

Jari Hintsala

Johdon raportoinnin kehittäminen palvelualan yrityksessä

Monetra Oy

Johdon raportoinnin kehittäminen palvelualan yrityksessä

Monetra Oy

Jari Hintsala
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, taloushallinto

Tekijä: Jari Hintsala

Opinnäytetyön nimi: Johdon raportoinnin kehittäminen palvelualan yrityksessä

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 51 + 4

Opinnäytetyössä laaditaan Monetra Oulu Oy:lle johdon raportointimalli ja mittaristo yrityksen johtoryhmän käyttöön suorituskyvyn mittaamiseen, toiminnan ohjaamiseen ja päätöksenteon tukemiseen. Työn tavoitteena on määrittellä yrityksen johdon tarpeet täyttävä raportointimalli ja sen käyttöönottosuunnitelma.

Tietoperustassa käsitellään johdon laskentatoimen raportointia ja käytetyintä suorituskykymittaristoa Balanced Scorecardia. Johdon raportoinnista tarkastellaan suorituskyvyn mittaamista, mittariston määrittelyä, johdon raportointia päätöksenteossa ja raportoinnin tietojärjestelmiä. Balanced Scorecardin osalta selvitetään sen eri näkökulmia, BSC-mittariston rakentamista ja käyttöönottoa.

Työssä käytetään konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaa ja tiedonkeruun toteuttamisessa teemahaastatteluita. Aineistoa kerättiin haastattelemalla yrityksen strategista johtoryhmää sekä raportoinnin ja tietojärjestelmien asiantuntijoita. Tutkimusaineistona käytettiin myös yrityksen materiaalia strategiasta, tavoitteista, liiketoimintaprosesseista, mittarien lähtötiedoista ja tietojärjestelmäympäristöstä. Mittaristo, raportointimalli ja käyttöönottosuunnitelma laadittiin yrityksen strategisten tavoitteiden, johdon tietotarpeiden ja dokumenttianalyysin perusteella. Johto ja asiantuntijat osallistuivat mittariston määrittelyyn ja katselmointiin työpajakokouksissa.

Tuloksena on Balanced Scorecardin mukainen mittaristo ja raportointijärjestelmän toteutussuunnitelma. Mittaristo on johdettu yrityksen strategiasta ja sillä mitataan yrityksen toiminnalle olennaisimpia asioita 14 mittarin avulla. Mittarit on määritely siten, että mitatut tulokset ovat luotettavia, mitattaviin asioihin pystyy vaikuttamaan ja niihin tarvittavat lähtötiedot ovat vaivattomasti saatavilla. Raportointi voidaan toteuttaa yrityksessä lähiaikoina käyttöönotettavalla johdon tietojärjestelmällä.

Raportoinnin käyttöönotossa keskeisimpiä asioita ovat raportointijärjestelmän ottaminen tuotantokäyttöön sekä laskentakaavojen ja raporttien määrittely raportointijärjestelmään. Yrityksen johtoryhmä on ollut mukana mittaristoprojektissa alusta asti ja on sitoutunut suorituskyvyn mittaamiseen ja uuden mittariston käyttöön. Mahdollisia jatkokehityshankkeita ovat mittariston käytön laajentaminen Monetra-konsernin emoyhtiöön ja toisiin tytäryhtiöihin sekä johdon mittariston kehittämisen ja käyttöönoton tarjoaminen palveluna Monetran asiakkaille.

Asiasanat: suorituskyvyn mittaaminen, johdon raportointi, mittari, mittaristo, balanced scorecard

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Economics, Financial Administration

Author: Jari Hintsala

Title of thesis: Developing management reporting in a service business

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019 Number of pages: 51 + 4

In this thesis a management reporting model and a set of metrics are developed for Monetra Oulu Oy. The reporting model will be used by the management team in performance measurement, operative control, and decision making. The aim of the study is to define a reporting system to meet the management needs, and an implementation plan for the reporting system.

The theory of the thesis focuses on the management reporting and Balanced Scorecard, the most extensively used performance management system. The management reporting section consists of performance measurement, defining a set of measures, the role of management reporting in decision making, and reporting systems. Balanced Scorecard theory includes the four perspectives of BSC, building the set of measures and BSC implementation.

The study was based on a constructive research approach. The data were collected in interviews of the management team, management reporting and information system specialists at the client company. Also, material in the form of documents were provided by the client company. The set of measures, management reporting model and implementation plan were developed based on the strategic objectives, management information needs and document analysis. The management team and specialists in Monetra participated in the study and reviewed the results.

The result of the study is a Balanced Scorecard set of measures and an implementation plan of the reporting system. There are 14 measures that are used to measure the most essential indicators of the company operations. The measures are derived from the company strategy and it is ensured that the measurement results are reliable, one can have an effect on the measured indicators, and the source data are easily available. The reporting can be implemented with the management information system that will be deployed in the company in the near future.

The most essential phases in the reporting implementation project are the reporting system deployment and configuring the metrics and reports into the system. As the management team was engaged in the study from the beginning, it is committed to measuring the performance and implementing the new set of measures. Possible suggestions for further development are extending the use of the set of measures to the parent company and other subsidiaries of Monetra group and providing the performance measurement development service for Monetra accounts.

Keywords: performance measurement, management reporting, indicator, metric, measure, balanced scorecard

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	JOHDON LASKENTATOIMEN RAPORTOINTI.....	9
	2.1 Johdon laskentatoimi.....	9
	2.2 Suorituskyvyn mittaaminen.....	10
	2.3 Mittarit ja tunnusluvut	14
	2.4 Raportointi päätöksenteon tukena.....	15
	2.5 Johdon raportointijärjestelmä	18
3	BALANCED SCORECARD	22
	3.1 Taloudellinen näkökulma.....	23
	3.2 Asiakasnäkökulma	23
	3.3 Sisäisten prosessien näkökulma	24
	3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	25
	3.5 Mittariston rakentaminen	26
	3.5.1 Visio ja strategia.....	26
	3.5.2 Mittarien määrittely.....	27
	3.5.3 Mittariston käyttöönotto	31
	3.6 Balanced Scorecardin hyödyt ja kritiikki	31
	3.6.1 Saavutetut hyödyt	31
	3.6.2 Saatu kritiikki.....	32
4	JOHDON RAPORTOINNIN MITTARISTON RAKENTAMINEN MONETRALLE	34
	4.1 Yritys ja sen toimintaympäristö.....	34
	4.2 Johdon raportoinnin tarpeet.....	35
	4.3 Menestystekijät ja mittarit	37
	4.3.1 Taloudellisen näkökulman mittarit.....	38
	4.3.2 Asiakasnäkökulman mittarit	39
	4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit	40
	4.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit.....	41
	4.3.5 Mittariston arviointi	42
	4.4 Raportoinnin toteutus ja käyttöönottosuunnitelma	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6	POHDINTA.....	47

LÄHTEET.....	49
HAASTATTELUT.....	51
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Organisaatiota johdetaan kohti sen tavoitteita. Oikeiden päätösten tekeminen edellyttää, että johdolla on paras mahdollinen tieto päätöksenteon pohjana. Johdon raporttien tulee sisältää sopiva määrä oikeaa ja luotettavaa tietoa, joka on ymmärrettävässä muodossa ja helposti käytettävää. Tiedon tulee olla myös ajantasaista ja oikeaan aikaan käytettävissä. (Vilkkumaa 2005, 425–428.)

Työn toimeksiantaja on Monetra Oulu Oy, joka tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä muita tukipalveluita kuntatoimijoille. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen toiminnan ja talouden mittarit eivät vastaa johdon tarpeita. Yrityksen toiminta on kasvanut nopeasti, kasvu jatkuu edelleen ja johdolla on kasvava tarve liiketoimintatiedon seurantaan ja hyödyntämiseen päätöksenteossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on määritellä toimeksiantajayrityksen johdolle liiketoimintatiedon seurannan mahdollistava raportointimalli ja visuaalinen mittaristo, jossa hyödynnetään johdon laskentatoimen tuottamia tunnuslukuja. Tavoitteena on myös tuoda raportoinnin parhaita käytäntöjä ja ajantasaista tutkimustietoa suorituskyvyn mittaamisesta yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyöstä rajataan pois raportointimallin ja mittariston käyttöönotto sekä niiden toteuttaminen tietojärjestelmillä. Mittariston toteuttamista ja käyttöönottoa kuitenkin käsitellään opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millainen johdon raportointimalli täyttää yrityksen johdon tarpeet. Ongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla: Mitä liiketoimintatietoa johto tarvitsee päätöksentekoa varten? Mitä tunnuslukuja johdon tietotarpeisiin sisältyy? Millä tavalla tiedot esitetään johdolle? Mistä lähtötiedoista ja millä tavalla tunnusluvut muodostetaan? Missä toimintaprosesseissa lähtötiedot syntyvät? Miten johdon raportointi toteutetaan tietojärjestelmillä?

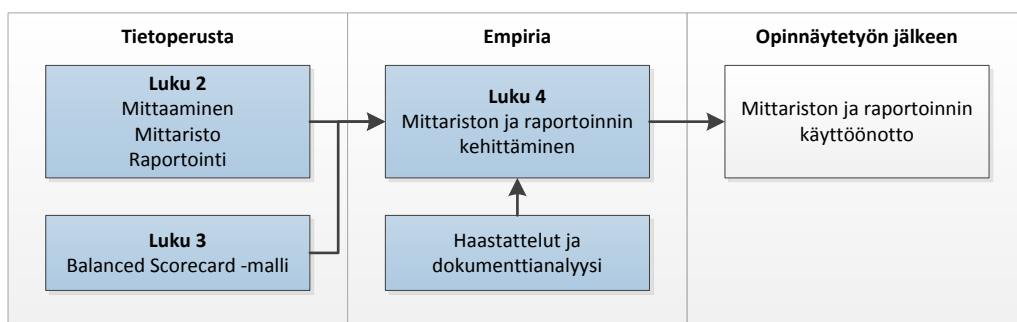
Kehittämistyössä käytetään konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Työssä haetaan johdon raportoinnin käytännölliseen ongelmaan ratkaisu yhdistämällä käytännön näkökulma teoreettiseen tietoon. Työn tuotoksena on konkreettinen johdon raportointimalli ja mittaristo, joka on käytännössä hyödynnettävissä. Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu ratkaisun toimivuuden testaus käytännössä, mutta se voidaan jättää myös myöhempään ajankohtaan. Tässä opinnäytetyössä tuotosta

ei arvioida, koska tuotoksen käyttöönotto on rajattu työn ulkopuolelle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65–68.)

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu johdon laskentatoimen raportoinnin ja suorituskyvyn mittaamisen teoriasta. Osana kirjallisuustutkimusta käsitellään tunnetuimman mittaristomallin, Balanced Scorecardin, teoriaa.

Tiedonkeruu toteutetaan teemahaastatteluina. Ensin kerätään yrityksen strategisen ja operatiivisen johdon tietotarpeet, joiden perusteella mittaristo tunnuslukuineen määritellään. Sen jälkeen eri palvelualueiden ja tietohallinnon edustajia haastatteleamalla kootaan aineistoa tunnuslukujen lähtötietojen tuottamisesta ja käsittelystä raportointimallin suunnittelua varten. Teemahaastattelu soveltuu tiedonhankinnan menetelmäksi, koska tarkoituksena on koota valituilta haastateltavilta tietoja samanlaisista teemoista. Haastattelu voi edetä teemojen varassa ja siinä voidaan sallia haastateltavien omat näkemykset ja tulkinnat käsiteltävistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Lisäksi tutkimusaineistona käytetään yrityksen olemassa olevia tietoja esimerkiksi toimintaprosesseista, tietojärjestelmistä ja niiden välisistä yhteyksistä.

Haastatteluaineisto analysoidaan laadullisesti ja sen perusteella tehdään johtopäätökset ja ehdotukset yrityksen mittaristoksi. Laadullisessa analyysissä aineistoa teemoitetaan, luokitellaan, yhdistellään ja tiivistetään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135–154). Dokumenttianalyysin avulla tulkitaan yrityksen toimintaprosessien ja tietojärjestelmien nykytilaa. Tätä tietoa käytetään tunnuslukujen ja mittareiden tietolähteiden määrittelyyn. Seuraava kaavio kuvaa opinnäytetyön rakennetta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

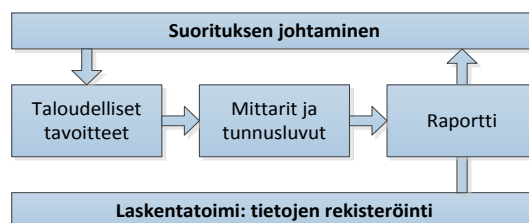
2 JOHDON LASKENTATOIMEN RAPORTOINTI

2.1 Johdon laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimen kaksi päätehtävää ovat rekisteröintitehtävä ja hyväksikäyttötehtävä. Rekisteröintitehtävään kuuluu yrityksen taloutta kuvaavien tietojen kerääminen ja rekisteröinti raportointia varten. Hyväksikäyttötehtävässä laskentatoimi tuottaa rekisteröimistään tiedoista raportteja taloudellisen päätöksenteon tueksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 19.)

Edelleen yrityksen laskentatoimi voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: yleiseen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. Yleisen eli ulkoisen laskentatoimen laskelmien ensisijainen tehtävä on tuottaa tietoa yrityksen sidosryhmille. Sen laskelmat tehdään lakien ja normien mukaan, ja niiden kohteena on juridinen yritys. Yleisen laskentatoimen tiedot ovat rahamääräisiä ja ne koskettavat menneisyyttä ja nykyisyyttä. Johdon laskentatoimi eli sisäinen laskentatoimi on yrityksen päätöksentekoa avustavaa laskentaa, jota tehdään yrityksen omien tietotarpeiden pohjalta. Johdon laskentatoimen laskelmat kohdistuvat yritykseen, sen yksiköihin, tuotteisiin tai muihin laskentakohteisiin. Historian ja nykyisyyden lisäksi johdon laskentatoimi katsoo myös tulevaan, ja rahamääräisen tiedon lisäksi käsitellään ei-rahamääräisiä tietoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 13–14; Järvenpää ym. 2013, 20–21.)

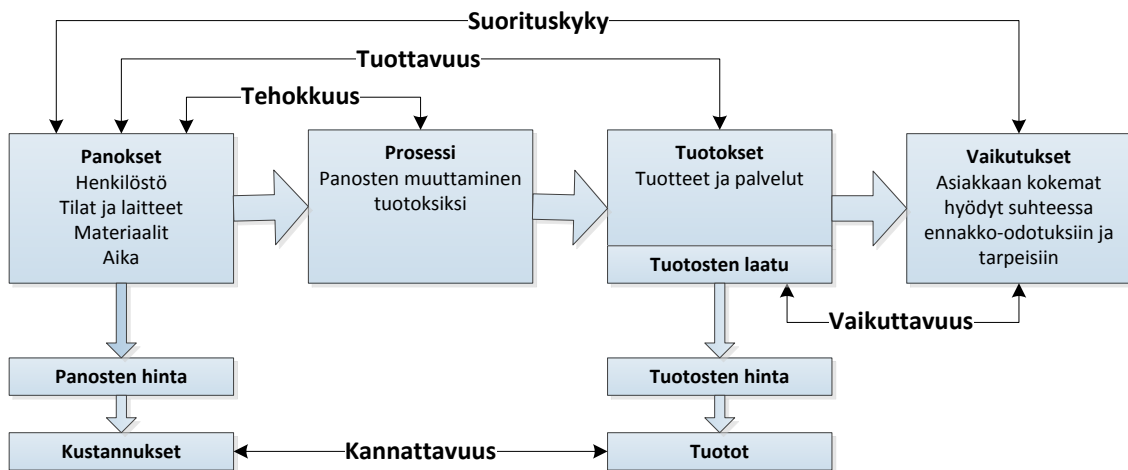
Järvenpää ym. (2013, 22) tiivistävät talouden johtamisen tunnuslukujen avulla. Abstraktit taloudelliset tavoitteet muutetaan tunnuslukujen avulla konkreettisiksi mittareiksi, jolle asetetaan tavoitearvot, ja niiden toteutumista seurataan laskentatoimen tuottamien raporttien avulla. Tavoitteet ja mittarit liittyvät yrityksen suorituksen johtamiseen. Talouden johtamista havainnollistetaan kuviossa 2.



