

SUORITUSTASON MITTARIT OSANA AVAINMITTARISTOA (BSC)

Opinnäytetyö

Sari Pikkarainen

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma Tuotantotalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Sari Pikkarainen	
Työn nimi Suoritustason mittarit osana avainmittaristoa (BSC)	
Päiväys	16.04.2012
Sivumäärä/Liitteet	32 +
Ohjaaja(t) Jarmo Pyysalo	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa kohdeyritykselle suoritusmittaristo nykytilanteen kartoittamisen, toiminnanohjauksen ja päätöksenteon tukemiseen. Mittareiden avulla oli tarkoitus hankkia, analysoida ja raportoida tietoa, jota apuna käyttäen ohjataan organisaation toiminnan suuntaa sekä varmistetaan sen laatu ja tuloksellisuus. Suoritusmittariston rakentamiseen käytettiin Microsoft Visual Studio 2010 raporttityökalua ja se asennettiin Microsoft Share Point 2010 ympäristöön.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään mittaamista palvelutuotannossa, mittausjärjestelmän suunnittelua, haasteita ja vaatimuksia. Työn empiriaosuus koostuu mittariston rakentamisesta käytännössä palveluyritykselle.</p> <p>Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja yrityksen operatiiviselle johdolle saatiin rakennettua toimiva suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Ensimmäisten tulosten perusteella pystyttiin kartoittamaan nykytila ja sitä kautta saatiin määriteltyä ja toteutettua korjaavia toimenpiteitä. Erityisesti kehityskohteiksi nousivat toimintatapojen yhdenmukaistaminen sekä palveluneuvojien lisäkoulutus. Korjaavien toimenpiteiden jälkeen palvelua on saatu tehostettua ja parannettua. Vaihdepalvelun mittaristo jouduttiin jättämään pois raportoinnin erilaisuuden vuoksi.</p> <p>Työn kohteena olleen yrityksen pyynnöstä yrityksen nimeä ja tietoja ei julkaista, sen vuoksi yrityksestä käytetään nimitystä kohdeyritys.</p>	
Avainsanat suorituskyvyn mittaaminen, mittari, palvelutuotanto, tuottavuus, raportointi	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Industrial Engineering and Management			
Author(s) Sari Pikkarainen			
Title of Thesis Performance Indicators as a Part of Balanced Scorecard			
Date	16.4.2012	Pages/Appendices	32 +
Supervisor(s) Jarmo Pyysalo			
Client Organisation/Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to design and implement performance indicators for target company to identify the current situation and to support decision-making and operations management. By means of indicators the aim was to find, analyze and report information that is used to control the direction of the organization's activities and to ensure its quality and excellence. Microsoft Visual Studio 2010 Report tool was used to build Performance indicators, and it was installed in Microsoft SharePoint 2010 environment.</p> <p>The theoretical part deals with the measurement of service output, the measurement system design, challenges and requirements. The empirical part of the work consists of designing the instrument for the firm.</p> <p>The objectives were achieved and a performance measurement system was built for the company's operative management. On the basis of preliminary results it was possible to identify the current status, and hence corrective measures were defined and implemented. Specific targets for development are to increase the harmonization of practices as well as additional training for advisers. After the corrective measures the level of service has been enhanced and improved. The service measurement system of the switchboard had to be left out of because of differences in reporting.</p> <p>At the request of the target company the name of the company is not mentioned in the text and all the information of company has been omitted.</p>			
<p>Keywords</p> <p>performance indicators, indicator, service production, productivity, reporting</p>			

SISÄLLYS

KÄSITTEET	5
1 JOHDANTO	6
2 MITTAAMINEN PALVELUTUOTANNOSSA	7
2.1 Balanced Scorecard, BSC – tasapainotettu mittaristo	8
2.2 Taloudellinen näkökulma	8
2.3 Asiakasnäkökulma	9
2.4 Sisäisten prosessien näkökulma	9
2.5 Kasvun ja oppimisen näkökulma	10
3 TIETOVIRRAT.....	11
3.1 Tiedonhankinta ja tallennus	11
3.2 Tiedon siirto.....	12
4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	13
4.1 Laatu ja luotettavuus	13
4.2 Lähtökohdat ja merkitys.....	14
4.3 Palkitseminen	14
4.4 Mittaamisen kolme päävaihetta	15
4.5 Vaatimukset ja haasteet	16
5 SUORITUSTASON MITTARISTON RAKENTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE19	
5.1 Kohdeyritys.....	19
5.2 Raportointijärjestelmä	20
5.3 Suoritustason mittareiden määrittäminen ja tavoitteiden asettelu .	21
5.4 Mittariston sovittaminen eri palveluille	21
5.4.1 Inbound –palvelu	21
5.4.2 Asiakaskohtainen mittari	24
5.4.3 Outbound –palvelu	25
5.5 Mittareiden käyttöönotto ja tulokset	26
5.6 Mittariston kehittäminen	27
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
LÄHTEET	31

KÄSITTEET

Mittaaminen. Mittaamisella hankitaan tietoa liiketoiminnan kannalta kiinnostavista tekijöistä. Mittaamista käytetään johtamisen apuvälineenä. Mittaaminen lisää myös asian merkitystä. [1]

Mittari. Mittarilla tarkoitetaan yksittäistä lukua tai suurempaa määrää informaatiota, joka kertoo kiinnostuksen kohteen tilasta. Tässä työssä kyseessä on objektiiviset mittarit, jotka perustuvat faktoihin, tapahtumien lukumääriin ja kestoihin. [1]

Monitorointi. Mittaustuloksia hyväksi käyttäen selvitetään kuinka yrityksen organisaation tavoitteet on saavutettu. Monitorointi perustuu aikaisemmin asetettuihin tavoitteisiin, joihin tulosta verrataan. Tuloksen perusteella määritellään jatkotoimenpiteet. [1]

Palvelutuotanto. Yrityksen tarjoamaa palvelua asiakkaille, joka voi olla aineellista tai aineetonta. Tapahtuu palveluorganisaatiossa tai teollisuusyrityksessä. Kattaa varsinaisen palveluprosessin, käytetyt resurssit sekä palvelun tuloksena syntyvän tuotoksen tai vaikutukset. [1]

Strateginen johtaminen. Johtamisjärjestelmä tai ajattelutapa, jolla yritys pyrkii menestymään. Pidemmän aikavälin suunnitelma. [6]

Operatiivinen johtaminen. Pyritään tuloksen tekemiseen "tänään". [6]

Suoritusmittari. Suoritusmittarilla mittaa sitä, missä määrin valitun strategian menestystekijät ovat hallinnassa. Mitataan suoritteiden määrää esim. kpl/h, tuotannon läpimenoaika, jne. [6]

Tulosmittari. Tulostittarilla mitataan suoritustason vaikutusta yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen. Nämä ovat rahamääräisiä, kuten päivänmyynti. [6]

1 JOHDANTO

Yritykset seuraavat tarkasti taloudellisia tunnuslukuja ja operatiivisia tuotantoprosesseja, teettävät asiakas- ja henkilötutkimuksia sekä keräävät tietoa yrityksen toiminnasta [6]. Talouden tunnusluvut kertovat usein jo menneisyydessä tehtyjen ratkaisujen vaikutuksia, jolloin ovat ns. viiveellisiä mittareita. Viime aikoina on kiinnitetty yhä enemmän huomiota niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat organisaation suorituskykyyn tulevaisuudessa [11]. Näiden tunnistamiseen on kehitelty erilaisia mittareita. Käytössä on esimerkiksi taloudellisia mittareita, asiakasmittareita, prosessi- ja tehokkuusmittareita sekä organisaatio- ja henkilöstömittareita. Mittaamisen merkitys ei rajoitu ainoastaan tiedon tuottamiseen, vaan mittarit voivat toimia myös johtamisen apuvälineenä. Mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet kannustavat ja ohjaavat henkilöstöä työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi [1]. Mittarit eivät kerro kaikkea, mutta ne ovat erittäin tärkeitä välineitä yrityksen strategian toteuttamisessa ja kehittämisessä [6]. Keskeistä on mittariston kytkeminen liiketoimintayksikön visioon ja strategiaan [11].

Tämän insinööriyön tarkoituksena oli suorituskykyä kuvaavan mittariston suunnittelu ja toteutus kohdeyritykselle. Mittaustulosten perusteella pyrittiin kehittämään organisaation toimintaa, selkiinnyttää tehtäviä ja vastuita ja vaikuttamaan myönteisesti työilmapiiriin, jaksamiseen ja motivaatioon. Lisäksi mittaustulosten pohjalta tuli voida esittää mahdollisia ongelmakohtia sekä niihin liittyviä kehitysehdotuksia [6]. Mittariston rakentamiseen käytettiin Microsoft Visual Studio 2010 raportointityökalua ja se asennettiin Microsoft Share Point 2010 ympäristöön.

