

Sami Mäkisalo

Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen:

CASE Anvia Asennuspalvelut Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma.

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Sami Mäkisalo

Työn nimi: Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen: Case Anvia Asennuspalvelut Oy

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi:2011

Sivumäärä:52

Liitteiden lukumäärä:

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhdessä toimeksiantajan kanssa Anvia Asennuspalveluiden suorituskyvyn mittaamista. Tarkoituksena oli kehittää mittareita, jotka tukisivat toiminnan kehittämistä kokonaisvaltaisesti useasta eri näkökulmasta katsottuna. Mittareita pyrittiin kehittämään taloudellisesta, asiakkaan, henkilöstön ja tuottavuuden näkökulmista.

Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen aloitettiin Anvia Asennuspalveluissa syksyllä 2010. Viime syksyn aikana taloudellisen näkökulman mittaaminen oli kehittämisen lähtökohta. Pelkästään taloudellista näkökulmaa mittaamalla on kuitenkin yrityksessä vaikea kehittää muita yritystoiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita, joten kehittämistyötä laajennettiin myös muihin näkökulmiin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee suorituskyvyn mittaamisen kehittämistä mahdollisimman laaja-alaisesti. Teoreettista viitekehystä suunniteltaessa tavoitteena oli, että teoria etenee yksittäisen mittarin kehittämisestä kokonaisvaltaisen mittausjärjestelmän rakentamiseen. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään kolme mittaristomallia: Balanced scorecard, suorituskykypyramidi ja palveluyrityksen suorituskykymittaristo.

Toiminnallisessa osuudessa Anvia Asennuspalveluille kehitettiin yrityksen toimintaa tukevia mittareita. Mittareita tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta näkökulmasta. Lisäksi mittarit jaoteltiin eri aikahorisonttien mukaan, jotta mittareilla pystytään mittaamaan yritystoimintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kehittämisosuudessa esitellään myös Asennuspalveluissa käytössä olevia mittareita, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi selkeämpää. Työssä kehitettyjen mittareiden avulla Anvia Asennuspalveluiden on helpompi rakentaa jatkossa mittausjärjestelmä.

Avainsanat: suorituskyky, mittaus, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business school

Degree programme: SME business management

Specialisation:

Author/s: Sami Mäkisalo

Title of thesis: Developing performance measurement: Case Anvia Asennuspalvelut Oy

Supervisor(s): Anmari Viljamaa

Year: 2011 Number of pages: 52 Number of appendices:

The aim of the present thesis was to develop performance measurement at Anvia Asennuspalvelut. The purpose was to work in co operation with the client to develop metrics which would provide support for their operations by combining from several viewpoints to performance. The performance standards were developed from the perspectives of economy, customer, employee and productivity.

The process of performance measurement started at the autumn of 2011. During the autumn, The basis of the measurement development was developed from the economical perspective. Measuring purely from the economical perspective, makes it difficult to develop the process from other important perspectives so Anvia Asennuspalvelut decided to extend the development to other perspectives of business.

The theoretical framework contains information about performance measurement. The Theory section begins at the development of one standard to the construction of the measurement system. The theory section contains an introduction of three measurement model, which is; balanced scorecard, Performance pyramid system and Firm´s performance measurement.

The functional part of this thesis consists of the standards which were developed for a client. In the future it would be easier to build a measurement system by using information of this thesis.

Keywords: Performance, Measurement, Development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvio- ja Taulukkoluetelo	5
1 Johdanto.....	6
2 Suorituskyvyn mittaaminen	7
2.1 Yrityksen suorituskyky.....	7
2.1.1 Menestystekijät	9
2.1.2 Aineeton pääoma.....	11
2.1.3 Taloudellinen näkökulma	13
2.2 Mittaaminen	15
2.2.1 Suorituskyvyn mittauksen fokusointi	17
2.2.2 Suorituskykymittarit.....	18
2.2.3 Mittausjärjestelmä päätöksenteon apuna.....	20
2.3 Mittaristomallit	21
2.3.1 Balanced scorecard	22
2.3.2 Suorituskykypyramidi	23
2.3.3 Palveluyritysten suorituskykymittaristo.....	26
2.4 Mittausjärjestelmän rakentaminen.....	28
2.4.1 Mittausjärjestelmän tehtävä	30
2.4.2 Tunnuslukujen kehittäminen	30
2.4.3 Jatkuva mittaaminen	31
2.4.4 Mittaustiedon analysointi.....	31
3 Case- Anvia Asennuspalvelut	32
3.1 Anvia Oyj.....	32
3.2 Anvia Asennuspalvelut.....	33
4 Asennuspalveluiden mittaamisen kehittäminen	36
4.1 Prosessikuvaus.....	36
4.2 Syksy 2010	36
4.3 Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen	37

4.3.1 Taloudellinen näkökulma	37
4.3.2 Asiakkaan näkökulma	40
4.3.3 Henkilöstön näkökulma	42
4.3.4 Tuottavuuden näkökulma.....	44
4.4 Mittaamisen kehittämisen yhteenveto	46
5 Johtopäätökset ja Jatkotoimenpiteet	49
5.1 Jatkotoimenpiteet	50
5.2 Ennustaminen	51
LÄHTEET	52

Kuvio- ja Taulukkoluetelo

Kuvio 1. Suorituskyvyn muodostuminen	9
Kuvio 2. Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista	10
Kuvio 3. Toimialan keskimääräisen yrityksen aineettoman pääoman arvo suhteessa aineelliseen pääoman arvoon.....	13
Kuvio 4. Esmimerkkejä taloudellisen näkymän tunnusluvuista.....	15
Kuvio 5. Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidi	25
Kuvio 6. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä palveluyrityksille.	27
Kuvio 7. Mittausjärjestelmien kehittäminen	29
Kuvio 8. Anvia konsernin organisaatiokaavio	33
Kuvio 9. Anvia telecom organisaatiokaavio.....	35
Taulukko 1. Esimerkkejä menestystekijöistä	10
Taulukko 2. Aineettoman pääoman osa-alueet	12
Taulukko 3. Taloudellisen näkökulman mittarit.....	38
Taulukko 4. Asiakkaan näkökulman mittarit.....	41
Taulukko 5. Henkilöstön näkökulman mittarit.....	43
Taulukko 6. Tuottavuuden näkökulman mittarit.....	45

1 Johdanto

Viimeisten vuosien aikana suorituskyvyn mittaaminen on noussut entistä tärkeämpään rooliin monille suomalaisille yrityksille. Yritykset ovat oivaltaneet että liiketoiminnassa menestyminen edellyttää suorituskyvyn kokonaisvaltaista mittaamista. Ilman suorituskyvyn mittaamista yrityksen on mahdoton kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan. Suorituskyvyn mittaamisesta on tullut osa yritysten jokapäiväistä toimintaa.

Suorituskyvystä puhuttaessa useimmiten tarkoitetaan yrityksen menestymistä tietystä näkökulmista katsottuna. Suorituskyky tarkoittaa mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Suorituskyvyn mittaamisesta puhuttaessa on organisaation otettava huomioon jokaisen sille tärkeän sidosryhmän tarpeet. Ei riitä, että yritys keskittyy vain yhden sidosryhmän tarpeiden tyydyttämiseen vaan sen otettava huomioon jokaisen sidosryhmän tarpeet ja odotukset yritystä kohtaan.

Työn toimeksiantaja yrityksenä on Anvia Asennuspalvelut. Asennuspalveluiden tuotteet ja palvelut ovat ICT-kokonaispalveluihin liittyvät asennus-, huolto-, ylläpito- sekä asiantuntijapalvelut. Yrityksessä henkilöstöä on 107 ja Asennuspalvelut toimii koko Pohjanmaan alueella.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Anvia Asennuspalveluiden suorituskyvyn mittaamista. Työssä pyritään kehittämään yhdessä toimeksiantajan kanssa Asennuspalveluiden toiminnan kannalta sen keskeisimpiä mittareita. Mittareiden kehittäminen perustuu liiketoiminnan neljään eri näkökulmaan; taloudelliseen, asiakkaan, henkilöstön ja tuottavuuden näkökulmaan. Näkökulmat käydään toiminnallisessa osuudessa läpi yksityiskohtaisesti ja siten, että jokaisesta näkökulmasta pyritään löytämään mittareita liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen mittaamiseen. Teoriaosuudessa perehdytään suorituskyvyn mittaamisen menetelmiin ja esitetään jo olemassaolevia mittaristomalleja. Teoriaosuus on rakennettu siten, että se etenee loogisesti mittareiden kehittämisestä mittausjärjestelmän rakentamiseen.

2 Suorituskyvyn mittaaminen

2.1 Yrityksen suorituskyky

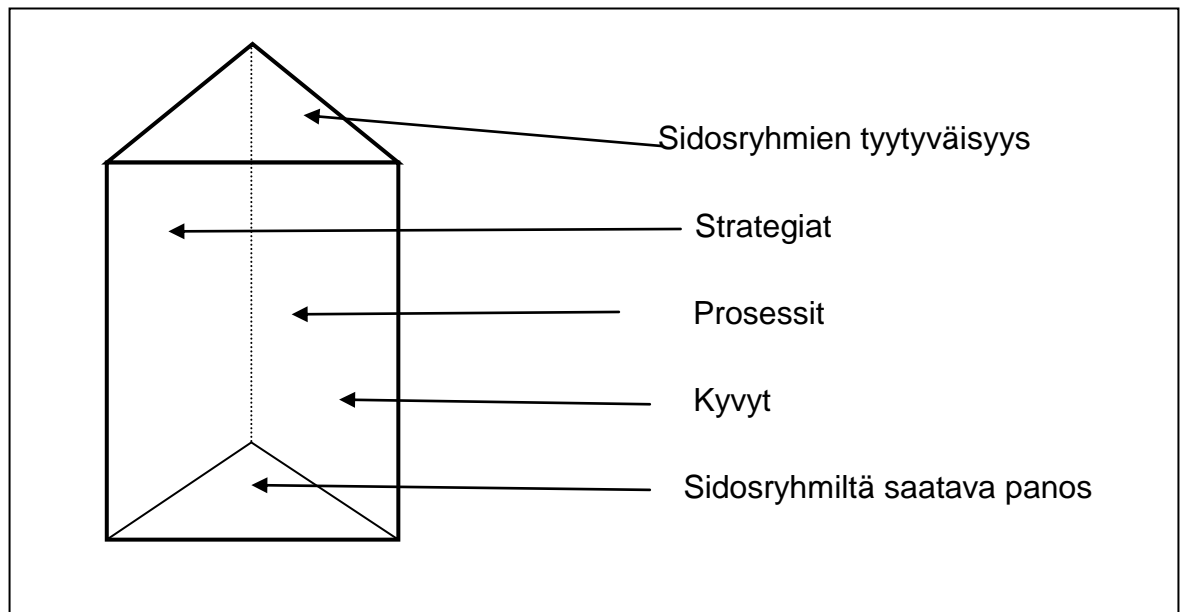
Yrityksen suorituskyvyllä ja liiketoiminnan suorituskyvyllä tarkoitetaan useimmiten organisaatioyksikön (yritys, osasto, liiketoimintayksikkö, yksilö tai työryhmä) menestymistä ja tuloksetekokykyä tietyistä näkökulmista katsottuna. Suorituskyvystä on olemassa useita eri määritelmiä. Useimmiten suorituskyky määritellään, mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. (Lönngvist, Kujansivu ja Antikainen 2006, 19.) Suorituskyvyn rinnalla kuulee joskus käytettävän termiä suoritus. Suoritus kuitenkin kuvastaa enemmän jo tapahtunutta, kun taas suorituskyky viittaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Lönngvist ym. 2006, 19.) Laamanen taas määrittelee suorituskyvyn, kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Suorituskyvyssä on erityisesti kysymys mittaamisella saavutetusta tiedosta. (Laamanen ym. 1999, 18)

Yrityksen tai organisaation suorituskyky koetaan usein hyvin moniulotteisena asiaina. Suorituskyvystä puhuttaessa tulee ottaa huomioon yrityksen kaikki tärkeät sidosryhmät. Ei riitä, että yritys ottaa huomioon ainoastaan omistajiensa tarpeiden tyydyttämisen. Yrityksessä tulee ottaa huomioon myös muiden oleellisten sidosryhmien yrityksen johdon, asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet. Sidosryhmillä tarpeet voivat erota toisistaan hyvin paljon, ja myös suorituskyvyllä ymmärretään eri asioita. Tämän takia yrityksen tavoitteet voivat olla hyvinkin ristiriitaisia, koska kaikkien tavoitteet ja tarpeet on otettava huomioon. (Lönngvist ym. 2006, 19.)

Viimeisten vuosien aikana on yleistynyt ajatus siitä, että yrityksen suorituskykyä tutkitaan monesta eri näkökulmasta. Yksi tunnetuimmista lähestymistavoista on Kaplanin ja Nortonin esittämä balanced scorecard- malli, jossa suorituskykyä pyritään tarkastelemaan asiakkaan, talouden, sisäisten prosessien, sekä kehittymisen ja oppimisen näkökulmista. Taloudellisilla näkökulmilla pyritään vastaamaan kysymykseen, millaisia taloudellisten tuloksien pitäisi olla, jotta omistajien odotukset saavutettaisiin. Asiakkaan näkökulmalla, pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä on tehtävä, jotta asiakas on tyytyväinen yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Sisäisten prosessien näkökulmalla pyritään löytämään ratkaisu, miten

organisaation sisäiset prosessit on hoidettava, jotta yrityksessä saavutettaisiin taloudellisten ja asiakkaan näkökulmien tavoitteet. Oppimisen ja kehittämisen näkökulma antaa vastauksen siihen miten jatkossa osaamista tulisi kehittää, jotta pystyttäisiin parantamaan sisäisiä prosesseja sekä taloudellisen näkökulman ja asiakkaan näkökulman tuloksia. Organisaation on pyrittävä toimimaan niin, että jokaisessa näkökulmassa saavutetaan sille asetetut tavoitteet. (Lönngvist ym. 2006, 20.)

Suorituskykyprisma-mallissa yrityksen suorituskyky muodostaa viisi eri näkökulmaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen suorituskykyä arvioidaan viidestä eri näkökulmasta: Sidosryhmillä on omat kriteerit, joiden avulla he arvioivat yrityksen suoritusta. Esimerkiksi asiakkaat, omistajat ja viranomaiset arvostavat erilaisia asioita yrityksen toiminnassa. Organisaatiolla pitää olla strategiat, joiden avulla se pyrkii tyydyttämään sidosryhmiensä tarpeet. Jotta valitut strategiat pystytään toteuttamaan, on yrityksen hallittava tietyt prosessit. Tämän lisäksi yrityksellä on oltava tiettyä osaamista, jotta prosesseja voidaan toteuttaa ja kehittää. Organisaation on saatava arvokasta panosta sidosryhmiltä, esimerkiksi pitkäjänteiset omistajat ja kannattavat asiakkaat. (Lönngvist ym. 2006, 20.) Suorituskykyprisma, kuten monet muut mallit antavat mahdollisuuden jaotella yrityksen suorituskyvyn pienempiin alueisiin, jolloin sitä on huomattavasti helpompi mitata ja tarkastella. (Lönngvist ym. 2006, 21)



Kuvio 1. Suorituskyvyn muodostuminen (Lönngvist ym. 2006, 20)

Organisaation suorituskyky tarkoittaa useimmiten eri asioita organisaation eri tasoilla. Useimmiten konserni- ja liiketoimintayksikkötasolla mitataan eri asioita kuin työryhmä- tai henkilötasolla. Esimerkiksi yrityksen johdolla ei ole resursseja seurata yhden työntekijän kehittymistä vaan johtoa kiinnostaa enemmän yrityksen liike-taloudellinen tulos. Organisaation sisällä on erityisen tärkeää tiedostaa organisaa-tion hierarkkisuus se kuinka eri tasolla tapahtuvat muutokset vaikuttavat johonkin toiseen tasoon. Yksittäisen työntekijän on tärkeää tiedostaa se, kuinka hänen te-kemisensä vaikuttaa koko organisaation suorituskykyyn. (Lönngvist ym. 2006, 21.)