KUVIO 2. Suorituksen johtaminen tunnuslukujen avulla

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyky on mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 300). Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jossa tunnuslukuja käyttämällä selvitetään ja määritetään liiketoiminnalle tärkeiden tekijöiden tila. Suorituskyvyn mittaaminen edellyttää, että menestystekijöiden perusteella yritykselle asetetaan selkeät tavoitteet ja niille ohjausmittarit. Sen jälkeen mitataan saavutettu suorituskyky ja saatuja mittaustuloksia käytetään johtamisessa. (Järvenpää ym. 2013, 330–331.) Suorituskyvyn mittaaminen edellyttää laskentatoimelta rahamääräisten tietojen lisäksi myös ei-rahamääräisten liiketoiminnan tietojen tuottamista ja raportointia. Järvenpään ym. (2013, 331) mukaan suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksia ovat muun muassa päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen, strategian toteuttamisen seuraaminen, suunniteltujen asioiden toteutumisen kontrollointi, toiminnan nykytason arvioiminen, tulevien tilanteiden ennakoiminen, tavoitteiden selkeyttäminen ja tärkeiden tavoitteiden viestiminen, henkilöstön toiminnan ohjaaminen ja motivoiminen ja tulospalkkioiden perusteiden määrittäminen ja mahdollistaminen. Suorituskyky on kattokäsite yrityksen menestymistä tarkasteleville käsitteille. Nämä toisiaan lähellä olevat käsitteet ovat tuottavuus, kannattavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 84.) Suorituskyvyn ja sen lähikäsitteiden välisiä suhteita kuvataan seuraavassa kaaviossa.



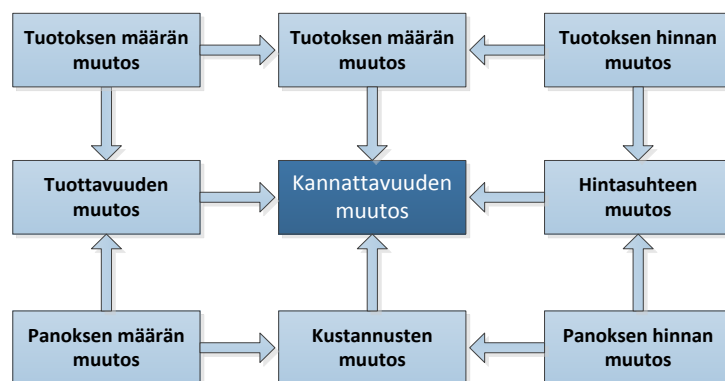
KUVIO 3. Suorituskyky ja sen lähikäsitteet (Lönnqvist ym. 2010, 85)

Tuottavuus on tuotosten ja panosten suhde. Tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi kansantalouden, konsernin, organisaatioyksikön, tiimin tai yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Yrityksissä

tuottavuudella on suuri merkitys kannattavuustavoitteen saavuttamisessa. Tuottavuuden parane-
minen vaikuttaa suoraan tai välillisesti kustannuskehitykseen, hintakilpailukykyyn, palkanmaksuky-
kyyn, työpaikkojen turvaamiseen, työn luonteeseen ja rakenteellisiin muutoksiin. (Neilimo & Uusi-
Rauva 2014, 310.)

Kannattavuus voidaan määritellä absoluuttisesti ja suhteellisesti. Absoluuttinen kannattavuus tar-
koittaa johdon laskentatoimen käsitteillä tuottojen ja kustannusten erotusta, eli tuottojen on oltava
suurempia kuin toiminnasta aiheutuneet kustannukset, jotta toiminta on kannattavaa. Suhteellinen
kannattavuus on absoluuttisen kannattavuuden suhde siihen pääomapanostukseen, joka on tehty
tuoton saavuttamiseksi. Absoluuttista kannattavuutta käytetään lyhyen aikavälin ja suhteellista kan-
nattavuutta pitkän aikavälin mittareina. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 20.) Kannattavuutta mitataan
yritystasolla, tuote- tai tuoteperhetasolla ja asiakkaittain tai asiakassegmenteittäin. Muita kannatta-
vuuden seurannan tasoja ovat tulosyksiköt, prosessit, toiminnot, projektit ja sopimukset. (Alhola &
Lauslahti 2000, 79–110.)

Tuottavuus ja kannattavuus liittyvät läheisesti yhteen. Kumpikin seuraa tuotosten ja panosten suh-
detta, tuottavuus ei-rahamääräisesti ja kannattavuus rahamääräisesti kuvion 4 tavalla.

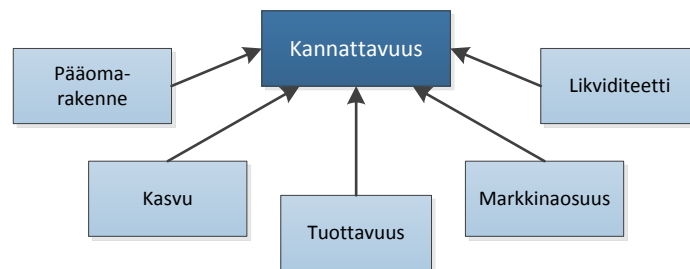


KUVIO 4. Kannattavuuden muutostekijät (Neilimo & Uusi-Rauva 2014)

Tehokkuus tarkoittaa panosten tehokasta käyttöä eli sitä, että tehdään asiat oikein. Tehokkuus
liittyy tuotosten ja niiden saavuttamiseen tarvittavien voimavarojen suhteeseen. Toiminta on sitä
tehokkaampaa, mitä enemmän tuotoksia saadaan samoilla panoksilla tai mitä vähemmällä panok-
silla tuotokset tehdään. (Pellinen 2017, 45.)

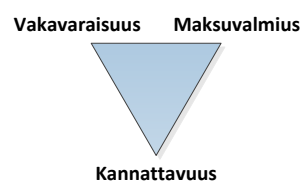
Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, että tehdään oikeita asioita. Vaikuttavuus mittaa organisaation ulkoista suorituskkyä ja asiakkaan vaatimusten tyydyttämistä. Vaikuttavuus on tuotosten seurauksena saatujen hyötyjen suhde tavoitteisiin ja tarpeisiin. Vaikuttavuus on keskeinen käsite julkisella sektorilla, jossa organisaatioiden tarkoitus on tuottaa palveluillaan vaikutuksia asiakkaille, eikä voittoa. (Lönqvist ym. 2010, 82–86.)

Suorituskyvyn taloudellista näkökulmaa on avattu useilla tavoilla. Neilimo ja Uusi-Rauva (2014, 19–23) jakavat yrityksen taloustavoitteet seuraavasti: reaalityalouteen sisältyvät kannattavuus ja tuottavuus, ja rahoituksen tavoitteita ovat likviditeetti ja pääomarakenne. Likviditeetti eli maksukykyisyys tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan. Pääomarakenteella seurataan oman pääoman ja velan suhdetta koko pääomaan ja sillä mahdollisuuksia selviytyä pitkällä aikavälillä taloudellisista velvoitteista. Taloustavoitteita voi kohdistaa yrityksen eri tasoille ja niiden järjestys voi vaihdella yrityksen taloudellisen tilanteen ja tarpeiden mukaan, mutta yleensä kannattavuustavoite on tärkein ja muut taloustavoitteet tähtäävät kannattavuustavoitteen saavuttamiseen, kuten seuraavasta kaaviosta nähdään.



KUVIO 5. Yrityksen taloustavoitteiden hierarkia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 20)

Myös Alhola ja Lauslahti (2005, 154–155) korostavat kannattavuutta yrityksen keskeisimpänä toimintaedellytyksenä. Kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus muodostavat yrityksen terveyskolmion, jonka osat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Muutokset yhdessä näistä kolmesta vaikuttavat toisiin kahteen tekijään. Yrityksen terveyskolmio tavallisesti kuvataan kannattavuuden varaan, koska kannattavuus on liiketoiminnan lähtökohta pitkällä aikavälillä.



KUVIO 6. Yrityksen terveyskolmio (Alhola & Lauslahti 2005, 155)

Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavat asiat ovat menestystekijöitä (Lönnqvist ym. 2006, 22). Suorituskyvyn mittaamisen kohteita valittaessa on tunnistettava yrityksen kriittiset menestystekijät eli tekijät, jotka ratkaisevat yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä. Menestystekijöiden avulla mittausjärjestelmät saadaan korostamaan oikeita asioita. Kriittisiä menestystekijöitä voidaan määrittellä koko yritykselle, sen eri organisaatiotasolle ja toiminnoille, ja niille asetetaan tavoitteet ja mittarit. Yrityksellä voi olla kriittisiä menestystekijöitä monilla liiketoiminnan alueilla, kuten asiakkaat, ympäristö, työyhteisö, tuotteet, tuottavuus tai talous. Pelkästään taloudellisten tunnuslukujen tuottaminen ei siis riitä, vaan laskentatoimen täytyy tukea monenlaisten menestystekijän mittaamista ja tuottaa myös ei-rahallisia tunnuslukuja. (Neilimo & Uusi-Rauva 300–302.) Menestystekijät voivat olla aineellisia ja aineettomia tai taloudellisia ja ei-taloudellisia, joista esimerkkejä seuraavassa taulukossa (Kujansivu ym. 2007, 36).

TAULUKKO 1. Esimerkkejä menestystekijöistä (Kujansivu ym. 2007, 36)

Taloudellisia menestystekijöitä	Ei-taloudellisia menestystekijöitä
Taloudellinen kasvu Likviditeetti Tuote-/palvelukustannus Kannattavuus Vakavaraisuus	Toimitusaika Tuotteiden laatu Tuotantomäärä Tuottavuus Palvelujen volyymi
Aineettomia menestystekijöitä	Aineellisia menestystekijöitä
Osaaminen Asiakastyytyväisyys Asiakasuskollisuus Innovatiivisuus Motivaatio Henkilöstön työtyytyväisyys Brändi Työilmapiiri	Taloudellinen kasvu Likviditeetti Kannattavuus Toimitusaika Tuotteiden laatu Tuotantomäärä Tuottavuus Palvelujen volyymi

Suorituskyvyn mittaamisessa on useita ulottuvuuksia, jotka on otettava huomioon mittariston suunnittelussa. Kokonaisvaltaisen mittariston laatimiseksi on olemassa useita mittaristomalleja, joista yleisin on Balanced Scorecard. Luvussa 3 tarkastellaan Balanced Scorecardia tarkemmin.

2.3 Mittarit ja tunnusluvut

Mittarin suunnittelussa on kaksi vaihetta. Ensin valitaan mitattava asia, menestystekijä, jota halutaan johtaa ja josta halutaan informaatiota. Sen jälkeen sille määritellään yksi tai useampi mittari. (Kujansivu ym. 2007, 168.)

Mittaamisen avulla tehdään päätöksiä tulevasta toiminnasta, joten mittaamisen tulosten on oltava korkeatasoisia. On siis tärkeää, että mittarit on hyvin suunniteltu. Lönnqvistin ym. (2006, 32–34) mukaan hyvällä mittarilla on seuraavat ominaisuudet:

- Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota sillä halutaan mitata. Yhtä menestystekijää voidaan mitata monella mittarilla, joilla on erilainen validiteetti.
- Reliabiliteetti on mittarin arvon satunnaisvirhe. Reliaabeli mittari antaa samanlaisen mitaustuloksen, kun mittaus toistetaan.
- Relevanssi kertoo, onko mittari olennainen sen käyttäjälle. Mittarin antamalla tiedolla pitää olla olennainen merkitys päätöksenteossa.
- Käytännöllisyys on mittarin kustannustehokkuus eli hyöty-vaivasuhde. Jos mittarin tiedon kerääminen ja arvon laskeminen on hankalaa tai kallista siitä saatavaan hyötyyn verrattuna, mittari ei ole käytännöllinen.

Lisäksi Lönnqvist ym. (2006, 112) asettavat mittareille muita vaatimuksia: mittarien tulee liittyä organisaation strategiaan ja menestystekijöihin, mittarien tulee huomioida erityisesti pitkän aikavälin tavoitteet, mittareihin tulee voida vaikuttaa, mittarien täytyy olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettävissä, mittarien tulee olla helposti raportoitavissa ja muutettavissa ja mittarien tulee tarjota palautetta ja informaatiota. Näiden mittarin ominaisuuksien lisäksi Vilkkumaa (2005, 39) mainitsee luotettavuuden. Tiedon käyttäjän on voitava luottaa siihen, että mittarin tieto on riittävän luotettavaa päätöksentekoa varten.

Mittarit voidaan jaotella suoriin ja välillisiin sekä objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Suora mittari mittaa sitä asiaa, jota halutaan mitata. Se ei ole aina mahdollista, jolloin tästä tekijästä voidaan saada tietoa mittaamalla jotakin toista tekijää, jolla on yhteys tähän alkuperäiseen asiaan. Esimerkiksi koulutuksen määrää mittaamalla voidaan saada tietoa osaamisen tasosta, koska koulutuksella uskotaan olevan yhteys osaamisen kehittymiseen. Välillinen mittari voi olla joskus toimiva ratkaisu, varsinkin jos se on helpompi tai halvempi käyttää kuin suora mittari. Objektiivinen mittari antaa objektiivisen ja tarkan tiedon mitattavasta kohteesta. Objektiiviset mittarit soveltuvat hyvin

konkreettisten tekijöiden, kuten lukumäärien tai rahamäärien mittaamiseen. Subjektiiviset mittarit perustuvat mielipiteisiin tai arvioihin ja pohjautuvat tavallisesti kyselyiden tai haastatteluiden tuloksista laskettuihin indekseihin ja tunnuslukuihin. (Kujansivu ym. 2007, 168–170.)

Kun mitataan organisaation suorituskykyä, aina halutaan mitata ja johtaa monia tekijöitä ja tarvitaan useita mittareita. Mittarien kokoelmaa nimitetään mittaristoksi. Mittariston rakentamiseen on olemassa useita malleja, joista tunnetuin ja eniten käytetty on Balanced Scorecard.

Jokaiselle mittarille on tarpeen määritellä perustiedot eli mittarin käyttöperiaatteet. Mittarin perustiedot kannattaa dokumentoida lomakkeelle, josta on esimerkki seuraavassa taulukossa. (Lönngqvist 2006, 115–117.)

TAULUKKO 2. Mittarin perustiedot. (Vrt. Lönngqvist 2006, 116)

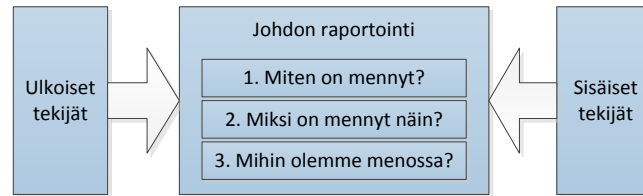
Perustiedot	Kuvaus
1. Mittarin nimi	Hyvä nimi kuvaa mittauksen tarkoitusta
2. Mihin liittyy?	Liiketoiminnan tavoitteet, joihin mittari liittyy
3. Tavoite	Tavoiteltava suorituskyvyn taso ja sen saavuttamiseen vaadittava aika
4. Laskentakaava	Miten tulos lasketaan
5. Mittaustaajuus	Kuinka usein tulos lasketaan ja raportoidaan
6. Kuka mittaa?	Henkilön nimi, joka vastaa datan keräämisestä, laskennasta ja tuloksen raportoinnista
7. Mistä data saadaan	Mistä data saadaan

Monetralla palveluyrityksenä useat menestystekijät voivat olla aineettomia. Liitteessä 1 on esimerkkejä mittareista aineettomille menestystekijöille.

2.4 Raportointi päätöksenteon tukena

Mittaustulosten raportointi on suorituskyvyn mittaamisen keskeinen osa. Raportoinnin toteuttamisessa olennaisia kysymyksiä ovat miksi ja kenelle raportoidaan. (Lönngqvist ym. 2006, 134.) Johdon

raportoinnin pääasiallinen tarkoitus on tuottaa kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportoinnin tulee kertoa, miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin olemme menossa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.) Kuvassa esitetään raportoinnin tarkoitus tiivistettynä.

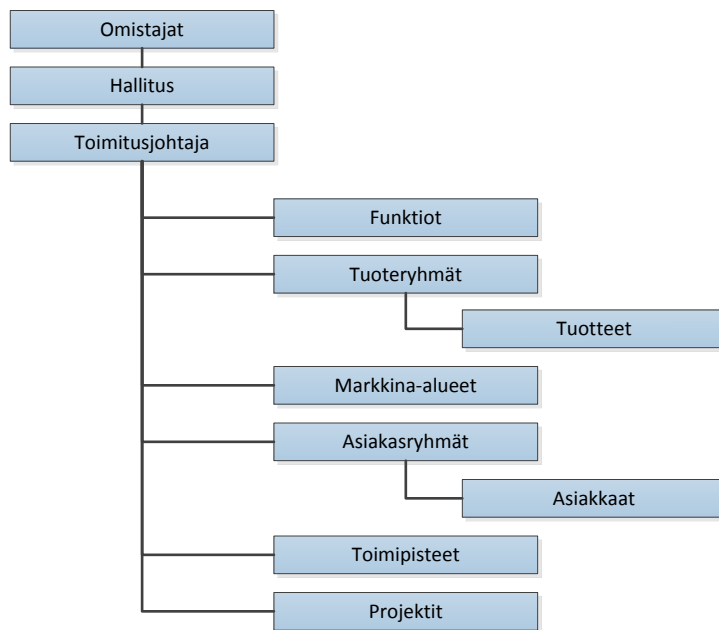


Kuvio 7. Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173)

Johdon laskentatoimen tehtävä on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Johdon raporttien tulee siis tuottaa sellaista tietoa, jota johto tarvitsee päätöksenteossaan. Päätöksentekotilanteet ovat toiminnan suunnittelua, ohjaamista ja valvontaa, kuten investointi- tai divestointipäätöksiä, tuotteisiin, asiakkaisiin tai toimittajiin liittyviä päätöksiä, prosessien kehittämistä, henkilöstöpäätöksiä, strategian laadintaa tai muuttamista, yhteiskuntavastuuseen tai ympäristöön liittyviä päätöksiä. Päätöksentekotilanteita on varsin monenlaisia, joten raportoinnin tulee kattaa laajasti talouden, toiminnan ja toimintaympäristön tietoja, sekä faktoja että intuitiota. (Järvenpää ym. 35–39.)