2 MITTAAMINEN PALVELUTUOTANNOSSA

Palvelutuotannon mittaamista voidaan pitää hankalana sen asiakaskeskeisyyden vuoksi, mutta haasteista huolimatta mittaaminen voi olla olennaisen tärkeä johtamisen väline palvelutuotannossa. Palvelujohtamisen yhtenä päätavoitteena on lisätä asiakastyytyvää [1]. Perinteisesti mittareilla on kuvattu kuinka suunnitellut asiat ovat toteutuneet käytännössä, mutta mittareiden avulla voidaan asettaa myös yrityksen strategia toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi. Tämä strategia voidaan jakaa yksityiskohtaisiksi toimintasuunnitelmiksi, työvaiheiksi ja välitavoitteiksi, joita mittareita apuna käyttäen seurataan. Mittareiden avulla henkilöstöä voidaan ohjata toteuttamaan strategiaa [10]. Mittareiden on tuettava yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista ja niillä tulee olla käyttöä päätöksen teossa. Ne ohjaavat organisaatiota menestymään [1]. Mittareilla myös motivoitetaan henkilöstöä, kyseenalaistetaan toimintatapoja, luodaan perusta palkitsemiselle, ennakoitetaan liiketoiminnan kehitystä, opitaan organisaation toiminnasta sekä viestitään yrityksen voimavaroista [10]. Oleellista yrityksessä on löytää vastaus kysymyksiin miksi toimintaa mitataan ja mitä toiminnassa kannattaa mitata. Tämän jälkeen voidaan vastauksia hyödyntää myös käytännössä [1].

Yrityksen aineettomia menestystekijöitä on vaikea mitata, koska ne ovat ei näkyviä asioita ja luonteeltaan subjektiivisia ilmiöitä [10]. Yrityksen menestys kuitenkin perustuu suurelta osin aineettomaan pääomaan, kuten laadukkaaseen asiakaspalveluun, henkilöstön osaamiseen ja vahvaan brändiin. Nämä ovat kilpailukyvyn kannalta tärkeässä roolissa [1]. Aineettoman pääoman mittaamisen tarpeellisuudelle on monia syitä. Mittaamisella haetaan vastausta kysymyksiin, mitä aineetonta mitattavaa pääomaa yrityksessä on ja mikä on sen taso, miten ohjataan henkilöstöä ja konkretisoidaan kehitystarpeet tai miten yleensä seurataan kehitystä ja kuinka annetaan tietoa sidosryhmille yrityksen aineettoman pääoman tilasta? Onnistunut mittaus antaa vastauksen näihin kysymyksiin. Aineettomien tarpeiden mittauksien erityispiirteet antavat haastetta valita sopivat mittarit [10]. Palvelutuotannon mittaamiseen on olemassa malleja, joista käytetyin mittariston rakentamisen malli on Tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard, tai sen sovellukset [1].

2.1 Balanced Scorecard, BSC – tasapainotettu mittaristo

Balanced scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti on saanut alkunsa vuonna 1990 Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin perustamasta tutkimusryhmästä. He kehittivät mittaristoviitekehyksen, jonka avulla yritys pystyy kuvaamaan strategioitaan ja tätä kautta mittaamaan aineettoman pääoman tuomaa hyötyä ja muuttamaan strategian tulokseksi [3]. Balanced Scorecard mittariston perusajatuksen on mitata yrityksen toimintaa neljästä eri näkökulmasta. Näkökulmat ovat talous, asiakkuus, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Kaikissa näissä näkökulmissa yrityksen tulee määritellä päämäärät, mittarit ja tavoitearvot näille mittareille. Päämäärien tulee kertoa, mitä yritys haluaa saavuttaa. Mittareiden tulisi kuvata, ollaanko päämäärät saavuttamassa ja tavoitearvojen kertoa milloin ne on saavutettu [6]. Näkökulmien käyttämisen lisäksi, perusideana on kehittää eri organisaatotasolle omat mittarit, johdolle ja kullekin osastolle tai yksikölle omansa ja lopulta jokaiselle työntekijälle oma BSC. Mittareiden tulee olla linjassa toistensa kanssa. Organisaation jäsenet osallistuvat mittariston kokoamiseen ja tällöin ovat myös sitoutuneesti mukana toteuttamassa yrityksen strategiaa. Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään asioiden taustat ja toiminnan vaihtoehdot eri tilanteissa. Näin myös tehdyt valinnat ja päätökset hyväksytään paremmin.[8]

2.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa otetaan huomioon osakkeenomistajien odotukset. Miltä yritys näyttää heidän silmissään. Yleensä taloudellisen näkökulman mielenkiinto kiinnittyy tulojen kartuttamiseen, pääoman tehokkaaseen hyödyntämiseen sekä kustannusten alentamiseen. Yleensä nämä tekijät tulevat ilmi yrityksen yleisessä strategiassa. Taloudellisella näkökulmalla on tarkoitus osoittaa, että taloudellisia voimavaroja käytetään taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti yhä parempien tulosten saavuttamiseksi. Omistajien odotukset suuntautuvat juuri yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen, investointeihin sekä pääoman hyödyntämiseen.[8]

Nämä mittarit ovat lähimpänä perinteisiä taloushallinnon tuottamia tunnuslukuja. Tyypillisimpiä mittareita ovat liikevaihto, liikevaihto työntekijää kohden, voitto, voiton suhde kokonaisvaroihin, voitto työntekijää kohden, osakekurssien kehitys, käyttöpääoman tuottoaste, myynnin kasvu sekä myynnin jakautuminen tuotteittain.[8]

2.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa kuvataan, mitkä ovat asiakkaan odotukset ja kuva yrityksestä. Kuinka tarpeita tyydytetään ja miksi he ovat valmiita maksamaan siitä. Asiakasnäkökulmaa voidaan pitää koko mittariston ytimenä, johon linkittyvät sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat [8]. Tämän vuoksi prosessinäkökulman on suuntauduttava palvelemaan asiakasnäkökulmaa. Jotta yritys saa tuloja, yrityksen on pystyttävä tuottamaan oikeanalaisia tuote – palvelu yhdistelmää asiakkailleen kustannustehokkaasti sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä [9].

Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on ensisijaisen tärkeää asiakasnäkökulmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että paneutumalla asiakkaan ostoprosessiin, saadaan selkeä kuva siitä mitkä tekijät tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja miten lisäarvon tuottaminen edistää yrityksen kilpailukykyä. On tärkeää myös selvittää minkä painoarvon asiakas antaa kullekin muuttujalle kuten laatu, imago, suhteet, toiminnallisuus. Näiden analysointiin on tärkeä lähteä asiakkaan arvioista eikä yrityksen omista käsityksistä. Asiakasnäkökulmassa on myös kyettävä havaitsemaan asiakkaan muutokset käyttäytymisessä ja toimintatapojen muutoksissa, ja osattava reagoida niihin [9]. Asiakasnäkökulman tyypillisimpiä mittareita ovat markkinaosuus, asiakkaiden määrä, vuosittainen myynti asiakasta kohti, asiakaskohtainen kannattavuus, asiakasuskollisuus, uusien asiakkaiden määrä, asiakkaiden määrä työntekijää kohti, asiakastyytyväisyys-indeksi, menetetyt asiakkaat, keskimääräinen ostokoko, solmittujen kauppojen suhde kontakteihin, keskimääräinen aika asiakaskontaktista myyntitapahtumaan, reklamaatioiden määrä sekä uusien tuotteiden lanseerauksen määrä.[8]

2.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa tavoitteena on tunnistaa yrityksen ydinprosessit, joilla asiakkaalle luodaan arvoa ja joilla omistajien odotukset täyttyvät. Tärkeimpiä prosesseja ovat ne, jotka vaikuttavat asiakaskannan kasvuun ja asiakasuskollisuuteen. Yrityksen on usein karsittavat pois prosessit, jotka eivät tuo arvoa asiakkaalle. [8]

Prosessinäkökulmassa yleensä mitattavia asioita ovat laatu, läpimenoaika, tuottavuus, kustannukset ja aika. Yleisimpiä mittareita ovat tuotanto- ja toimitusprosessien määrä, tilausten toimitusaika, prosessiajat, läpimenoajat, kiertonopeudet, varaston kierto, tuottavuus, reagointiaika, yhteistyön toteutuminen, tiedonkulku, virheprosentit, toiminnan laatu, laatu-kustannukset, kaikista toimituksista ajallaan toimitettujen osuus, jonotusaika sekä ympäristösuojelu.[8]

2.5 Kasvun ja oppimisen näkökulma

Oppimisen näkökulmassa yritys pyrkii varmistamaan organisaation pitkän aikavälin uudistumisesta ja osaltaan myös olemassa olostaan. Näkökulmassa seurataan henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja viihtymiseen liittyviä kysymyksiä. Siinä pohditaan myös kuinka yritys saa säilytettyä osaamisen sekä kehityksen ja näin ollen turvaa asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden. Koska osaaminen on merkittävä tekijä, on yrityksen valittava ne tärkeät ydinosaamisalueet, jotka se ottaa kehittämisen kohteeksi.[8]

Tämän näkökulman tavoitteiden ja mittareiden tulee kuvata sisäisten prosessien kehitystä ja sitä kautta vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Yleisimpiä mittareita ovat henkilöstön tyytyväisyysindeksi, vaihtuvuus, työkykyindeksi, motivaatioindeksi, kehityskeskustelut, koulutusmenot, koulutustilaisuuksien määrä, osa-aikaisten työntekijöiden määrä, palkitsemisjärjestelmän tulokset, henkilöstön ikärakenne, henkilöstön tietotekniikkavalmius, sekä henkilöstön tekemien aloitteiden ja ehdotusten määrä.[8]