2.1.1 Menestystekijät

Menestystekijöiksi kutsutaan suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita. Täl-löin yrityksen suorituskykyä pyritään tarkastelemaan menestystekijöiden pohjalta. Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa on mahdollista tunnistaa toiminnan kannalta keskeisimmät asiat. Menestystekijöiksi kutsutaan asioita, jotka ovat liike-toiminnan menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä. Kriittisiksi menestysteki-jöiksi kutsutaan puolestaan niitä liiketoiminnallisia avainalueita, joilla on saavutet-tava mahdollisimman korkea suoritustaso. (Lönngvist ym. 2006, 22.) Suoritusta-

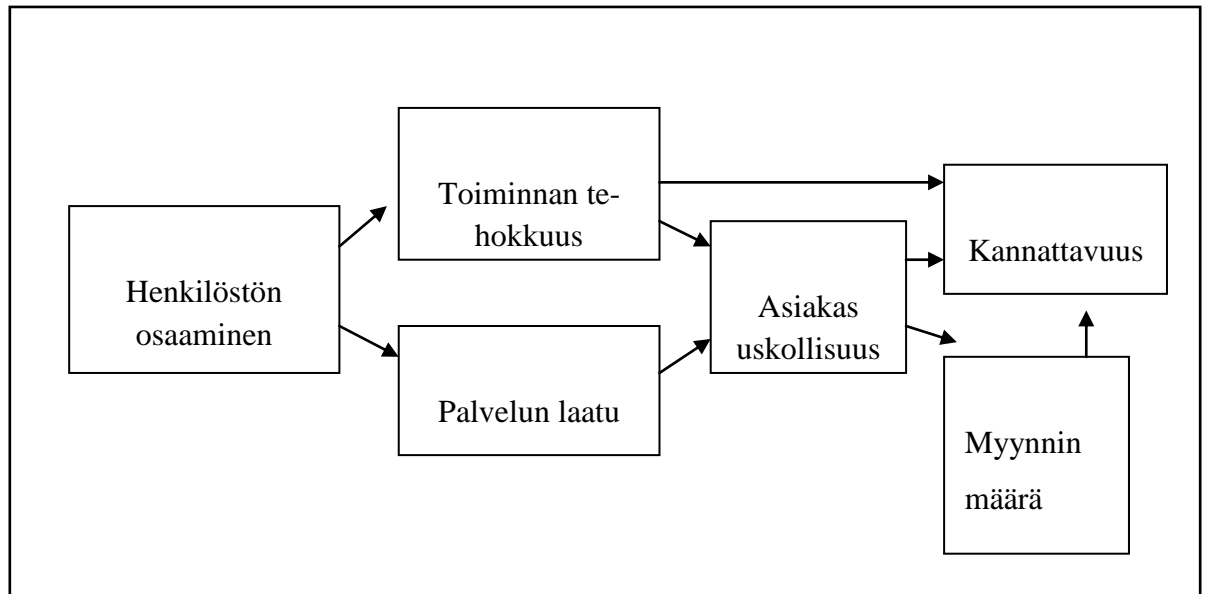
son maksimointi on välttämätöntä organisaation menestymisen kannalta. Yrityksen menestystekijöitä jaotellaan monin eri tavoin. Perinteisin jako on taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Kyseisestä luokittelutavasta löytyy esimerkki seuraavasta kaaviosta. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10.)

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-Taloudelliset
Likviditeetti Kannattavuus Taloudellinen kasvu	Asiakastyytyväisyys Laatu Toimitusaika

Taulukko 1. Esimerkkejä menestystekijöistä. (Lönnqvist ym. 2006, 22.)

Menestystekijät muodostavat välilleen syy-seuraussuhteita. Osa menestystekijöistä ovat seuraustekijöitä ja osa taas on syytekijöitä. Näiden kahden oletetaan vaikuttavan toisiinsa. Vaikutus saattaa kuitenkin näkyä vasta pitkän ajan kuluttua. Esimerkiksi myynniin määrään vaikuttaa lojaaliset asiakkaat ja tehokkaalle toiminnalle syynä voi olla henkilöstön osaaminen. (Lönnqvist ym. 2006, 22.)

On myös mahdollista, että menestystekijät ovat samanaikaisesti sekä syy- ja seuraustekijä. Esimerkiksi kannattavuus voi olla seurausta tehokkuudesta. Kannattava toiminta taas antaa mahdollisuuden toiminnan jatkokehittämisen. Menestystekijöiden luokittelua tärkeämpää on kuitenkin valita ne organisaation menestystekijät, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta välttämättömät. (Hannula & Lönnqvist 2002, 11.)



Kuvio 2. Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista.(Lönngvist ym. 2006, 23.)

2.1.2 Aineeton pääoma

Tässä luvussa käydään läpi aineeton pääoma ja sen vaikutus organisaation suorituskykyyn. Aineettomalle pääomalle on useita eri määritelmiä. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen ei-fyysisiä asioita, joista yritykselle on hyötyä tukevaisuudessa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2001, 11.) Aineettoman pääoman muodostavat ne ei fyysiset arvonalähteet, jotka ovat sidoksissa organisaation resursseihin, työntekijöiden kyvykkyyksiin, toimintatapoihin ja sidosryhmäsuhteisiin. Fyysinen pääoma (tietokoneet ja laitteet) eivät kuulu aineettomaan pääomaan. (Meritum 2002, 1.) Yrityksen aineeton pääoma ei ole näkyvää. Aineeton pääoma liittyy kiinteästi niin tietoon, kokemuksiin, teknologioihin, kuin yrityksen asiakkaisiin. On selvää, että aineeton pääomaa antaa usealle yritykselle paremmat mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessa kuin pelkät taloudelliset ja fyysiset tekijät tarjoaisivat. (Lönngvist ym. 2006, 23.)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
osaaminen	suhteet asiakkaisiin	arvot ja kulttuuri
henkilominaisuudet	suhteet muihin sidosryh.	työilmapiiri
asenne	maine	prosessit ja ilmapiiri
tieto	brändit	dokumentoitu tieto
koulutus	yhteistyösoimukset	immateriaalioikeudet

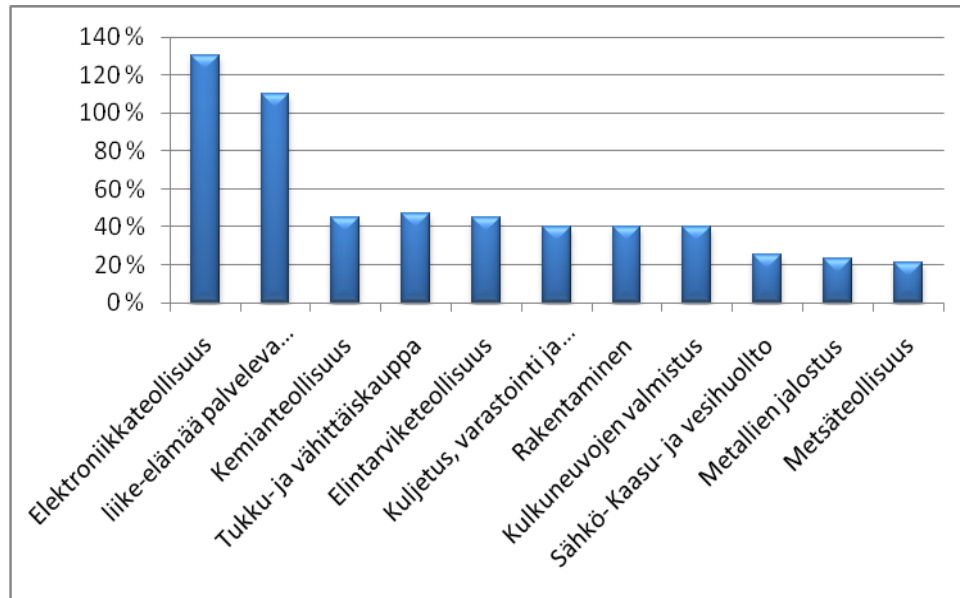
Taulukko 2. Aineettoman pääoman osa-alueet.(Puusa & Reijonen 2011, 15.)

Inhimilliseen pääomaan sisällytetään erilaiset yrityksen työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat. Esimerkiksi henkilöominaisuudet, kuten asenne, osaaminen, koulutus ja tieto. Suhdepääomaan mielletään yrityksen ja sen ulkopuolisten sidosryhmien aineettomat tekijät. Suhdepääoman sanotaan usein olevan yrityksen omistamaa pääomaa. Siitä huolimatta monet kuitenkin ovat yrityksen henkilöstön luomaa, kuten asiakassuhteet. Rakennepääomaan sisältyvät asiat ovat yrityksen omistamaa aineetonta pääomaa. Kyseisiä asioita ovat arvot, kulttuuri, prosessit, työilmapiiri, immateriaalioikeudet ja dokumentoitu tieto. Rakennepääomaan kuuluvat asiat ovat yleensä yrityksen työntekijän luomia, mutta yrityksen omistamia. (Lönngvist ym. 2006, 25.)

Jokaisessa yrityksessä pystytään tunnistamaan kaikkiin osa-alueisiin kuuluvia asioita, mutta yrityksen toimialasta riippuen niitä painotetaan eri tavalla. Yrityksessä on tärkeätä huomata, että pelkästään kyseisten osa-alueiden olemassaolo ei riitä, tekijöiden on yhdistyttävä niin, että ne tukevat toisiaan. (Lönngvist ”ym.” 2006, 26.)

Aineettoman pääoman merkitys yrityksen suorituskyvyn muodostumisessa on merkittävä. On sanottu, että useimpien yritysten menestyminen on suurelta osin riippuvainen aineettoman pääoman johtamisesta. Fyysisen aineettoman pääoman johtaminen ja sen merkitys on yrityksissä on vähentynyt. Suomalaisista tehdyn tutkimuksen mukaan, aineettoman pääoman vaikutus on suuri riippumatta alasta.

Kuvion 3 avulla pystytään havainnollistamaan aineettoman pääoman merkitys eri toimialoilla. (Lönngvist ym. 2006, 27.)



Kuvio 3. Toimialan keskimääräisen yrityksen aineettoman pääoman arvo suhteessa aineelliseen pääöman arvoon. (Lönngvist ym. 2006, 27.)

2.1.3 Taloudellinen näkökulma

Yrityksen talouden kunnon päätekijöitä on kolme: kannattavuus (tuloslaskelma), vakavaraisuus (tase) ja maksuvalmius (rahoituslaskelma). Nämä kertovat yrityksen taloudellisen kunnon eri näkökulmista katsottuna. Yritys voi toimia kannattavasti, mutta saman aikaisesti sen maksuvalmius voi olla todella heikko. (Laamanen 2005, 122.)

Talousnäkömää ajateltaessa on yleistä, että seurataan mahdollisimman tarkkaa myynnin ja kulujen kehittymistä suhteessa budjettiin. Tämänlaisessa seurannassa taloudelliset strategiat hukkuvat helposti. Jos strategian luomisvaiheessa on ollut tarkoituksena, että myyntiä kasvatetaan hankkimalla uusia asiakkaita, tämä helposti unohtuu seurannassa ja kaikkea myyntiä seurataan. Strategian toimivuuden kannalta olisi tärkeätä, että uusien asiakkaiden myyntiä seurattaisiin erillään muusta myynnin seurannasta. (Laamanen 2005, 124.)

Yleensä yrityksissä on käytössä pääoman tuottavuutta tai sijoituksen arvon kasvua kuvaavaa tunnuslukuja. Nämä tunnusluvut ovat, kasvustrategioiden, investointien, ulkoistusten, omaisuuden myynnin sekä suunnittelun että onnistumisen arvioinnin suhteen erittäin tärkeitä. On mahdollista että näiden arviointien tekemisessä on epävarmuustekijöitä. (Laamanen 2005,124.)

Edellä mainitut tunnusluvut kertovat yrityksen taloudellisesta menestyksestä ja kuvaavat onnistumista menneisydessä. Ennakoivien tunnuslukujen kehittäminen on haastavaa. Yleisimpiä tulevaisuutta kuvaavia tunnuslukuja on mm. annetut ja saadut tarjoukset, myynnin ennusteet, investointien toteutuminen, asiakkailta kerätyt ostoennusteet ja kassavirtaennusteet. Taloudellisia tunnuslukuja kehittäessä lähtökohtana on ymmärtää se mikä vaikuttaa yrityksen talouteen. Yksittäisessä liiketoiminnassa taloudellinen seuranta painottuu, toimipaikkoihin, tuotteisiin sekä palveluihin ja asiakkaisiin. Isommissa yrityksissä taloudellinen seuranta kohdistuu tuloslaskelman tunnuslukujen lisäksi taseeseen, jotta kuva kokonaiskannattavuuden olisi mahdollisimman laaja. Seuraavassa kuviossa on esimerkkejä taloudellisista tunnusluvuista. (Laamanen 2005, 124.)

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Liikevaihto - Käyttökate - Nettotulos - kokonaistulos - Pääoman tuotto - Kustannukset - Tulos/osake - Omapääoma/osake - Nettovelat - Omavaraisuusaste - Myynti/henkilö - EVA 	<ul style="list-style-type: none"> - Kassavirta - Tuotevaraston arvo - Keskenäisen tuotannon arvo - Myyntisaamiset - Ostovelat - Budjetin toteutuma - Tuotteiden ja palveluiden hinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjouskanta - Tilauskanta - Budjetin ennuste - Investoinnit tuotekehitykseen - Investoinnit markkinointiin - Ennakkomyynti - Yhteistyösopimusten arvo - Palveluiden myynti, joka ennakoii muuta myyntiä

Kuvio 4. Esimerkkejä taloudellisen näkymän tunnusluvuista. (Laamanen 2005, 125)

2.2 Mittaaminen

Mittaaminen on organisaatioille erittäin tärkeä asia. Mittaamisen avulla yritys pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteensa huomattavasti paremmin, kuin ilman toiminnan mittaamista. (Laamanen ”ym.” 1999, 7) Suorituskyvyn mittaamisessa on kysymys nimenomaan tiedosta. Organisaatiolle tieto on raaka-ainetta, jonka tarve syntyy siitä, että organisaatiossa mitattu tieto vaikuttaa menestymiseen. (Laamanen 2005, 23.)

Mittaaminen mielletään toimintana, jonka avulla reaalimaailman ilmiöt pystytään muuntamaan numeerisiksi suureiksi. Näitä ilmiöitä voidaan mitata hyvinkin tarkasti, kuten esimerkiksi laitteen virran kulutus tai akselin paksuus. Reaalimaailman ilmiö voi toisinaan olla myös epämääräinen, kuten tuotteen tuotantokustannukset tai asiakkaan tyytyväisyys. Oli asia millainen tahansa, mittaamista tarvitsemme, jotta pystymme ymmärtämään asian luonteen. (Laamanen ”ym.” 1999, 7.)

Yrityksien on oivallettava, että mikäli päätöksenteko irtaantuu reaalimaailman ilmiöstä, yritys menettää hyvinkin nopeasti elinvoimaisuutensa ja siitä tulee politikoinnin ja mielipiteiden valloittama alue. Päätöksenteko ilman numerisia tunnusuu-
ta on tempoilevaa ja perusteetonta. (Laamanen ym. 1999, 7.)