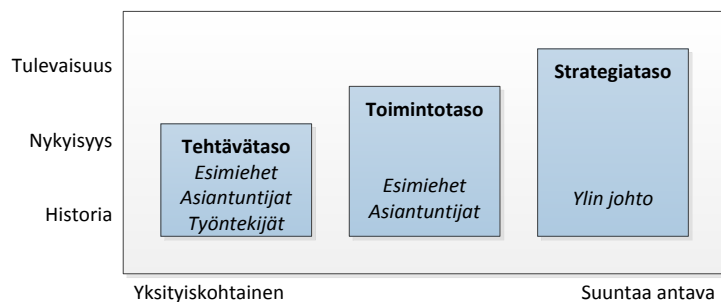
Tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena nimitetään tiedolla johtamiseksi (Laihonen ym. 2013, 7). Barendsin, Rousseauin ja Brinerin (2014) mukaan tiedolla johtamisen perusajatus on, että hyvien päätösten pitäisi perustua yhdistelmälle kriittistä ajattelua ja parasta saatavilla olevaa tietoa. Tietoon perustuva johtaminen on päätösten tekemistä käyttämällä useista lähteistä saatua parasta mahdollista tietoa huolellisesti, selkeästi ja järkevästi. Henkilökohtaiseen kokemukseen ja asenteisiin perustuvat päätökset ovat alttiita virheille ja ne eivät aina ole korkealaatuisia, joten päätöksenteossa käytettävän tiedon tulee olla mahdollisimman luotettavaa. (Barends ym. 2014, viitattu 29.12.2018.) Johdon raportointi ja sen tuottaman tiedon laatu luovat edellytykset organisaation tietoon perustuvalla johtamisella.

Johdon raportoinnin kohderyhmät noudattelevat vastuualuejakoa. Tulostavuuksiin ja päätöksentekotilanteiden mukaiset raportoinnin kohteet organisaatiossa voivat olla esimerkiksi funktioiden mukaisia, tuotekohtaisia, asiakaskohtaisia, alueellisia tai toimipistekohtaisia. Myös tavoitteet ja suoritussmittarit asetetaan vastuualueiden mukaisille raportointikohteille. (Järvenpää ym. 2013, 301–305.) Seuraava kaavio havainnollistaa raportoinnin hierarkiaa.



KUVIO 8. Vastuualueraportoinnin kohteet (vrt. Järvenpää ym. 2013, 304)

Raportointi on jaettu aikajänteen mukaan esimerkiksi neljännesvuosiraportointiin ja kuukausiraportointiin. Tänä päivänä, kun järjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisemman raporttien muodostamisen, voidaan sivuuttaa tämä jako ja sen sijaan luokitella raportointi strategiseen ja operatiiviseen raportointiin kuvion 9 tavalla. Strateginen raportointi on tulevaisuuspainotteista, koostavaa ja suunnattu ylimmälle johdolle, kun taas lyhyemmän aikavälin operatiivinen raportointi on yksityiskohtaisempaa ja palvelee tulosyksiköiden tai toimintojen johtoa ja henkilöstöä. (Alhola & Lauslahti 2006, 174–175.)

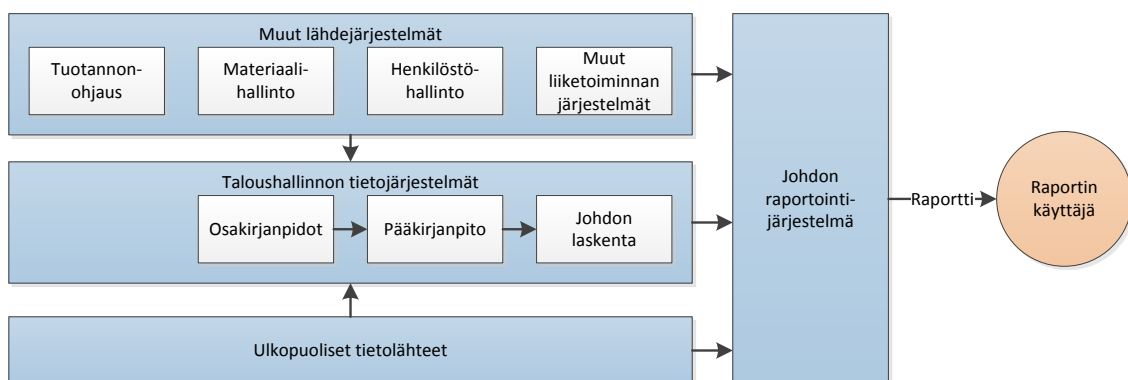


KUVIO 9. Raportointitasot (vrt. Alhola & Lauslahti 2006, 175)

2.5 Johdon raportointijärjestelmä

Johdon raportointijärjestelmän perustan muodostavat ulkoisen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen tietojärjestelmät. Ulkoinen laskentatoimi kerää ja rekisteröi yrityksen talousprosessin tapahtumat ulkoisen laskennan tietojärjestelmään, jossa kirjanpitojärjestelmä on keskeisin taloushallinnon tietopankki. Johdon laskentatoimi käyttää ulkoisen laskentatoimen tietoaineistoa tuottaessaan raportteja yrityksen johdon käyttöön. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 267–268.) Nykyaikaisissa taloushallinnon tietojärjestelmissä ulkoinen ja sisäinen laskenta on saumattomasti integroitu, jolloin sama tietoaineisto on johdon laskennan käytettävissä ilman järjestelmien välistä tiedonsiirtoa.

Laskentatoimen tietojärjestelmistä voidaan tuottaa johdon raportteihin kannattavuus- ja rahoitus-tietoja. Raportointia varten tarvitaan toimintatietoja myös muita lähdejärjestelmistä, kuten tuotannonohjauksen, markkinoinnin, materiaalihallinnon, asiakkuudenhallinnan tai henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä. Näiden lisäksi raportointiin käytetään tietoja yrityksen ulkopuolisista tietolähteistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 267.) Kuvio 9 kuvaa raportointiin liittyvien järjestelmien riippuvuuksia. Toiminnanohjaus (ERP) -järjestelmissä on edellä mainittuja ohjelmistojen toiminnallisuuksia integroituna samaan tietojärjestelmään.



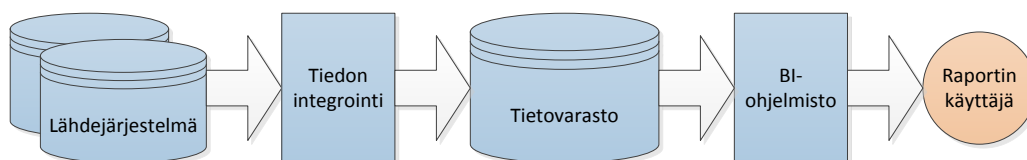
KUVIO 10. Johdon raportoinnin periaatekuva

Raportoinnin voi toteuttaa eri tavoilla: tuottamalla raportit suoraan operatiivisista järjestelmistä, laatimalla raportit manuaalisesti Excelillä, raportointijärjestelmällä ilman tietovarastoa tai tietovaraston kanssa (Hovi, Hervonen, Koistinen 2009, 6–8, 14). Parhaimmillaan raportit ovat reaaliaikaisesti ajan tasalla tai ne muodostuvat automaattisesti. Raporttien käyttäjät voivat käyttää raportteja sähköisesti itsepalveluna ja tulevaisuudessa niitä voi käyttää puhe- ja keskusteluohjauksella. Raportointiin sisältyy visuaalisuutta, analytiikkaa ja trendejä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 186.)

Raportointi ei ole toimivaa, jos mittaristo on jäsentymätön ja laaja, raportoinnissa on manuaalista työtä, raportteja lähetetään manuaalisesti tai jopa luvut ovat väärin tai niihin ei voi luottaa. Jotta raportointijärjestelmästä saadaan oikeat tiedot johdon käyttöön, on perusasioiden oltava kunnossa. Talousprosessien, toimintatapojen, tietojärjestelmien ja niiden integraation sekä laskentarakenteiden on toimittava niin, että tiedot ovat oikein, ja on vain yhdet luvut samasta asiasta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 186–187.)

Hyvän raportoinnin vaatimuksia ovat olennaisen tiedon tuominen esille yhdistelemällä tietoja ja visualisoimalla lopputuloksia. Raporttien tulee olla helposti käytettävissä, oikeasisältöistä, ajantasaista ja käyttäjille relevanttia. Toteutuneiden tietojen lisäksi panostetaan myös ennakoivaan tietoon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 187.)

Johdon raportointijärjestelmät voidaan jakaa eri käyttötarkoituksien mukaan talous- ja tuloraportointiin, talousohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin (Business Intelligence, BI) (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 188). BI-ratkaisu koostuu tyypillisesti neljästä komponentista: lähdejärjestelmät, tiedon integrointi, tietovarasto (data warehouse) ja BI-ohjelmisto. Lähdejärjestelmät ovat raportoinnissa käytettävän tiedon lähteitä, joko yrityksen sisäisiä tai ulkopuolisia tietojärjestelmiä. Tiedon integrointi on prosessi (ETL-prosessi), jossa data haetaan lähdejärjestelmästä, muokataan sopivaan muotoon ja siirretään kohteeseen. Tietovarasto on raportointia ja analysointia varten kerätyn tiedon tallennuspaikka. BI-ohjelmisto on varsinainen raportointiohjelmisto, jolla käyttäjä voi katsella valmiiksi määritellyjä raportteja tai tunnuslukuja, tehdä hakuja tai analysoida tietoja. (Hovi ym. 2009, 86.) Seuraavassa kuvassa on tyypillisen BI-ratkaisun periaate.



KUVIO 11. Tietovarasto- ja BI-ratkaisun jalostusketju (vrt. Hovi ym. 2009, 86)

Raportointijärjestelmät ovat aikaisemmin edellyttäneet erillisen tietovaraston käyttämistä. 2000-luvun jälkipuoliskolta alkaen markkinoille on tullut muistipohjaisia raportointijärjestelmiä, jotka eivät aina vaadi erillistä tietovarastoa, vaan voivat käsitellä ja jäsentellä isoja tietomassoja. Myös käyttäjäkokemusta ja tiedon hyödyntämisen helppoutta on parannettu, ja raportointijärjestelmät ovat

kehittyneet helppokäyttöisemmiksi ja intuitiivisemmiksi. Visuaaliset ominaisuudet ja raporttien esittämistapa ovat myös kehittyneet graafisten kuvaajien ja mittareiden suuntaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 189.)

Reaaliaikaisen BI-raportointijärjestelmän käyttö tuo merkittäviä etuja suorituskyvyn mittaamiseen. Reaaliaikaisuus tuo paremmat mahdollisuudet analytiikkaan ja ennakointiin. Sen avulla voidaan luoda mittaristoja kehystoimenpiteiden seurantaan sekä automatisoida tietovirtoja raportointiin ja suorituskyvyn mittaukseen. Reaaliaikainen BI mahdollistaa sen, että yksilökohtaiset toimenpiteet voidaan linkittää strategiaan tavoitteisiin ja menestystekijöihin. Ajantasaiset talousraportit sekä trendien, poikkeamien ja erojen analysointi reaaliajassa tuovat kilpailuetua. Reaaliaikaisuuden avulla tiedot saadaan viiveittä käyttöön. (Sarma 2017, 49–52.)

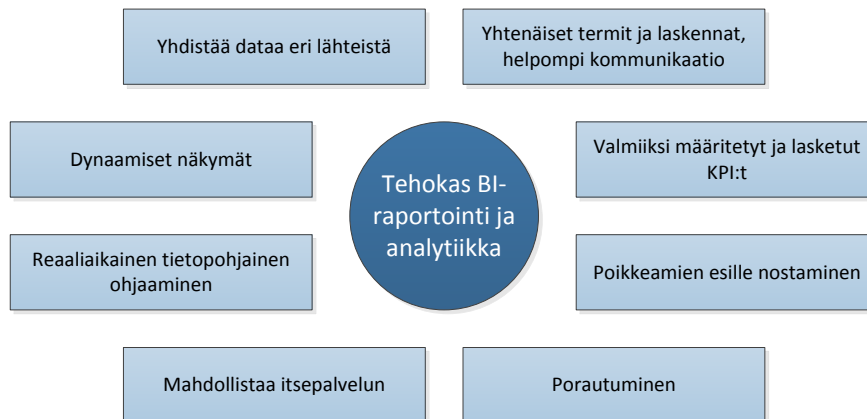
Uusimpia kehitysalueita raportointijärjestelmissä ovat tekoälyn ja ohjelmistorobotiikan käyttäminen. Ohjelmistorobotiikalla voidaan automatisoida ja siten tehostaa vakioitujen raporttien tuottamista ja jakelua. Tekoälyn avulla voidaan tukea tiedon luokittelua, tulkintaa syy-seuraussuhteita tunnistamalla ja uuden tiedon ennustamista vanhan tiedon pohjalta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 189–190.)

Johdon raportoinnissa käytettävä tieto voi tulla organisaation sisäisten järjestelmien lisäksi ulkopuolisista tietolähteistä. Raportointiin voidaan tuoda käytännössä mitä tahansa tietoa ja erityisesti BI-raportoinnissa pyritäänkin käyttämään monia saatavilla olevia, myös yrityksen ulkopuolisia tietolähteitä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 190.)

Raporttien jakelun tapoja ovat muun muassa raporttiportaalit tai itsepalveluperiaate, jossa käyttäjillä on pääsy raportointijärjestelmään. Raportointijärjestelmää käytettäessä porautuminen raporteilta on mahdollista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 191.)

Johdon raportointi edellyttää, että organisaation perustiedot on huolellisesti suunniteltu ja tieto on hyvälaatuista. Perustietojen avulla voidaan yrityksen omista lähdejärjestelmistä muodostaa raportteja. Raportointitarpeet, seurantakohteet ja raporttien ja mittarien rakentaminen tehdään liiketoimintojen ja talousosaston yhteistyönä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197.)

Mittarien ja niiden laskentakaavojen tulee olla yhteisiä, jotta raportointi on vertailukelpoista eri liiketoimintojen välillä. Mittarit täytyy myös määritellä niin, että kaikki tietävät tunnuslukujen arvojen tulkituksen ja tavoitearvot. Jos johdon raportoinnin rakenteet ja mittaristo eivät ole riittäviä, voidaan tarvita satunnaisia eli ad hoc -raportteja. Usein ad hoc -raportit muodostetaan manuaalisesti, mutta hyvin toteutetut BI-järjestelmät automatisoivat ja tehostavat tätä merkittävästi. (Kaarlejärvi & Salminen 199–200.) BI- ja analytiikkajärjestelmän kyvykkyyksiä on koottu seuraavaan kuvaan.