3 TIETOVIRRAT

Palvelutuotannossa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa voidaan ajatella tietovirtoina. Tilanteeseen tietoa tuovat esimerkiksi asiakaspalveluntarjoaja ja asiakas. Vuorovaikutusprosessin ja palvelutuotannon onnistumisen kannalta tieto ja sen kulku on välttämätöntä. Tieto ilmenee useissa eri muodoissa ja sitä kerätään ja jalostetaan arkipäivän toiminnasta monenlaisten tietovirtojen avulla. [1]

Organisaatiossa on erisuuntaisia tietovirtoja kuten ulospäin suuntautuvia tietovirtoja, joita voidaan pitää arvontuotannon kannalta palvelutuotannon keskeisenä menestystekijänä. Näitä ovat sidosryhmän yhteistyö, asiakastarpeisiin vastaaminen, henkilöstöpoistumat, markkinointiviestintä ja tiedottaminen sekä alueelliseen ja valtakunnalliseen kehitystyöhön osallistuminen. Organisaatiossa sisäänpäin suuntautuvissa tietovirroissa saadaan asiakkaan palveluprosessiin tuomaa asiantuntemusta tai erilaisten valtionhallinnon ja erilaisten asiantuntijoiden antamia lausuntoja. Myös rekrytoinnit ja koulutukset kuuluvat sisäänpäin suuntautuviin tietovirtoihin. Lisäksi on organisaation sisäisiä tietovirtoja, johon kuuluvat toiminnan johtaminen, sisäinen vuorovaikutus, sisäisen palautteen kerääminen ja hyödyntäminen, yrityskulttuurin rakentaminen sekä toiminnan tukiprosessit, esimerkiksi talous, henkilöstöprosessit. Koska tietovirratt kuljettavat organisaation toimintaprosesseissa tarvittavaa tietoa, toimivat ne palvelutuotannon keskeisenä elementtinä. [1]

3.1 Tiedonhankinta ja tallennus

Palvelutuotannon johtamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää millaisesta tiedosta on kyse ja missä tämä tieto sijaitsee. Tieto voi sijaita palvelussa tai tuote- palvelukombinaatiossa. Se voi olla myös hiljaista tietoa, joka perustuu pitkään koulutukseen ja/tai kokemukseen. Tietoa voidaan hankkia esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, joista voidaan rakentaa hyödyllisiä tietokokonaisuuksia. Tietoa on nykypäivän yhteiskunnassa ja yrityksissä paljon ja oleellista onkin tunnistaa luotettava tieto ja se mikä on tehokkuuden ja menestyksen kannalta oleellisin. Tietoa voidaan myös varastoida, tallentaa ja jakaa useisiin eri kohteisiin. Tieto tulisi tallentaa järkevään muotoon, jotta siitä voidaan rakentaa hyödyllisiä tietokokonaisuuksia. [1]

3.2 Tiedon siirto

Tieto ja sen kulku ovat palveluorganisaatioiden yksi menestystekijä ja kilpailukyvyn perusta. Tässä yhdistyvät osallistujien aineettomat resurssit ja vuorovaikutuksena syntyy varsinainen palvelu. Vuorovaikutuksen ja sen tietovirtojen kannalta onkin olennaisen tärkeää pohtia kuka siirtää tietoa ja kenelle. Mitä tietoa siirretään ja miten ja missä tieto voidaan parhaiten siirtää. Tiedonsiirron jakajana voi olla sekä yksilöitä että organisaatio. Tiedon siirron edistävänä tekijänä on avoimuus, luottamus ja aikaisempi kokemus. Mitä arvokkaampi tieto on, sitä todennäköisemmin sen kiinnostus kasvaa. Tiedon ajankohtaisuus, ainutlaatuisuus ja kopioitavuus vaikuttavat myös sen tuomaan kilpailukykyyn ja tätä kautta sen kiinnostavuuteen. [1]

Organisaatiot ovat viime vuosina kasvattaneen informaatio- ja kommunikaatiojärjestelmien käyttöä tiedon siirrossa ja jakamisessa. Tekniset työkalut kuten sähköposti, internet, intranet ja erilaiset ryhmätyöohjelmat ovat tulleet yritysten jokapäiväisiksi työkaluiksi organisaation toiminnassa. Näiden hyötynä on etenkin reaaliaikaisuus. Tällöin tieto on aina ajantasaista ja siltä osin luotettavaa. [1]

4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Usein yritykset tyytyvät mittaamaan vain sellaista tietoa, mitä on helppo mitata, jolloin moni olennainen ja tärkeä asia voi jäädä mittaamatta. Ympäristön vaatimukset kasvavat jatkuvasti, joka asettaa suuria haasteita suorituskyvyn kehittämiseksi. Suorituskyvyn kehittämisellä tarkoitetaan suorituskyvyn mittaamista ja saatujen tulosten analysointia ja parantamista. Mittaamisen tarkoituksena on siis yrityksen toiminnan seuraaminen ja kehittäminen, joten mittareiden jatkuva seuraaminen ja päivittäminen on hyvin tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta. [6]

4.1 Laatu ja luotettavuus

Uusien mittareiden suunnittelussa sekä olemassa olevien mittareiden tarkkailussa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin kriteereihin: [6]

- Luotettavuus - Reliabiliteetti, mittausten tulee olla tarkkoja ja dokumentoinnin riittävää
- Mittaa oikeaa asiaa – Valideetti, mittarin tulee mitata toiminnan kannalta oleellista asiaa.
- Oikea-aikaisuus, tietoa on pystyttävä keräämään oikea-aikaisesti päätöksen tekoon, jolloin korjaavat toimenpiteet voidaan tehdä nopeasti.
- Vertailtavuus, mittarin arvoa täytyy voida vertailla johonkin, jolloin sen merkittävyys kasvaa.
- Ymmärrettävyys, mittarin tulee olla niin yksinkertainen, että mittarin käyttäjät ymmärtävät sen.
- Myönteisyys, ymmärrettävyydeltään ja psykologiselta vaikutukselta on suositeltavaa, että mitä suurempi luku sen parempi tulos.
- Oleellisuus, mittarin on mitattava yrityksen liiketoiminnan kannalta avaintekijää.
- Parannettavuus, mittarin käyttäjän on pystyttävä toiminnallaan vaikuttamaan mittarin tulokseen.
- Havainnoitavuus, mittareihin tulisi saada tietoa mahdollisimman helposti. [6]
- Käsitettävyys – Relevantti, mittaria tulee voida hyödyntää.

4.2 Lähtökohdat ja merkitys

Ensimmäisenä lähtökohdana täytyy tiedostaa ne tekijät, jotka halutaan mitata. Miksi mittaamme toimintaa ja mitä toiminnassamme kannattaa mitata? Kun näihin kysymyksiin on saatu vastaukset, voidaan todelliset hyödyt saada mittaamiselle [2]. Jos yrityksessä ei ymmärretä mitä mittaamisella halutaan, syntyy vain tunnuslukuja, jotka eivät johda mihinkään. Yksi keskeisimpiä lähtökohdista on saada kerättyä mittareiden lähtödata kustannustehokkaasti. Mittaamisen ei tule myöskään häiritä henkilöstöä tai asiakkaita. Teknologian kehittyminen antaa uusia tapoja ja mahdollisuuksia palvelutuotannon mittaamiseen ja johtamiseen. [1]

Oikeiden mittareiden valinta on tärkeää. Epäonnistuneella mittauksella voidaan ohjata toimintaa väärään suuntaan ja henkilöstön motivaatio voi laskea, jos se koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Tämän vuoksi palvelutuotannossa kannattaa panostaa mittaamisen toteuttamiseen [1]. Mittareita tulee myös jatkuvasti kehittää, jotta mahdolliset huonot mittarit voidaan muokata. Mittarit saattavat vaatia liikaa aikaa ja vaivaa. Tällöin toimintatapoja ja teknologian hyväksikäyttöä tulee kehittää. Suurin rajoittava tekijä on se, että mittari ei itsessään johda mihinkään toimenpiteisiin. Tämän vuoksi on määriteltävä selkeästi kuka reagoi ja miten reagoidaan mittariston antamiin tuloksiin. Hyvätkään mittarit eivät huonolla johtamisella johda toiminnan kehittämiseen vaan pahimmillaan turhan työn tekemiseen. [2]

Mittareita määriteltessä on tärkeää ottaa huomioon kuinka ne kytketään organisaation strategiaan. Miten saadaan oikea tavoitetaso asetettua? Miten seuranta ja raportointi käytännössä järjestetään ja kuinka palkkiojärjestelmä kytketään mittaukseen [2]? Mittaustuloksia käytetään seuraamaan miten organisaation odotukset ja ennalta asetetut tavoitteet on saavutettu ja tulosten avulla tieto välitetään sidosryhmille. Seuranta perustuu ennalta asetettuihin tavoitteisiin, joihin toteutuneita tuloksia verrataan. Tulosten perusteella tehdään korjaavia toimenpiteitä tarpeen mukaan ja annetaan palautetta. Mittareiden seurannan lopputuloksena on usein toiminnan tilaa kuvaava raportti. [2]

4.3 Palkitseminen

Palkitseminen on motivoinnin kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. Motivoinnin lisäksi tarkoituksena on ohjata henkilöstöä työskentelemään strategian kannalta olennaisella tavalla. Lisäksi sen avulla voidaan sitouttaa henkilökunta, lisätä tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Aineellisia palkkioita voivat olla mm. palkka, lahjat, osakkeet ja optiot. Aineettomiksi palkkioiksi voidaan luokitella esimerkiksi tunnustuksen antaminen julkisesti, koulutus, pysyvä työpaikka, urakehitys. [11]

4.4 Mittaamisen kolme päävaihetta

Mittaamisen kolme päävaihetta ovat mittareiden suunnittelu, käyttöönotto sekä mittareiden käyttö osana johtamista [1].