Mistä johtuu, että mittaamista ja numeroita pelätään niin paljon? Numerot ovat ihmisten mielestä vaikeita tulkita. Monilla tiedot tulkita numeroita ovat varsin vähäiset, hallitsemme kyllä peruslaskutoimitukset, mutta kun tarvitaan hajonnan ja keskiarvojen laskentaa tai trendien tulkitsemista, monella loppuu osaaminen kesken. (Laamanen ym. 1999 7.)

Asia, joka myös vaikuttaa mittaamisen mielenkiinnon vähenemiseen, on se, että tieto, joka esitetään numeerisilla tunnusuuureilla jättää selittelylle hyvin vähän tilaa. Tämä aiheuttaa sen, että ihmisessä herää erilaisia pelkotiloja siitä, että huono suorituskyky tullaan huomaamaan. (Laamanen ym. 1999, 7.)

Miksi mittaaminen sitten on tärkeää yrityksessä? Oleellisimmat tarpeet, jotka mittaamiseen liittyvät ovat tavoitteiden asettaminen johtamisen näkökulmasta, sekä niiden saavuttaminen ja seuranta. On yleistä, että useissa yrityksissä tavoitteet kerrotaan tekemisenä. Kuten esimerkiksi perustaa uusi toimisto Ouluun tai käydä kehityskeskusteluja. Tämä ei kuitenkaan ole yritykselle kovin hyödyllinen keino asettaa tavoitteita. Yrityksen kannalta edellistä hyödyllisempiä tavoitteita ovat uudella tuotteella saavutettu tai uuden toiminnan tuoma kannattavuus, asema markkinoilla tai myyntimäärä, ilmaistuna sopivilla tunnusuuureilla (Laamanen ym. 1999, 8.)

Toinen tärkeä piirre hyvin menestyvissä yrityksissä on se, että ne mittaavat yrityksen menestymistä kokonaisvaltaisesti useasta eri näkökulmasta. Tällaiset yritykset eivät aseta tavoitteitaan vain taloudellisesta näkökulmasta vaan he ottavat tavoitteissaan huomioon myös henkilöstön, asiakkaan, tuottavuuden ja uusiutumisenkin näkökulman. (Laamanen ym. 1999, 8)

Kolmas piirre erinomaisissa yrityksissä perustuu tapaan, jolla tavoitteet asetetaan. Näiden tavoitteiden asettaminen perustuu oleellisesti analyysiin mahdollisesta ja tarvittavasta suorituskyvystä. Erinomaiset yritykset vertaavat omia käytäntöjään ja mittaustapoja muihin yrityksiin ja näiden käytäntöihin. Tämän avulla yritykset pystyvät tunnistamaan millaista suorituskykyä kilpailukyky edellyttää. (Laamanen ym. 1999, 8.)

Ilman numeerisia tunnusuuureita seuranta voi johtaa pitkiin raportteihin siitä mitä on tapahtunut. Yrityksen toimintaympäristöstä riippuen tämántapainen seuranta

tuottaa yritykselle vain vähän lisäarvoa ja se voi olla yritystoiminnalla vahingollista. Yrityksen tilanne voi hämärtyä ja oikeiden johtopäätöksiä tekeminen voi vaikeutua huomattavasti. Tämän lisäksi on vaara, että jäädään selittelemään asioita "peruutuspeili-informaation" varassa, vaikka pitäisi miettiä mitä tehdä seuraavaksi, jotta kykenemme ennakoimaan tulevaan. Tunnuslukujen tehtävänä seurannan kannalta on kertoa, miten asetetut tavoitteet ollaan saavutettu tai miten ollaan edistytty niiden saavuttamisessa. (Laamanen ym. 1999, 8)

Mittaamisella on siis erittäin tärkeä tehtävä yrityksen suorituskyvyn parantamisen sekä kehittämisen kannalta. Erinomaisissa yrityksissä henkilöstö koulutetaan prosessien jatkuvaan parantamiseen ja ongelmaratkaisuun. Kyse ei ole pelkästään tekniikoista, jotka liittyvät ongelmanratkaisuun, vaan tilastollisesta ajattelutavasta, jolla voi olla suuri vaikutus yrityksen johtamistapaan. Laamanen esittää kirjassaan esimerkin General Electricin toimintavasta. General Electric käynnisti ohjelman, joka tähtää siihen, että oikein käytettynä tuotteet toimivat virheettömästi. GE:llä myöskään ei voi edetä johtajaksi käymättä läpi neljän viikon koulutusta ongelmien ratkaisemisesta. (Laamanen ym. 1999, 8.)

Mittaaminen ei sinällään takaa yritykselle menestymistä. Ei yritystä voida johtaa vain ja ainoastaan numeroiden avulla. Yrityksessä tarvitaan paljon näkemystä, pohdintaa ja analyysiä eri tekijöiden tunnistamiseksi, jotka edesauttavat yritystä menestymään. Kyseisessä työssä mittamiseen ja numeerisiin tunnussuureisiin perustuvalla analyysillä on erittäin tärkeä rooli. Mittaaminen voidaan ajatella neulansilmänä, jonka läpi yrityksen on mentävä, jotta menestystä ja jatkuvasti paranevia tuloksia voitaisiin odottaa. (Laamanen ym. 1999, 9.)

2.2.1 Suorituskyvyn mittauksen fokusointi

Yritysjohtoa tukevan mittausjärjestelmän luominen edellyttää täsmällisiä mittareita ja tarkoin harkittuja mittauksen kohteita. Yritysjohdon strategista päätöksentekoa ja toimintojen tehostamista tukevan mittausjärjestelmän luominen edellyttää täsmennyksiä ja tarkennuksia valittujen kohteiden sisältöön. Tätä toimintoa kutsutaan mittauksen fokusoinniksi. (Laitinen 2003, 366.)

Suorituskyvyn mittaaminen ilman tarkkaa fokusointia on ryhmä irrallisia mittareita, jotka saattavat antaa täsmällisenkin kuvan asioiden todellisuudesta ja yksityiskohdista. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu kokonaisuuden hahmottaminen. (Johansson 2009, 17) Kokonaisuuksien hahmottaminen on ensisijainen edellytys, kun organisaatio suunnittelee suorituskykyä mittaavaa mittaristoa tai järjestelmää. Tähän organisaatio pääsee vain, kun he kiinnittävät tarpeeksi huomiota mittaamisen fokusointiin mittariston rakennus vaiheessa. (Laitinen 2003, 366.)

2.2.2 Suorituskykymittarit

Mittarilla tarkoitetaan täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla pystytään kuvaamaan jonkin tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittareille on monia erilaisia luokittelumahdollisuuksia tai tapoja. Yleisin tapa kuitenkin on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit pohjautuvat rahalliseen tietoon ja niiden avulla yritystä pystytään ohjaamaan kohti liiketaloudellisia tavoitteita ja valvoa näiden tavoitteiden toteutumista. Taloudelliset mittarit ovat yleensä melko helposti saatavilla tilinpäätöstiedoista suoraan tai laskemalla. Esimerkkejä näistä mittareista on käyttökate ja liikevaihto. Perinteisempiä taloudellisia mittareita on kritisoitu siitä, että ne eivät anna riittävää kuvaa yrityksen tilanteesta ja ne ovat kykenemättömiä ohjaamaan nykyaikaista yritystä kohti menestyksellistä liiketoimintaa. Pelkästään taloudellisten mittarien käytöllä yritystä ohjataan vain lyhytaikaisten voittojen tavoitteluun. Sen lisäksi ne antavat henkilöstölle vaikeatajuista tietoa yrityksen tilanteesta. Kriittistä huolimatta monet yritykset käyttävät vain taloudellisia mittareita suorituskyvyn mittaamisessa. Tämä johtuu siitä, että yrityksillä on niistä vuosien kokemus ja niiden avulla yrityksen eri osastojen välisiä tietoja on helppo verrata ja ne kertovat liiketoiminnan tuloksesta, joka on kaikkein tärkein. (Lönngvist ym. 2006, 30.)

Ei-taloudellisten mittareiden tarve on jo tunnistettu 1980 luvulta lähtien, mutta niiden merkitys on selvinnyt vasta viime vuosien aikana. 2000 luvun alussa toteutetun kyselyn mukaan suomalaisissa yrityksissä ei-taloudellisten mittareiden käyttö on kasvanut. Ei-taloudelliset mittarit ovat yritystoiminnan eri osa-alueiden mittareita. Ei taloudelliset mittarit eivät perustu yrityksen rahamittalliseen tietoon. Esimerk-

kejä ei- taloudellisista mittareista on varaston kiertonopeus, toimitusaika ja asiakastytyväisyysmittarit. (Lönngvist ym. 2006, 30.)

Ei-taloudellisiin mittareihin liittyy monia etuja verrattuna taloudellisiin mittareihin. Esimerkiksi ei-taloudelliset mittarit saattavat olla konkreettisempia henkilökunnan kannalta, joka tarkoittaa sitä, että ne ovat helpompia ymmärtää. Tämän lisäksi ne saattavat edesauttaa tavoitteiden viestintää. Ei-taloudellisilla mittareilla on myös heikkouksia. Taloudellisiin mittareihin liitetty osaoptimointimahdollisuus saattaa liittyä myös ei-taloudellisiin mittareihin. Tämän lisäksi taloudellisten mittareiden vahvuudet puuttuvat ei-taloudellisista mittareista, kuten niiden vakiintuneet laskentakäytännöt, eikä niiden tuloksia välttämättä pystytä vertailemaan eri organisaatioiden välillä. (Lönngvist ym. 2006, 30.)

Ei-taloudellisten ja taloudellisten mittareiden ohessa saatetaan joskus puhua myös kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit pohjautuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suorituspäämiin tai erilaisiin liiketapahtumiin. Pehmeät mittarit taas puolestaan pohjautuvat ihmisten asenteisiin, tuntemuksiin ja näkemyksiin. Pehmeisiin mittareihin kuuluu, mittari kuten asiakastytyväisyyskysely. Taloudelliset mittarit ovat yleensä kovia, kun taas ei-taloudelliset mittarit mielletään useimmiten pehmeiksi mittareiksi. (Lönngvist ym. 2006, 31.)

Mittarit voidaan luokitella myös objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit pohjautuvat määrälliseen informaatioon, joka saadaan yrityksen tuloksista tai toiminnasta. Ongelmana objektiivisissa mittareissa on, että ne eivät kuvaa kohdetta riittävän laajasti. Subjektiiviset mittarit perustuvat taasen arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Ongelma subjektiivisissa mittareissa on se, että ne eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa menestystekijän tilasta. Yleisesti voidaan ajatella, että subjektiivinen mittari on sama kuin pehmeä mittari ja objektiivinen, kuin kova mittari. (Lönngvist ym. 2006, 31.)

Toimivan mittarin tulee täyttää seuraavat mittausteoreettiset ominaisuudet:

- Validiteetti kuva mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata.
- reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä; reliabelin mittarin tulokset eivät vaihtele satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia.

- Relevanssi kuvaa sitä onko mittari olennainen sen käyttäjän kannalta.
- Käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta eli hyötyvaivassuhdetta. (Lönngvist ym. 2006, 34.)

2.2.3 Mittausjärjestelmä päätöksenteon apuna

Mittausjärjestelmän tehtävät jaetaan kahteen eri luokkaan tulostointeihin ja prosessitoimintoihin. Perinteisesti mittausjärjestelmä mielletään ainoastaan tulostointinnaksi, jossa saatua tietoa käytetään ainoastaan päätöksenteon tukena. Mittausjärjestelmästä saatavaa tietoa tai tulosta käsitellään toiminnan jälkeen, jonka perusteella pyritään tekemään korjaavat toimenpiteet tulevaisuutta ajatellen. Päätöksenteon apuvälineenä mittausjärjestelmää pystytään myös käyttämään tärkeimpien parametrien kontrollointiin, strategian kyseenalaistamiseen ja oppimiseen, sekä säännöllisen toiminnan arviointiin. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 93.)

Tulostointinon lisäksi mittausjärjestelmällä on prosessitoimintoja, joiden rooli on tärkeä yritystoiminnan ennakkoon ohjaamisessa. Kyseisillä prosessitoiminnoilla tarkoitetaan mittausjärjestelmän niitä tehtäviä, joihin pelkästään mittausjärjestelmän olemassaolo ja kehittäminen vaikuttavat. Esimerkkejä tällaisista tehtävistä on; strategian selkiyttäminen, suoritusodotusten kommunikointi henkilökunnalle ja työntekijöiden motivointi. Päätöksenteon tukena mittausjärjestelmä voidaan jaotella kolmella eri tavalla; tärkeimpien parametrien kontrollointi, säännöllinen toiminnan arviointi, sekä strategian kyseenalaistaminen. (Kankkunen ym. 2005, 93.)

Kontrollonin tarkoituksena on tarkkailla jatkuvasti toiminnan kannalta oleellisia parametreja, joiden tavoitetasojen rikkominen ei ole yritystoiminnan kannalta hyväksyttävää. Tällaisten mittareiden tehtävänä on antaa ns. ennakkovaroitus, kun tärkeä asia on menossa väärään suuntaan. On yrityksen päätettävissä onko mittaus käynnissä jatkuvasti vai tarpeen mukaan. (Kankkunen ym. 2005, 94.)

Toiminnan arvioinnin tehtävänä on ennalta sovituin väliajoin tarkistaa, onko yrityksen kannattavuus menossa oikeaan suuntaan. Toiminta-arvioinneissa tarkasteltavien mittareiden tarkoituksena on antaa kuva yrityksen terveydentilasta. Tämän

toimintakatsauksen tulisi olla muodollinen ja säännöllinen esimerkiksi kuukausittainen. (Kankkunen ym. 2005, 94.)

Mittausjärjestelmästä saatavat tulokset voivat kyseenalaistaa yrityksen valittua strategiaa. Oikein valituilla mittareilla yritys pystyy seuraamaan valitun strategian toteutumista. Mikäli valittua strategiaa on mahdoton toteuttaa, on yrityksen syytä joko vaihtaa strategiaa tai kehittää kokonaan uusi toteutettavissa oleva strategia. Strategian kyseenalaistamisessa etsitään vastausta kysymykseen, jos yritys pärjää strategisesti määritellyillä mittareilla, onko se pitkällä tähtäimellä kannattava? (Kankkunen ym. 2005, 95.)

Edellisessä luvussa kerrottiin mitä toimivan mittarin tulee sisältää. Tässä luvussa kerrotaan viisi hyvän mittausjärjestelmän ominaisuutta. Tätä kutsutaan ABCDE-malliksi. (Kankkunen ym. 2005, 27.)

- Mittareiden yhdenmukaisuus; mittareiden pitää olla johdettu strategiasta ja strategian toteutumiseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä.
- Mittareiden tasapaino; mittareiden tulee olla tasapainossa eri sidosryhmien ja aikahorisonttien välillä.
- Mittausjärjestelmän vieminen organisaatioon; eri tasoilla olevien organisaatioyksiköiden ja yksilötason mittarit tulee johtaa ylemmän tason mittareista ja päämääristä.
- Mittausjärjestelmän hyödyntäminen organisaatiossa; mittausjärjestelmää on käytettävä päivittäisessä toiminnassa päätöksentekoon ja johtamiseen.
- Mittausjärjestelmän kehittyminen; mittausjärjestelmä on jatkuvasti kehittyvä ja muokkautuu toimintaympäristön ja strategian vaatimusten mukaisesti. (Kankkunen ym. 2005, 27.)