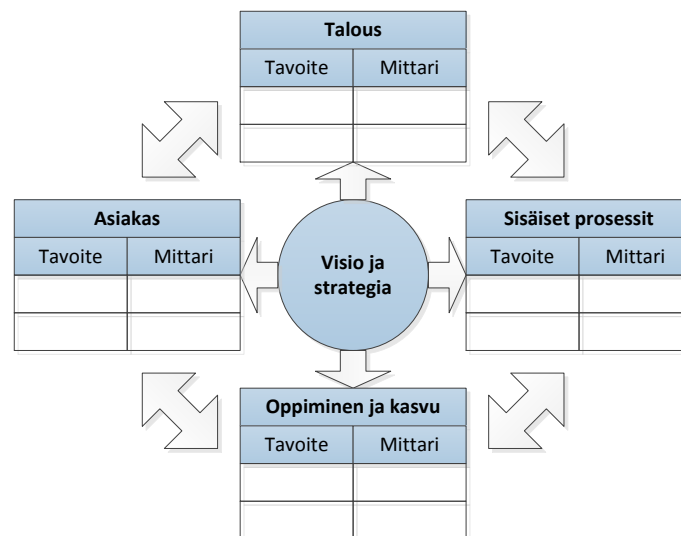


KUVIO 12. Tehokas BI-raportointi ja analytiikka (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 202)

Gartner-tutkimuslaitoksen vuoden 2018 raportissa BI- ja analytiikkavälineistä todetaan, että käytäjäystävällinen analytiikka ja interaktiivinen visualisointi ovat nykyään BI-järjestelmien perusominaisuuksia. Tärkein valintakriteeri järjestelmien hankinnassa onkin käytön helppous, jonka jälkeen tulevat toiminnallisuudet ja muut ominaisuudet. Raportissa suositellaan itsepalvelun hyödyntämistä raportoinnissa ja analytiikassa ja kehittyneempien tekoälyominaisuuksien käyttämistä visuaalisten mittaristojen lisäksi. Gartner ennustaakin, että vuoteen 2020 mennessä tekoälyn käyttö, puheohjauksen ja sanallisten raporttien automaattinen tuottaminen yleistyvät BI-sovelluksissa merkittävästi. (Richardson, Tapadinhas, Howson, Sallam, Idoine, Woodward 2018, viitattu 11.12.2018.)

3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin luoma tulokortti ja mittaristo, jonka tarkoituksena on tarjota johdolle nopea ja kokonaisvaltainen näkymä yrityksen liiketoimintaan. Balanced Scorecard sisältää taloudellisia tunnuslukuja jo tapahtuneista asioista ja niiden lisäksi toiminnallisia mittareita, jotka katsovat eteenpäin ja mahdollistavat tulevan taloudellisen suorituskyvyn. (Kaplan & Norton 1992, 71.)



KUVIO 13. Balanced Scorecardin perusidea (vrt. Kaplan & Norton 1992)

Balanced Scorecardissa liiketoimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, taloudellisesta, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta (Kaplan & Norton 1992, 72). Balanced Scorecardin mittaristo johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta ja sen avulla tavoitteet ja päämäärät muutetaan toteuttamiskelpoisiksi tavoitteiksi. BSC:tä rakennettaessa taloudelliset tavoitteet tulisi linkittää organisaation strategiaan. (Kaplan & Norton 1996, 7–19, 47–55; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 32–33.)

Balanced Scorecardin alkuperäisessä mallissa on neljä näkökulmaa. Tämä tulee käsittää malliksi, ei määräykseksi, huomauttavat Kaplan ja Norton (1996, 34). Eri yrityksillä, eri strategioilla ja eri toimintaympäristöissä näkökulmia voi olla vähemmän tai tarpeen mukaan enemmän. Myös mitta-

rien määrä voi vaihdella eri organisaatioissa. BSC ohjaa johtoa keskittymään muutamaan kriittisimpään mittariin (Kaplan & Norton 1992, 72), ja Suomessa mittareita on ollut 4–25 kappaletta organisaatiotasosta ja käyttötarkoituksesta riippuen (Malmi ym. 2006, 31).

3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisella näkökulmalla on kaksi roolia. Talouden tunnusluvuilla seurataan strategian onnistumista ja toisaalta niillä asetetaan tavoitteet ja mittarit kaikille muille tuloskortin näkökulmille (Kaplan & Norton 1996, 47–48). Strategiaan perustuvan BSC:n kuvaaminen alkaa pitkän tähtäimen taloudellisista tavoitteista. Nämä tavoitteet linkitetään toimenpiteisiin, jotka tuottavat tavoitellut pitkän tähtäimen taloudelliset tulokset. Tätä ketjua strategiasta toimenpiteisiin kuvataan seuraavassa kaaviossa. Liiketoiminnalla voi olla erilaisia taloudellisia tavoitteita elinkaarensa kasvu-, ylläpito- ja loppuvaiheessa. Kasvuvaiheen mittareita ovat esimerkiksi tuoton kasvu tai myynnin kasvu tietyillä markkinoilla, asiakasryhmissä tai alueilla. Useimmat liiketoimintayksiköt tai yritykset ovat ylläpito-vaiheessa, jolloin hyödyllisimpiä ovat kannattavuuden mittarit. Näitä ovat liikevaihtoon suhteutetut liikevoittoa ja katetta mittaavat tunnusluvut ja pääomaan suhteutetut tuottomittarit. Elinkaarensa loppuvaiheessa olevan liiketoiminnan mittareita ovat kassavirtaa ja käyttöpääoman vähenemistä mittaavat tunnusluvut. (Kaplan & Norton 1996, 47–49.)



KUVIO 14. Strategiasta toimenpiteisiin

3.2 Asiaksnäkökulma

Kaplanin ja Nortonin (1992, 63) mukaan organisaation tulee tunnistaa selkeät asiakas- ja liiketoiminnan segmentit ja määrittellä kullekin niistä ydinmittareita, kuten markkinaosuus, uusien asiakkaiden hankinta, asiakkaiden pysyvyys, asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus. Markkinaosuus on organisaation liiketoiminnan osuus tietyn markkinan kokonaisuudesta asiakkaiden määrällä, myyntimäärällä tai myynnin rahamäärällä mitattuna. Uusien asiakkaiden määrällä mitataan, kuinka liiketoimintayksikkö houkuttelee ja saa uusia asiakkaita tai uutta liiketoimintaa. Asiakkaiden pysyvyydellä mitataan olemassa olevien asiakassuhteiden pysymistä tai ylläpitoa. Asiakastyytyväisyydellä seurataan asiakkaiden antamaa palautetta yrityksen toiminnasta. Asiakaskannattavuus

mittaa asiakkaan tai asiakassegmentin nettotulosta, josta on vähennetty tästä asiakkaasta aiheutuneet kustannukset. (Kaplan & Norton 1996, 67–73.)

Nämä asiakasnäkökulman ydinmittarit ovat kuitenkin tulostittareita, jotka mittaavat toteutuneita tuloksia samoin kuin perinteiset taloudelliset mittarit. Ne mittaavat asiakassuhteen onnistumista yrityksen näkökulmasta. Ydinmittareilla ei myöskään voi ohjata päivittäistä toimintaa haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Niiden lisäksi BSC:ssä kannattaakin määritellä arvolupaukset, joiden mittareilla asiakasnäkökulmaa voidaan ohjata kohti markkinaosuus-, asiakashankinta-, asiakkaiden pysyvyys-, asiakastyytyväisyys- ja asiakaskannattavuustavoitteita. Organisaation johdon on siis tunnistettava asiakassegmenttien tarpeet ja valittava arvolupaukset näille segmenteille. (Kaplan & Norton 1996, 73.)

Arvolupaukset ovat erilaisia eri toimialoilla ja markkinasegmenteillä, mutta yleistettynä ne voidaan luokitella kolmeen ryhmään: tuotteen tai palvelun ominaisuudet, asiakassuhde sekä yrityksen imago ja maine. Tuotteen tai palvelun ominaisuuksista voidaan mitata esimerkiksi toiminnallisuuksia, hintaa, laatua tai aikaa. Asiakassuhteen mittareilla seurataan asiakkaan ostokokemusta, asiakaspalvelun laatua ja vasteaikoja. Imago ja maine ovat varsin abstrakteja käsitteitä, jotka vetävät asiakkaita yrityksen puoleen. (Kaplan & Norton 1996, 73–77.)

3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmaa varten on tunnistettava ne prosessit, jotka ovat tärkeimpiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosesseista mitataan tyypillisesti kustannuksia, laatua, saantoa, määrää ja aikaa. BSC:n mallissa sisäiset prosessit luokitellaan kolmeen pääprosessiin: innovointiprosessi, tilaus-toimitusprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. (Kaplan & Norton 1996, 92–96, Malmi ym. 2006, 27.)

Innovointiprosessilla tarkoitetaan markkinoiden tarpeen määrittelyä ja tuotekehitystä, ja sen mittarit liittyvät uusien tuotteiden määrään tai osuuteen, tuotteen tai tuotannon kehittymiseen tai prosessin läpimenoaikoihin. Tilaus- ja toimitusprosessin mittareita ovat kustannukset, laatu ja aika, ja niiden lisäksi voidaan mitata esimerkiksi joustavuutta ja tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joilla erotu-

taan kilpailijoista ja tuodaan lisäarvoa asiakkaille. Myynnin jälkeiseen palveluprosessiin kuuluu esimerkiksi laskutus, virheiden ja poikkeamien käsittely sekä näihin liittyvä asiakaspalvelu. Myös tässä voidaan mitata kustannuksia, laatua ja läpimenoaikaa. (Kaplan & Norton 1996, 96–107.)

Organisaatioissa on aina lukuisia liiketoimintaprosesseja, joiden suorituskyvystä on huolehdittava. Tulokortissa seurataan kuitenkin vain tärkeimpiä prosesseja, jotka valitaan sinne strategian mukaan. Eri kilpailustrategioista riippuen BSC:ssä mitattavat prosessit voivat vaihdella. Päivittäisen tuotantoprosessin tehostamisen lisäksi edellä mainitut innovointiprosessit voivat olla hyödyllisiä ohjaamaan yrityksen tulevaa pitkän aikavälin suorituskykyä. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Kolme lähdettä, joista organisaation oppiminen ja kasvu tulevat, ovat henkilöstö, tietojärjestelmät ja organisaation toimintatavat. Oppimisen ja kasvun näkökulmalla mitataan tulevaisuutta ja sillä tavoitellaan pitkän tähtäimen tuloksia. Sen tavoitteet tulevat kolmesta muusta Balanced Scorecardin näkökulmasta eli taloudellisesta, asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulmasta. (Kaplan & Norton 1996, 126–127.)

Henkilöstön tavoitteet johdetaan usein henkilöstön perusmittareista, joita ovat henkilöstötyytyväisyys, henkilöstön pysyvyys ja henkilöstön tuottavuus. Henkilöstön tyytyväisyys on välttämätön edellytys monille muille menestystekijöille kuten tuottavuus, laatu ja asiakaspalvelu. Sitä mitataan tyypillisesti työtyytyväisyyskyselyillä. Henkilöstön pysyvyys kertoo siitä, miten organisaatio pystyy pitämään työntekijöidensä arvokkaan aineettoman pääoman, ja sitä voidaan mitata henkilöstön vaihtuvuuden mittareilla. Henkilöstön tuottavuuden seurantaan soveltuu yleinen tuottavuusmittari, tuotosten suhde käytettyyn panokseen, ja sen mittaamiseen on useita tapoja. Yksinkertainen esimerkki tuottavuusmittariksi on liikevaihto työntekijää kohti. (Kaplan & Norton 1996, 129–132.) Oppimisen ja kasvun näkökulmaan voi sisällyttää myös muita henkilöstöön liittyviä mittareita, kuten koulutuksia ja osaamista mittaavia tunnuslukuja tai indeksejä. Tietojärjestelmien kyvykkyyttä voidaan mitata esimerkiksi päätöksentekoon käytettävän tiedon saatavuudella ja organisaation toimintatapojen seurantaan voidaan käyttää prosessien parantumisen mittareita tai sitä, onko henkilöstön kannustimet linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Kaplan & Norton 1996, 29.)

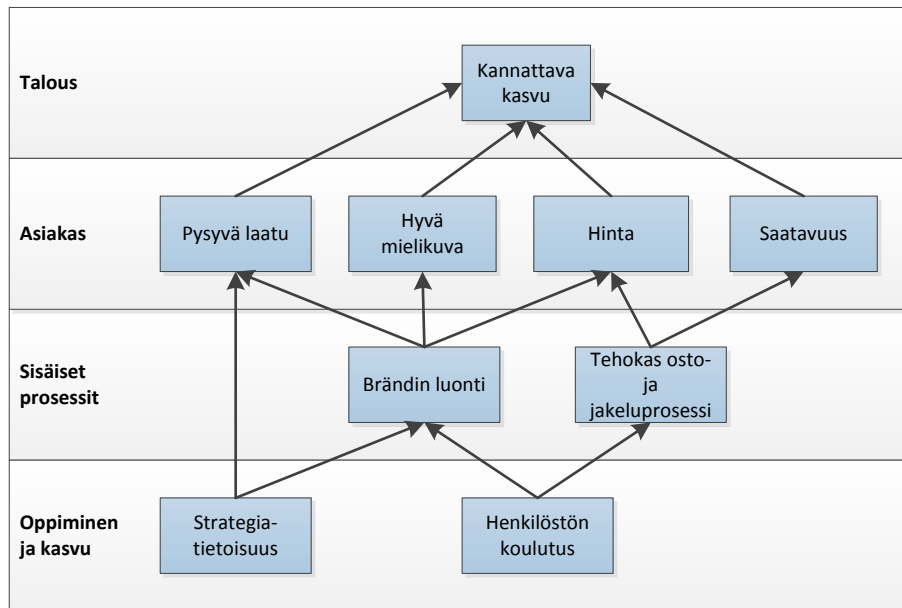
3.5 Mittariston rakentaminen

3.5.1 Visio ja strategia

Balanced Scorecardin lähtökohtana on, että mittaristo johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta. Ellei niistä ole organisaatiossa olemassa yhteistä näkemystä, visiota ja strategiaa tulee selkeyttää, kun mittaristoa ryhdytään rakentamaan. Visio on näkemys organisaation tavoitetilasta tietyn ajan kuluttua. Vision on oltava yksinkertainen ja selkeä, jotta se voidaan helposti viestiä organisaatiolle ja sillä voidaan ohjata toimintaa tehokkaasti. Selkeästä visiosta jo voidaan usein johtaa tulostittareita. Vision saavuttamiseksi suunnitellut keinot muodostavat strategian. Strategian avulla kytketään yhteen visio ja päivittäisen johtamisen toimenpiteet. (Toivanen 2001, 124.)

Mittariston rakentamiseen pohjana käytettävä strategia tulee olla kokonaisvaltainen, jotta sillä voidaan ohjata organisaatiota yhtenäiseen suuntaan. Tästä näkökulmasta kilpailustrategia on käyttökelpoinen perusta tuloskortin määrittelyyn. (Malmi ym. 2006, 64.) Balanced Scorecardia voi käyttää sekä strategisena mittausvälineenä että strategisen johtamisen välineenä. BSC:n määrittäminen auttaa myös strategian määrittämisessä ja tarkentamisessa, koska siinä joudutaan valitsemaan, mikä on olennaisinta strategiassa.

Strategiakartalla havainnollistetaan organisaation strategia menestystekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla. Kartta laaditaan BSC:n näkökulmien mukaan ja se kuvaa näkökulmien yhteydet toisiinsa. Strategiakarttaa voidaan käyttää apuna mittareiden määrittämisessä ja niiden tasapainottamisessa. Strategiakartta on myös viestintäväline, koska sillä voidaan havainnollistaa henkilöstölle organisaation strategiaa ja sen avulla voidaan näyttää valittujen mittarien yhteys strategiaan ja tavoitteisiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 90–91.) Seuraavassa kaaviossa esitetään pelkistetty esimerkki strategiakartasta.



KUVIO 15. Pelkistetty strategiakartta (Alhola & Lauslahti 2005, 90)

3.5.2 Mittarien määrittely

Balanced Scorecardin mittariston laatimiseen vision ja strategian pohjalta on kaksi vaihtoehtoista tapaa. Mittariston voi laatia mallintamalla strategiakartta eli mitattavien asioiden syy-seurausketjut. Toisessa menetelmässä määritellään kriittiset menestystekijät mittariston eri näkökulmille ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. (Malmi ym. 2006, 70-71.)

Strategiakarttamenetelmässä asetetaan strateginen päätavoite kartalle ja kuvataan siihen vaikuttavat menestystekijät hierarkkisena ketjuna. Syy-seurausketjun tuloksena menestystekijöistä syntyy mittaristo, jonka toisiinsa sidoksissa olevat mittarit ovat sekä tulosmittareita että ennakoivia mittareita. Organisaation koko mittaristoon tarvitaan usein monta syy-seurausketjua ja kaikkien ketjujen kuvaukset yhdessä muodostavat strategiakartan. (Malmi ym, 2006, 71–72.) Mittarien valinnan jälkeen ne jaetaan näkökulmiin ja samalla varmistetaan mittariston tasapaino. Lopuksi asetetaan mittareille tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 107.)

Toinen menetelmä mittarien johtamiseen on käyttää apuna kriittisiä menestystekijöitä, jotka määritellään kullekin mittariston näkökulmalle (Malmi ym. 2006, 73). Näkökulmia valittaessa kannattaa lähteä liikkeelle BSC:n alkuperäisistä neljästä näkökulmasta, jotka ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Näkökulmien poistaminen voi rajata mittariston näkymää liiketoimintaan liian suppeaksi ja toisaalta näkökulmien lisääminen voi vaikeuttaa tavoitteiden asettamista.

