

DIPLOMITYÖ

Alexi Väättäminen 2015

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Teknistaloudellinen tiedekunta
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Toimitusketjun johtaminen

Diplomityö

Aleksi Väättäminen

JOHDON MITTARISTON KEHITTÄMINEN

Työn tarkastaja: Professori Janne Huiskonen

Työn ohjaaja: Professori Janne Huiskonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Aleksi Väättäminen

Työn nimi: Johdon mittariston kehittäminen

Vuosi: 2015

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

81 sivua, 4 kuvaa ja 3 liitettä

Tarkastaja(t): professori TJ professori Janne Huiskonen

Hakusanat: talous, mittari, mittaaminen, pk-yritys

Keywords: economy, economic indicator, measurement, small and medium-sized enterprises

Tämän diplomityön tarkoituksena on tarjota yritykselle ratkaisu talouden seurantaan reaaliaikaisesti. Nykyaikaisessa maailmassa yrityksen on kehitettävä toimintaansa jatkuvasti toimintaansa pysyäkseen kilpailussa mukana. Yrityksen toiminnan kehittämisen taustalla ovat myös muuttuneet omistussuhteet ja yrityksen uuden pääomistajan kiinnostus seurata taloutta reaaliaikaisemmin.

Diplomityössä yritykselle tarjottavat ratkaisut tuotetaan teorian ja yritykseltä saadun tiedon yhdistämisellä. Teoriaosuudessa käydään erilaiset ratkaisumallit perusteluineen läpi. Empiirisessä osassa sovelletaan teoriaosa käytäntöön. Lopputuloksena yrityksen johdolle tarjotaan valmiita työkaluja talouden seurantaan. Työn tulosten luotettavuus perustuu kirjoittajan laajaan yrityksen tuntemukseen, sekä avoimiin keskusteluihin yrityksen ylimmän johdon kanssa. Yritysjohdolle annettiin työssä käyttöön kaiken mahdollisen, hyvin salaisenkin materiaalin käyttöön, työn mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi.

Pääasiallisen lopputuloksena luotiin sähköinen tuntiseurantalomake, jota nimetyt henkilöt pystyvät seuraamaan reaaliaikaisesti internetin avulla. Yritykselle määritettiin olennaisimmat taloudenmittarit, joita yrityksen tulee seurata ja päivittää määritellyin aikavälein, lisäksi määrättiin vastuu alueet, kenelle asioiden päivitys kuuluu. Lisäksi luotiin avainlukujen seurantatyökalupohja, jonne on kerätty kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät tiedot. Työkalut ovat valmiina käyttöön otettaviksi. Lopullinen luodun ohjelman hyödyntäminen ja käyttöönotto tapahtuu myöhemmin.

ABSTRACT

Author: Aleksi Väättä

Title: Developing an economic indicator of system for management

Year: 2015

Place: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Management.

81 pages, 4 figures and 3 appendices.

Tarkastaja(t): D.Sc.(Tech) Janne Huiskonen

Hakusanat: talous, mittari, mittaaminen, pk-yritys

Keywords: economy, economic indicator, measurement, small and medium-sized enterprises

The purpose of this master's thesis is to offer a solution for monitoring the case company's finances in real time. In today's fast-changing world, it is important to be able to develop operations so that the company stays competitive. Another reason for developing the company's operations is that there have been changes in the ownership of the company and the new chief executive officer sees it important to track finances very closely.

The solutions offered in this thesis are produced by combining theory and the information given by the company. Different solutions and their arguments will be reviewed in the theoretic section and the theory will be applied to practice in the empirical section. In the conclusion, the case company is offered readily available tools for monitoring its finances. The reliability of the conclusions is based on the writer's vast knowledge of the case company and open conversations with the company's top management. The writer was given all possible information, even secret materials, to ensure as good a result as possible.

The tools introduced in this thesis are ready to be taken into use. The final utilization and initialization of the created program will take place later.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön kirjoittaminen oli pitkä prosessi. Työn kirjoittaminen alkoi vuoden 2011 alussa, jonka jälkeen työtä kirjoitettiin muutamassa osiossa ennen lopullista valmistumista. Työn tekemistä hidasti työn kirjoittajan saama vastuu yrityksessä muissa tehtävissä. Haluan kiittää työnantajaa hänen antamastaan ajasta ja halusta saada työ lopulta tehtyä. Diplomityön ohjaajaa haluan kiittää ymmärryksestä viivästyksissä, joita työssä on tullut.