2.3 Mittaristomallit

Tasapainotetusta mitaamisesta on puhuttu paljon suorituskyvyn mitaamisessa. Tasapainotetun mitaamisen ohella on myös puhuttu paljon strategisesta mitaamisesta riippuen mitä termiä ollaan haluttu painottaa. Tasapainoisessa mitaami-

sessä mittareilla pyritään kuvaamaan tasapainoisesti ja eri näkökulmista yrityksen menestymiseen ja kilpailuasemaan vaikuttavia asioita. (Lönngvist ”ym.” 2006, 34.)

Kehittämiskohteena mittareiden tasapaino on erittäin tärkeässä roolissa suomalaisten yritysten mittausjärjestelmissä. Pelkästään mittareiden tasapaino ei kuitenkaan riitä. On tärkeää, että yritys pystyy viemään mittarit organisaatiotasolle ja pystyy hyödyntämään niitä niin strategian ohjaamisessa, kuin käytännön toiminnassakin. (Kankkunen ym. 2005, 27.)

Tasapainotetussa mittaamisessa pyritään käyttämään niin ei-taloudellisia kuin taloudellisiakin mittareita sekä kovia ja pehmeitä mittareita. Tasapainotetussa mittaamisessa pyritään myös valitsemaan mittarit niin, että ne kuvaavat eri aikaperspektiivejä. Näitä mittareita yhdistämällä yrityksessä pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen näkemys tulevaisuuden kehittämistarpeista ja yrityksen nykyisestä tilasta. (Lönngvist ym. 2006, 34.)

2.3.1 Balanced scorecard

Balanced scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin käyttö Suomessa on yleistynyt paljon viime vuosien aikana. Niitä on pyritty rakentamaan ja hyödyntämään monin eri tavoin ja moniin eri käyttötarkoituksiin. Mittariston hyödyt ovat vahvasti sidoksissa mittarin käyttötapaan. Tämän takia ensimmäinen asia mitä mittaristoa suunniteltaessa pitää päättää, on mitä mittaristolta halutaan. Yrityksessä on tehtävä päätös mikä mittariston rooli yrityksessä tulee olemaan. (Malmi, Peltola & Toivonen 2002, 15.)

Alkujaan balanced scorecard sisälsi neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä kasvun ja oppimisen näkökulma. Yritykset, jotka balanced scorecardia ovat hyödyntäneet ovat muuttaneet näkökulmia omalle yritykselle sopiviksi. (Malmi ym. 2002, 15.)

Asiakkaan näkökulmassa pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Tämän toiminta-ajatuksen muuttamista mittareiksi, jotka viestittävät asiakkaille olennaisia asioita, kuten tuotteiden laatua, palvelua ja kustannuksia asiakkaalle. Sisäinen näkökulma liittyy sellaisiin mittareihin, joilla yritys yritys pyrkii mittamaan sisäisten prosessien

suorituskykyä asiakkaiden näkökulmasta. Esimerkkimittareita ovat: laatu, läpimenoaika, tuottavuus ja henkilöstön osaaminen. (Laitinen 2003, 377.)

Kasvun ja oppimisen näkökulma liittyy yrityksen kykyyn parantaa ja oppia uusia menetelmiä, joilla asiakkaat tarpeet kyetään tyydyttämään enstistä tehokkaammin. Hyviä mittareita tähän ovat mittarit, joilla saadaan tuotettua asiakkaalle enemmän arvoa ja kykyyn kehittää uusia tuotteita. Neljäs näkökulma, jota balanced scorecardilla mitataan on taloudellinen näkökulma. Joka mittaa, miten asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen näkyy taloudellisessa suorituskyvyssä. Esimerkkimittareita ovat kasvunopeus ja tuotto prosentti. (Laitinen 2003, 377.)

Tasapainotettu mittaristo antaa yritykselle mahdollisuuden nähdä toiminnot neljästä eri näkökulmasta, joilla pyritään vastamaan kysymyksiin:

- Miten asiakkaat näkevät meidät?
- Missä asioissa meidän pitää olla erinomaisia?
- Miten me voimme jatkuvasti kehittää suorituskykyämme ja arvon tuottamista.?
- Millaisina omistajamme näkevät meidät?

Edellä mainitut neljä näkökulmaa ovat balanced scorecardin ensimmäiset perspektiivit, josta Norton ja Kaplan aloitti balanced scorecardin luomisprosessin. Vuosien saatossa balanced scorecardin on muuttanut muotoaan ja näkökulmia on tullut huomattavasti enemmän riippuen yrityksen tavoitteista ja strategiasta. (Laitinen 2003, 380.)

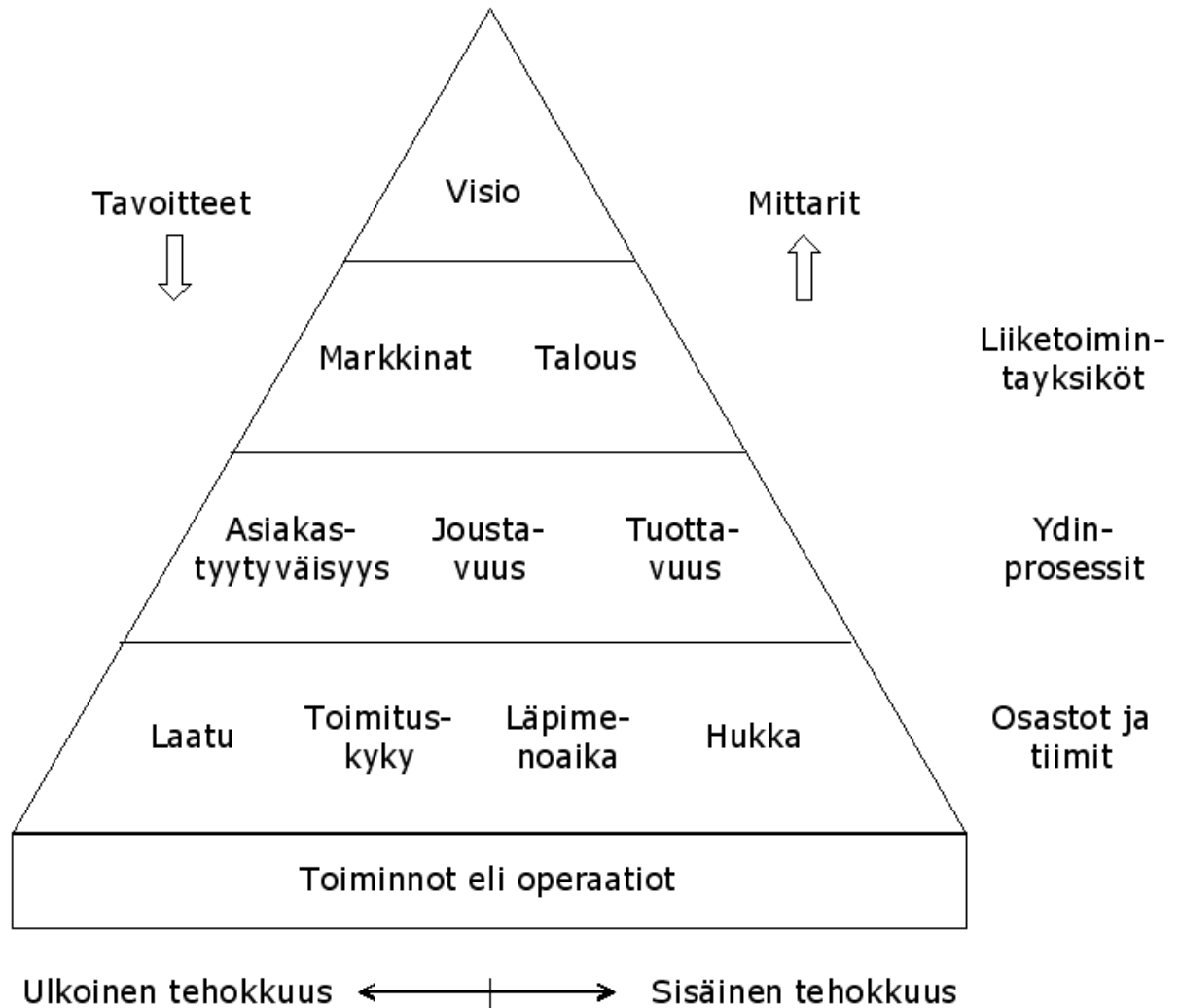
2.3.2 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidin alunperin kehitti Yhdysvaltalainen A.S.Judson ja vuotta myöhemmin Lynch ja Cross jatko kehittivät suorituskykypyramidia. Suorituskykypyramidin ideana on yhdistää yrityksen strategia ja toiminnot muuttamalla asiakkaiden tarpeisiin perustuvat tavoitteet aina visiosta lähtien hierarkkisesti ylhäältä alaspäin ja vastaavasti taas niihin liittyvät mittarit alhaalta ylöspäin. (Laitinen 2003, 385.)

Voidaan sanoa, että tavoitteiden perustana on visio, jota organisaatiossa yritetään viestittää jokaiselle työntekijälle. Kun mittareiden perustana on organisaation toimintojen taso, joka vaikuttaa hierarkkisesti alhaalta ylöspäin. Jotta yrityksessä saavutettaisiin tavoitteet, on jokaisen työntekijän tiedettävä yrityksen visio ja tavoitteet. Näitä tavoitteiden saavuttamista taas yrityksessä voidaan seurata mittaamalla tunnussuureita alhaalta ylöspäin. (Laitinen 2003, 385.)

Suorituskykypyramidin kehittäminen yrityksessä alkaa siitä, että ensiksi määritellään korkein taso eli visio. Tämän jälkeen visio muunnetaan toisella tasolla liiketoimintayksikköjen tavoitteiksi, joiden avulla vision saavuttaminen on mahdollista. Kyseiset tavoitteet liittyvät markkinoihin ja talouteen. Saavuttamalla nämä tavoitteet yrityksen pitää saavuttaa seuraavan tason tavoitteet, jotka liittyvät asiakastytyväisyyteen, joustavuuteen ja tuottavuuteen. Nämä tavoitteet yrityksessä voidaan saavuttaa, jos toimintojen alimman tason tavoitteet, laatu, toimituskyky, läpimenoaika ja hukka on saavutettavissa. (Laitinen 2003, 386.)

Suorituskykypyramidi on erittäin käyttökelpoinen kuvaamaan miten yrityksen strategia ja tavoitteet kyetään kommunikoimaan organisaation jokaiselle tasolle ja miten mittarit on mahdollista koota hierarkkisesti alhaalta ylöspäin. Lynch ja Cross ovat yhtä mieltä siitä, että suorituskykypyramidi on erityisen käyttökelpoinen työkalu suorituskyvyn hierarkkiseen mittaamiseen, seurantaan ja kehittämiseen mallin neljällä eri tasolla. (Laitinen 2003, 386.)



Kuvio 5. Lynchin ja Crossin suorituskykypyramidi (Laitinen 2003, 386)

Pyramidijärjestelmä on rakennettu siten, että sen avulla yrityksessä pystytään korjaamaan käytännössä tehdyt virheet suorituskyvyn mittaamisessa, joka on toteutettu seuraavalla tavalla.

- Mittarit yhdistävät toiminnot strategisiin tavoitteisiin, jolloin jokainen yrityksen osasto ja työntekijät pystyy näkemään miten he voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.
- Järjestelmässä pyritään yhdistämään ei- taloudelliset ja taloudelliset mittarit tavalla, jota voidaan hyödyntää yritysjohton operatiivisessa päätöksenteossa.
- Järjestelmän avulla pyritään arvioimaan kaikkia toimintoja suhteessa asiakkaiden toiveisiin ja vaatimuksiin. (Laitinen 2003, 386.)

Täten suorituskykypyramidissa on kaksi suurempaa ulottuvuutta, jotka voidaan jakaa.

- Ulkoinen tehollisuus (asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen)
- Sisäinen tehokkuus (kyky toimia tehokkaasti) (Laitinen. 2003, 366-367.)

2.3.3 Palveluyritysten suorituskykymittaristo

Fitzeraldin ja kumppaneiden esittämä mittaristo on kehitetty erityisesti palveluyrityksen suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen. Mittaristo perustuu tekijöiden laajaan kirjallisuuteen ja havaintoihin kahdestatoista suuresta englantilaisesta palvelualan yrityksestä, joista tietoa kerättiin yritysten ylimmältä ja keskitason johdolta heitä haastatteleamalla. Tämän lisäksi tietoa kerättiin yritysten sisäisistä raporteista ja järjestelmäkuvauksista. (Laitinen 2003, 388.)

Mittariston tekijät esittävät, että suorituskykymittaristot perustuvat usein sellaisille kapea-alaisille mittareilla, joiden mittaaminen on helposti toteutettavissa ja jotka antavat mahdollisuuden unohtaa vaikeasti mitattavissa olevat, mutta kilpailukyvyllä tärkeät mittarit. Mittaristossa esitellään kuusi suorituskyvyn ulottuvuutta, jotka ovat sidoksissa palveluun: kilpailukyky, taloudellinen suorituskyky, joustavuus, palvelun laatu, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi. Nämä kuusi ulottuvuutta sisältävät niin taloudellisia kuin ei-taloudellisiakin mittareita. (Laitinen 2003, 388.) Kuviossa 5 on esitetty malliesimerkki palvelualan suorituskyvyn mittausjärjestelmästä.

Suorituskyvyn dimensiot(ulottuvuudet)		Esimerkkimittareita
T U L O K S E T	Kilpailukyky	Suhteellinen markkinaosuus ja asema Myynnin kasvu Asiakaspohjan mittarit
	Taloudellinen suorituskyky	Kannattavuus Maksuvalmius pääomarakenne
D E T E R M I N A N T I T	Palvelun laatu	Luotettavuus Ulkoinen vaikutelma Kommunikointi Pätevyys Tavoitettavuus Saatavuus
	Joustavuus	Määräjoustavuus Toimitusnopeusjoustavuus Tuotevariointijoustavuus
	Voimavarojen hyödyntäminen	Tuottavuus Tehokkuus
	Innovointi	Innovaatioprosessin suorituskyky Yksittäisten innovaatioiden suorituskyky

Kuvio 6. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä palveluyrityksille. (Laitinen 2003, 389.)

Tämän suorituskykymittariston idea on jakaa mallin kuusi ulottuvuutta kahteen eri pääluokkaan: determinantteihin ja tuloksiin. Tuloksilla kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky mittaavat mitä yritys on saanut toiminnallaan aikaan. Determinantit palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi taas kuvaavat tekijöitä, joilla yritys pystyy vaikuttamaan tuloksiin. Käytännössä mittarit valitaan tunnistamalla yrityksen strategiset tavoitteet (tulospittarit) ja niihin vaikuttavat tärkeimmät osatekijät (determinanttimitarit). (Laitinen 2003, 389.)

2.4 Mittausjärjestelmän rakentaminen

Mittausjärjestelmän kehittämiseen on monia erilaisia vaihtoehtoja. Yleisin tapa on kehittää jotain tiettyä tunnuslukua palvelemaan kullonkin tunnustettua tarvetta. Tämä voi olla osa uusia tavoitteita tai ongelmatilanteita. Mittausjärjestelmän toimivuudesta on hyvä tehdä aika ajoin perusteellisempi katsaus. Useimmiten kyseinen tilaisuus tulee organisaatiossa vastaan, kun tarkastellaan erilaisia strategioita. (Laamanen 2005, 53.)