Mittaamisen suunnittelun tulee lähteä mittaamisen tarpeesta ja käyttötarkoituksista. Mittaamisen käyttötarkoitus vaikuttaa mitattavien asioiden ja mittareiden valintaan. Jotta mitattavien asioiden merkitys ja hyödyllisyys toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen kannalta toteutuisi, mitattavien asioiden tulee olla liitettävissä organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Toiminnasta kaukana olevat mittarit eivät tue henkilöstön tavoitteita ja voi jopa ohjata vääränlaiseen käytökseen. Suunnitteluvaiheessa on tärkeä selvittää strategian pohjalta mitattavat tekijät. Tämän jälkeen suunnitellaan mitattavalle tekijälle oikeanlainen mittari. ”*Jokaisen mittarin kohdalla on sovittava ainakin seuraavista käyttöperiaatteista*

- *Mistä mittarin data saadaan?*
- *Miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan?*
- *Kuka vastaa mittarista?*
- *Mikä on mittarin tavoitearvo?*
- *Kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan?” [1]*

Mittareiden määrä ei korvaa laatua. Hyvin suunniteltu rajattu joukko mittareita auttaa löytämään toiminnan kannalta olennaisimman tiedon [1].

Toisena vaiheena on *mittareiden käyttöönotto*. Käyttöönotto voi vaatia tietojärjestelmien kehittämistä, jotta tarvittava tieto saadaan kerättyä halutussa muodossa. Tietojärjestelmiin voidaan tarvita myös päivityksiä. Käyttöönotto voi vaatia paljon mekaanista työtä, esimerkiksi lähtödatan keräämistä ja sen siirtämistä tietojärjestelmiin. Nämä tulee selvittää etukäteen, jotta käyttöönotto saadaan toteutettua hallitusti. Jos käyttöönotossa epäonnistutaan, voi mittareista haluttu hyöty jäädä toteutumatta. Henkilöstöä tulee informoida mittaroinnista ja tarvittaessa kouluttaa. Heille tulee kertoa mihin tarkoitukseen mittareita on tehty ja kuinka niitä tulee käyttää, jotta mittareita osataan hyödyntää. Jos mittareihin liitetään palkitseminen, on olennaisen tärkeää, että henkilöstölle on informoitu mittareiden toimintaperiaate, miksi mitataan, mitä mitataan ja kuinka mitataan? Koko organisaation tulee sitoutua mittariston käyttöönottoon. [1]

Kolmantena vaiheena on *mittareiden käyttö osana johtamista*. Mittarit on suunniteltu toiminnanohjaukseen tuottamaan informaatiota mitattavasta asiasta sekä ohjaamaan organisaatiota. Mittareiden käyttövaiheessa saattaa tulla ongelmia, että mittaustulosten perusteella ei osata tehdä johtopäätöksiä ja mittareiden hyödyntämiseen ei ole tarpeeksi aikaa. Mittareiden käyttöperiaatteissa tuleekin kuvata miten mittareita käytetään, kuinka usein mittaustulos lasketaan, miten niitä raportoidaan ja niin edelleen. [1]

Operatiivisessa toiminnassa mittaustuloksista nähdään ollaanko tavoitteita saavuttamassa. Ja näin ollen voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Mittaamisen perustarkoituksena on tuottaa informaatiota. Nostamalla jokin asia mittaamisen kohteeksi, voidaan ohjata henkilöstön huomio näihin asioihin. Mittaamista voidaan käyttää myös oppimisen välineenä. Kun mitataan eri tavoitetekijöitä ja tarkastellaan näiden kehitystä, voidaan nähdä toteutuuko ajatus käytännössä. Mittaamisella voidaan myös tukea tulospalkkausta. Sillä voidaan saada aikaan positiivista kilpailua osastojen välille. Mittareiden avulla voidaan myös kontrolloida onko sovitut tehtävät tulleet tehtyä. Mittaamiselle voidaan löytää monia eri käyttötarkoituksia riippuen käyttötilanteesta. [1]

Negatiivisena vaikutuksena mittaaminen voi aiheuttaa liiallista kilpailua henkilöstön keskuudessa, jolloin se voi aiheuttaa ahdistusta ja heikentää yksiköiden välistä yhteistyötä. Jos mittarit koetaan epäoikeudenmukaiseksi, ne voivat lannistaa ja olla vähemmän motivoivia. Väärin valitut mittarit voivat ohjata toimintaa väärään suuntaan. [1]

Mittareiden tulee olla luotettavia, sillä jos ne koetaan epäluotettaviksi, heikentää se niiden painoarvoa päätöksenteossa. Mittaus informaation tulee olla ajan tasalla. Mittarit voivat kertoa toiminnan tuloksista viiveellä, jolloin ne eivät välttämättä ohjaa toimintaa. Myös mittareiden tulosten saaminen tietojärjestelmistä päätöksentekohetkellä hyödyllisessä muodossa voi olla hankalaa [1]. Mittaustulosten esittämisen tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Tulokset on esitettävä muodossa, josta ne on helppo katsoa eikä niissä ole tulkintaongelmia. Erilaiset graafiset esitykset ovat hyvin selkeitä ja ymmärrettäviä. [6]

Organisaatio ja toimintaympäristö kokevat usein muutoksia, jolloin on tärkeää että mittareiden toimivuutta arvioidaan säännöllisin väliajoin. Hyvätkin mittarit tarvitsevat mitattavien tietojen päivittämistä. Päivittäessä täytyy myös osata luopua mittareista, joita ei enää hyödynnetä. Joissakin mittareissa on hyvä säilyttää eri aikakausien tulosten vertailukelpoisuus. [1]

4.5 Vaatimukset ja haasteet

Organisaation tulee tunnistaa strategian kannalta kriittiset menestystekijät ja suunnitella mittarit näiden ympärille. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, jotka saavuttamalla voidaan päästä tavoiteasetteluun. Mittaristo vaikuttaa ihmisten toimintaan, joten se tulee määritellä strategisessa asiayhteydessä. Itse mittareiden tulokset muutetaan toimintaa kuvaaviksi numeerisiksi yksiköiksi, joiden tulee ohjata ihmisten toimintaa oikeaan suuntaan. Mittareiden avulla on tarkoitus johdonmukaistaa toimintaa. [2] Talouden tunnusluvut eivät yksistään kuvaa yrityksen tulevaisuutta eivätkä aineetonta pääomaa. Tärkeää onkin löytää tasapaino näkökulmien välille.

Tasapainon löytymisen ja strategian kannalta mittaristoa tulee tarkastella kolmella tasolla.

- Yksittäisen mittarin taso
- Mittariston taso: Tarkastellaan yksittäisiä mittareita kokonaisuutena (tasapaino)
- Ympäristötaso: Mittaristo suhteessa toimintaympäristöön. [2]

Ympäristö määrittelee mitkä mittarit sopivat parhaiten eri organisaatiolle. Ympäristönvaatimukset voivat vaihdella toimialoittain, mutta vaatimukset ovat yksityiskohtaisia. Hyvän mittarin vaatimukset ovat samat riippumatta missä ympäristössä toimitaan. [2]

Mittareiden valinnassa tulisi huomioida seuraavia asioita: [2]

- Tasapaino, että mittarit ovat monipuolisia ja täydentävät toisiaan.
- Luotettavuus, että mittarit ovat tarpeeksi tarkkoja ja objektiivisia. Luotettavuus on suoraan yhteydessä siihen kuinka paljon mittareita tullaan organisaation toiminnan johtamisessa käyttämään. Luotettavuuteen liittyy myös olennaisena osana mittaako mittari sitä asiaa mitä sen on suunniteltu mittaavan.
- Lisäarvo, kaikkea ei kannata mitata. Saadaanko mittauksesta informatiivista johtamisen kannalta olennaista tietoa.
- Kustannus/hyötysuhde, kustannuksella tarkoitetaan rahan lisäksi aikaa. Tässä kannattaa miettiä onko tiedon arvo suurempi kuin sen tuottamiseen aiheutuvat kustannukset. Jos kustannukset ovat suuret, voidaanko kustannuksia teknologian avulla pienentää.
- Strategia, ohjataanko mittareilla strategian mukaiseen toimintaan.
- Vastuu ja vaikutus, mittaaminen johtamisen välineenä vaatii, että joku on vastuussa mittarista ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan sen perusteella. Vastuulla ja vaikutusmahdollisuudella mittaamisesta tulee motivoivampi ja riski mittauksen jäämisestä tunnuslukutasolle on pienempi.
- Tavoitetaso, tulee määritellä mikä on mittarin sopiva tavoitetaso, ja mitä sen saavuttaminen tai saavuttamatta jättäminen tarkoittaa. Liian alhainen tavoitetaso ei kehitä toimintaa ja liian korkea ei motivoi. Tavoitetason asettelussa auttaa esim. vertailu muiden yksiköiden kanssa.

