. Syy- ja seuraussuhde kaavioita voitaisiin ottaa käyttöön myös jo perehdyttämisvaiheessa, jolloin uusi työntekijä saa heti hyvän kuvan työnsä tarkoituksesta isommassa kuvassa.

Katetuottomittareiden kanssa yrityksen tulee vetää selkeä linja siitä, esitetäänkö lukuja allokoinneilla vai ilman, koska nykyinen systeemi aiheuttaa joidenkin keskuudessa sekaavuutta siitä, mitä tunnusluvut pitävät sisällään. Jos tämä ei onnistu, tulisi vähintään jokaisen raportin yhteydessä olla lisätietona, mitä kaikkea luvut pitävät sisällään

Jotta työnteon kannattavuuden tarkkailusta saataisiin vielä enemmän irti kuin nykyään, tulisi katetuotto-erittelyä tapahtua myös eri työnlaatuisten ja työtyyppien kesken. Kohdeyrityksessä määritellään työnumeroilla, minkä tyyppistä työtä kyseinen projekti tai sopimus on. Tutkimalla jokaisen työtyypin katteita erikseen, saataisiin selville, minkä tyyppinen työ on

kannattavinta ja mihin kannattaisi laittaa enemmän resursseja. Työnlaatu ja -tyyppi määritellään aina työnumeroa perustettaessa. Jotta ne saataisiin eriteltyä työnumeroilta raporteille, tulee raporteille määritellä tietty dimension taso, joka ottaa huomioon vain tiettyä työtyyppejä. Dimensioilla tarkoitetaan meidän raportointijärjestelmässä niin sanottua ulottuvuutta, jonka perusteella pystytään nostamaan raportille tarkempaa ja tietyn tyyppistä dataa riippuen dimensiosta. Dimensioita voi olla useampia, ja valitsemalla tietyn dimension ylätasoa, se ottaa kaikki alla olevat määrytykset mukaan. Kohdeyritykselle pitäisi perustaa järjestelmiin uusi dimensio, joka määrittelee työtyypin ja tätä kautta raporteille saataisiin nostettua katteita eri työtyypeille.

Koska henkilöstö on kohdeyrityksessä suurin kustannustekijä, tulisi yrityksessä laskea tekemättömän työn vaikutus euroina. Niin kuin kappaleessa 5.4 todettiin, työkykyä hyvin johtamalla, voidaan pienentää kuluja huomattavasti ja näin parantaa työn kannattavuutta. Kohdeyrityksessä tulisi laskea esimerkiksi paljonko yhden tai puolikkaan prosenttiyksikön tiputus sairaspöissaoloprosenteissa tiputtaisi niistä koituvia kustannuksia.

Yhtenä kehityskohteenä on myös muutamien mittareiden luotettavuus, tämä tuli ilmi tutkittaessa raporteilta kannattavuuden KPI-mittareita. Näitä ovat esimerkiksi tulo/tunti-mittari sekä keskeneräisen työn muutos-mittari. Molempien näiden mittareiden kaavat raportilla ovat väärin tehtyjä ja tiedot uivat väärin raportille. Jotta mittarit saadaan kuntoon, vaatii tämä järjestelmien ja datalähteiden tutkimista, ennen kuin mittareita voidaan käyttää päätöksenteon välineinä.

Tutkimus aiheen ulkopuolelta huomasi, että yleisesti monien raporttien toimivuutta tulisi parantaa yksinkertaistamalla raporteja ja Excel-taulukoita sekä vähentämällä lukujen oikeellisuuden tarkastamista. Tällä hetkellä raporttien tekemiseen menee aivan liian kauan aikaa, eikä lukuihin syventymiseen ja analysoimiseen jää riittävästi aikaa. Raportit koostaan liian monien eri tiedostojen kautta ja epävarmuus luvuista aiheuttaa sitä, että niitä joudutaan tarkastamaan liian paljon ennen raportin esittämistä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on tutkimuksen keskeinen osa, luotettavuutta kuvataan kahden käsityksen avulla, reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavaa toistettavuutta eli kuinka hyvin joku toinen pystyisi pääsemään samaan tutkimustulokseen samanlaisilla menetelmillä ja lähteillä. Validiteetilla mitataan tutkimuksen pätevyyttä eli kuinka onnistuneesti tutkimuksessa on tutkittu tutkimuksen aihetta tai ongelmaa.

Validiteetilla tarkoitetaan siis sitä, että onko tulokset oikeellisia liittyen tutkittavaan aiheeseen. (Tilastokeskus 2018)

Tutkittaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee siinä olla tarkkana, koska moni siihen vaikuttava asia on tulkinnanvarainen. Esimerkiksi haastateltaessa ihmisiä, tulee laadullisuutta pohtia siltä kannalta, miten tutkimuksen luonne tai tutkimusaihe voivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Uskon tämän opinnäytetyön tutkimustulosten olevan luotettavia sekä oikeellisia ja ne antavat oikeaa sekä ajankohtaista tietoa yrityksen tämänhetkisistä kannattavuuden KPI-mittareista. Olen työskennellyt koko tämän ajan kohdeyrityksen taloustiimissä ja saanut tietooni minkälaisia KPI-mittareita yritys käyttää ja kuinka ne heijastuvat operatiiviseen johtamiseen. Olen päässyt seuraamaan läheltä, kuinka johto seuraa yrityksen kannattavuutta erilaisten mittareiden avulla ja mitkä mittareista ovat kovassa seurannassa ja missä mittareissa olisi parantamisen varaa. Tehty tutkimus on hyvin realiaabeli, sillä jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan jonkun toisen toimesta, päästäisiin hyvin lähelle samoja tutkimustuloksia.