Kaiken kehittämisen perusta on sidosryhmien tarpeiden ja omien prosessien toiminnan ymmärtäminen. Tämä on myös haastavin osa-alue mittaamisen kehittämisessä. Kyseinen tieto on hajatietoa, johon ei päästä yhdellä tiedonhankintamenetelmällä vaan tarvitaan monia lähestymistapoja. Lähestymistavoissa on kuitenkin oleellista se, että ne ovat toisiaan tukevia. (Laamanen 2005, 53.)

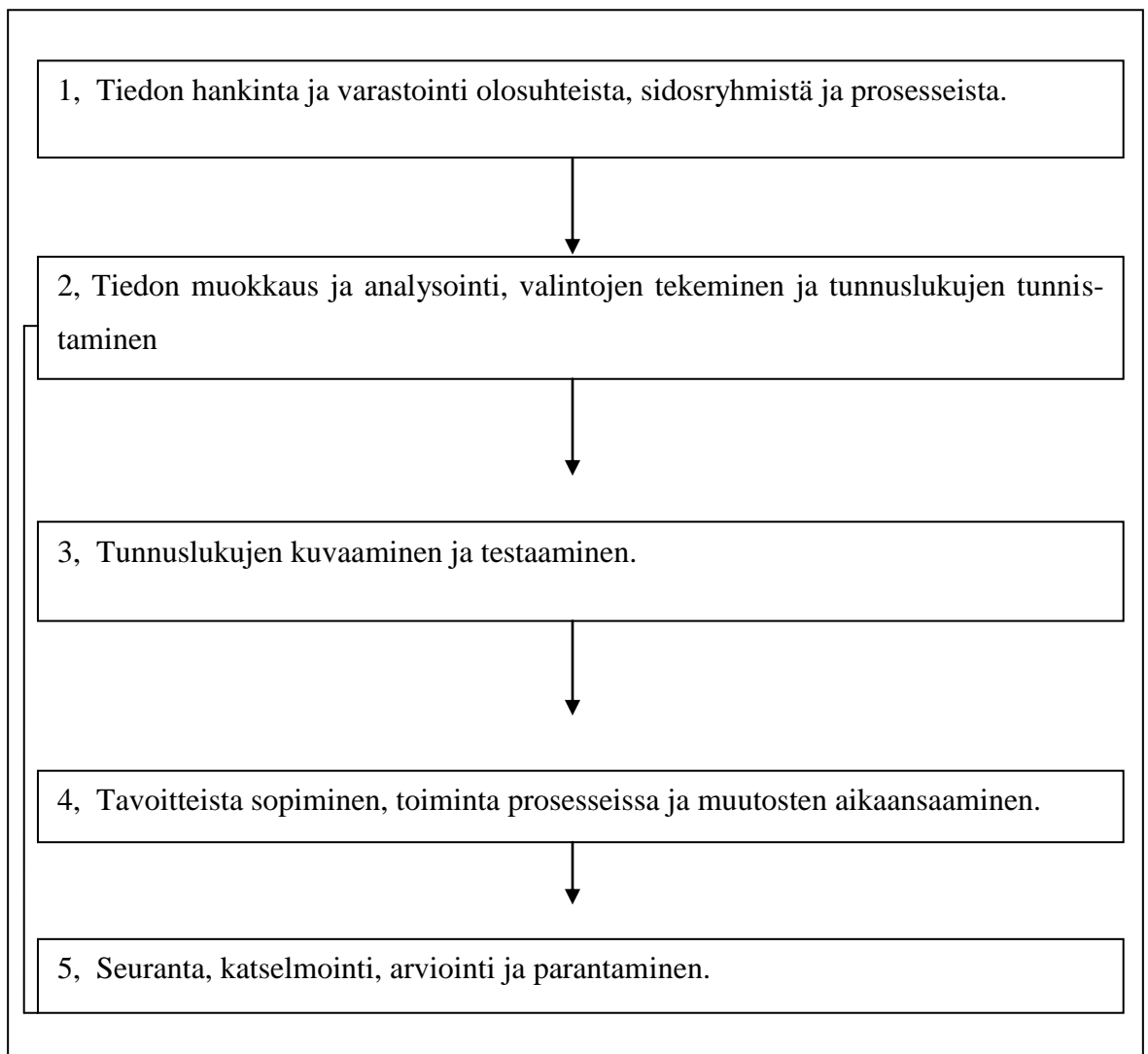
Kun ollaan ymmärretty sidosryhmien ja omien prosessien tarpeet, on aika tehdä valinnat. Mitkä ovat tavoitteemme? millaista taloudellista tulosta haluamme? Mitkä ovat investoinnit? minkälaista osaamista tarvitaan? Organisaatiosta löytyy tällaisia valintoja monia. Osalla valinnoista on tärkeä rooli yrityksen tarkoituksen toteutumisen kannalta, puhutaan menestystekijöistä. Kun valinnat ollaan tehty, valitaan tunnusluvut tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi. Asetetut tavoitteet voivat olla hyvinkin tarkkoja tai ne voivat toimia ns. suunnannäyttäjinä esimerkiksi. Virheiden määrä pienenee tai kannattavuus kasvaa. (Laamanen 2005, 54.)

Tunnusluku, jolle ei ole asetettu tavoitteita ei ole myöskään tehokas. Organisaatiot ovat tässä erittäin tarkkoja taloudellisten tunnuslukujen osalta. Tämä johtuu lähinnä budjetoinnista. Muiden tunnuslukujen osalta tavoitteet useimmiten puuttuvat. Tavoitteita voidaan tunnusluville asettaa monin eri tavoin. Esimerkiksi myynnin osalta pitää ylittää jokin tietty taso tai alittaa työtapaturmissa jokin taso. Tavoite voi usein liittyä toimintaan suorituskyvyn ylläpitämiseksi tai ennalta sovittujen muutosten aikaansaamiseksi. On mahdollista myös tutkia kilpailijoiden suorituskykyä tai hyvin toimivia käytäntöjä. (Laamanen 2005, 55.)

Tavoitteiden asettamisessa keskeisiä haasteita on kyky purkaa isot, koko yritystä koskevat tavoitteet käytännön toiminnaksi. Kun mittaaminen kohdistetaan toimin-

taan se saa lähes aina aikaan mittaamisen kohteena olevaa toimintaa. Tämän lisäksi organisaation eripuolille asetetut tavoitteet tulee olla samansuuntaisia yrityksen strategioiden kanssa. (Laamanen 2005, 55.)

Kovinkaan moni ei suhtaudu tavoitteisiin vakavasti ilman hyvää seuranta. Seurannalla pyritään tarkastelemaan, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Seuranta voidaan kohdistaa paitsi tuloksiin myös siihen toimintaan jolla tuloksia uskotaan saavutettavan. Joissakin yrityksissä kuukausiseurannan lisäksi järjestetään johdon katselmuksia, joissa käydään läpi tietyn ajanjakson tapahtumia ja tuloksia. Katselmuksessa pyritään myös arvioimaan mihin suuntaan asiat ovat kehittymässä suhteessa valittuun strategiaan. (Laamanen 2005, 55.)



Kuvio 7. Mittausjärjestelmien kehittäminen. (Laamanen 2005, 53.)

2.4.1 Mittausjärjestelmän tehtävä

On erityisen tärkeää, että organisaatiossa tiedetään mittaamisen ja tiedonhankinnan merkitys. Tämän mahdollistamiseksi organisaation toiminta on ymmärrettävä yhtenä isona kokonaisuutena, jossa tärkeitä asioita ovat mm. sidosryhmät, tuotteet ja palvelut, organisaation strategia, osaaminen ja muut tärkeät resurssit, jotta nämä saavutettaisiin on yrityksellä oltava käytössään useita erilaisia analyyseja, kilpailija-analyysejä, sidosryhmien tarpeet, ydinosaamisten määritykset sekä tuotteiden ja palveluiden liikeideat. Johtajien tehtävä on nimenomaan mallintaa yrityksen toiminta systeeminä, jotta sitä kyetään ymmärtämään. Tämän näkemyksen kautta voidaan vaikuttaa niihin tekijöihin, joilla on suuri vaikutus yrityksen menestymisen kannalta. Mittausjärjestelmän tärkein tehtävä on nimenomaan ylläpitää näitä prioriteetteja. Mittamisella yrityksessä pystytään kohdistamaan huomio siihen mikä yrityksessä on tärkeää. (Laamanen 2005, 350.)

Toinen tärkeä tehtävä mittausjärjestelmälle on ilmoittaa, jos jotain merkittävää tapahtuu yrityksen suorituskyvyssä. Mittausjärjestelmä pitää kiinni realiteeteissa. On erityisen tärkeää, että mittausjärjestelmä on rakennettu siten, että se pystyy erottamaan tärkeän ja väärän tiedon toisistaan. Mittausjärjestelmän avulla on mahdollista myös ennakoita tulevaa kehitystä, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida tulevaan hyvissä ajoin. (Laamanen 2005, 350.)

2.4.2 Tunnuslukujen kehittäminen

Tunnuslukujen kehittämisvaihe voidaan suunnitella kuvion 15 mukaisesti. Tunnuslukujen kehittäminen lähtee liikkeelle määrittämällä ensin strategian kannalta oleelliset tunnusluvut. Tässä vaiheessa kehittämisprosessia on tärkeää valita menestystekijät ja kohdistaa mittaaminen niihin. Seuraavaksi pyritään valitsemaan strategian kannalta tärkeimmät tunnusluvut. Tärkeä mittamisen kohde on operatiivinen tehokkuus (arvo/panokset). Viimeiseksi huomio kohdistetaan kriittisten vaiheiden onnistumisen mittaamiseen. Mittaamiselle on hyvin ominaista sen kohdistaminen tekemiseen ja käytännön toimiin. Tämäntapainen mittaaminen saa usein aikaan myös parantumista toiminnassa, johon mittaaminen kohdistetaan. (Laamanen 2005, 352.)

2.4.3 Jatkuva mittaaminen

Jatkuva mittaaminen takaa yritykselle sen, että mittaamisesta saadaan aina paras mahdollinen hyöty. Jatkuvassa mittauksessa yksikkökustannusten hinta pienenee, kun mittaristoa voidaan käyttää useamman kerran. Jatkuvalle mittaamiselle voidaan myös parantaa mittausjärjestelmää. Mitä jatkuvampaa on mittaaminen sitä reaaliaikaisempaa on myös tuloksien seuraaminen. Tämän avulla työntekijäkin voi saada toiminnastaan nopeaa palautetta ja parantaa toimintaansa tehokkaasti. . (Kankkunen ym. 2005, 231.)

2.4.4 Mittaustiedon analysointi

Mittaustiedon analysointi on hyvä hoitaa siellä missä tiedosta on paras ymmärrys. Mittaustuloksista saatua tietoa analysoidaan yleensä summafunktioita ja keskilukuja käyttämällä. Tämän lisäksi mittareista saatua tietoa voidaan yhdistää erilaisiksi indekseiksi. Indekseillä pyritään helpottamaan tuloksien analysointia ja tällöin muutamalla indeksimuuttujalla kyetään seuraamaan koko toimintaa. Yksinkertaisimmillaan tuloksien analysointi perustuu tasojen, varianssin ja trendien tunnistamiseen. Tasoja pystytään vertaamaan aiempaan suoritustasoon ja tavoitteisiin. Trendien ja varianssin tunnistaminen onnistuu keräämällä historiatietoa pitkältä aikaväliltä. (Kankkunen ym. 2005, 231.)

Kerääntyneen mittaustiedon analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman nopeasti mittauksen aloittamisen jälkeen. Aluksi hienojen analysointi työkalujen käyttö ei ole välttämätöntä alkuun pääse helposti käyttämällä summien ja keskiarvojen laskentaa. Tämä edesauttaa ymmärtämisen kasvattamista mitattavista tunnusluvuista. Mittausta käytetään liian usein historiatiedon analysointiin. Tulevaisuuden ennakointiin käytettäviä mittareita on kuitenkin yrityksissä jo käytössä tai kehitteillä. Ennakoivat mittarit perustuvat syy-seuraussuhteiden käyttöön. (Kankkunen ym. 2005, 232.)

3 Case- Anvia Asennuspalvelut

3.1 Anvia Oyj

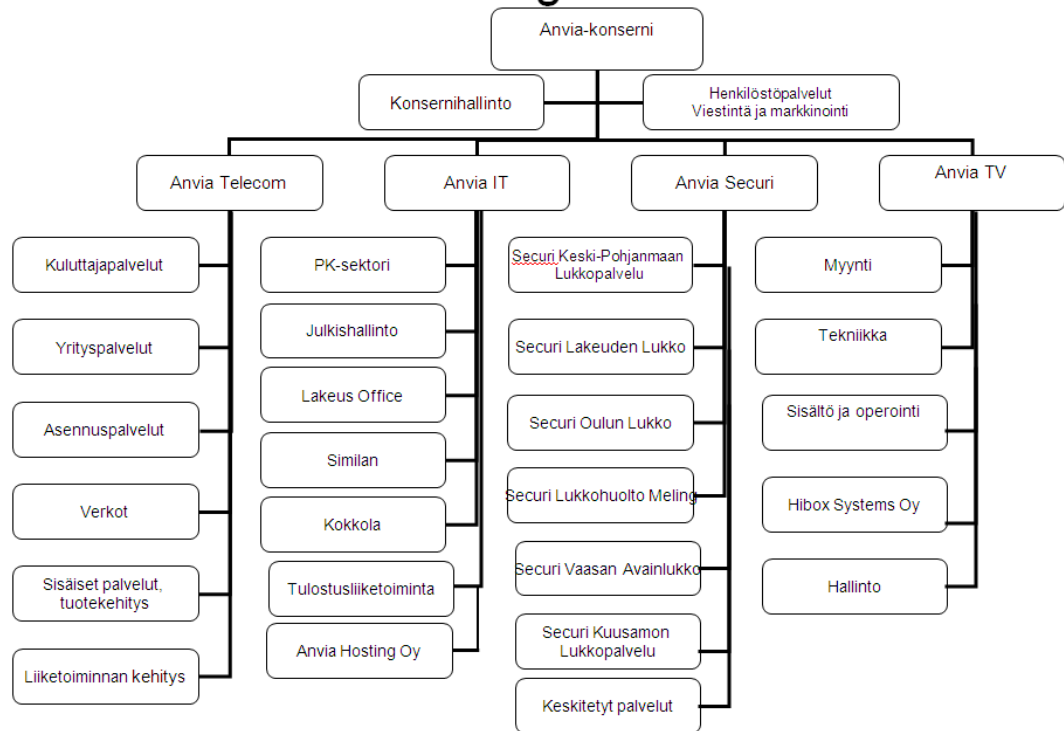
Anvia on kasvava tieto- ja viestintäteknologian tarjoaja. Anvia on monialainen, viestintään erikoistunut organisaatio. Anvia tarjoaa palveluita kuluttajien, yritysten ja julkisyhteisöjen yhteydenpitoon, tietotekniikkaan ja turvallisuuteen sekä liikkuvan kuvan välittämiseen. Anvia Oyj muodostuu entisestä Vaasan läänin puhelimesta ja sen tytäryhtiöistä. Henkilöstöä Anviassa tällä hetkellä on 720 ja konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 103 miljoonaa euroa. (Anvia-konsernin vuosikertomus 2009.)

Viestintämateriaalissa yhtiö linjaa päätavoitteikseen sen, miten asiakkaat voivat entistä helpommin, paremmin ja monipuolisemmin hyödyntää yrityksen tarjoamia palveluita ja tuotteita heidän arjessaan. Strategiset tavoitteet yrityksellä on, kannattavuuden kasvattaminen, toiminnan jatkuva kehittäminen, asiakasläheisyyden parantaminen ja omistaja- arvon kasvattaminen. (Anvia-konsernin vuosikertomus 2009.)