Työ on ollut pitkä ja mielenkiintoinen prosessi. Tänä aikana olen oppinut ymmärtämään yrityksen toimintaa hyvin tarkasti ja saanut laajan näkökulman diplomityönkin avuksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tausta	8
1.2 Tutkimuksen rajausta	9
1.3 Työn rakenne	10
2. YRITYKSEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	13
2.1 Suorituskyvyn määrittäminen	13
2.2 Suorituskyky- ja suoritusten mittaaminen	15
2.3 Mittaamisen perusteita	17
2.4 Mittaamisen tarve	18
2.5 Mittaamisen käyttötarkoitukset	19
2.6 Teoria käytäntöön	20
3. MITTARISTON LAATIMINEN	22
3.1 Tunnuslukujen mittausteoreettiset ominaisuudet	22
3.2 Perinteiset mittarit verrattuna modernit mittarit	25
3.3 Mittareilta vaaditut ominaisuudet	26
3.4 Taloudelliset mittarit	32
3.5 Ei-taloudelliset mittarit	37
3.6 Balanced Scorecard	38
3.7 Mittareiden käyttö ja tulevaisuus	39
3.8 Mittaamisen laajuus pk-yrityksessä	40
3.9 Mittaamisen tavoitteet	43
3.10 Mittaamisella saavutettavat hyödyt	44
4. RAPORTOINTI KÄYTÄNNÖT	45
4.1 Raportointitiheys	46
4.2 Raportointivaatimuksia	48
5. YRITYSESITTELY	49

5.1 Nykypäivä	50
5.2 Yrityksen toimintamalli	51
5.3 Yrityksen vastualueet	52
6. MITTARISTON LUONTI – Yritystaso	55
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja päämäärät	56
6.2 Mittaamisen osa-alueet	58
6.3 Talouden seuranta tänä päivänä	59
6.5 Yrityksen kannattavuutta koskevat uhat	61
6.6 Yrityksen ominaisuudet	62
6.7 Käytettävät mittarit	64
6.8 Tutkimuksen luotettavuus	67
6.9 Suorituskyvyn jatkuvan seurannan mittaristo – sisäinen mittaristo	68
6.9.1 Sähköinen tuntiseuranta	69
6.9.2 Seurattavat mittarit	71
6.10 Raportointitiheys yrityksessä	72
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	74
8. YHTEENVETO	75
LÄHDELUETTELO	76
LIITTEET	79

1. JOHDANTO

Tämän tutkimusraportin tarkoituksena on kehittää kohdeyritykselle uusia työkaluja talouden reaaliaikaisempaan seurantaan. Tutkimusraportti on kuvaus yrityksen toiminnasta, työn teoreettisista sekä käytännöllisistä ratkaisuista. Tarkoituksena on saada tarkka kuvaus yrityksen tämänhetkisestä toiminnasta, löytää ongelmakohdat sekä etsiä uusia ratkaisumalleja toiminnan ongelmakohdille. Tämän työn johdannossa kuvataan tutkimuksen tausta, asetetaan ongelmakohdat ja määritellään työn teoreettinen sekä käsitteellinen perusta. Johdannossa määritellään myös työtä rajaavat asiat.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus käynnistyi vuoden 2011 alussa, kun tiedossa oli kesällä tapahtuva omistajavaihdos. Yrityksen 30-vuotisen historian ajan pääomistajiin kuulunut, ja viimeiset vuodet selkeänä pääomistajana toiminut henkilö myi yrityksen ja uusiksi omistajiksi tuli yrityksen toimiva johto. Yrityskaupan myötä yhtiön taloudellinen tilanne muuttui huomattavasti. Ennen yrityskauppaa yhtiön kassa oli niin vahva, että siitä voitiin rahoittaa investoinnit ja normaalitoimintaa enemmän pääomia sitovat projektit. Yrityskaupan myötä yhtiön kassan ylilikviditeetti poistui käytöstä.

Samaan aikaan asiakasyritysten maksuajat pitenivät. Tässä tilanteessa yhtiön uuden johdon täytyy seurata tarkemmin yhtiön rahoitusaseman muutoksia. Tätä varten diplomityö suoritetaan. Tarkoituksena on löytää työkalut toiminnan ja talouden seurantaan ympäri vuoden, etteivät yrityksen käteisvarannot pääse missään tilanteessa täysin loppumaan ja toiminta on vakaalla pohjalla. Toiminta on vuodenaikojen mukaan syklistä, jolloin syntyy aikoja, kun yrityksellä on kuluja paljon, mutta töistä saavat rahat tulevat vasta myöhemmin.