Edellä mainitut hyvän mittarin vaatimukset yhdistämällä voidaan ympäristön organisaatiolle asettamiin vaatimuksiin muodostaa kullekin organisaatiolle sopiva mittari toiminnan tueksi. Tämän vaiheen jälkeen, kun mittariston käyttöä vielä ohjeistetaan, voidaan puhua toiminnanohjauksesta mittaristotiedon avulla. [2]

Palvelutuotannossa mittaamiselle haasteita tuo palvelutuotannon luonne, joka on usein aineeton ja joka korostaa laadullisen tekijöitä. Palvelutuote koostuu useammasta komponentista ja näin on vaikea määrittää kokonaistuotosta. Palvelusuoritteet vaihtelevat usein sisällöltään ja luonteeltaan, joka vaikeuttaa niiden vertailtavuutta. On vaikea kehittää sellaisia mittareita, jotka huomioivat palvelusuoritteen sisällön muutoksen ja mukautuvat sen mukaan. Asiakkaan rooli panosresurssina on usein keskeinen ja organisaation tuottavuus voi parantua esimerkiksi itsepalvelua lisäämällä. [1] Aineettomassa palvelutuotannossa täytyy ensimmäiseksi tunnistaa aineettomat tekijät, joita halutaan mitata. Niitä voivat olla esimerkiksi osaaminen, maine ja asiakassuhteen laatu.

5 SUORITUSTASON MITTARISTON RAKENTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Kohdeyrityksessä oli käynnissä Tykes-projekti, jonka tarkoituksena oli asiakasohjautuvan, tiimi-muotoisen projektiorganisaation kehittäminen. Tykes on työelämän kehittämisohjelma, joka kannustaa työpaikkoja kehittämään työelämäinnovaatioita, tuottavuutta ja työelämän laatua [12]. Projektin toisessa vaiheessa pystyttiin määrittelemään vaatimukset toiminnallisuuden kehittämistarpeille ja henkilöstössä erityisesti pullonkaulaksi muodostuneille kehittämiskohteille. Yksi kehittämisen kohde oli tavoitteet ja niiden mittaaminen sekä raportoinnin tehostaminen. Tätä osa-aluetta varten aloitettiin mittarointi projekti, johon palveluneuvojat itse saivat määritellä tavoitteet ja sitä kautta mittarit. Palveluneuvojat ovat henkilöitä, jotka työskentelevät kohdeyrityksessä. Mittareiden tarkoituksena oli olla operatiivisen johdon apuna toiminnan seurannassa ja kehittämisessä sekä laadun parantamisessa.

5.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys tarjoaa yrityksille tehokkaan palvelu-, myynti- ja markkinointikanavan. Call Center -palveluiden lisäksi yritys tarjoaa teknistä tukipalvelua, ajanvaraus- ja vaihdepalveluja sekä myynti- ja tilauspalveluja. [5]

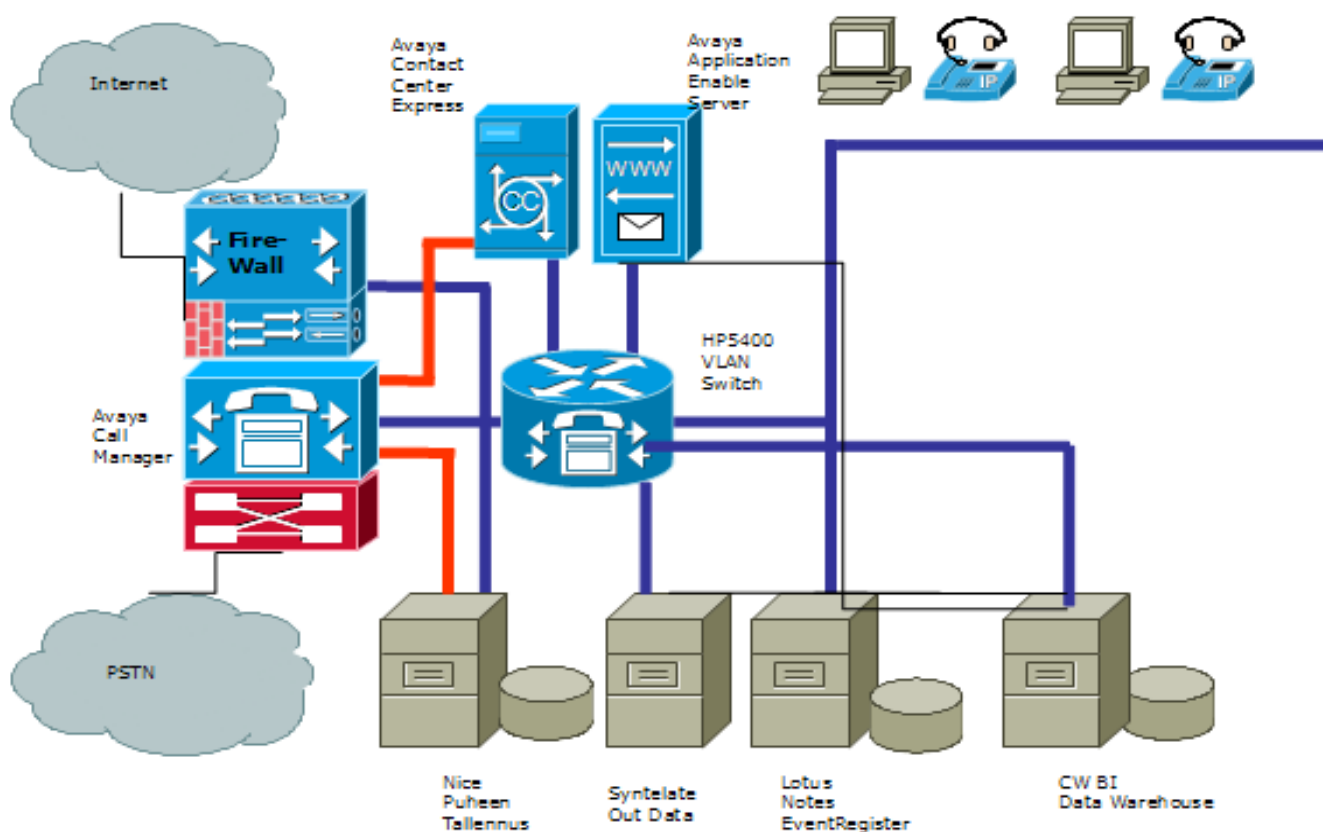
Palvelut on jaettu karkeasti kolmeen eri osa-alueeseen:

- Inbound - eri toimeksiantajien asiakaspalvelu, jossa asiakas ottaa yhteyttä palveluun. Hän voi tehdä sen puhelimitse, faxilla, sähköpostilla, reaaliaikaisen chatin avulla tai web-lomakkeella. Tähän kuuluvat myös vaihdepalvelut, jotka ovat yritysten ulkoistamia vaihdepalveluita.
- Outbound - myynti- ja markkinointipalvelut on asiakaspalvelutilanne, jossa asiakkaaseen otetaan yhteyttä toimeksiannon pohjalta. Pääsääntöisesti se tehdään puhelimitse. Puhelun luonteen perusteella Outbound- puhelut voidaan jakaa myynti-, markkinointi-puheluihin, tutkimuksiin tai tiedonkeruuseen.
- Back Office – palveluratkaisu on toimeksiantajan ulkoistama työtehtävä. Se voi olla esimerkiksi laskutusta, palautusten käsittelyä, purkua, pakkausta, kuponkien tallennusta.

Yrityksellä on useita valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti tunnettuja IT-, pankki-, vakuutus-, teollisuus-, postimyynti-, palveluyrityksen sekä verkkokaupan asiakkaita. [7]

5.2 Raportointijärjestelmä

Kohdeyrityksen raportointi perustuu omaan MS Reportin Services- ympäristöön kehitettyyn Report Manager raportointiympäristöön. Report Manager on sijoitettu kohdeyrityksen Business Intelligence -palvelimella (CWBI -palvelin). Outbound – palvelun puhelutiedot kerätään Contact Centerin puhelinjärjestelmästä ja Inbound – palvelun puhelutiedot kerätään Contact Centerin puhelinjärjestelmästä, joista ne siirretään CWBI palvelimelle. Työaika ja kontakteihin liittyvä jälki-työ kuten sähköpostit, tekstiviestit, BackOffice työaika ja lukumäärät siirretään Event Registeristä, joka on tapahtumien kirjausjärjestelmä, CWBI palvelimelle. CWBI palvelimella on SQL-kanta, josta voidaan ajaa raportteja ja hakea tietoja mittareille. (Kuva 1).



Kuva 1. Kohdeyrityksen raportointijärjestelmä [5].