Anvia jakautuu neljään eri liiketoiminta-alueeseen; **Anvia IT** tuottaa IT- alan kokonaispalveluja yrityksille ja julkiselle sektorille. **Anvia Securi** tarjoaa asiakkaille laaja-alaista turva- ja hälytysjärjestelmiä. **Anvia Telecom** alueellinen Pohjanmaalla toimiva tietoliikenneoperaattori. **Anvia TV** tarjoaa palveluita operaattoreille ja tv-yhtiöille. (Anvia-konsernin vuosikertomus 2009.)

Vuosi 2009 oli Anvia konsernille muutoksen ja sisäisten järjestelyjen aikaa. Jokaisessa neljässä liiketoimintayksikössä toteutettiin muutoksia, jotta ne pystyisivät entistä paremmin ja tehokkaammin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja kiristyvään kilpailuun markkinoilla. Muutoksia oli, IT liiketoiminnan yhtiöittäminen Anvia IT:ksi ja turvaliiketoiminnan yhtiöittäminen Anvia Securiksi. Telecomin osalta käytiin pitkiä keskusteluja ja loppujen lopuksi päädyttiin siihen, että Telecom jatkaa itsenäisenä yhtiönään Anvia Konsernissa. (Anvia-konsernin vuosikertomus 2009.)

Anvia-konsernin organisaatio 1.1.2011



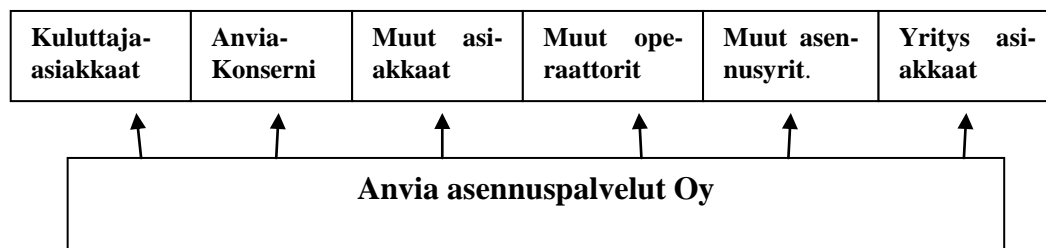
Kuvio 8. Anvia organisaatiokaavio

3.2 Anvia Asennuspalvelut

Asennuspalvelut on laaja-alainen ICT-asennuspalveluyritys. Anvia Asennuspalvelut on itsenäinen yritys, mutta osa Telecomin liiketoimintayksikköä. Asennuspalveluihin lukeutuu niin kuluttaja-asennuksen kuin yritysasennuksen toiminnot. Asennuspalveluilla on toimintaa Vaasassa, Kokkolassa, Seinäjoella sekä pienemmissä kunnissa Pohjanmaan alueella. Asennuspalveluiden toiminta on yhtiötetty alkuvuonna 2010, jolloin toiminnan kehittäminen, tehostaminen ja kasvaminen mahdollistetaan entistä paremmin. Asennuspalveluiden henkilöstömäärä on tällä hetkellä 107. Asennuspalveluiden toiminnan lähtökohta on niin ulkoisen kilpailukyvyyn kuin sisäisen tehokkuuden ja suorituskyvyn parantaminen.

Anvia Asennuspalveluiden asiakaskunta koostuu kuluttaja- yritys- ja sisäisistä, sekä ulkoisista asiakkaista. Sisäiset asiakkaat ovat telecomin, IT:n, securin ja TV:n kautta tulevia asiakkaita. Ulkoiset asiakkaat koostuvat suurimmaksi osaksi muista operaattoreista, sekä suurista ICT ja sähköasennusalan yrityksistä.

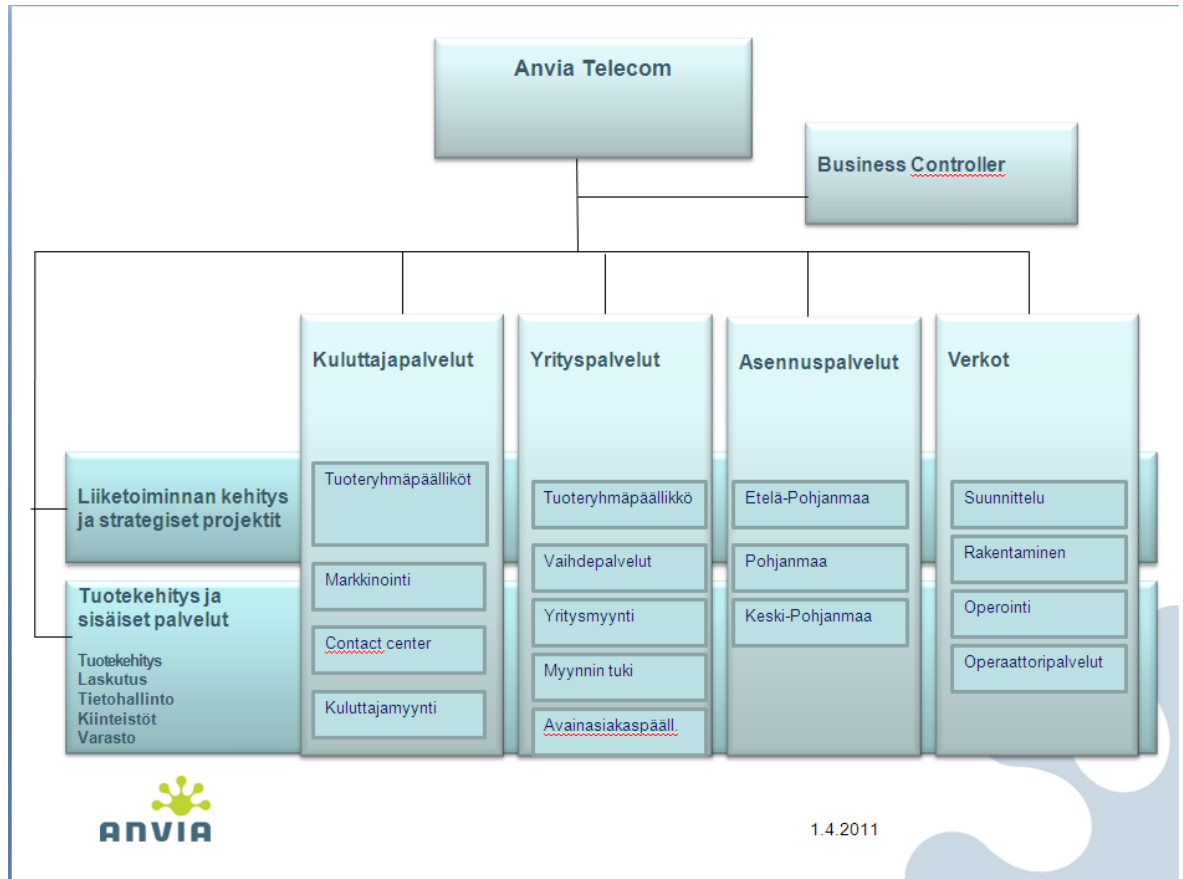
Yritysassiakkaina Asennuspalveluilla on pienet ja keskisuuret yritykset koko suomen alueella. Asennuspalveluiden yritysasiakkaat pitävät tärkeinä viestintäteknologiapalveluiden keskittämistä yhdelle toimijalle. Kuluttaja-asiakas on tyypillisesti laajakaista-asiakas sekä asiakas, joka haluaa saada mahdollisimman suuren hyödyn kodinteknologiasta. Kummassakin asiakasryhmässä on pyritty panostamaan laadukkuuteen sekä oston helppouteen.



Asennuspalveluiden tuotteet ja palvelut koostuvat laaja-alaisista asennus-, huolto- ja ylläpitopalveluista. Yritysassiakkeille tuotteet ja palvelut ovat ICT-kokonaispalveluihin kuuluvat asennuspalvelut ja kuluttaja asiakkaille laajakaistaan ja älykäs-koti palveluihin liittyvät asennuspalvelut. Ulkoisille asiakkaille palvelut ovat laajoja kokonaisuuksia, joissa Asennuspalvelut vastaavat toteutuksesta.

Kilpailu tele- ja ict-alalla on kovaa. On kyettävä jatkuvaan kehittämiseen ja uusien tuotteiden luontiin, jotta kilpailukyky olisi taattu. Osaavalla ja monipuolisella henkilöstöllä on myös suuri rooli yrityksen menestymisen kannalta. Asennuspalveluissa, kuten koko konsernitasolla on panostettava henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen. Anvian ydinliiketoiminta-alueena on Pohjanmaa ja se takaa yritykselle loistavan kilpailuedun markkinoilla. Tämän avulla kasvu mahdollistetaan myös muun

Suomen alueella. Kun kilpailijoina on yrityksiä, kuten Sonera, Elisa, Eltel, Dna sekä Relacom on Anvian kyettävä tarjoamaan asiakkailleen kilpailukykyisiä palveluita ja tuotteita. Osaaminen ja liiketoiminnan jatkuva kehittäminen ovat nykypäivänä yritystoiminnan kaksi tärkeintä ja menestymisen kannalta oleellisimpia tekijöitä.



Kuvio 9. Anvia Telecom organisaatiokaavio.

4 Asennuspalveluiden mittaamisen kehittäminen

4.1 Prosessikuvaus

Teoreettista viitekehystä suunniteltaessa on pyritty siihen, että se antaisi mahdollisimman tarkan kuvan, miksi suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää ja miten suorituskyky mittareita on mahdollista kehittää. Teoreettinen viitekehys sisältää myös teoriaa mittausjärjestelmän rakentamisen eri vaiheista Toiminnallisen osuuden tarkoituksena on teoriaa apuna käyttäen luoda asennuspalveluille erilaisia mittareita suorituskyvyn mittaamisen kehittämiseen sekä tarjota uusia ideoita toiminnan tehostamiseen liiketoiminnan eri näkökulmista katsottuna.

4.2 Syksy 2010

Syksyllä 2010 Asennuspalveluissa aloitettiin suorituskyvyn mittaamisen ja raportoinnin kehittäminen. Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen katsottiin oleelliseksi alkuvuonna 2010 tapahtuneen yhtiöittämisen jälkeen. Kehittämistyö aloitettiin yhteistyössä yrityksen ylimmän johdon kanssa. Aluksi selvitettiin tekijät, jotka ovat yritystoiminnan menestymisen kannalta tärkeimpiä. Selvityksessä tärkeimmiksi mittareiksi valittiin taloudelliset mittarit, joista kehittäminen aloitettiin.

Taloudellisia tunnuslukuja saadaan kuukausittain laskettavasta tuloslaskelmasta ja Asennuspalveluiden omasta tietojärjestelmästä, josta tiedot kerätään ja raportoidaan yritysjohtolle. Lukuja verrataan edellisvuoteen ja budjettitavoitteisiin, jotta saadaan hyvät vertailukohtat nykyiselle tilanteelle. Tuloslaskelmasta raportoidut tunnusluvut perustuvat yritysjohton haluamiin tietoihin ja ns. kriittisiin tunnuslukuihin, joilla on suurin vaikutus yrityksen taloudelliseen tilanteeseen.

Kehittämisosuudessa pyritään kehittämään uusia mittareita, joita seuraamalla ja mittaamalla pystytään vaikuttamaan yritystoiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Syksyn aikana taloudellisia mittareita saatiin kehitettyä jo parempaan suuntaan, mutta samalla kuitenkin huomattiin, että pelkästään taloudellisten mittareiden avulla liiketoimintaa on vaikea kehittää kokonaisvaltaisesti. Tässä

työssä pyritään löytämään tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä. Kehittämisosuudessa pääpaino on uusien mittareiden kehittämisessä, mutta esille nostetaan myös muutamia jo käytössä olevia mittareita, jotta kokonaisuuksien hahmottaminen on helpompaa. Kehittämisosiossa käytetty taulukko toimii seurantatyökaluna, mittarit joista tiedot löytyvät ovat jo Asennuspalveluissa käytössä olevia mittareita.

4.3 Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen

Asennuspalveluiden suorituskyvyn mittaamisen kehittämisessä pyritään kehittämään mittareita, joiden avulla toiminnan kokonaisvaltainen mittaaminen ja seuranta on mahdollista. Edellä mainittujen asioiden lisäksi mittaamisessa on otettava huomioon mittareiden välinen tasapaino. Mittareilla on pyrittävä mittaamaan liiketoiminnan menestymistä niin taloudellisesta näkökulmasta, kuin henkilöstön, asiakkaan, kuin tuottavuudenkin näkökulmasta. Kokonaisuuksien hahmottaminen on enisijaisen tärkeää mittareita ja mittaristoa suunniteltaessa.

Asennuspalveluiden suorituskyvyn mittaamisen kehittämisessä tarkastellaan mittareita; taloudellisesta, asiakkaan, henkilöstön ja tuottavuuden näkökulmasta. Tasapainon löytäminen näiden näkökulmien välillä on haastavaa, mutta mahdollista. Tasapainon lisäksi kehittämisessä on otettava huomioon sidosryhmien tarpeet.

4.3.1 Taloudellinen näkökulma

Asennuspalveluiden strategia on kasvattaa liikevaihto 2-kertaiseksi seuraavan viiden vuoden aikana. Tästä syystä mittausjärjestelmän pääpaino on taloudellisissa mittareissa. Näin ollen mittareiden kehittäminen aloitetaan taloudellisista mittareista. Taloudellisten mittareiden kehittäminen aloitettiin viime syksyn alussa ja nyt tarkoituksena on viedä mittarit seuraavalle tasolle.

Taloudellisten mittareiden käyttö on helppoa ja tulokset ovat helposti tulkittavissa. Lisäksi taloudelliset mittarit kertovat tärkeimmästä tiedosta eli taloudellisesta tuloksesta ja tilanteesta.

Seuraava taulukko on esimerkki seurantataulukosta, josta on helppo nähdä mitä, miksi, kuka ja koska yrityksessä mitataan. Seurantataulukko on hyvä työkalu mittareita ja mittausjärjestelmää kehitettäessä. Seurantataulukkoa tullaan käyttämään jokaisen näkökulman mittareiden kehittämisessä

Aika	Mittari	Päivitysväli	Mitä mitataan	Prosessin omistaja
M E N N Y T	Liikevaihto	Kuukausi	myyntituotto	Asennuspalvelut
	Liikevoitto	Kuukausi	Kannattavuus	Asennuspalvelut
	Eurot asentajittain	Kuukausi	Kannattavuus	Taloushallinto
N Y K Y T.	Budjetin toteuma	kuukausi	Budjettiin asetettujen tavoitteiden tot.	Asennuspalvelut
	Palveluiden kannattavuus	****	****	****
	Tuotteiden kannattavuus	****	****	****
T U L E V A	Tilauskanta	****	****	****

Taulukko 3. Taloudellisen näkökulman mittarit

Aika tässä tapauksessa tarkoittaa kertooko mittarit tietoa menneestä, nykyisestä vai tulevasta tilanteesta. Tämä on yksi oleellisimpia asioita mittareita mietittäessä, koska jos mittarit kuvaavat vain mennyttä aikaa on tulevaan vaikuttaminen mahdotonta. Valitsemalla mittareita jokaisesta kolmesta osa-alueesta pystytään näin ollen hallitsemaan kokonaisuutta.

Päivitysväli kertoo kuinka usein ja millä aikavälillä mittarista kerätään tietoa. Yleensä päivitysväli mittarista riippuen on kuukausi. On kuitenkin mietittävä mittarikohteisesti pitäisikö aikavälin olla pienempi tai jopa pidempi, kuin kuukausi.