Tutkimuksen kohdeyrityksellä on vahva markkina-asema teollisuuden kunnossapidossa Itä- ja Kaakkois-Suomen alueella. Yrityksen toimialana ovat teline- ja eristystyöt. Toiminta on ollut jatkuvasti kannattavaa koko yrityksen historian aikana. Yrityksen uusi tilanne aiheuttaa kuitenkin lisäkustannuksia, lähinnä lisääntyvien vuokra- ja lainanlyhennys kulujen takia, mikä aiheuttaa lisähaastetta talouden hoidolle.

Tutkimusraportti ohjattiin tutkimuksen tekijälle hänen taustansa vuoksi. Työntekijällä on vankka tuntemus yrityksestä, niin työmaalla työntekijätehtävissä kuin konttorin puolelta, sekä sopiva koulutus ja ajankohta työlle. Tutkimuksessa apuna tärkeässä roolissa toimivat yrityksen muut toimihenkilöt.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tämän tutkimustyön päärajaus tapahtui tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Yritykselle tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostui talouden mahdollisimman kätevä ja reaaliaikainen seuranta. Taloutta päätettiin seurata kehitettävien mittareiden avulla. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin muiden asioiden mittaaminen tällä erää. Rajaukseen vaikutti sekä tämän hetkinen tarve, että diplomityönlaajuuden järkevä koko. Ilman diplomityön luonnetta käsiteltävän työn teoriaosuus olisi huomattavasti suppeampi. Pelkästään yrityskäyttöön tehty työ olisi sisältänyt ainoastaan tiiviin käytännön paketin. Diplomityön luonne vaatii työltä riittävän laajuuden, teoreettisen taustapohjustuksen sekä saadun tiedon analysoinnin.

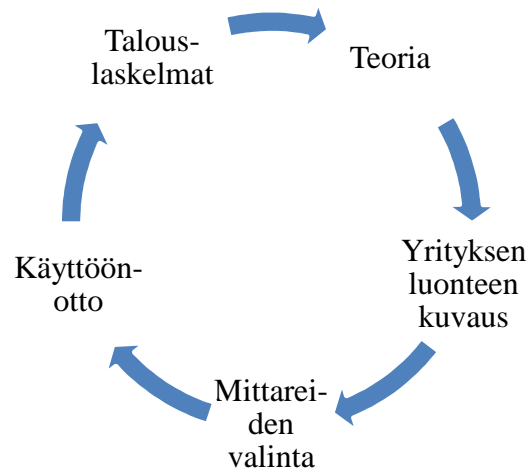
Työn päätavoitteena on pystyä seuraamaan ja ennakoimaan yrityksen kassavirran riittävyttä vuoden eri vaiheissa. Tarkoituksena on ymmärtää paremmin yrityksen kulurakennetta ja sen jaksottumista eri vuoden ajoille. Toinen tärkeä seurattava alue

on yrityksen tulopuoli. Yrityksen laskutuspuolen reaaliaikaisuus on ollut iso ongelma-kohta. Laskutusta tulee noin kymmenen eri henkilön kautta ja laskutus on kulkenut aina myöhässä. Konttorilla ei ole tietoa tulevien laskutusten määrästä, tai milloin laskutusta on tulossa, joten laskujen kiertoa tulee nopeuttaa ja selkeyttää.

Työn yhtenä rajoittavana tekijänä on tiedon luottamuksellisuus. Työssä on käytetty paljon luottamuksellista tietoa, jota ei tässä työssä voi julkaista. Luottamuksellinen materiaali vaikuttaa työn tekemiseen kaikissa vaiheissa. Raportin julkaistava osa keskittyykin pääosin ratkaisujen hakemisiin yleisemmin, eikä tarkkoihin yksittäisiin analyyseihin. Tutkimuksen pysymiseksi mielekkäänä ja hyödyllisenä myös yrityksen kannalta, on tutkimuksesta rajattu ulkopuolelle paljon vaihtoehtoisia menetelmiä.