Näkökulmat tulee kuitenkin valita organisaation tarpeen ja tavoitteiden mukaan, ja niitä voi lisätä tai poistaa myös mittariston rakentamisen jälkeen. (Malmi ym. 2006, 107.) Jokaiselle näkökulmalle määritellään menestystekijät eli ne asiat, joita halutaan mitata. Kriittisiä menestystekijöitä ovat ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden avulla yritys menestyy. Menestystekijöiden määrittelyyn vaikuttavat muun muassa organisaation toimiala, liiketoimintalue ja organisaation strategia. (Malmi ym. 2006, 105.) Jokaiseen valittuun näkökulmaan pyritään löytämään yksi tai useampi menestystekijä.

Kriittisiä menestystekijöitä käyttämällä mittarien määrä voi nousta suureksi tai mittariston osat jäävät toisistaan irrallisiksi. Joillekin ihmisille on vaikeaa ymmärtää strategian ja kriittisten menestystekijöiden suhde tai kriittisten menestystekijöiden ja mittarien ero. Joskus voidaankin jättää kriittiset menestystekijät määrittelemättä mittaristoa rakennettaessa. (Malmi ym. 2006, 73, 106.)

Menestystekijöiden valinnan jälkeen kullekin niistä määritellään yksi tai useampia mittareita. Lönnqvistin ym. mukaan (2006, 112–113) on tärkeää, että mittarit ovat käyttötarkoitukseensa sopivia. Hyvän mittarin ominaisuuksia ovat validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys, joita käsiteltiin luvussa 2.4. Näiden lisäksi mittareille on asetettu seuraavia vaatimuksia:

- mittareiden tulee mitata organisaation strategiaa ja menestystekijöitä,
- mittareiden tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä,
- mittareihin täytyy pystyä vaikuttamaan ja
- mittareiden tulee olla helposti raportoitavissa.

Mittarien valinnassa on myös hyödyllistä, jos mittarit ovat edullisesti ja helposti käytettäviä. (Lönnqvist 2006, 112.)

Mittarien määrä kannattaa pitää kohtuullisena, koska silloin mittaristo on helpommin hallittavissa ja sen mukaan voidaan toimia tehokkaasti. Mittaristossa tulisi olla strategian kannalta tärkeimmät mittarit eikä kaikkia mahdollisia mittareita. Sopiva mittarien määrä on esimerkiksi 1–2 mittaria jokaista näkökulmaa kohti. Eri ohjeiden mukaan mittaristossa voisi olla esimerkiksi 15–25 tai 8–12 mittaria. Jos mittareita on liian paljon, niiden mukaan toimiminen voi olla vaikeaa. (Lönnqvist 2006, 113.)

Mittarien tavoitteiden tulee olla haasteellisia mutta realistisia. Tavoitteiden asettamisessa voi käyttää SMART-menetelmää (specific, measurable, attainable, realistic, time-sensitive), jonka osat ovat tavoitteiden täsmällisyys, mitattavuus, saavutettavuus, realismi ja aikajänne. SMARTin mukaisten tavoitteiden tulee olla

- täsmällisiä ja yksiselitteisiä, jotta niitä voidaan mitata selvästi ja tarkasti,
- niin konkreettisia ja selkeitä, että ne ovat mitattavissa,
- saavutettavia eli realistisia, ja
- tavoitteilla tulee olla aikajänne eli niiden saavuttamiselle määritely selkeä ajankohta.

Jos mittareilla ei ole tavoitteita tai ne on asetettu huonosti, mittaamisesta on organisaatiolle enemmän haittaa kuin hyötyä. (Järvenpää ym. 2013, 341–342.)

Balanced Scorecardin mittarit tasapainotetaan. Mittarien määrästä riippumatta niiden tulee muodostaa tasapainoinen kokonaisuus. Mittaristossa tulee olla tasapainossa rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit, ulkoiset ja sisäiset mittarit, mennyttä mittaavat tulosmittarit ja tulevaa ennakoivat mittarit, lyhyen ja pitkän tähtäimen mittarit sekä objektiiviset tulosmittarit ja subjektiiviset strategiset suorituskymittarit. Tuloskortista saadaan kokonaisvaltainen ja yrityksen toiminnan eri alueet huomioiva, kun mittaristo tasapainotetaan riittävän monessa suhteessa. (Kaplan & Norton 1996, 8–10, Malmi ym.2006, 32–33.) Seuraavissa taulukoissa on esimerkkejä mittareista ja mittaristoista.

TAULUKKO 3. Esimerkki BSC-mittaristosta, taloushallintoalan yritys (Poutiainen 2011, 46)

	Menestystekijä	Mittari
Talous	Asiakassopimusten muutos	Sopimusmuutosten lkm
		Asiakaskannan myynnin muutos %
	Kannattava kasvu	Liiketulos-%
		Henkilöstömäärä, henkilötyövuodet
		Omavaraisuusaste
Asiakas	Hyvät ja kestävät asiakassuhteet	Asiakastyytyväisyys
		Asiakassuhdetutkimukset
		Asiakaskäynnit asiakkaittain, lkm
Prosessit	Tehokkaat ja laadukkaat työskentelytavat	Asiakastyytyväisyysprosessit
		Laskutettujen tuntien lkm / päivä
		Läpimenoaika
	Yhteistyötä ja verkottumista tukeva toiminta	Yhteistyöpäivät sidosryhmien kanssa / lkm
	Tiedon jakamista edistävä toiminta	Yhteiset projektit tiimeittäin
Oppiminen ja kehittyminen	Osaava ja kehittyvä henkilöstö	Osaamiskartoitus
		Ulkoiset koulutuspäivät hlö / vuosi
		KLT-tutkintojen määrä / henkilöstö
	Hyvä ja vuorovaikutteinen ilmapiiri	Työtyytyväisyyskysely
		Vaihtuvuusprosentti

TAULUKKO 4. Esimerkkejä BSC-mittariston mittareista (Järvenpää ym. 2013, 343)

Näkökulma	Mittariesimerkkejä
Talous	Liikevaihto Myyntikate Liikevoitto Nettotulos Kassavirta toiminnasta Quick tai current ratio ROA (Kokonaispääoman tuottoaste) ROCE (Sijoitetun pääoman tuottoaste) EVA (Taloudellinen lisäarvo) Gearing (Velkaantumisaste) Budjetin pitävyys Ulkoisen rahoituksen osuus
Asiakas	Asiakastyytyväisyys Reklamaatioiden lukumäärä Asiakaspalautusten lukumäärä Asiakaskannattavuus Markkinaosuus (%) Uusien asiakkaiden määrä tai osuus Menetettyjen asiakkaiden määrä tai osuus Yhteistyöprojektit asiakkaan kanssa Keskimääräinen ostokoko Tilausten saamisprosentti
Sisäiset prosessit	Prosessien läpimenoaika Toimitustäsmällisyys Pistemäärä laatuarvioinnissa Virheettömien toimitusten osuus Prosessien tai toimintojen kustannukset Menestyksellisten T&K-projektien osuus Uusien tuotteiden osuus myynnistä
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön pysyvyys Sairauspoissaolot Työtyytyväisyys Työntekijöiden koulutuspäivät Tehtyjen aloitteiden lukumäärä

3.5.3 Mittariston käyttöönotto

Mittaristosta saa hyötyä vasta kun se on otettu käyttöön. Käyttöönotossa varmistetaan, että mittaristo otetaan tarkoituksenmukaiseen ja tehokkaaseen käyttöön. Käyttöönottoon kuuluu sekä toiminnallinen että tekninen käyttöönotto. Toiminnallisen käyttöönoton tavoitteena on valmentaa henkilöstö uuden mittariston käyttöön tiedottamalla ja kouluttamalla. Tiedottamisella halutaan varmistaa, että henkilöstö ymmärtää mittariston ja mittaamisen ja tietää, mihin mittaristoa käytetään. Kouluttaminen kattaa mittariston käytön ja raportointivälineet. (Lönqvist ym. 2006, 118–121, Malmi ym. 2006, 119–122.)

Tekninen käyttöönotto voi tarkoittaa tietojärjestelmien muokkausta niin, että ne tuottavat mittareihin tarvittavaa tietoa. Jos mittariston käyttöönoton yhteydessä uudistetaan raportointijärjestelmää, tekninen käyttöönotto on käytännössä tietojärjestelmäprojekti, jossa tehdään tekninen esiselvitys, suunnitellaan muutos ja toteutetaan se. Raportointijärjestelmän käyttöönotto on jokaisessa organisaatiossa erilainen ja riippuu nykyisestä järjestelmäympäristöstä, raportoinnin tavoitteista ja käytävissä olevista resursseista. (Lönqvist ym. 2006, 118–120, Malmi ym. 2006, 122–127.)

Onnistuneen käyttöönoton jälkeen raportointia ja mittaristoa käytetään organisaation toiminnan ohjaamisessa ja johtamisessa. Liiketoiminnan tavoitteiden muuttuessa mittariston tulee myös muuttua. Mittariston ylläpitoon kuuluu mittarien kehittäminen, uusien mittarien lisääminen ja vanhentuneiden ja turhiksi käyneiden mittarien poistaminen. Mittaristoa päivitetään samalla tavalla kuin se rakennetaan, strategiasta ja tavoitteista lähtien menestystekijöihin ja mittareihin ja niiden tavoitearvoihin edeten. (Lönqvist ym. 2006, 141–144.)

3.6 Balanced Scorecardin hyödyt ja kritiikki

3.6.1 Saavutetut hyödyt

Balanced Scorecardin käytöllä saavutetut hyödyt ovat eri organisaatioissa erilaisia, koska niihin vaikuttavat kunkin organisaation BSC:lle asettamat tavoitteet, mittariston käyttötapa ja käyttökokeuksen pituus. Käyttötavalla on vahvin vaikutus saavutettuun hyötyyn. Useimmat organisaatiot käyttävät mittaristoa strategiamittaristona, jonka tarkoituksena on viestiä strategia organisaation

alemmillä tasoilla ja auttaa strategian toimeenpanossa. Toisilla käyttäjillä BSC on suorituskykymitaristona eli sen avulla mitataan ja johdetaan organisaation suorituskykyä. (Malmi ym. 2006, 50–51.)

Balanced Scorecardin avulla saavutettuja hyötyjä on selvitetty tutkimuksilla käyttäjäorganisaatioissa. BSC:n avulla strategisten tavoitteiden seuranta on helpottunut ja lisääntynyt ja raportit ovat selkeytyneet. Mittariston käyttäminen on auttanut kohdistamaan toimintaa oleellisiin asioihin ja seuranta on ollut systemaattisempaa kuin aikaisemmin. Tasapainotettu mittaristo on tuonut päätöksenteon pohjaksi myös muita kuin taloustietoja. BSC on merkittävä viestintäväline, se parantaa tiedonkulkua ja toiminnan ymmärtämistä sekä luo yhteisen kielen organisaatioon ja siten selkeyttää keskustelua strategisesti olennaisista asioista. Käyttäjät kokevat myös, että BSC muodostaa strategiasta mitattavan, auttaa muuttamaan strategian toimenpiteiksi ja toiminnaksi ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista strategiaan. Lisäksi se antaa hyvän kokonaiskuvan yrityksen suorituskyvystä, mikä onkin mittariston pääasiallinen tarkoitus. (Malmi ym. 2006, 52–53.)

Balanced Scorecardin toteuttaminen organisaatiossa on vaativaa. Sen suunnittelu ja käyttöönotto on melko raskas tehtävä, mutta auttaa yritystä kiinnittämään huomiota strategisesti oleellisiin asioihin ja opettaa ymmärtämään oman liiketoiminnan luonnetta. (Malmi ym. 2006, 50.)

3.6.2 Saatu kritiikki

Alkuperäistä Kaplanin ja Nortonin BSC-mallia on Suomessa arvosteltu siitä, että se on kehitetty amerikkalaisille suuryrityksille, jotka pyrkivät lyhyen tähtäimen taloudelliseen tulokseen. Arvostelijoiden mielestä malli ei huomioi riittävästi henkilöstöä, jolloin henkilöstö ei sitoudu mallin käyttämiseen. BSC:tä pidetään myös liian monimutkaisena ja raskaana. (Toivanen 2001, 114, 118.) Joidenkin kokemusten mukaan tulokortin läpikäyminen vie paljon aikaa ja siinä keskitytään epäolennaisiin asioihin. Kritiikki johtuu usein siitä, että tulokorttia on sovellettu puutteellisesti. (Malmi ym. 2006, 238.)

Kriitikoiden mielestä strategiaa ei voi määritellä niin tarkasti, että sitä voitaisiin mitata tulokortin avulla. Kuten luvussa 3.5.1 kuvataan, BSC:tä rakennettaessa strategia kirkastetaan ennen kuin mittaristo laaditaan sen mukaan. Toisaalta, jos yrityksessä ei kyetä sopimaan selkeää strategiaa,

ei strategian mukaista mittaamista voida olla. On myös epäilty, voidaanko strategiaa mitata muutamilla mittareilla. Tämä on totta, sillä strategiaa ei voi juuri koskaan mitata täydellisesti ja siinä voi olla vaikeasti mitattavia asioita, jotka kannattaa jättää seurattavaksi mittariston ulkopuolella. (Malmi ym. 2006, 232.) Moitteita on saanut myös BSC:n ylhäältä alas etenevä johtamismalli, jonka mukaan ylin johto vie strategian käytäntöön tulokortin avulla. Jos tulokortti laaditaan henkilöstön kanssa yhdessä ja henkilöstön osaamista hyödyntämällä, johtokeskeisyyttä voi ehkäistä ja henkilöstön sitoutumista parantaa. (Malmi ym. 2006, 233.)

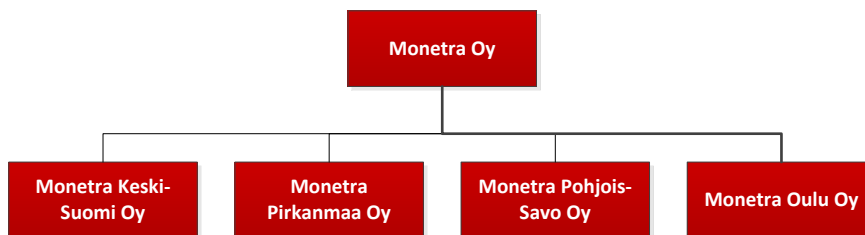
Mittareiden väliset syy-seuraussuhteet eli strategiakartan käyttö ovat saaneet kritiikkiä osakseen. Kritiikin mukaan mittariston näkökulmilla ei ole syy-seuraussuhdetta tai tulokortti perustuisi yleispäteviin riippuvuuksiin. Todellisuudessa mittareiden syy-seuraussuhteet riippuvat organisaation tilanteesta tietyinä ajankohtana. Syy-seuraussuhteita ei kuitenkaan aina kannata käyttää BSC:n pohjana, esimerkiksi silloin, kun strategiassa ei ole selkeää tavoitetta tai on lukuisia tärkeitä osa-alueita. Kun johdolla ei ole yhteisymmärrystä toimenpiteistä tai strategia koostuu investoinneista, strategiakartta ei ole paras työkalu mittariston määrittelyyn. Näin on myös sellaisissa tilanteissa, kun toimintaympäristö, strategia ja mittarit muuttuvat nopeasti. (Malmi ym. 2006, 234–239.)

4 JOHDON RAPORTOINNIN MITTARISTON RAKENTAMINEN MONETRALLE

4.1 Yritys ja sen toimintaympäristö

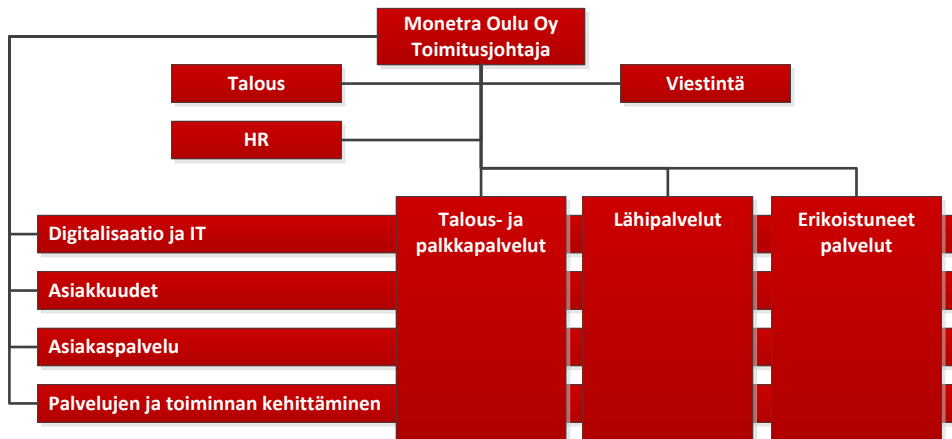
Toimeksiantajayritys Monetra on kuntien ja kuntayhtymien omistama osakeyhtiö, joka tuottaa omistajilleen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Lisäksi Monetran palveluvalikoimaan kuuluu hallintopalvelut, asiakirja- ja tietosuojapalvelut, rekrytointipalvelut, hankintapalvelut, painatuspalvelut ja tulkkipalvelut. Monetra Oy perustettiin vuonna 2012 Oulun kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluntuottajaksi. Yhtiön asiakasmäärä ja palveluvalikoima ovat kasvaneet nopeasti vuosien mittaan, samoin henkilöstömäärä, joka oli noin 470 henkilöä vuonna 2018 pääosin Pohjois-Suomessa. Kuntaomisteisena yhtiönä Monetra on voittoa tavoittelematon.