Mittaamista on pyrittävä välttämään vain mitaamisen vuoksi. Tästä syystä on tärkeää tietää, mitä milläkin mittarilla pyritään yritystoiminnassa ohjaamaan. Esimerkiksi tilauskanta kuvaa selkeästi kannattavuutta, kun taas käyttöaste kertoo työntekijöiden tehokkuudesta.

Prosessinomistaja vastaa mittareiden toimivuudesta, ylläpidosta ja tuloksien keräämisestä ja raportoinnista. Prosessinomistajan on myös yhdessä yritysjohton kanssa päivitettävä mittareita aika ajoin.

Taloudellisen näkökulman seurantataulukkoon on koottuna seitsemän mittaria; Liikevaihto, liikevoitto, laskutuksen määrä asentajittain, budjetin toteuma, tuotteiden ja palveluiden kannattavuus sekä tilauskanta. Mittarit on valittu siten, että jokaiseen aikahorisonttiin saatiin kehitettyä mittareita.

Menneisyydestä kertoviin mittareihin on valittuna; liikevaihto, liikevoitto ja laskutuksen määrä asentajittain. Liikevaihto ja liikevoitto ovat mittareita, jotka ovat jokaisella yrityksellä käytössä, niin myös Asennuspalveluilla. Liikevaihto ja liikevoitto kertovat yrityksen tuottamasta myynnistä ja tuloksetekokyvystä. Mittarit valittiin kehittämisosioon, koska niiden merkitys yritystoiminnan kehittämisessä ja seurannassa on merkittävä. Liikevaihdosta ja liikevoitosta Asennuspalvelut näkevät välittömästi, miten edellinen mittausjakso taloudellisesti meni.

Laskutuksen määrä asentajittain, kertoo Asennuspalveluille siitä, kuinka paljon euromääräisesti asentajat ovat asiakastöitä tehneet. Laskutuksen määrää seuraamalla pystytään Asennuspalveluissa seuraamaan miten työt jakautuvat asentajien kesken. Vertaamalla kyseistä mittaria yhdessä käyttöasteen kanssa saadaan asentajakohtaisesta kannattavuudesta ja tehokkuudesta erittäin selkeä näkemys.

Nykyisestä tilanteesta kertovat mittarit ovat: budjetin toteuma ja palveluiden ja tuotteiden kannattavuus. Budjetin toteumaa seuraamalla Asennuspalveluissa pystytään näkemään reaaliajassa onko budjettiin asetetut tavoitteet saavutettu. Budjetin toteuma seuraamalla pystytään Asennuspalveluissa myös mittaamaan yksittäisen tunnusluvun menestymistä. Budjetin toteuma on tietyn ajanjakson (yleensä kuukausi) aikana saavutettu taloudellinen tulos.

Tuotteiden- ja palveluiden kannattavuuksia mittaamalla pystytään Asennuspalveluissa seuraamaan ja mittaamaan tarkasti tuote- ja palvelukohtaisia kannattavuuksia ja myyntimääriä. Mittarista saadaan Asennuspalveluille tärkeää tietoa siitä, mitkä ovat tuotteita joihin kannattaa panostaa ja mitkä ovat tuotteita, joiden kehittämistä ei ole syytä jatkaa. Tämän mittarin seuraaminen voi olla haastellista, koska tuotteiden määrä Asennuspalveluissa on suuri. Tuotteiden kannattavuuksia voi

seurata myös siten, että seurataan joitakin tiettyjä tuotteita tai tuoteryhmiä, jolloin mittaamisen toteuttaminen ja tulosten seuranta sekä analysointi on helpompaa.

Ennakoivia mittareita on huomattavasti vaikeampi määrittää, kuin menneestä ja nykytilasta kertovia mittareita. Tilauskanta on Asennuspalveluiden toiminnan ennustamisen kannalta tärkeä mittari. Sen avulla pystytään mittaamaan avoimien töiden määrää ja sen avulla pystytään reagoimaan tulevaan työtilanteeseen. Tilaukannan mittaamisessa huomionarvoinen asia on sen päivitysväli. Ennustavia mittareita on todella vaikea kehittää, on paljon mittareita joiden avulla pystytään ennustamaan trendiä ja hahmottamaan suuntaviivoja, mutta tilaukanta seuraamalla saadaan Asennuspalveluissa reaaliaikaista tietoa tulevasta tilanteesta. Tilaukannasta olisi tärkeää saada tietoa useammin kuin kerran kuukaudessa.

4.3.2 Asiakkaan näkökulma

Taloudellisen näkökulman jälkeen siirrytään ei-taloudellisiin näkökulmiin, joista ensimmäinen on asiakkaan näkökulma. Asennuspalveluiden henkilöstö on päivittäin vuorovaikutuksessa satojen asiakkaiden kanssa. On itsestään selvää, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on yrityksen päivittäisessä toiminnassa ensisijaisen tärkeää. Yritystoiminnan menestymisen kannalta asiakkaat ovat tärkein sidosryhmä.

Asiakkaan näkökulman kehittäminen on Asennuspalveluiden toiminnan kannalta keskeistä. Asiakkuuksien lisääntyminen ja asiakkaiden tarpeiden kasvaminen edellyttää Asennuspalveluilta mittaamisen kehittämistä myös asiakkaan näkökulmasta.

Aika	Mittari	Päivitysväli	Mitä mitataan?	Prosessin omistaja
M E N N Y T N Y K Y T. T.	Asiakastyytyväisyys	Vuosi	Palvelun laatua	Anvia Telecom
	Palvelun/tuotteen toimitusketjun pituus	****	****	****
T U L E V A				

Taulukko 4. Asiakkaan näkökulman mittarit

Kuten edellä mainittiin Asennuspalveluiden näkökulmasta katsottuna asiakkaan näkökulman mittaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää ja se on tavallaan panostamista myös tulevaisuuteen. Tarjoamalla asiakkaille laadukkaita tuotteita ja palvelua, varmistetaan se, että asiakas ostaa palvelua myös jatkossa. On tärkeää, että Asennuspalvelut tarjoavat asiakkailleen luotettavaa kumppania eikä vain ainoastaan yksittäistä palvelua. Asiakkaan näkökulman mittaaminen on haastellista ja se vaatii Asennuspalveluilta huomattavasti enemmän panoksia, kuin taloudellisen näkökulman mittaaminen.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisella pyritään selvittämään Asennuspalveluiden palvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta. Nykyisellään asiakastyytyväisyyden mittaaminen toteutetaan Asennuspalveluissa kerran vuodessa. Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttaa ja suunnittelee Asennuspalveluiden emoyhtiö Anvia Telecom, koska suurin osa Asennuspalveluiden asiakkaista ovat sisäisten asiakkaiden (Anvia Telecom ja Anvia Tv) kautta tulevia asiakkaita. Asennuspalveluiden toiminnan laajentuessa ja omien asiakkuuksien kasvun myötä on yrityksessä mieltävä oman asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamista itsenäisesti omille asiakkaille. Oman asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla Asennuspalveluiden on mahdollista saada paljon yksityiskohtaisempaa tietoa siitä mitä asiakkaat yritykseltä odottavat ja miten asiakkaiden toiveet ollaan saavutettu.

Toimitusketjun pituudella pyritään mittaamaan aikaa, joka Asennuspalveluilla kuuluu asiakkaan tilaamaan palvelun tai tuotteen tilaushetkestä siihen, kun Asennus-

palvelut on palvelun asiakkaalle toimittanut. Saatua tietoa voidaan verrata kilpailijoiden vastaavaan ja samalla saadaan myös tärkeää tietoa toimitusaikojen oikean aikaisuudesta.

4.3.3 Henkilöstön näkökulma

Henkilöstö on jokaisen yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstön seuranta ja mittaaminen on viimeisten vuosien aikana kokenut huomattavaa edistymistä. Yritykset panostavat työntekijöidensä hyvinvointiin huomattavasti enemmän resursseja kuin vielä vuosituhaten alussa. Yritykset ovat huomanneet, että henkilöstön motivaatiolla ja työhyvinvoinnilla on suoranainen yhteys yrityksen tehokkuuteen ja laatuun.

Asennuspalveluiden menestyminen on erittäin riippuvainen henkilöstöstä. Valtaosa Asennuspalveluiden tulosta on yrityksen henkilöstön tuottamaa työtä. Pelkäämään jo tämä asettaa Asennuspalvelut tilanteeseen, jossa työntekijöiden hyvinvointi nousee yhdeksi tärkeimmäksi suorituskyvyn mittaamisen kohteeksi.

Asennuspalveluissa henkilöstön työhyvinvoinnin mittaaminen on ollut pitkään osana yritystoimintaa, myös henkilöstön koulutukseen ja osaamiseen on panostettu. Tärkeimpiä kehittämistä vaativia mittareita henkilöstön osalta on, työturvallisuuden ja työtapaturmien seuranta ja ennakointi, sekä osaamisen mittaaminen. Seuranta-
taulukoon on koottuna henkilöstön näkökulmaan liittyviä mittareita. Mittarit on pyritty valitsemaan siten, että ne tukisivat Asennuspalveluiden henkilöstön mittaamisen kehittämistä.

Aika	Mittari	Päivitysväli	Mitä mitataan?	Prosessin omistaja
M E N N Y T	Henkilöstön työ- tyytyväisyys	Vuosi	Työtyytyväisyyttä	Anvia Oyj
N Y K Y T.	Osaaminen	****	****	****
	Työtapaturmat	****	****	****
T U L E V A				

Taulukko 5. Henkilöstön näkökulman mittarit

Henkilöstön näkökulman seurantaan on valittu mittareita kolme. Henkilöstön näkökulman mittarit ovat huomattavasti laajempia kokonaisuuksia, kuin taloudellisen tai tuottavuuden näkökulman mittarit. Taloudellisen ja tuottavuuden näkökulmien mittarit saadaan suurimmaksi osaksi tuloslaskelmista ja Asennuspalveluiden omasta tietojärjestelmästä laskemalla. Henkilöstön näkökulman mittareita ei voida laskea tuloslaskelmista vaan ne on suunniteltava ja määritettävä erikseen yrityksen johdon kanssa.

Nykyisellään henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksen toteuttaa Anvia Oyj, sen henkilöstöpäällikön toimesta. Varsinaisen kyselyn toteuttaa ulkopuolinen konsulttiyritys, joka toteuttaa kyselyn koko Anvian organisaatiolle. Konsulttiyritys kokoaa tulokset, jonka jälkeen tulokset toimitetaan Anvialle, josta tiedot lähetetään organisaation eri liiketoimintayksiköille, jossa esimiehet ja päälliköt analysoivat tulokset ja puuttuvat epäkohtiin niiden vaatimalla tavalla. Henkilöstön työtyytyväisyyskysely toteutetaan kerran vuodessa koko organisaatio tasolle.

Osaamisen ja työtapaturmien mittaaminen valittiin, koska Asennuspalveluiden kilpailukyky on riippuvainen työntekijöiden osaamisesta. Osaamista voidaan mitata monella eri tavalla, yleisin on koulutuksen määrä, tämä ei kuitenkaan kerro käytännön osaamisesta vaan siitä, että yritys on panostanut työntekijöidensä osaamiseen. Käytännön osaamisen tasoa voidaan mitata esimerkiksi virheiden tai reklamaatioiden määrällä työntekijäkohtaisesti. Lisäksi on tärkeää seurata myös millä

työn osa-alueella virheiden määrä on suuri. Tämän avulla pystytään tarjoamaan työntekijöille oikeaa koulutusta ja vaikuttamaan työn laadun parantamiseen.

Työtapaturmia seuraamalla Asennuspalveluissa pystytään kehittämään työmenetelmiä turvallisempaan suuntaan. Työtapaturmia pystytään seuraamaan työaikana tapahtuvien loukkaantumisien ja niistä johtuvien sairauslomien määrällä. On tärkeää, että työaikana tapahtuvasta loukkantumisesta kirjoitetaan tapahtumaraportti, jotta tiedetään tarkasti mitä on tapahtunut.

4.3.4 Tuottavuuden näkökulma

Tuottavuuden suurin ongelma on sen mittaamisen vaikeus. Tuottavuus käsitteenä on hyvin moniselitteinen. Yrityksen johto ajattelee tuottavuuden ns. lattiatason toiminnan parantamisena, kun taas työntekijät mieltää tuottavuuden tehostamisen hiostamiseksi.

Tuottavuuden mittaaminen on kuitenkin erittäin tärkeää, se vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuden parantamiseen. Tuottavuuden mittaaminen on hyvä pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja mittareiden lukumäärä suhteellisena, jotta toiminta palvelisi yrityksen tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti.

Asennuspalveluissa tuottavuuden mittaamista on mitattu lähinnä käyttöasteita laskemalla ja analysoimalla. Käyttöasteet kertovat hyvin selkeästi asentajien tehokkuuden. Käyttöasteiden rinnalle pyritään määrittämään mittareita, jotka kertoisivat tuottavuuden näkökulman laajemmin.

Aika	Mittari	Päivitysväli	Mitä mitataan?	Prosessin omistaja
M E N N Y T	Käyttöaste	kuukausi	Tehokkuus	Taloushallinto
	N Y K Y T.	Oman myynnin osuus kokonaismyynnistä	kuukausi	Myynnin kasvua
	yhteistyökumppaneiden myynnin seuranta	****	****	****
	Projektin seuranta	****	****	****
	Laskutusnopeus	Kuukausi	Kassavirta	Asennuspalvelut
T U L E V A	Tilauskanta	****	****	****

Taulukko 6. Tuottavuuden näkökulman mittarit.

Tuottavuuden näkökulmaan mittareita valittiin kuusi, jotka on Käyttöaste, oman myynnin osuus kokonaismyynnistä, yhteistyökumppaneiden myynnin seuranta, laskutusnopeus, projektien seuranta ja tilauskanta. Mittarit on valittu siten, että ne palvelisivat Asennuspalveluiden tarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Käyttöastetta Asennuspalveluissa on mitattu pitkään. Käyttöaste on tehokas mittari koska se kertoo suoraan työntekijöiden tehokkuuden. Asennuspalveluissa käyttöaste laskeaan asiakastöiden suhteesta kokonaistyöaikaan. Käyttöaste ilmoitetaan prosentteina, jossa ilmoitettu prosenttiluku kertoo, kuinka suuri osuus töistä on ollut asiakastöitä.

Oman myynnin kehitystä seuraamalla ja laskemalla pyritään selvittämään, kuinka suuri osuus Asennuspalveluiden myynnistä on oman henkiökunnan tuottamaa myyntiä. Tämä on tärkeä mittari, koska Asennuspalveluiden tavoitteena on kasvattaa oman myynnin osuutta kokonaismyynnistä. Tällä hetkellä valtaosa myynneistä tulee sisäisten asiakkaiden kautta. Oma myyntiä mittaamalla nähdään mihin suuntaan oman myynnin kasvattaminen on kehittynyt ja tuloksia vertaamalla pystytään arvioimaan trendiä tulevasta kehityksestä.

Yhteistyökumppaneiden myynnin seuranta on mittari, jolla pyritään selvittämään kuinka suuri osuus Asennuspalveluiden myynnistä on yrityksen yhteistyökumppaneiden tuottamaa myyntiä. Mittaria seuraamalla Asennuspalveluissa pystytään

seuraamaan mihin suuntaan yhteistyökumppaneiden myynti on kehittymässä. Tämä on Asennuspalveluiden kannalta tärkeää tietoa, koska yhteistyökumppanit ovat merkittävä tekijä.