1.3 Työn rakenne

Työ aloitettiin käymällä läpi yrityksen kirjanpitoa, sekä muita talouslukuja, joita oli edellisiltä vuosilta saatavissa. Lisäksi alihankkijoiden työn todellista hintaa verrattiin oman työn hintaan. Sen jälkeen tutkittiin teoriaa päätöksien tueksi ja perusteluiksi. Tämän jälkeen prosessissa keskityttiin yrityksen luonteen ja erityispiirteiden kuvaukseen ja lopullisten mittareiden valintaan. Tulosten käyttöönotto tapahtuu myöhemmin.



Kuva1. Mittaripaketin luontiprosessi:

Tutkimus alkaa työn tekemisen lähtökohtien kuvauksella ensimmäisessä osiossa. Alkukuvauksessa kuvataan tämän hetkinen tilanne ja työn tavoitteet, sekä käydään läpi tulevat tutkimusmenetelmät. Toisessa vaiheessa, luvuissa 2-4 keskitytään käymään läpi työn teoreettista pohjaa ja esitellään vaihtoehtoisia menetelmiä lopullisten päätösten tueksi. Tässä vaiheessa kuvataan eri kirjallisuudesta löytyviä ratkaisumalleja mittareiden löytymiseksi, ja annetaan vahva teoreettinen pohja päätutkimuskohtien ratkaisuihin. Luku 2 keskittyy myös kuvaamaan suorituskyvyn teoriaa, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä tulee ottaa huomioon sitä luodessa. Luvussa kuvataan myös miten se hyödyttää yrityksen toimintaa kehittymään sekä toimii päätöksenteon tukena.

Kolmas luku keskittyy mittariston luontiprosessiin. Luvussa käsitellään erityyppisiä mittareita, kerrotaan mittareiden käyttämisestä nykypäivänä verrattuna aikaisempaan, miksi mittaristo tulee luoda ja käydään läpi laajasti mittausmahdollisuuksia. Työssä huomioidaan yrityksen koko ja käsitellään asioita erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta.

Neljäs luku keskittyy saatujen mittauksetulosten hyödyntämiseen ja raportointiin, sekä mittariston hyödyn maksimointiin. Se, miten erikokoisten yritysten ominaispiirteet vaikuttavat raportointikäytäntöihin sekä muodollisuuteen, käydään läpi perusteluineen lähinnä pk-yrityksen näkökulmasta. Raportoinnissa käydään läpi vastualueita eri toiminnoissa.

Viidennessä luvussa keskitytään case-yrityksen historiaan, nykypäivään ja sivutaan tulevaisuutta. Osiossa selvitetään työn tekemisen tarkoitus, strategia ja arvot, sekä valmistautuminen tulevaisuuden haasteisiin. Yrityksen organisaatio heidän vastualueineen käydään läpi nykypäivän toiminnassa.

Kuudennessa kappaleessa hyödynnetään aikaisemmin käyty teoria läpi ja tehdään yritykselle päätöksiä käytettävistä työkaluista tulevaisuudessa. Kappale tarjoaa lopulliset mittarien valinnat perusteluineen, sekä vastualueet näiden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Mittarien tulevaisuuden kehittäminen, kenen vastuulla kunkin kyseisen osion päivittäminen ja kehittäminen on, kuinka usein asioita tarkastellaan ja kuinka muodollinen raportointi käytäntö yritykselle luodaan. Tämä kokonaisuus muodostaa lopullisen työntuloksen.

Työn 7 ja 8 luku keskittyvät johtopäätöksiin ja yhteenvetoon toiminnasta. Näissä osioissa käydään läpi tehdyt ratkaisut ja kerrotaan mittareiden käyttöönnotosta, sekä tulevaisuuden visioista.

2. YRITYKSEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Yrityksen suorituskyvyllä tarkoitetaan sen kykyä saada mahdollisimman hyviä tuloksia aikaan asetetuilla panoksilla, joita sitten mitataan asetettuihin tavoitteisiin nähden. Suorituskyvyn mittaamisella saadaan todellisia hyötyjä vain, kun se toimii pitkäaikaisesti, järjestelmällisesti, toiminta perustuu pitkäjänteiseen kehittämiseen ja on osana koko organisaatiokulttuuria. (Veini, M. 2008–2013(a))

2.1 Suorituskyvyn määrittäminen

Yrityksen suorituskyvyn määrittämisellä on mahdollista saavuttaa tuloksia asetetuilla päämäärillä suhteessa tavoitteisiin. Tärkeä päämäärä on maksimoida omistajien tuotot ja tyydyttää sidosryhmien tarpeita, tilanteen vaatimalla tavalla. (Rantanen, H. & Holtari, J., s.3)