5.3 Suoritusasteen mittareiden määrittäminen ja tavoitteiden asettelu

Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena oli henkilöstön motivointi, ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, korostaa mitattavan asian arvoa, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua sekä luoda edellytyksiä palkitsemiselle. Mittareiden suunnittelu aloitettiin ryhmätöissä, joissa palveluneuvojat itse määrittivät tavoitteet ja sitä kautta mittarit. Ottamalla henkilöstö mukaan suunnitteluun saadaan parempi sitoutuneisuus. Lopulliset mittarit tarkentuvat operatiivisen johdon tarpeiden ja kommenttien myötä. Oleellista oli valita oikeanlaiset mittarit, sillä väärät mittarit ohjaavat organisaatiota väärään suuntaan kannustamalla työntekijöitä ei haluttuun toimintaan. Mittariston toimivuuden kannalta yrityksen henkilökunnan oli sitouduttava mittariston käyttöönottoon ja sen käyttöön sekä kehittämiseen tulevaisuudessa.

5.4 Mittariston sovittaminen eri palveluille

Mittaristot suunniteltiin Inbound ja Outbound -palveluihin. Inbound eli eri toimeksiantajien asiakaspalvelussa asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun eli puhelut vastaanotetaan kohdeyrityksessä. Outbound eli myynti- ja markkinointipalvelussa asiakkaaseen otetaan yhteyttä kohdeyrityksestä asiakkaan toimeksiannon perusteella. Palvelut ovat hyvin erityyppiset, tämän vuoksi molemmille palveluille täytyi määritellä omat mittarit.

5.4.1 Inbound –palvelu

Inbound -palvelussa palveluneuvojat jaetaan eri palveluryhmiin ja he vastaavat pääasiallisesti oman palveluryhmänsä puheluihin. He voivat kuulua myös useamman palvelun piiriin.

Inbound –palvelun mittarit ovat

- Puhelut
- Puhemin
- Email
- SMS
- BO
- BO aika
- AUX
- ACW
- Other

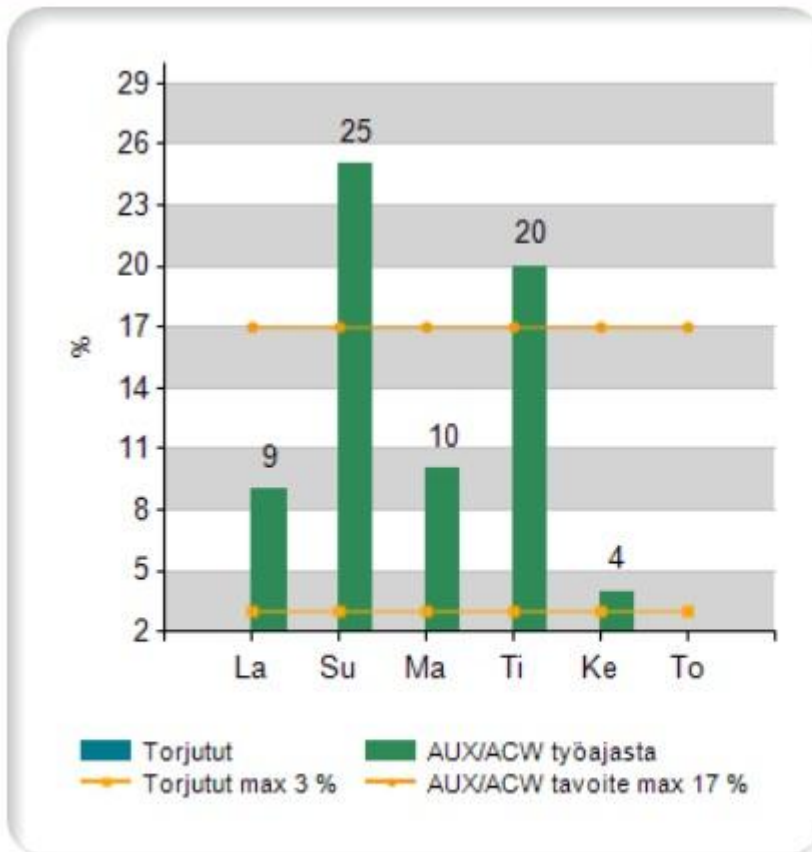
- AUX/ACW %
- AVL
- Työaika
- torjutut %
- AUX/ACW % työajasta

Puhelut mittarilla mitataan puhelujen kappalemäärää ja puheminuuteilla puhumiseen käytettyä aikaa. Email ja SMS kertovat lähetettyjen sähköpostien ja tekstiviestien lukumäärän. BO eli Back Office ja BO aika mittaavat BO työn lukumäärä sekä siihen käytettyä aikaa. BO työ koostuu erilaisista täydennystöistä kuten laskutuksesta, palautusten käsittelystä sekä kuponkien tallennuksesta.

Mittarilla mitataan myös muita aikoja, joilla voidaan kuvata sitä, kuinka palveluneuvojan työaika jakautuu erilaisiin tehtäviin. ACW aika kuvaa sitä aikaa, jonka palveluneuvoja käyttää puhelun jälkityöhön. Mitä lyhyemmäksi tämä aika saadaan, sitä nopeammin palveluneuvoja on valmiina ottamaan vastaan seuraavaa puhelua. AUX aika taas kuvaa aikaa, jolloin palveluneuvoja ei ole vastaanottamassa puhelua. Torjutuille puheluille ja AUX/ACW ajalle on asetettu tavoitte prosentit mittarille näkyviin. Tavoitteiden tulee pohjautua asiakastyytyväisyyteen ja mitata halutun palvelutason saavuttamista. AVL aika koostuu ajasta, jonka palveluneuvoja on paikalla vastaanottamassa puhelua. Työaika on kokonaistyöaika, joka alkaa siitä kun palveluneuvoja kirjautuu järjestelmään ja päättyy uloskirjautumiseen.

Mittarilla tiedot voidaan raportoida nimen ja ajanjakson perusteella. Myös useamman palveluneuvojan tiedot voidaan raportoida samanaikaisesti. Jokaisella palveluneuvojalla on oma agenttitunnus Contact Centerin puhelinjärjestelmässä, jonka mukaan tiedot tallentuvat tietokantaan. Tietokannasta haetaan jokaisen palveluneuvojan mittaroitavat tiedot tällä agenttitunnuksella. Palveluneuvojan kirjautuessa Microsoft Share Point 2010 - järjestelmään avautuu palveluneuvojille sivu, jossa on näkyvillä oman suoritusmittarin tiedot kuluvasta päivästä viikko taaksepäin. Palveluneuvoja voi muuttaa mittarilla näkyvää päivämääräväliä (Kuva 2).

VIIKKO	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Summa
9	25.02.12	26.02.12	27.02.12	28.02.12	29.02.12	01.03.12	
PUHELUT (Avaya)	80	49	45	12	137	121	444
PUHEMIN (Avaya)	02:10:55	01:25:56	02:28:27	00:16:28	01:00:28	01:09:30	08:08:19
EMAIL (EVR)	0	0	0	0	0	0	0
SMS (EVR)	0	0	0	0	0	0	0
BO (EVR)			54		33	15	102
BO AIKA (EVR)	0:00:00	0:00:00	00:27:59	0:00:00	00:31:20	00:01:51	01:01:10
AUX (Avaya)	00:27:13	00:42:29	00:48:29	0:00:00	00:00:18	00:06:14	02:04:43
ACW (Avaya)	00:15:17	00:59:16	00:01:45	00:14:33	00:00:02	00:00:12	01:31:05
Other (Avaya)	00:09:16	00:48:29	00:10:24	00:12:21	00:06:11	0:00:00	01:26:41
AUX/ACW %	9,3%	24,8%	9,6%	20,3%	4,2%	1,5%	12,2%
AVL (Avaya)	06:11:14	06:10:24	07:05:38	01:29:12	00:54:54	05:53:47	27:45:09
TYÖAIKA (EVR)	07:05:55	07:58:58	08:04:19	08:04:07	08:12:04	0:00:00	39:25:23



Kuva 2. Inbound -palveluneuvojan mittari.

5.4.2 Asiakaskohtainen mittari

Asiakaskohtaisella mittarilla mitataan asiakaspuhelujen lukumäärää asiakkaittain ja palveluittain ja näin voidaan ohjata resursseja kysynnän mukaan eri palveluille. Mittarille voidaan hakea yhtä asiakasta koskevat tiedot tai useamman asiakkaan tiedot yhtäaikaaisesti.

Asiakaskohtaisen palvelun mittarit ovat:

- puhelut
- vastausviive
- vastausprosentti

Vastausprosentti tavoitteen määrittelee asiakas ja se on palvelukohtainen. Toteuman tulisi olla mahdollisimman lähellä tavoiteprosenttia. Hakuehtona mittarille voidaan käyttää asiakkaan nimeä ja ajanjaksoa. Microsoft Share Point 2010 -järjestelmässä on asiakaskohtainen sivusto, jossa mittari on julkaistu. (Kuva 4).



Kuva 4. Asiakaskohtainen mittari.

5.4.3 Outbound –palvelu

Outbound -palvelussa palveluneuvoja soittaa puheluja asiakkaalta saatujen toimeksiantojen perusteella kohdeyrityksestä ulospäin. Kohdeyrityksessä on käytössä Contact Centerin puhelinjärjestelmä, johon asiakkaan lähettämät asiakastiedot ladataan. Palveluneuvojan kirjautuessa Contact Center puhelinjärjestelmään, puhelinjärjestelmä alkaa automaattisesti soittaa asiakaslistaa läpi. Outbound -palvelussa asiakastoimeksiannot voivat olla myynti- tai markkinointipuheluja sekä tutkimuksiin tai tiedonkeruuseen liittyviä puheluja.