Laskutusnopeus Asennuspalveluissa on tällä hetkellä kuukausi, jatkossa tarkoituksena olisi, että laskutus pystyttäisiin toteuttamaan viikottain, siitä syystä, että yrityksen kassavirta olisi tasainen. Laskutuksen nopeuden vaikutus tuottavuuteen ei ole suoranainen, mutta vaikutus kassavirtaan ja yrityksen valmiuteen ennakoita yllättäviin menoihin on olennainen.

Projektien seurannasta on Asennuspalveluissa puhuttu pitkään, mutta tarkkaa seurantamenetelmää ei ole vielä määritetty. Kesän 2011 aikana olisi tarkoituksena aloittaa projektien tarkka seuranta. Projektien seuranta on Asennuspalveluissa tärkeää, koska projekteja tehdään vuositasolla useita. Projektien seurannalla pystytään Asennuspalveluissa seuramaan tarkasti miten projektin eri vaiheet sujuvat ja mikä tärkeintä saadaan tarkka tieto siitä toteutettiinko projekti kannattavasti

Tilaukanta seuraamalla ja ennakoimalla pystytään määrittelemään Asennuspalveluiden työtilausten määrä ja tämän avulla ennakoimaan kyseisen ajanjakson työntekijä tarpeeseen ja samalla arvioimaan trendiä työtilausten osalta. Tilaukanta mittaava mittari nostettiin myös yhdeksi taloudellisen näkökulman mittariksi, tämä kertoo siitä, että tilaukanta seuraamalla pystytään ennustamaan toimintaa useammasta eri näkökulmasta.

4.4 Mittaamisen kehittämisen yhteenveto

Kehittämisosiossa kehitettiin Asennuspalveluille mittareita liiketoiminnan neljästä tärkeästä näkökulmasta, talouden, asiakkaan, henkilöstön ja tuottavuuden näkökulmasta. Mittareita määritettiin 17, joista on tarkoitus kesän ja syksyn aikana rakentaa Asennuspalveluille mittausjärjestelmä. Näkökulmat käytiin läpi yksityiskohteisesti, jotta niiden merkitys Asennuspalveluiden suorituskyvyn mittaamisen kehittämisessä olisi mahdollisimman selvä.

Taloudellisen näkökulman mittarit pyrittiin valitsemaan siten, että ne kertoisivat tietoa menneestä, tulevasta ja nykytilasta. Osa kehittämisosiossa esille nousseista

mittareista on jo Asennuspalveluilla käytössä olevia mittareita, kuten liikevaihto, liikevoitto ja eurot asentajittain. Myös budjetin toteuma on käytössä oleva mittari. Kyseiset mittarit päätettiin ottaa mukaan mittaamisen kehittämiseen, koska niiden merkitys taloudellisen suorituskyvyn mittaamisen ja seurannan kannalta on tärkeä. Muut taloudellisen näkökulman mittarit ovat; Palveluiden ja tuotteiden kannattavuus sekä tilauskanta. Taloudelliseen näkökulmaan valittujen mittareiden avulla Asennuspalveluiden on jatkossa helpompi seurata ja ennustaa taloudellista tulonetta kokonaisvaltaisesti.

Taloudellisen näkökulman jälkeen siirryttiin ei-taloudellisiin mittareihin. Asiakkaan ja henkilöstön näkökulmien mittaamisen kehittäminen on Asennuspalveluiden toiminnan kannalta oleellista. Yhtiöittämisen myötä Asennuspalveluiden omat asiakkuudet tulevat kasvamaan huomattavasti ja tämä ajaa Asennuspalvelut tilanteeseen, jossa asiakkaiden tyytyväisyys ja luottamus yritystä kohtaan on ensisijaisen tärkeää. Jotta kyettäisiin saavuttamaan asiakkaiden luottamus, on ensimmäiseksi saavutettava hyvinvoiva henkilöstö. Työntekijöiden motivaation ja innokkuuden kautta pystytään Asennuspalveluissa saavuttamaan myös asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan. Asennuspalveluiden työntekijät ovat se tekijä, joka antaa yrityksestä kuvan ulospäin.

Asiakkaan näkökulman mittareihin valittiin kaksi mittaria; asiakastyytyväisyys, ja toimitusketjun pituus. Asiakastyytyväisyys mitataan nykyisellään kerran vuodessa ja sen toteuttaa Asennuspalveluiden emoyhtiö Anvia Telecom. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen vaatii Asennuspalveluissa kehittämistä, on mietittävä pitäisikö Asennuspalveluiden toteuttaa jatkossa omat asiakastyytyväisyys tutkimukset vai onko nykyinen riittävä. Toimitusketjun pituudella pyritään mittaamaan Asennuspalveluiden toimitusketjun oikeanaikaisuutta, eli pystytäänkö pitämään tuotteelle ennalta sovittu toimitusaika.

Henkilöstön näkökulman mittareihin valittiin henkilöstön työtyytyväisyys, osaaminen ja työtapaturmien määrä. Kuten kehittämissiossa kerrottiin, että Asennuspalvelut eivät toteuta omaa henkilöstön työtyytyväisyys tutkimusta, vaan se tulee Anvia Oyj:stä. Henkilöstön työtyytyväisyyttä olisi syytä mitata myös sisäisesti Asennuspalveluissa. Tutkimuksen ei tarvitse olla laaja, mutta se pitäisi teettää säännöllisin aika-ajoin. Osaamisen mittaaminen on Asennuspalveluissa erittäin tärkeää.

Asennuspalveluiden työntekijöiden osaaminen vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Valtaosa yrityksen tulosta tulee asentajien tekemästä työstä, jolloin osaamisen mittaaminen on tärkeä osa yritystoiminnan kehittämistä.

Viimeisenä kehitettiin mittarit tuottavuuden näkökulmaan. Nykyisistä mittareista tuottavuuden näkökulmaan nostettiin käyttöaste. Käyttöastetta on Asennuspalveluissa mitattu jo pitkään. Käyttöaste on puhtaasti tehokkuutta mittaava mittari. Sen avulla Asennuspalvelut pystyvät seuraamaan asentajakohtaista tehokkuutta. Tuottavuuden näkökulman muut mittarit ovat; oma myynnin osuus kokonaisyhteistyökumppaneiden myynnin seuranta, laskutusnopeus, tilauskanta ja projektien seuranta. Tuottavuuden mittareilla pystytään päättämään myös yrityksen taloudellista tilannetta. Taloudellisen ja tuottavuuden mittareiden välinen ero ei ole suuri. Tuottavuuden näkökulmaan valitut mittarit ovat Asennuspalveluiden toimintaa tukevia mittareita.

Kehittämissosiossa määriteltyjen mittareiden avulla Asennuspalvelut pystyvät rakentamaan heidän toimintaansa tukevan kokonaisvaltaisen mittariston. Mittariston rakentaminen jätettiin kehittämissosion ulkopuolelle, koska sen kehittäminen ja suunnittelu toteutetaan yhdessä Asennuspalveluiden johdon kanssa. Tämän työn tarkoituksena on antaa Asennuspalveluille mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys sen yrityksen toiminnalle tärkeistä mittareista.

5 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Asennuspalveluiden kasvun ja toiminnan kehittämisen takaamiseksi on suorituskyvyn mittaamista yrityksessä kehitettävä. Nykyisellään Asennuspalveluiden suorituskyvyn mittaaminen ei riitä toiminnan kokonaisvaltaiseen mittaamiseen. Asennuspalveluissa on aloitettava järjestelmällinen suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen.

Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen alkaa strategian määrittämisellä. Asennuspalveluiden on luotava strategia johon koko henkilöstö saadaan sitoutettua. Strategian avulla tavoitteiden, mittareiden ja mittariston rakentaminen on helpompaa, kun yrityksellä on selvä strateginen päämäärä.

Mittaristoa rakennettaessa on muistettava, että mittareita ei pidä määrittää vain mittaamisen vuoksi. Mittaamisella saatuja tuloksia on käytettävä yritystoiminnan jokapäiväisessä ohjaamisessa. Analysointi on erittäin tärkeä osa suorituskyvyn mittaamisen kehittämistä. Mittaamisesta saatuja tuloksia on mahdoton muuttaa käytännön toiminnaksi ellei niitä pystytä analysoimaan. Analysointi on tärkeää tehdä siellä, missä mitatusta tiedosta on paras osaaminen.

Mittaamista kehitettäessä on myös mietittävä mitä ja miten tuloksia raportoidaan yrityksen henkilöstölle. On erittäin tärkeää, että jokaiselle organisaatiotasolle raportoidaan tuloksia. Raportoitavat tiedot vaihtelevat organisaatiotasojen välillä, joten on mietittävä mitä tietoja voidaan millekin tasolle raportoida.

Mittareita kehitettäessä on myös mietittävä miten usein tuloksia on mittarista saatava. Asennuspalveluiden toiminnan seurannan ja ennakkoinnin kannalta on tärkeää määrittää, kuinka usein mittarista tietoa halutaan.

Asennuspalveluissa, kuten monissa yrityksissä kokoontuu säännöllisin aika ajoin johtoryhmä. Johtoryhmän tehtävänä on käydä läpi edellisen mittausjakson tulokset ja puuttua epäkohtiin. Johtoryhmän toiminnan tueksi olisi yrityksessä mietittävä, olisiko johtoryhmän päätöksenteko helpompaa, jos heillä olisi käytössään raportti, josta käy ilmi edellisen mittausjakson tärkeimmät tulokset sekä yrityksen taloushallinnon kommentit.

5.1 Jatkotoimenpiteet

Asennuspalveluissa tehdään vuosittain useita erilaisia projekteina toteutettuja töitä asiakkaille. Projektit suunnitellaan tarkoin yhdessä projektin tilaajan kanssa. Projektipäälliköt seuraavat projektien etenemistä ja toteuttamista yhdessä asiakkaan kanssa. Kehittämistä vaativa osa-alue Asennuspalveluiden projektityöskentelyssä on kannattavuuksien mittaaminen. Tällä hetkellä Asennuspalveluissa ei lasketa säännöllisesti projektien taloudellista tulosta. Kesän 2011 aikana tavoitteena on kehittää projektien kannattavuuksien järjestelmällistä seuranta.

Laadullisten mittareiden kehittäminen koetaan Asennuspalveluissa tärkeäksi asiaksi. Taloudellisia mittareita on Asennuspalveluissa käytössä useita ja niiden kehitys on yrityksessä jatkuvaa. Laatu käsitteenä voidaan jakaa kolmella eri tavalla: laadun suunnittelu, laadun ohjaus ja laadun parantaminen, mittareita mietittäessä on hyvä lähteä liikkeelle näkökulma kerrallaan. Laadullisten mittareiden kehittäminen aloitetaan laadun suunnittelusta, eli sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista. On tärkeää, että tuotteen tai palvelun suunnittelu lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeista. Laadun ohjauksessa pyritään virheettömään tuotantoprosessiin eli Asennuspalveluiden kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä pyritään saavuttamaan tilanne, jossa asentajien osaaminen on tasolla, missä virheiden määrä on alhainen. Viimeisenä on laadun parantaminen, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla tuotteelle tai palvelulle saadaan uusia laatuun liittyviä ominaisuuksia. Esimerkiksi miten Asennuspalveluissa voidaan tuotteen tai palvelun toimitusaikaa lyhentää ja samanaikaisesti virheiden määrää pienentää. Seuraamalla kuinka suuri prosentti korjatuista vioista tulee seuraavan kuukauden aikana uudestaan korjattavaksi. Näitä asioita seuraamalla ja mittaamalla saadaan Asennuspalveluissa käytännön tietoa työntekijöiden osaamisen tasosta ja jatkokoulutusvaatimuksista.

Ei-taloudellisista mittareista tärkeimmät ovat työntekijöiden osaamisen mittaaminen ja tuotteiden ja palveluiden toimitusaikojen oikeellisuus. Osaamisen mittaamisella Asennuspalveluissa pyritään selvittämään millaista osaamista työntekijöillä on ja millaista koulutusta he tarvitsevat. On yrityksen kannalta tärkeää, että työntekijöiden osaaminen olisi mahdollisimman monipuolista, se antaa Asennuspalve-

luille mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Asennuspalveluiden kannalta tärkeää on myös, että työntekijöiden osaaminen jakautuisi tasaisesti yrityksen sisällä.

Toimitusaikojen oikeellisuus on asiakkaiden luottamuksen säilyttämisen kannalta erittäin tärkeää. Asennuspalveluiden on pystyttävä mittaamaan tuotteidensa ja palveluidensa toimitusaikojen täsmällisyyttä. Toimitusaikojen oikeellisuutta pystytään mittaamaan tuotteen tilaushetkestä siihen, kun tuote on asiakkaalle toimitettu. Mittari on kuitenkin pystyttävä rakentamaan siten, että sen käyttäminen olisi mahdollisimman helppoa ja automaattista. Mittarin kehittäminen vaati Asennuspalveluissa suunnittelua ja kehittämistä.

5.2 Ennustaminen

Ennustaminen on ehdottomasti yksi tärkeimmistä asioista, kun puhutaan suorituskyvyn mittaamisesta. Samalla ennustaminen on myös haastavin osuus yrityksen suorituskyvyn mittaamisen kehittämisessä. Asennuspalveluissa ennustamisen osalta pyritään jatkuvaan kehittämiseen. Mitä paremmin pystytään ennustamaan tulevaa tilannetta sitä tehokkaammin pystytään toimintaa ohjaamaan. Menneisyyttä ja nykytilaa mittaavilla mittareilla pystytään Asennuspalveluissa ennustamaan tulevaa tilannetta. Puhtaasti tulevaisuutta kuvaavia mittareita on Asennuspalveluissa tilauskanta. Tilauskantaa seuraamalla pystytään näkemään tuleva työtilanne.

Asennuspalveluiden tilauskannan ennustamisen kannalta on tärkeää, että tiedonkulku Asennuspalveluiden ja Telecomin myynnin välillä olisi jatkuvaa, koska valtasosa Asennuspalveluiden töistä tulee nimenomaan Telecomin kautta. Asennuspalveluiden on mietittävä miten kommunikointi Telecomin kanssa tulisi hoitaa, jotta tiedonkulku yhtiöiden välillä olisi jatkuvaa.

Ennustamiseen on panostettava entistä enemmän aikaa ja resursseja. Muita mittareita analysoimalla ja tuloksien mittaamista nopeuttamalla on mahdollista tehdä entistä tarkempia ennusteita tulevaisuudesta. Asennuspalveluissa on mietittävä miten ennustamista tullaan jatkossa kehittämään.

LÄHTEET

- Anvia-konsernin vuosikertomus. 2009. Saatavissa: <http://www.anvia.fi/fi-FI/Konserni/tietoakonsernista/Sivut/Vuosikertomukset.aspx>
- Hannula, M. & Lönngvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy
- Johansson, M. 2009. Suorituskykymittaristo osaksi toiminnan tehokasta johtamista. Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskentatoimi. Maisterin tutkinnon tutkielma
- Kankkunen, K. Matikainen & E. Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki. Talentum
- Kauppa ja teollisuusministeriö. 2001. Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi. Edita Oyj
- Laamanen, K. Laine, R. Pääkkönen, J. Vakkuri, J. Vallinoja, V & Väyrynen, P. 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Laatukeskus
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Tammer-Paino Oy.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Talentum media Oy.
- Lönngvist, A. Kujansivu, P & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Oy Nord print Ab.
- Malmi, T. Peltola & J. Toivanen, J. 2002. Balanced scorecard- rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari
- Meritum. 2002. Aineettoman varallisuuden johtaminen ja raportoinnin periaatteet. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Puusa, A. Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: Unipress