Tutkimus on luotettava myös siltä osin, että siinä tutkimustavoitteet ja tutkimustulokset kohtaavat. Tavoitteena oli tarkastella kohdeyrityksen nykyisiä KPI-mittareita sekä niiden toimivuutta ja käyttöä yrityksessä sekä löytää mahdollisia vaihtoehtoisia kannattavuuden KPI-mittareita ja keinoja näiden operatiiviseen johtamiseen, mielestäni nämä tavoitteet täyttyivät.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen tekeminen oli hyvin mielenkiintoista ja opettavaista, mutta usein myös haastavaa. Kaikkein suurimpana haasteena oli ajan löytäminen opinnäytetyön tekemiseen, kokopäivätyö vei tutkimuksen aikana paljon aikaa, eikä tutkimuksen tekemiseen jäänyt aikaa, kuin joskus iltaisin. Tästä johtuen työn tekeminen oli hyvin katkonaista ja sen tekeminen kesti paljon suunniteltua pidempään.

Työn tekeminen juuri kyseiselle yritykselle oli erittäin mielenkiintoista ja hyödyllistä sekä yritykselle että minulle itselleni. Monien työssä mainittujen KPI-mittareiden raportoiminen ja kehittäminen kuuluvat kohdeyrityksessä minun työkuvaani, joten osaamiseni ja tietoni niiden suhteen kasvoivat huomattavasti tutkimuksen aikana. Opin työkuvastani paljon li-

sää, muun muassa ymmärrys työnumeroiden käytöstä ja niiden vaikutuksesta kasvoi huomattavasti. Ymmärrykseni ei-taloudellisten mittareiden merkityksellisyyteen kasvoi paljon, en ennen ollut tajunnut, kuinka suuret vaikutukset esimerkiksi poissaoloilla on yritykselle taloudellisesti. Jos lähtisin tekemään tutkimusta uudelleen, pyrkisin todennäköisesti haastattelemaan enemmän ihmisiä ja kuulemaan heidän omia kokemuksiaan ja käytännönvinkkejä.

Uskon, että tutkimukseni auttaa kohdeyritystä kehittämään omaa toimintaansa ja kannattavuutta. Kuten monien muidenkin kehitysideoiden kanssa, myös työssä esitettyjen parannuskeinojen kanssa, tulee aluksi tehdä päätös projektin aloittamisesta ja päättää vastuuhenkilöt sekä jatkuvalla seurannalla varmistaa, että asiat etenevät.

Lähteet

Alma Media Oyj 2018. Tunnuslukuopas.

Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>. Luettu 22.9.2018

Andersson, J-O & Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV – Reliabiliteetti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu 25.11.2018

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki

Investopedia 2018. Terms beginning with "E".

Luettavissa <https://www.investopedia.com/terms/e/>. Luettu 30.9.2018

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Koskinen, S. 21.7.2018. Director, Group Shared Services. Eltel Networks Oy. Haastattelu. Espoo

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla-ilmioistä tulkintaan. Suomen Laatu-keskus Oy. Helsinki

Lönnqvist, A. & Kujansivu, P & Antikainen R.. 2006. Suorituskvyn mittaaminen-tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskvyn mittaaminen-tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Niemelä, M. & Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin-tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Talvinko, T. 14.8.2018. Talousjohtaja. Kohdeyritys. haastattelu. Espoo

Talouselämä 2018. Suomi maksaa lähes 4 miljardia euroa työstä, jota ei koskaan tehdä.
Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/suomi-maksaa-lahes-4-miljardia-euroa-tyosta-jota-ei-koskaan-tehda/6b84c19d-a9fd-3cae-9fef-b3649011371e>. Luettu 28.11.2018

Talousverkko 2017. Mikä on myyntikate ja mitä se kertoo?

Luettavissa: <https://www.talousverkko.fi/myyntikate/>. Luettu 22.9.2018

Tekniikka & Talous 2012. Työelämä.

Luettavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2012-11-06/Muistaminen-5-s%C3%A4nt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4-kun-valitset-kpi-mittareita-3311404.html>. Luettu: 26.07.2018

Tilastokeskus 2018. Käsitteet, Reliabiliteetti.

Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu 25.11.2018

Tilisanomat 2016. Taseen ja tuloslaskelman uudet ja muuttuneet erät. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taseen-ja-tuloslaskelman-uudet-ja-muuttuneet-erat>. Luettu 1.10.2018

Tomperi, S. 2016. Yrityksen taloushallinto, Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Visma 2018. Kriittinen piste – Mikä on kriittinen piste.

Luettavissa: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/k/kriittinen-piste/>. Luettu 1.10.2018