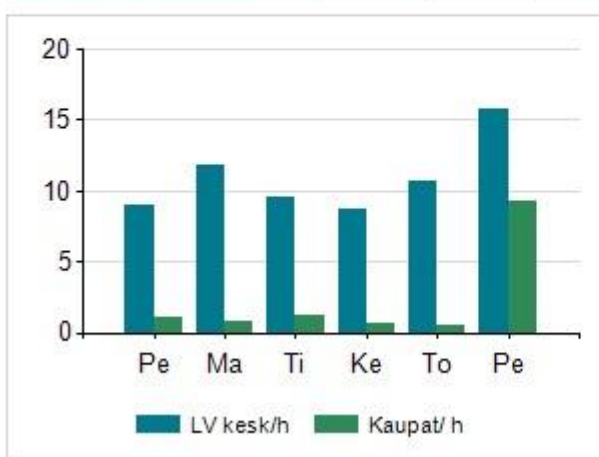
Outbound –palvelun mittarit ovat:

- LV (läpiviedyt) keskustelut
- LV (läpiviedyt) keskustelut/tunti
- Kontaktit
- Kontaktiaika
- Kontaktit/tunti
- Puheaika
- Kontaktin ACW
- Odotusaika
- Kaupat
- Kaupat/tunti
- Contact Center aika
- Työaika

Asiakasyhteydenottoja voidaan mitata kahdella eri tavalla. Toisaalta niitä voidaan suhteuttaa läpivietyihin keskusteluihin ja toisaalta asiakkaaseen saatuun kontaktiin. Läpiviedyllä keskustelulla kuvataan sitä, että asiakas on tavoitettu ja hänen kanssaan on käyty myyntikeskustelu tai kysely läpi. Kontaktilla asiakas on tavoitettu, mutta keskustelua ei ole saatu läpivietyä. Kontaktin ACW ajalla mitataan kontaktin jälkityön aikaa. Puheaika kertoo kokonaispuheajan työpäivän aikana. Kontaktin ACW aika on puhelun jälkityöaikaa. Kaupat ja kaupat/tunti kertovat kuinka tuloksellinen työpäivä on ollut. Contact Center aika kuvaa palveluneuvojan käytettävissä oloaikaa ja työaika kokonaistyöaikaa. (Kuva 3).

VIKKO	Pe	Ma	Ti	Ke	To	Pe	Summa
13	23.3.2012	26.3.2012	27.3.2012	28.3.2012	29.3.2012	30.3.2012	
LV KESKUSTELUT (C20 C30 C28M)	32	59	53	43	53	30	270
LV KESK./TUNTI	8,95	11,76	9,53	8,67	10,67	15,74	10,39
KONTAKTIT (kok.)	60	101	101	102	114	52	530
KONTAKTIAIKA (kok.)	3,57	5,02	5,56	4,96	4,97	1,91	25,99
KONTAKTIT/TUNTI	16,79	20,13	18,16	20,56	22,95	27,28	20,39
PUHEAIKA	2,28	2,74	3,39	2,89	2,82	1,02	15,15
KONTAKTIN ACW	0,58	0,63	0,75	0,65	0,57	0,12	3,31
ODOTUSAIKA	0,71	1,64	1,42	1,42	1,58	0,76	7,54
KAUPAT	5	5	8	4	3	18	43
KAUPAT/TUNTI	1,10	0,85	1,23	0,66	0,47	9,34	1,37
AVAYA AIKA	4,56	5,89	6,51	6,04	6,39	1,93	31,31

	Pe	Ma	Ti	Ke	To	
	23.3.2012	26.3.2012	27.3.2012	28.3.2012	29.3.2012	
TYÖAIKA EVR	5,05	7,05	7,18	7,10	7,06	33,45



Kuva 3. Outbound -palveluneuvojan mittari.

5.5 Mittareiden käyttöönotto ja tulokset

Ennen mittareiden käyttöönottoa tiimienvetäjät kävivät henkilökohtaisen keskustelun jokaisen palveluneuvojan kanssa mittareiden käyttötarkoituksesta. Keskustelussa viestitettiin, että mittareiden perimmäisenä tarkoituksena on yrityksen kehityksen ja muutoksen seuraaminen. Yksittäisen henkilön suorituskyvyn mittaamisen tuloksia voidaan käyttää apuna toiminnan suunnittelussa, ohjauksessa, parantamisessa sekä palkitsemisessa. Palveluneuvoja pyydettiin heti reagoimaan, jos mittarin tuloksissa oli epäselvyyttä. Näin saatiin mahdollisia ongelmakohtia raportoitua ja korjaukset tehtyä. Jos mittarin tiedot eivät vastaa palveluneuvojan odotuksia, on tärke-

ää selvittää syy miksi, jotta mittareiden luotettavuus säilyisi. Tässä yhteydessä oli myös mahdollista kerätä mittaristoon liittyviä parannusehdotuksia. Tällä tavoin saatiin myös mittareiden hyväksyntä organisaatiossa.

Mittariston käyttöönoton jälkeen huomattiin, että toimintatapoja oli tarkennettava. Palveluneuvojille jaettiin kirjalliset toimintaohjeet. Näin saatiin mittarille tietoja, jotka olivat vertailukelpoisia eri palveluneuvojien välillä. Mittarien tuloksista voitiin nähdä myös eroja eri palvelujen välillä. Tiettyissä palveluissa tuli enemmän jälkityötä, joka näkyi ACW ajassa. Mittareilta tiiminvetäjät näkivät myös linjakäyttäytymistä ja jos tuli suuria poikkeamia, tilanne selvitettiin mistä poikkeama johtui. Mittareiden ACW ajasta voitiin analysoida lisäkoulutuksen tarve.

5.6 Mittariston kehittäminen

Mittaristo tulee suunnitella yrityksen strategian lähtökohdista. Jos yrityksen tavoitteet tai toimintatapa muuttuu, on syytä käydä läpi uudestaan mittaamisen tarpeet ja varmistaa onko niihin tullut muutoksia. On myös hyvä seurata onko mittari tarpeellinen niille asioille, mitä halutaan seurata. Vain siten voidaan varmistaa mitattavien asioiden merkitys ja hyödyllisyys yrityksen toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen kannalta. Mittariston kehittämisessä ei tule vain lisätä mittareiden määrää, vaan kehittää mittariston laatua. Rajattu joukko hyviä mittareita antaa paremman tuloksen kuin suuri määrä, jonne olennainen tieto hukkuu. [1] Jatkuvalle mittaamiselle saadaan esille kehittämistarpeita. Kohdeyrityksen mittareita kehitettiin myös projektin aikana. Aluksi Inbound-palvelun mittarilla ei ollut näkyvissä Other-aikaa, mutta lisäselvyyden vuoksi lisättiin mittarille näkyviin myös tämä aika. Projektin lopussa tehtiin Contact Centerin puhelinjärjestelmän päivitys. Päivityksen myötä palveluneuvojat eivät enää pysty torjumaan puhelua, koska puhelu avautuu automaattisesti heidän näytölle. Sen seurauksena torjuttujen puhelujen lukumäärän mittaamisella ei ole enää merkitystä.