Monetra laajeni vuoden 2019 alusta lähtien Monetra-konserniksi. Konsernin emoyhtiö on Monetra Oy, jolla on neljä tytäryhtiötä Monetra Keski-Suomi Oy, Monetra Pirkanmaa Oy, Monetra Pohjois-Savo Oy ja Monetra Oulu Oy. Tytäryhtiöt ovat nimiensä mukaan alueellisia ja niiden asiakkaina ja vähemmistöomistajina ovat alueiden suurimmat kaupungit ja sairaanhoitopiirit. Seuraava kaavio kuvaa Monetran konsernirakenteen.



KUVIO 16. Monetra-konserni (lähde: Monetra)

Tässä opinnäytetyössä rakennetaan johdon raportoinnin mittaristo Monetra Oulu Oy:lle. Mittariston käyttöä voidaan myöhemmin laajentaa konsernitasolle ja toisiin tytäryhtiöihin. Alla on Monetra Oulu Oy:n organisaatiokaavio.



KUVIO 17. Monetra Oulu Oy:n organisaatiokaavio maaliskuussa 2019 (lähde: Monetra)

4.2 Johdon raportoinnin tarpeet

Mittaristo tulee ensi vaiheessa Monetra Oulu Oy:n strategisen johtoryhmän käyttöön ja sen käyttö-tarkoitus on suorituskyvyn mittaaminen, päätöksenteon tukeminen ja toiminnan ohjaaminen mittarien avulla. Johdon tietotarpeet eli kriittiset menestystekijät määriteltiin yhdessä strategisen johtoryhmän kanssa teemahaastatteluiden avulla. Tietotarpeet perustuvat Monetran strategiaan tavoiteisiin ja Monetra Way -sisäiseen toimintatapaan. Monetra Wayssä kuvataan yrityksen arvoihin perustuvia työtyytyväisyyden, oppimisen, asiakaslähtöisyyden, uudistumisen ja toiminnan kehittämisen periaatteita.

Monetra Way

Me teemme Monetrasta hyvän paikan tehdä työtä – joka päivä. Meistä on moneksi, mutta yhdessä olemme me! Haluamme auttaa ja jaamme tietoa, sillä hyvä fiilis tarttuu. Tarvittaessa kuitenkin uskallamme ottaa vaikeatkin asiat puheeksi.

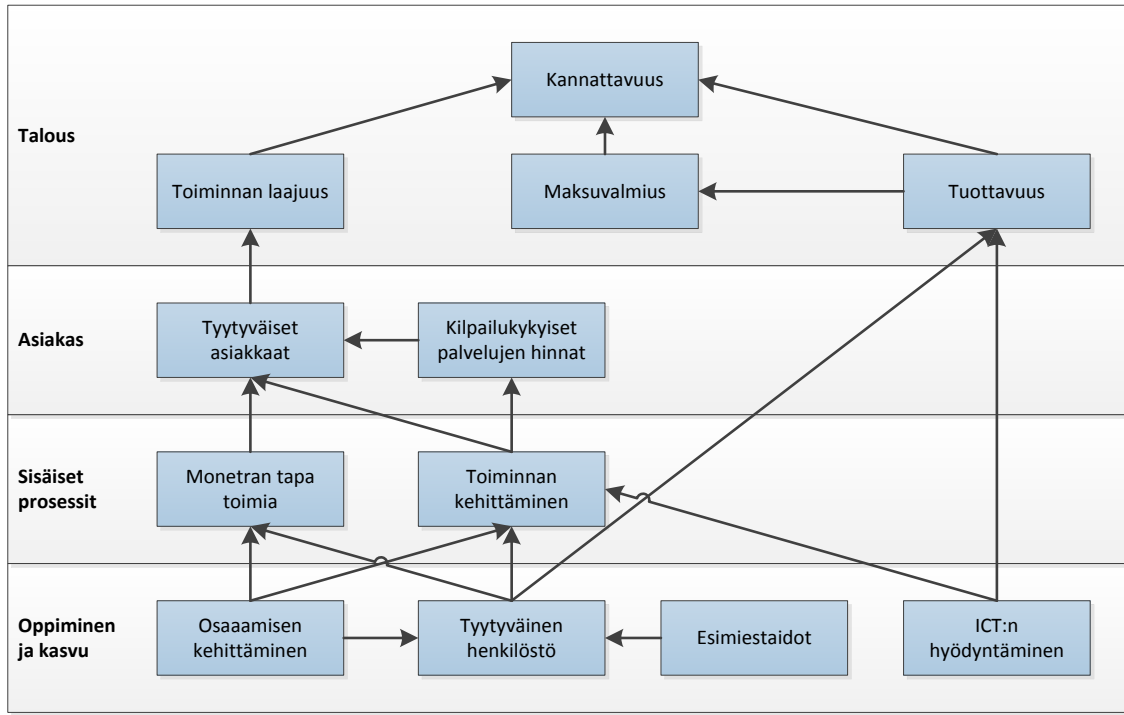
Kehitämme osaamistamme tulevaa varten. Olemme kiinnostuneita osaamisestamme ja otamme siitä vastuun itse. Jokainen on oman työnsä asiantuntija tuntien omat vahvuutensa sekä puutteensa. Valmistaudumme tulevaisuuden haasteisiin jo tänään etsimällä aktiivisesti tapoja ja mahdollisuuksia kehittää tietojamme ja taitojamme.

Asiakkailla tarpeen vaatiessa, vaikka taioimme. Meillä onnistuu kaikki, eikä ole asiaa, joka ei kuuluisi tehtävänkuvaamme tai palveluvalikoimaamme.

Olemme aktiivisia ehdottajia. Tartumme työhön sekä tehtäviin. Olemme aloitteellisia ja annamme ehdotuksia siitä, miten asiat voisi tehdä. Näin tehostamme toimintaamme. Asiakas voi luottaa meidän osaamiseemme – me olemme töissä häntä varten.

Huomenna sujuvammin kuin tänään. Jatkuva toiminnan kehittäminen yhdessä on meidän tapamme toimia. Jokaisella on mahdollisuus kehittää juuri omaa työtään. (Monetra 2019.)

Kriittiset menestystekijät luokiteltiin BSC:n alkuperäisen jaon mukaan taloudelliseen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmiin. Menestystekijät näkökulmittain on kuvattu alla olevaan Monetra Oulu Oy:n strategiakarttaan.



Kuvio 18. Monetra Oulu Oy:n strategiakartta

4.3 Menestystekijät ja mittarit

Mittariston määrittely tehtiin johdon ja palvelualueiden asiantuntijoiden teemahaastattelujen ja työpa-jakokousten pohjalta. Kullekin kriittiselle menestystekijälle valittiin yksi tai useampia mittareita, joilla strateginen johtoryhmä seuraa suorituskäytännön ja ohjaa yrityksen toimintaa. Mittareille määriteltiin tarkoitus, laskentakaava, mittaustaajuus, mittarista vastaava henkilö ja mittariin tarvittavien tietojen lähde luvussa 2.3 esitellyllä tavalla. Työn aikana punnittiin monia mittarivaihtoehtoja ja enimmillään mittaristossa oli yli 20 mittaria. Kun jokaisen mittarin ominaisuuksia analysoitiin ja peilattiin niitä johdon tietotarpeisiin, mittaristosta karsiutuivat pois epäolennaiset, epäluotettavat ja vaikeasti mitattavat mittarit ja vain parhaimmat otettiin mukaan mittaristoon. Mittarien kuvaukset ovat seuraavissa luvuissa ja mittaristo kokonaisuudessaan on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Monetra Oulu Oy:n johdon mittaristo

Näkökulma	Menestystekijä	Mittari
Talous	Kannattavuus	Liikevoitto-%
	Toiminnan laajuus	Asiakaskohtainen liikevaihto (euroa)
	Tuottavuus	Liikevaihto henkilöä kohti (euroa)
	Maksuvalmius	Quick ratio
Asiakas	Tyytyväiset asiakkaat	Asiakastapaamisissa annetut arvosanat
		Asiakkaiden tyytyväisyys palvelupyynnöprosessiin
	Palvelujen hinta	Asiakaskohtainen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelun peruslaskutus (euroa)
Sisäiset prosessit	Toiminnan kehittäminen	Tuotantoon siirrettyjen kehittämisideoiden määrä
	Monetran tapa toimia	Asiakkaiden palaute toimintatavoista
Oppiminen ja kasvu	Tyytyväinen henkilöstö	Henkilöstön vaihtuvuus
		Sairauspoissaolojen määrä
	Osaamisen kehittäminen	Koulutuspäivät henkilöä kohti
	ICT:n hyödyntäminen	Robotisoitujen kohteiden määrä
	Esimestaidot	Arvosana esimiehenä toimimisesta

4.3.1 Taloudellisen näkökulman mittarit

Taloudellisessa näkökulmassa kriittisiä menestystekijöitä ovat kannattavuus, toiminnan laajuus, tuottavuus ja maksuvalmius. Vaikka Monetra on voittoa tavoittelematon yritys, sen tulee kuitenkin toimia kannattavasti ja kasvattaa toimintaansa lisäarvon luomiseksi. Tavoitteena on tuottaa palveluita asiakkaille kustannustehokkaasti ja on välttämätöntä huolehtia sopimusten mukaisista maksuvelvoitteista. Kannattavuuden mittariksi valittiin liikevoittoprosentti, koska sillä eri palveluiden kannattavuudet ovat vertailukelpoisia ja samalla mittarilla voidaan vertailla asiakaskannattavuutta. Toiminnan laajuutta mitataan asiakaskohtaisella liikevaihdolla. Tämän tunnusluvun avulla voidaan seurata myös liiketoiminnan kasvua eri asiakkaiden ja palveluiden osalta. Henkilöstön tuottavuuden tunnuslukuna on liikevaihto henkilöä kohti, jolla voidaan mitata kunkin palvelun tuottavuuden kehittymistä kuukausitasolla. Tämä tuottavuusmittari ei ole vertailukelpoinen palveluiden välillä palveluiden erilaisen luonteen vuoksi. Dynaamisen maksuvalmiuden mittaaminen rahavirtoihin perustuvilla mittareilla koettiin hankalasti ymmärrettäväksi kuukausittaiseen seurantaan, joten maksuvalmiuden mittariksi valittiin hyvin helppo ja yksiselitteinen mittari quick ratio. Taloudellisen näkökulman mittarien perustiedot on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Taloudellisen näkökulman mittarien perustiedot

Mittari	Laskentakaava	Mittaus- taajuus	Kuka mittaa	Mistä data saadaan	Miten toimitaan poikkeamassa
Liikevoitto-%	Liikevoitto / liikevaihto x 100, palveluittain	1 kk	Palvelu- päällikkö	Intime	Tulojen lisäys tai meno- jen vähennys
Asiakaskoh- tainen liike- vaihto	Liikevaihto asiakkait- tain ja palveluittain	1 kk	Palvelu- päällikkö	Intime	Asiakashankinta, markki- nointi, myynti
Liikevaihto henkilöä kohti	Liikevaihto / to- teutunut työpanos, palveluittain.	1 kk	Palvelu- päällikkö	Liikevaihto: Intime Työpanos: Perso- nec	Toiminnan muutos
Quick ratio	Rahoitusomaisuus / lyhytaikaiset velat	1 kk	Palvelu- päällikkö	Intime	Kassaanmaksujen no- peuttaminen ja kassasta- maksujen lykkääminen

4.3.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulman menestystekijöiksi valittiin tyytyväiset asiakkaat ja palvelujen hinta. Asiakkaiden tyytyväisyys kertoo yrityksen toiminnan onnistumisesta. Asiakassuhteiden parantamiseksi yrityksen täytyy tarjota juuri asiakastarpeiden mukaisia palveluita kilpailukykyisellä hinnalla. Asiakastytyväisyyttä mitataan vuosittain tehtävällä kyselyllä, jonka vastaukset analysoidaan ja ohjaustoimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan mittariston ulkopuolella. Johdon mittaristoon määriteltiin vuosittaisen mittauksen sijasta kaksi kuukausittaista tunnuslukua asiakastytyväisyydelle: asiakastapaamisissa annetut arvosanat ja asiakkaiden tyytyväisyys palvelupyynnöprosessiin. Joka kuukausi pidetään useita asiakastapaamisia, joissa asiakkaat antavat arvosanansa Monetralta saamista palveluista. Tyytyväisyys palvelupyynnöprosessiin mittaa loppukäyttäjien henkilökohtaista kokemusta heille annettuun asiakaspalveluun. Palvelujen hinta on Monetran asiakkaille tärkeä arvopuoli, koska kustannustehokkuus on asiakkaiden olennainen tarve ja yksi asiakkuuden peruste. Palvelujen hinnan mittarina käytettävä talous- ja henkilöstöpalvelun peruslaskutus mittaa asiakkaiden peruspalvelua, jossa tavoitellaan asiakkaan maksaman hinnan pienenemistä ajan mittaan toiminnan tehostumisen ansiosta. Taulukossa 7 on asiakasnäkökulman mittarien tiedot.

Taulukko 7. Asiakasnäkökulman mittarien perustiedot

Mittari	Laskentakaava	Mittaus-taajuus	Kuka mittaa	Mistä data saadaan	Miten toimitaan poikkeamassa
Asiakastapaamisissa annetut arvosanat	Tapaamisessa annettujen arvosanojen keskiarvo	1 kk	Palvelupäällikkö	Kyselyn tulokset siirretään raportointiin esim. Excelistä	Syiden mukainen kehittäminen
Asiakkaiden tyytyväisyys palvelupyynnöprosessiin	Palvelupyynnöjä lähettäneiden palvelunkäyttäjien tyytyväisyyskyselyn tulosten keskiarvo	1 kk	Palvelupäällikkö	Palvelupyynnöjärjestelmä	Syiden mukainen kehittäminen
Asiakaskohtainen talous- ja henkilöstöpalvelun peruslaskutus (euroa)	Peruslaskutuksen liikevaihto (koko liikevaihto - erillisveloitukset), asiakkaittain	1 kk	Palvelupäällikkö	Intime	Toiminnan muutos

4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Sisäisten prosessien näkökulmassa kriittisiä menestystekijöitä ovat toiminnan kehittäminen ja Monetran tapa toimia. Toiminnan kehittäminen ja kehityksen edelläkävijänä toimiminen on yrityksen menestyksen edellytys varsinkin koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Toiminnan kehittämistä mitataan tuotantoon siirrettyjen kehittämisideoiden määrällä. Yhteisillä tehokkailla ja joustavilla toimintatavoilla varmistetaan asiakkaiden tarpeet täyttävä palvelu. Asiakslähtöisyydessä onnistumista mitataan kysymällä asiakkailta palautetta Monetra Way -toimintatapojen toteutumisesta. Seuraavassa taulukossa on kuvattu sisäisten prosessien mittarit tarkemmin.