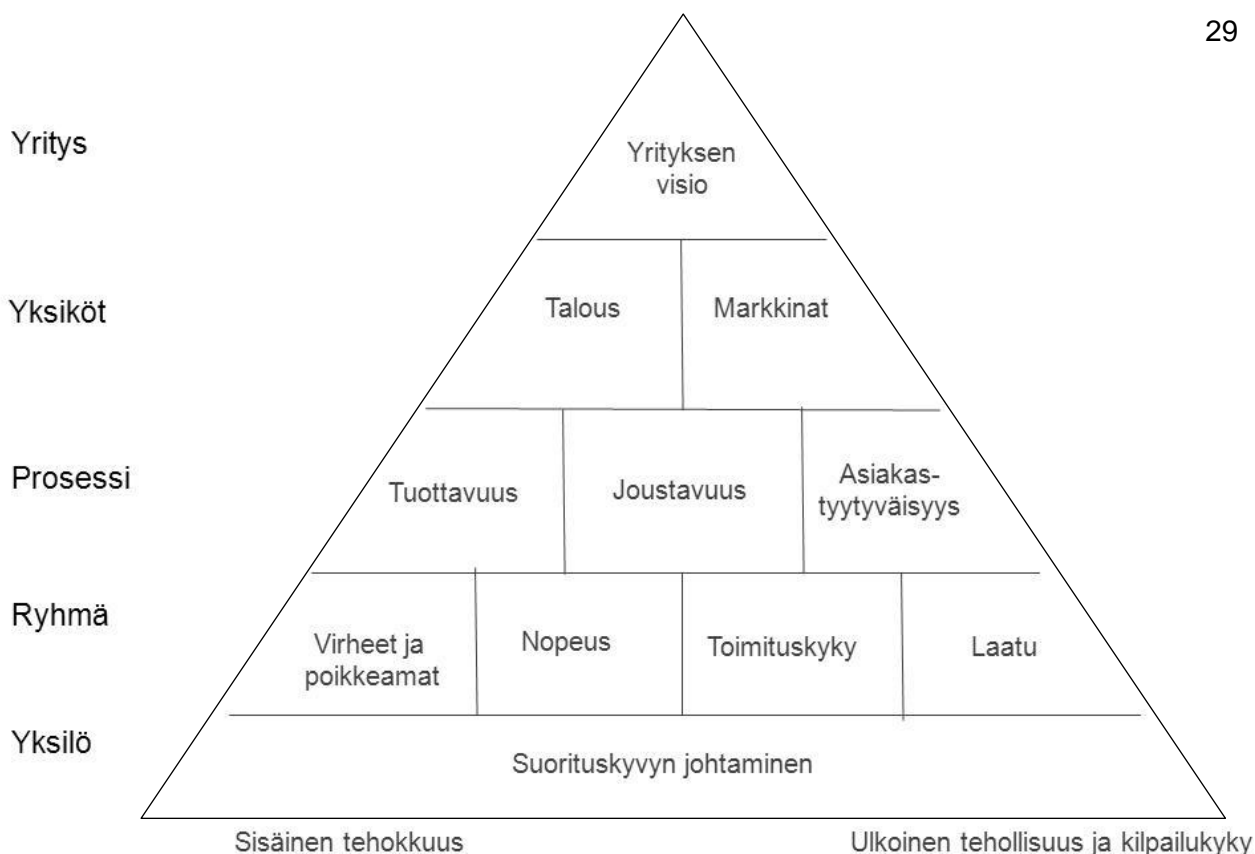
Mittariston laatuun tulisi myös jatkossa kiinnittää huomiota. Teoriaosuudessa on käsitelty mittareiden eri laadun kriteerejä, joita ovat reliabiliteetti, validiteetti, ymmärrettävyys, kustannustehokkuus, oikea-aikaisuus, vertailtavuus, ymmärrettävyys, myönteisyys, havainnoitavuus sekä parannettavuus. Näiden kriteereiden avulla mittaristoa voidaan edelleen kehittää parempaan suuntaan. Niitä voidaan käyttää jo olemassa olevien mittareiden tarkkailuun sekä käyttää jatkossa mietittäessä uusien mittareiden lisäämistä järjestelmään. Kehittämiskohteena olisi myös tietojen yhtenäistämistä. Nyt tietoja joudutaan hakemaan useammasta eri puhelinjärjestelmästä. Raportointia helpottaisi se, että tieto olisi mahdollista saada käyttöön yhdestä paikasta, näin myös mahdolliset tiedon siirrossa tapahtuvat virheet jäisivät minimaaliseksi.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän insinööriyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa kohdeyritykselle suoritusmittareita palvelutavoitteiden ja niiden toteutumisen mittaamiseen sekä raportoinnin tehostamiseen. Rakentamisen lähtökohtana olivat yrityksen visiot, kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet, jotka oli määritelty ja suunniteltu yhdessä kohdeyrityksen palveluneuvojien ja operatiivisen johdon kanssa. Mittaristo otettiin operatiivisen johdon ja palveluneuvojien käyttöön maaliskuussa 2011. Mittarit suunniteltiin ja toteutettiin Microsoft Visual Studio 2010 -ohjelmistolla ja ne asennettiin Microsoft Share Point 2010 ympäristöön kohdeyrityksen Intraan.

Määrätietoinen johtaminen tarvitsee tarkoituksenmukaisia ja suoritustasoa seuraavia mittareita. Näiden osalta työn tavoitteet saavutettiin. Palveluneuvojille saatiin Intraan erilaisia mittareita, jotka näyttävät edellisen päivän työn tuloksia automaattisesti. Palveluneuvojat pääsivät vaikuttamaan mittareiden suunnitteluun ja tavoitteiden asetteluun, jolla pyrittiin parempaan sitoutuneisuuteen. Jatkossa tulisi seurata onko operatiivisen johdon seuranta riittävää ja osaako operatiivinen johto olla kannustava palveluneuvojille. Mitä päätöksiä aiotaan / voidaan tehdä mittaustietojen perusteella. Asiakastyytyväisyys laskee, jos mitataan pelkää suoritustasoa. Asiakaspaute mitataan reklamaatioiden ja palautteiden perusteella. Henkilöstön tyytyväisyyskyselyllä saadaan tähän tasapaino. Suoritusmittarit ovat osana palveluneuvojien palkkausta.

Suorituskyvyn johtamisen keskeisenä tavoitteena on mittariston kytkeminen liiketoimintayksikön visioon ja strategiaan. Kohdeyrityksessä pyritään toteuttamaan suorituskyky pyramidia, joka on koottu neljästä tavoitetasosta, joilla strategia saavutetaan. Jokaisen tason tavoitteille määritellään mittarit, joilla seurataan tavoitteiden toteutumista. Talouden ja markkinoiden tavoitteet voidaan saavuttaa toteuttamalla prosessitason tavoitteet. Prosessitason tekijöille määritellyillä mittareilla voidaan seurata yksikötason tavoitteiden toteutumista. Prosessitason tavoitteet voidaan taas saavuttaa, jos ryhmätason tavoitteet on saavutettu. Tämä on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Suorituskykypyramidi. [13]

Kohdeyrityksessä oli aikaisemmin tiedossa kokonaisvastausprosentti, tästä syystä ei nähty poikkeamia henkilöiden välillä. Suoritusmittareiden avulla päästiin yksilötasolle. Tästä on esimerkkinä vastausviive, joka saatiin putoamaan yrityksen tehtyä muutoksia tietojärjestelmään. Mittareista havainnoitiin myös suuret AUX-ajat, tämän perusteella tarkastettiin työskentelytavat, järjestettiin lisäkoulutusta ja yhdenmukaistettiin toimintatavat.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi tuli tiedon hajanaisuus. Raportoinnin erilaisuuden vuoksi vaihtopalvelut jäivät kattamatta. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää huomiota tietojen hajanaisuuteen ja sitä kannattaisi yrityksen lähteä kehittämään eteenpäin ja selvittää tarkemmin millaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia eri tietojärjestelmät tarjoavat. Yhtenä vaihtoehtona olisi tehdä Cubix, uusi tietokanta, johon kerätään tietoa useammasta eri järjestelmästä, mutta raportoidaan vain yhdestä tietokannasta. Toisena kehittämiskohteena tietojärjestelmien osalta olisi saada tieto mittareille reaaliajassa. Jos päivän aikana huomataan, että vastausviive jossakin palvelussa kasvaa liian korkeaksi, korjaavia toimenpiteitä voitaisiin tehdä jo saman päivän aikana. Tällöin työ jakautuisi tasaisemmin eri palvelujen välille ja asiakaspalvelu paranisi.

Kohdeyrityksen ylin johto seuraa avainmittareita (BSC), jossa sisäiseen tehokkuuteen tietoa tuodaan suoritusmittareista. Operatiivinen johto ja palveluneuvojat seuraavat työn tehokkuutta päivä- ja viikkotasolla, ylimmälle johdolle tiedot raportoidaan kuukausitasolla. Tällöin ol-

laan jo myöhässä korjaavien toimenpiteiden tekemiseksi. Tämän vuoksi operatiivisella johdolla on tärkeä rooli sisäisen tehokkuuden seurannassa. Kuva 5.



Kuva 5. Suoritustason mittarit sisältyvät avainmittareiden (BSC) sisäiseen tehokkuuteen. [5]

Mittarointiaihe oli mielenkiintoinen, mutta haastava. Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta käytössä olevista tietojärjestelmistä eikä ohjelmista ja työn tuleva sisältö ja suuntakin selvisivät vasta työn edetessä. Asioita olisi voinut tarkentaa vielä enemmän oman ymmärryksen parantamiseksi. Työn aikataulu venyi liian pitkäksi. Raportoinnin ja mittariston kehittäminen ja ylläpito vaativat kohdeyritykseltä pitkäjänteistä työtä, mutta se auttaa ylläpitämään toimivaa suorituskyvyn mittausjärjestelmää. Suunniteltua ohjelmistoa voidaan jatkossa hyödyntää toiminnan seuraamiseen sekä kehityskohteiden havaitsemiseen.

LÄHTEET

1. Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M., 2010. Palvelutuotannonmittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
2. Tolkki, O., Hietala, H., Torkki, P., Mittarit toiminnanohjauksessa, Ihannesairaala hankkeen prosessikonsultointi, Prosessien mittaaminen_2007_Nordic Healthcare Group Oy.pdf, www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,13120,17956,2, hakupäivä 15.8.2011.
3. Kaplan, Robert, S., Norton David, P., 2002. Strategia lähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oyj
4. Perustuu kohdeyrityksen tekemään muistioon 2010.
5. Kohdeyrityksen haastattelu, 8.2.2011.
6. Kankkunen, K., Matikainen, E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
7. Yrityksen nettisivut, hakupäivä 23.9.2011
8. Viitala, R., Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
9. Olve, N., Roy, J & Wetter, M. 2001 Balanced Scorecard yrityksen strateginen ohjausmenetelmä, WS Bookwell Oy.
10. Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
11. Hannula Mika, Lönnqvist Antti., 2002, Concepts of performance measurement, Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy, Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET
12. Työelämän kehittämisohjelma Tykes
http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/index.jsp Hakupäivä 10.3.2012

13. Rantanen Hannu, 2009, Suorituskyvyn analysointijärjestelmät,
<https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/cs30a0600/.../luentokalvot.pdf>. Hakupäivä
11.3.2012.