Taulukko 8. Sisäisten prosessien näkökulman mittarien perustiedot

Mittari	Laskentakaava	Mittaus- taajuus	Kuka mittaa	Mistä data saadaan	Miten toimitaan poikkeamassa
Tuotantoon siirrettyjen kehittämisideoiden määrä	Tuotantoon siirrettyjen kehittämisideoiden kumulatiivinen lukumäärä alkaen vuoden 2018 alusta	1 kk	Kehittämis- asiantuntija	Idearekisteri	Kehittämistoimien aktivointi
Asiakkaiden palaute toimintatavoista	Sähkeutisten yhteydessä kysymys asiakkaille Monetra Wayn toteutumisesta	2 kk	Viestintä- päällikkö	Kyselyn tulokset siirretään raportointiin esim. Excelistä	Syiden mukainen kehittäminen

4.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit

Oppimisen ja kasvun näkökulman kriittiset menestystekijät ovat tyytyväinen henkilöstö, osaamisen kehittäminen, ICT:n hyödyntäminen ja esimiestaidot. Henkilöstön tyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat itseisarvoisia työntekijöille, ja edellytys tuottavalle ja mielekkäälle työskentelylle. Kerran vuodessa tehtävää henkilöstökyselyä hyödynnetään työtyytyväisyyden seurannassa ja kehittämisessä, mutta se jätetään pois johdon kuukausittaisesta mittaristosta, samoin kuin aiemmin mainittu asiakastytyväisyyskysely. Henkilöstön tyytyväisyyden mittariksi valikoituivat henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolojen määrä. Osaamisen kehittämisellä varmistetaan henkilöstön asiantuntijuus nyt ja tulevaisuudessa ja sillä myös parannetaan työntekijöiden hyvinvointia. Sitä mitataan koulutuspäivien lukumäärällä henkilöä kohti. Teknologiaa hyödyntämällä erityisesti ohjelmistorobotiikan avulla nostetaan tuottavuutta, mikä koituu lopulta kaikkien asiakkaiden hyödyksi. Mittariksi valittiin ohjelmistolla robotisoitujen kohteiden lukumäärä. Hyvillä esimiestaidoilla pidetään yllä ja parannetaan työyhteisön hyvinvointia. Esimiestyössä onnistumista mitataan koko henkilöstön kyselyllä kolme kertaa vuodessa. Oppimisen ja kasvun mittaristosta lisää tietoa on alla olevassa taulukossa.

Taulukko 9. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarien perustiedot

Mittari	Laskentakaava	Mittaus- taajuus	Kuka mittaa	Mistä data saadaan	Miten toimitaan poikkeamassa
Henkilöstön vaihtuvuus	Irtisanoutuneiden henkilöiden lukumäärä palveluittain	1 kk	Palvelupäällikkö	Personec	Syiden mukainen kehittäminen
Sairauspoissaolojen määrä	Sairauspäivien määrä / toteutunut työpanos ja sairauspäivien osuus % toteutuneesta työpanoksesta	1 kk	Palvelupäällikkö	Personec	Syiden mukainen kehittäminen
Koulutuspäivät henkilöä kohti	Koulutuspäivien lukumäärä / palkallinen työpanos, palvelualueittain	1 kk	Palvelupäällikkö	Koulutuspäivät: ESS, Työpanos: Personec	Panostus koulutuksiin
Robotisoitujen kohteiden määrä	Robotisoitujen kohteiden lukumäärä kumulatiivisesti	1 kk	Palvelupäällikkö	Robottiyksikön rekisteri	Robotisointi
Arvosana esimiehenä toimimisesta	Esimieskyselyn tulosten keskiarvo	4 kk	Palvelupäällikkö	Kyselyn tulokset siirretään raportointiin esim. Excelistä	Syiden mukainen kehittäminen

4.3.5 Mittariston arviointi

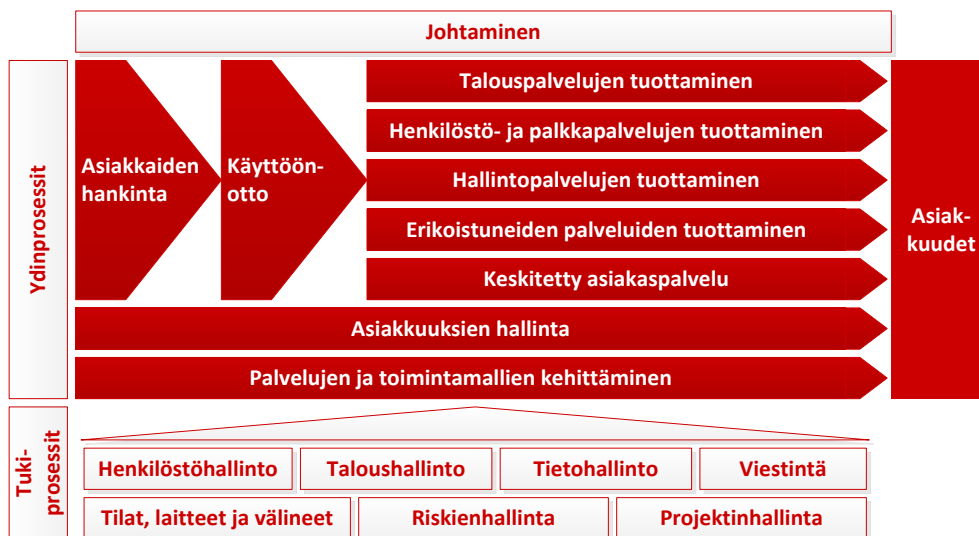
Monetralle laadittu mittaristo sisältää 14 mittaria, joka on kohtuullinen määrä johdon säännölliseen käyttöön. Mittaristossa on koko yrityksen, eri palveluiden, eri asiakkaiden ja eri tiimien mittareita. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla mittareilla mitataan yritystason suorituskykyä. Asiakaskohtaisen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelun laskutuksen mittaus luonnollisesti koskee vain talous- ja henkilöstöhallinnon palvelua. Talousnäkökulman mittareista kannattavuuden ja tuottavuuden mittarit kohdistetaan koko yrityksen lisäksi eri palveluille. Asiakaskohtaisia mittareita on viisi ja esimiestaitojen mittaustuloksia voidaan tarkastella tiimeittäin esimieskohtaisesti.

Mittaristo on varsin hyvin tasapainossa. Siinä on enemmän ei-taloudellisia kuin taloudellisia mittareita, joten ei tarvitse johtaa pelkästään taloustietojen perusteella. Toteutunutta mittaavia tulosmittareita on valtaosa, kuten mittaristoissa usein on, mutta kolmannes mittareista on ennakoivia mittareita, jotka ohjaavat tulevaa suorituskykyä. Lyhyen tähtäimen talous- ja asiakasmittareita on puolet ja pitkän tähtäimen sisäisiä ja oppimis- ja kasvumittareita on puolet kaikista mittareista. Samoin on ulkoisten ja sisäisten mittarien suhde. Objektivisia, helposti laskettavissa olevia mittareita on 10 ja neljä mittaria on subjektiivisia arviointiin perustuvia. Liitteessä 2 on taulukko mittariston tasapainotuksesta.

Kaikki mittarit täyttävät hyvän mittarin vaatimukset. Mittarit mittaavat haluttua asiaa, niiden mittaustulokset ovat luotettavia, mittareista on hyötyä käyttäjille, niihin tarvittavat tiedot ovat helposti saatavilla ja tunnuslukujen laskeminen on tehokasta. Kaikki valitut mittarit ovat ymmärrettäviä ja lähes kaikkiin niiden mittaamiin asioihin voidaan vaikuttaa. Asiakkaiden palaute toimintatavoista -mittarissa on valittu, että eri mittauskerroilla kysytään asiakkailta eri asioita, jolloin tulokset ovat joka kerralla erilaisia eikä niitä voi verrata keskenään. Tämän mittarin reliabiliteettivaatimuksesta siis joustetaan tietoisesti. Kolmen mittarin datan keruu on manuaalista, mutta tehokasta. Kaikissa mittareissa tarvitaan luonnollisesti tulosten taustan analysointia, jotta mitattavaan asiaan voidaan vaikuttaa ja ohjata sitä. Henkilöstön poistuman ja sairauspoissaolojen osalta kaikkiin syihin ei voida vaikuttaa, sillä työntekijöitä poistuu ja sairastuu myös yrityksen toimista riippumatta. Mittariston ominaisuuksien arviointi kokonaisuudessaan on liitteessä 3.

4.4 Raportoinnin toteutus ja käyttöönottosuunnitelma

Mittaristo mittaa yrityksen eri liiketoimintaprosessien suorituskykyä. Alla olevassa prosessikartassa ydinprosessien tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Suurin osa mittareista mittaa ydinprosesseissa onnistumista. Henkilöstöön liittyvillä tunnusluvuilla seurataan henkilöstöhallinnon prosessin kyvykkyyttä. Robotiikkamittari mittaa tietohallinnon prosessin tuloksia ja robotisoinnilla parannetaan palveluprosessien tuottavuutta.

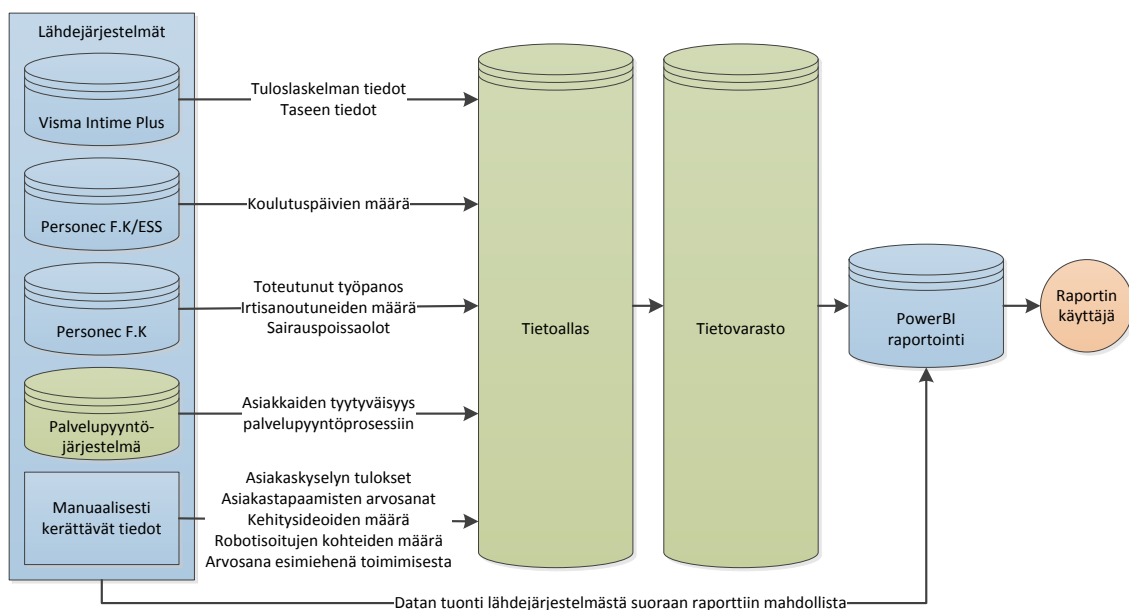


Kuvio 19. Monetran prosessikartta (lähde: Monetra)

Useimmat tunnuslukujen laskemiseen tarvittavat lähtötiedot tuotetaan tukiprosesseissa ja tukiprosessien tietojärjestelmissä. Talousmittareihin tarvittavat tuloslaskelman ja taseen tiedot syntyvät taloushallinnon prosessissa ja saadaan raportointiin taloushallinnon järjestelmästä. Henkilötyöpanos, poissaolotiedot, irtisanoutumiset ja koulutustiedot ovat henkilöstöhallinnon prosessien tuotoksia ja tiedot ovat saatavissa HR-järjestelmissä. Asiakaspalvelua mittaavan kyselyn tiedot kerätään palvelupyyntöjärjestelmästä, joka hankitaan ja otetaan käyttöön syksyllä 2019. Asiakaskyselyjen ja esimiestaitojen kyselyjen tulokset siirretään raportointijärjestelmään esimerkiksi Excelin avulla. Palvelujen kehittämisen mittarin ja ohjelmistorobotiikan mittarin tietoja kerätään ja ylläpidetään manuaalisesti ja tietojen siirto raportointiin voidaan tehdä myös Excelin avulla. Mittareihin ei tarvita lähtötietoja yrityksen ulkopuolisista tietojärjestelmistä.

Tätä kirjoitettaessa Monetralla on menossa raportointiympäristön hankintaprosessi. Hankittavalla järjestelmäkokonaisuudella mahdollistetaan raportointi eri lähdejärjestelmien tiedoista tietoaan,

tietovaraston ja analytiikka-alustan avulla. Raportointiratkaisu on tarkoitettu käyttöön kesällä 2019. Kuviossa 20 on yleistetty periaatekaavio siitä, miten mittarien lähtötiedot siirtyvät lähdejärjestelmistä raportointiin. Lähdejärjestelmistä ja muista tietolähteistä tiedot voidaan kerätä tietoaalteen, josta data poimitaan ja yhdistellään raportointia varten tietovarastoon. Raportoinnissa käytettävällä Microsoft Power BI-ratkaisulla voidaan tuottaa raportteja tietovarastossa olevasta datasta tai myös suoraan lähdejärjestelmistä tuotavista tiedoista. Itsepalveluna käytettävällä Power BI:llä voi tuottaa raportteja ja dashboardeja, raporttien dataan voi porautua syy-seuraussuhteiden ja yksityiskohtaisemman tiedon löytämiseksi.

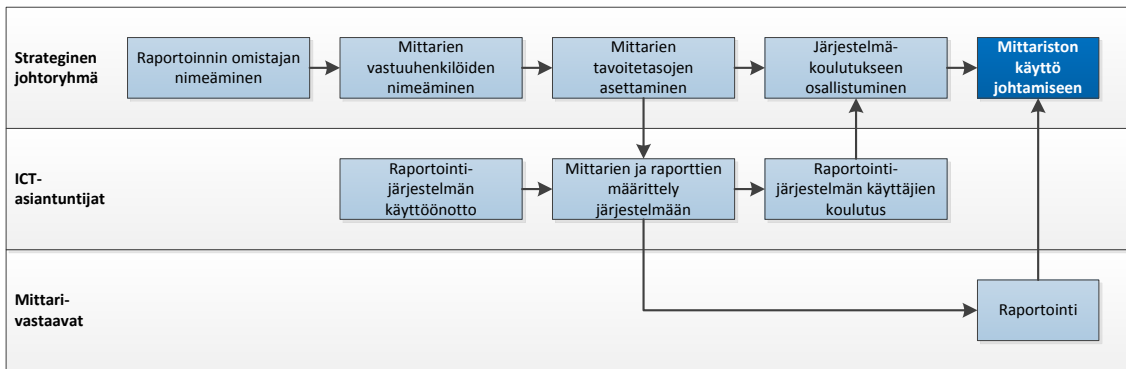


Kuvio 20. Raportoinnin järjestelmäkokonaisuus ja sen tietovirrat (lähde: Monetra)

Raportoinnin käyttöönottoprojektin vaiheet on kuvattu seuraavassa korkealla tasolla. Projektia käynnistettäessä tulee laatia yksityiskohtaisempi projektisuunnitelma, jossa huomioidaan valittujen tietojärjestelmien ominaisuudet, käyttöönoton tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit.

Mittariston ja raportoinnin käyttöönoton onnistuminen vaatii, että johto nimittää projektille omistajan vastaamaan sen toteuttamisesta. Kullekin mittarille tulisi myös nimetä henkilö, joka vastaa mittarin lähtödatan päivittämisestä ja tuloksen raportoinnista. Määriteltäessä mittareita raportointijärjestelmään johdon tulee asettaa mittareille tavoitetasot esimerkiksi SMART-menetelmän mukaan.

Kun uusi raportointiympäristö on otettu tuotantokäyttöön, määritellään mittarit laskentakaavoineen, halutut raportit ja dashboardit järjestelmään. Raporttien käyttäjille eli johtoryhmälle annetaan koulutusta raportointijärjestelmän käyttöön. Tämän jälkeen mittaristo on johdon käytettävissä, kun raportit päivitetään järjestelmään säännöllisesti. Käyttöönoton vaiheita on havainnollistettu seuraavaan prosessikaavioon.



KUVIO 21. Raportoinnin käyttöönoton vaiheet

Kun mittaristo on käytössä, sitä tulee arvioida, kehittää ja päivittää säännöllisesti. Liiketoiminnan tavoitteiden muuttuessa mittaristoa muutetaan vastaamaan uutta tilannetta ja mittareihin pitää tehdä muutoksia, uusia mittareita lisätä tai vanhoja turhiksi tulleita mittareita poistaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen johdon raportointimalli täyttää yrityksen johdon tarpeet. Tutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää johdon tietotarpeita, niiden tunnuslukuja ja lähtötietoja sekä raporttien muodostamista ja raportointia. Mittaristo rakennettiin kirjallisuuden ja tutkimusjulkaisujen pohjalta muodostetun tietoperustan mukaan. Mittariston kaikki mittarit ovat liiketoiminnalle olennaisia, niillä on suora yhteys yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja ne perustuvat yrityksen arvoihin.

Kehitetty raportointijärjestelmä noudattaa teoriaosuudessa kuvattua suorituksen johtamisen periaatetta. Siinä toiminnan tavoitteet on muutettu mittareiksi, joita voidaan raportoinnin avulla hyödyntää päätöksenteossa. Mittareilla seurataan suorituskykyä ja sen kaikkia osakokonaisuuksia: tuottavuutta, kannattavuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Mittarit on määritelty niin, että ne täyttävät hyvälle mittarille asetetut vaatimukset ja niillä voi tuottaa riittävän korkeatasoisia tuloksia, joita tarvitaan yrityksen tulevaa toimintaa koskevassa päätöksenteossa. Mittaristossa on mittareita koko organisaation, eri palveluiden, eri toimintayksiköiden ja eri liiketoimintaprosessien suorituskyvyn mittaamista varten. Raportointiin ehdotettu tietojärjestelmäkokonaisuus noudattaa tyypillisen raportointijärjestelmän periaatetta ja sillä on mahdollista tuottaa halutulla tavalla visuaalisia johdon raportteja.

Mittaristo muodostettiin Balanced Scorecardin mallin mukaan. Strategiasta johdettiin BSC:n näkökulmittain kriittiset menestystekijät eli yrityksen menestymiselle tärkeät ja ratkaisevat tekijät. Menestystekijöille määriteltiin mittarit, joilla voidaan seurata suorituskykyä ja ohjata toimintaa. Mittaristossa on jokaiselle BSC:n näkökulmalle useita mittareita. Laadittu mittaristo myös tasapainotettiin BSC:n periaatteen mukaisesti.

Työn lopputuloksena on johdon vaatimukset täyttävä mittaristo, joka on otettavissa käyttöön suorituskyvyn mittaamiseen ja yrityksen johtamisen tueksi. Yritykselle toteutunut hyöty voidaan arvioida sen jälkeen, kun mittaristo on otettu käyttöön ja sitä on hyödynnetty päätöksenteossa.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa johdon raportoinnin mittaristo, jolla Monetran johto saa tarvitsemansa tiedon päätöksenteon tueksi. Tämä tavoite oli minulle hyvin mielenkiintoinen, koska tiedolla johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen ovat ammatillisesti kiinnostavia aiheita ja tässä työssä oli mahdollista kehittää yrityksen käytännön tarpeeseen sopiva menetelmä ja järjestelmä. Kehittämistyö tehtiin konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavalla yhdistämällä käytännön ongelma teoreettiseen tietoon. Haastattelin johdon edustajia työtä suunniteltaessa, koko strategista johtoryhmää kahdesti ja raportoinnista ja tietohallinnosta vastaavia henkilöitä useita kertoja. Haastattelut pidettiin teemahaastatteluina, joissa käsiteltiin suunniteltuja teemoja avoimesti ja joustavasti. Haastateltavat olivat motivoituneita ja osallistuivat aktiivisesti, joten haastattelujen avulla saatiin kerättyä kaikki kehittämistyössä tarvittavat tiedot.

Toimeksiantajalla on tarve johdon raportoinnin kehittämiseksi, yrityksen johto on sitoutunut hankkeeseen ja osallistui itse aktiivisesti kehittämistyöhön. Näistä lähtökohdista on helppo todeta, että toimeksiantaja on tyytyväinen saavutettuun tulokseen ja mittaristo on heidän tarpeidensa mukainen. Yrityksen johto on valmis ottamaan mittariston käyttöön ja ohjaamaan toimintaa sen avulla. Pystyin hyödyntämään aikaisempien opintojen ja työtehtävien tuomaa kokemusta vastaavanlaisesta kehittämistyöstä. Uutta ja mielenkiintoista oli tutustua ja syventyä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyrityksen toimintaan ja toimintamalleihin. Aikatauluun tuli toimeksiantajan organisaatiomuutoksista johtunut viive, mutta se ei vaikuttanut työn lopputulokseen. Toteutunut työmäärä oli suunnitelman mukainen, mutta työ valmistui neljä viikkoa suunniteltua myöhemmin.

Kehittämistyön aikana on noussut esille mittaamisen seuraavien vaiheiden ja jatkokehittämisen ajatuksia. Ensimmäinen jatkotoimenpide on tässä opinnäytteessä kehitetyn mittariston käyttöön-otto ja hyödyntäminen suunnitellun raportointijärjestelmän avulla.

Nyt käyttöön otettava mittaristo on tarkoitettu liiketoiminnan ohjaukseen. Mittaristoa ja sen käyttötarkoitusta voisi tulevaisuudessa haluttaessa muuttaa strategian jalkauttamiseen koko organisaatioon. Mittariston kohderyhmää voisi myös laajentaa strategisesta johdosta koskemaan koko henkilöstöä.

Mittariston käyttöä voisi jatkossa laajentaa Monetra Oulu Oy:stä Monetra-konsernin toisiin tytäryhtiöihin ja emoyhtiöön. Tämä luonnollisesti edellyttää mittariston määrittelyä näiden organisaatioiden strategioiden ja tavoitteiden mukaan.

Johdon raportointijärjestelmä, mittariston suunnittelu ja käyttöönotto voitaisiin tuottaa ja tarjota palveluna Monetran asiakkaille. Asiakkailla on samanlainen tarve raportointiin ja sen hyödyntämiseen johtamisessa kuin Monetralla, ja tähän käytetään samoja lähdejärjestelmiä ja raportointiratkaisuja. Strategia, tavoitteet ja menestystekijät ja siten myös mittariston määrittely ja käyttöönotto ovat organisaatiokohtaisia. Asiakkailla ei välttämättä ole omia resursseja kehittämistyötä varten, joten Monetran tarjoamalle asiantuntijapalvelulle voisi olla tarvetta.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing.

Barends, E., Rousseau, D. & Briner, R. 2014. Evidence-Based Management: The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management. Viitattu 29.12.2018, <https://www.ce-bma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. Jyväskylä: Docendo.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review January-February 1992 (70), 71–79.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

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

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

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

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Monetra 2019. Monetra Way. Toimintatavan kuvaus. Sisäinen lähde.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. 12. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2 uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Poutiainen, K. 2011. Asiantuntijaorganisaation Balanced Scorecard. Oulu: Oulun seudun ammatti-
korkeakoulu. Viitattu 7.12.2018, <https://www.theseus.fi/handle/10024/25951>.

Richardson, J., Tapadinhas, J., Howson, C., Sallam, R., Idoine, C., Woodward, A. 2018. Critical Capabilities for Analytics and Business Intelligence Platforms. Gartner, Inc. Viitattu 11.12.2018, <https://www.microstrategy.com/us/resources/library/reports/2018-gartner-critical-capabilities-for-analytics-and-bi>.

Sarma, K. 2017. Effectiveness of real-time business intelligence on enterprise performance management: A systematic literature review. Tampere: Tampere University of Technology.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

HAASTATTELUT

Ryhmähaastattelu 2019a. Haastateltavat: henkilöstö- ja kehittämisjohtaja, varatoimitusjohtaja A. Piikivi, talouspäällikkö K. Tynkilä, Monetra Oulu Oy. Haastattelu 3.1.2019.

Ryhmähaastattelu 2019b. Haastateltavat: palvelujohtaja J. Kauppi, palvelujohtaja S. Pajarinen, henkilöstö- ja kehittämisjohtaja, varatoimitusjohtaja A. Piikivi, toimitusjohtaja P. Pitkänen, tietohallintopäällikkö T. Ritola, palvelujohtaja, talousjohtaja R. Takkinen, talouspäällikkö K. Tynkilä, Monetra Oulu Oy. Haastattelu 23.1.2019.

Ryhmähaastattelu 2019c. Haastateltavat: palvelujohtaja S. Pajarinen, henkilöstö- ja kehittämisjohtaja, varatoimitusjohtaja A. Piikivi, toimitusjohtaja P. Pitkänen, tietohallintopäällikkö T. Ritola, palvelujohtaja, talousjohtaja R. Takkinen, talouspäällikkö K. Tynkilä, Monetra Oulu Oy. Haastattelu 27.2.2019.

Ryhmähaastattelu 2019d. Haastateltavat: tietohallintojohtaja M. Pietilä, Monetra Oy, tietohallintopäällikkö T. Ritola, Monetra Oulu Oy. Puhelinhaastattelu 18.3.2019.

Tynkilä, K. 2019a. Talouspäällikkö, Monetra Oulu Oy. Haastattelu 23.1.2019.

Tynkilä, K. 2019b. Talouspäällikkö, Monetra Oulu Oy. Haastattelu 13.2.2019.

Aineettomien menestystekijöiden mittariainioita (Kujansivu ym. 2007, 178-181)

Mittauksen kohde	Mittariainio
Inhimillinen pääoma	
Henkilöstön osaaminen	Osaamiskysely
	Osaamismatriisi
	Esimiehen arvio työntekijän osaamisesta kehityskeskustelun perusteella
Työntekijöiden kokemus	Työntekijöiden keski-ikä
	Yli 50-vuotiaiden työntekijöiden osuus henkilöstöstä
	Työntekijöiden keskimääräinen kokemus yrityksessä tai toimialalla
	Yrityksen uusien työntekijöiden osuus henkilöstöstä ("rookie ratio")
Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen	Koulutukseen käytetty aika
	Koulutusten kustannus työntekijää kohden
	Henkilökohtaiset kehitystavoitteet saavuttaneiden osuus henkilöstöstä
	Eri koulutussisältöihin liittyvien kurssien määrä
	Johtajien käyttämien koulutustuntien osuus kaikista koulutustunneista
	Koulutuskustannukset yhteensä avaintyöntekijää kohden
	Työntekijöiden tyytyväisyys oman osaamisen kehittämismahdollisuuksiin
	Työntekijöiden arvio koulutuksen laadusta ja onnistumisesta
Työntekijöiden koulutustausta	Korkeakoulutettujen työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä
	Alan ammattitutkinnon suorittaneiden osuus kaikista työntekijöistä
Työntekijöiden motivaatio	Esimiehen arvio
	Henkilöstökysely
Suhdepääoma	
Asiakassuhteiden toimivuus	Asiakkaiden vierailut yrityksessä
	Vierailupäivät asiakkaiden luona
	Kentällä toimivien myyjien määrä
	Asiakaspalautteiden määrä
	Yhteiset tuotekehitysprojektit asiakkaiden kanssa
Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyystutkimus
	Toimituksen täsmällisyys
	Reklamaatioiden määrä
	Menetettyjen asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista
Asiakasuskollisuus	Asiakassuhteen keskimääräinen kesto
	Yli viisi vuotta kestäneissä asiakassuhteissa tehtyjen myyntien osuus kaikista asiakkaista
	Kanta-asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista
	Myynnit asiakasta kohden vuosittain
	Uusintaostojen osuus kaikista ostoista
Brändin maine	Niiden asiakkaiden, joilla on positiivinen kuva brändistä, osuus kaikista asiakkaista
Brändin tunnettuus	Markkinatutkimus
Kyky luoda uusia asiakassuhteita	Uusien asiakassuhteiden määrä
	Onnistuneiden myyntien osuus aloitetuista myynneistä
Markkinointiviestintä	Myyntitapahtumien ja kontaktien määrä
	Markkinointi- ja viestintäinvestointien kannattavuus
	Markkinointipanostukset
Toiminnan kansainvälisyys	Viennin osuus kokonaisymyynnistä
	Työntekijöiden edustamien kansallisuuksien määrä
Toimittajasuhteiden laatu	Yhteistyösopimusten määrä
	Uusien suhteiden määrä
	Toimittajan täsmällisyys (toimitusvarmuus)
	Yhteiset tuotekehitysprojektit alihankkijan kanssa
	Yhteensopivat tietojärjestelmät
Yrityksen maine	Tunnettuus
	Mainonnan määrä
	Positiivisten lehtijuttujen osuus kaikista lehtijutuista
	Houkuttelevuus työnantajana opiskelijoiden mielestä

Mittauksen kohde	Mittariaihio
Rakennepääoma	
Informaation hallinta	Dokumentoitujen raporttien, tutkimusten määrä
	Tietokantaan tallennettujen raporttien, tutkimusten osuus kaikista raporteista ja tutkimuksista
	Tietohakujen määrä ja taajuus
	Kysely tietokantojen käyttäjille
Innovatiivisuus	Patenttihakemusten määrä
	Myönnettyjen patenttien määrä
	Tekijänoikeuksien ja tuotemerkkien määrä
	Uusista tuotteista syntyneen liikevaihdon osuus
Johtamisen laatu	Henkilöstökysely
	360 asteen arviointi
	Henkilöstömittareiden tulosten vaihtelu yksiköittäin
	Johdon saama esimieskoulutus
Organisaation uudistuminen	Henkilöstön vaihtuvuus
	Uusien markkina-alueiden määrä
	Uusien liiketoiminta-alueiden määrä
	Uusien tuotteiden ja palveluiden määrä
Prosessien toimivuus	Dokumentoitujen prosessien osuus kaikista prosesseista
	Auditoinnit ja itsearviot
Rekrytinnin onnistuneisuus	Keskimääräiset rekrytointikustannukset
	Uusien työntekijöiden, jotka eivät jatka tehtävässä koeajan jälkeen, osuus kaikista työntekijöistä
Teknologian hyödyntäminen	Tietotekniikkaan tehdyt investoinnit
	Laitteisiin käytettyjen investointien osuus liikevaihdosta
	IT-prosesseihin tehdyt investoinnit
	IT-investointien osuus myynnistä
	IT-kulut työntekijää kohti
Tiedonkulku ja yhteistyö	Automatisoitujen prosessien osuus
	Työntekijöiden antamien kehitysideoiden määrä
	Sähköiset keskusteluryhmät
	Osastojen väliseen yhteistyöhön perustuvien projektien osuus
Toiminnan jatkuvuus, joustavuus ja urakehitys	Etätöitä tekevien henkilöiden osuus koko henkilöstöstä
	Määräaikaisen ja vakituisen henkilöstön suhde
	Työntekijöiden keskimääräinen tyytyväisyys työn organisointiin
	Henkilöstön luottamus työn jatkuvuuteen
Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi, henkilöstön jaksaminen	Työtyytyväisyyskysely
	Sairauspoissaolot
	Työntekijöiden vaihtuvuus
	Kehityskeskustelu
Yrityskulttuuri ja -ilmapiiri	Henkilöstökysely
	Työilmapiirimittaus
	Yrityksen ja työntekijöiden arvojen vastaavuus

	Taloudellinen	Ei-taloudellinen	Tulosmittari	Ennakoiva mittari	Lyhyen tähtäimen	Pitkän tähtäimen	Ulkoinen	Sisäinen	Objektiivinen	Subjekttiivinen
Talous										
Liikevoitto (%)	x		x		x		x		x	
Asiakaskohtainen liikevaihto palveluittain (euroa)	x		x		x		x		x	
Liikevaihto henkilöä kohti (euroa)	x		x		x		x		x	
Quick ratio	x		x		x		x		x	
Asiakas										
Asiakastapaamisissa annetut arvosanat		x	x		x		x			x
Asiakkaiden tyytyväisyys palvelupyynnöpross.		x	x		x		x			x
Asiakaskohtainen tahe-palvelun peruslaskutus	x		x		x		x		x	
Sisäiset prosessit										
Tuotantoon siirrettyjen kehitysideoiden määrä		x		x		x		x	x	
Asiakkaiden palaute toimintatavoista		x		x		x		x		x
Oppiminen ja kasvu										
Henkilöstön vaihtuvuus		x	x			x		x	x	
Sairauspoissaolojen määrä		x	x			x		x	x	
Koulutuspäivät henkilöä kohti		x		x		x		x	x	
Robotisoidujen kohteiden määrä		x		x		x		x	x	
Arvosana esimiehenä toimimisesta		x		x		x		x		x
Yhteensä	5	9	9	5	7	7	7	7	10	4

Mittari	Validiteetti	Reliabiliteetti	Relevanssi	Käytännöllisyys	Ymmärrettävä	Vaikutettavissa
	Mittaako mittari haluttua asiaa?	Ovatko tulokset johdonmukaisia?	Onko mittarilla arvoa käyttäjälle?	Onko datan keruu ja arvon laskeminen tehokasta?	Saako mittarista helposti käsityksen?	Pystyykö mitattavaan asiaan vaikuttamaan?
Talous						
Liikevoitto (%)	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakaskohtainen liikevaihto palveluittain (euroa)	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Liikevaihto henkilöä kohti (euroa)	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Quick ratio	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakas						
Asiakastapaamisissa annetut arvosanat	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä, manuaalisesti	kyllä	kyllä
Asiakkaiden tyytyväisyys palveluyntöprosessiin	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakaskohtainen tahe-palvelun peruslaskutus (euroa)	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Sisäiset prosessit						
Tuotantoon siirrettyjen kehittämissideoiden määrä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä, manuaalisesti	kyllä	kyllä
Asiakkaiden palaute toimintatavoista	kyllä	eri mittauskerroilla eri kysymykset	kyllä	kyllä, manuaalisesti	kyllä	kyllä
Oppiminen ja kasvu						
Henkilöstön vaihtuvuus	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä osittain
Sairauspoissaolojen määrä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä osittain
Koulutuspäivät henkilöä kohti	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Robotisoitujen kohteiden määrä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä, manuaalisesti	kyllä	kyllä
Arvosana esimiehenä toimimisesta	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä, manuaalisesti	kyllä	kyllä