Pienet ja Keskisuuret yritykset katsovat toimintaa eri tavalla kuin suuret yritykset. Pienemmille yrityksille oman yrityksen osakkeen arvon nousu on yleensä vähemmän merkittävä asia kuin isoissa yrityksissä. Pk-yritykset ovat usein toimivan johdon omistuksessa, jolloin tärkeintä on toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus. (Tenhunen, J. s. 10)

Suorituskyvyn tasoa määritettäessä on tärkeää huomioida monien eri tasojen olemassa olo. Korkeimmat tasot ovat yrityksen yläpuolella, kansantalous ja toimialatasot. Yrityksen sisälläkin tasoja voi olla useita: Koko konsernintaso, yritystaso, toimialataso, eri tulosyksikköjen taso, tuoteryhmä ja tuotetaso, osasto-, toimipiste-, vastuualuetaso, eri toimintotasot, erilaiset työnjohtoalueet ja yksilötaso alimmaisena. Tasoja voidaan luokitella eri tavoin, eikä yhtä oikeaa tapaa ole olemassa. Esi-

tetyn tapainen jaottelu kuitenkin tarjoaa laajan pohjan, mistä yritys pystyy valitsemaan sille sopivat tasot. Pk-yrityksissä tasoja voidaan katsoa olevan vähemmän ja toiminta yksinkertaisempaa. Isoissa yrityksissä toiminta on usein monitasoista ja byrokraattista, pienemmissä yrityksissä pieni ydinryhmä tekee päätökset, eikä tarkkoja luokituksia ja vastuutasoja tarvitse erikseen määrittää joka asiassa. (Rantanen, H. & Holtari, J., s. 4)

Ylin taso kaiken yritystoiminnan kannalta on valtio. Se määrittelee lopulta yrityksen toimintamahdollisuudet kyseisessä maassa. Kansantalouden tehtävänä on tarjota yrityksille kilpailukykyiset toimintaedellytykset infrastruktuurin ja tuotannon tekijät osalta, jotta yritykset ovat valmiita sijoittamaan maahan toimintojaan. Tuotannon tekijöillä tarkoitetaan maaperää, luonnonvaroja, ilmastoa, työtä, fyysistä infrastruktuuria ja maasta löytyvää yliopisto- ja tutkimuslaitos määrää ja tasoa. Osa tuotannon tekijöistä on yhteiskunnalle annettuja, mutta osaan pystytään vaikuttamaan omilla ratkaisuilla. Julkisen vallan tehtävänä on luoda yrityksille toiminnan edellytykset, luoda kilpailua ja puuttua toiminnan markkinahäiriöihin. Yhteiskunta luo turvallisuuden ja muiden asioiden standardit. Yhteiskunnan tarkoituksena on luoda yrityksille mahdollisimman suotuisat toimintaolosuhteet, joka saa yritykset sitoutumaan ja sijoittamaan maahan. Infrastruktuurin luominen ja ylläpito on yrityksille erittäin tärkeää. Yhteiskunnan tulee tarjota perustutkimusrahoitusta yrityksille kehityksen jatkumiseksi. Loput tasot ovat yrityksen sisäisiä tasoja, joita on tarpeen olla isommissa yrityksissä useampia. Monialayrityksillä on tasoja konsernitasoista yksilötasolle yli 10 porrasta. Normaalissa Pk-yrityksessä voidaan ajatella olevan noin neljä kappaletta eri tasoja. (Rantanen, H. & Holtari, J., s. 11)

2.2 Suorituskyky- ja suoritusten mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisella pyritään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja kykyyn saada jotakin aikaan. Suorituksen mittaamisessa, mitataan jo tapahtuneita suorituksia. Aikaisemmin yrityksillä oli tapana mitata vain taloudellisia lukuja. Tänä päivänä tällainen mittaus on todettu liian suppeaksi näkökulmaksi yrityksen toiminnassa. Suorituskykyä mittaamalla yritys saa kokonaisvaltaisen näkemyksen toiminnasta ja menestyksestä, sekä näiden syy-yhteys seurauksista.. (Rantanen, H. & Holtari, J., s. 8)

Suorituskyvyn mittaamisessa tulee ottaa huomioon kaikki yrityksen keskeisimmät osa-alueet, mukaan lukien sidosryhmät. Tehokas strateginen päätöksenteko edellyttää hyvin hoidettua suorituskyvyn mittaamista. Eri yrityksillä voi olla erilaisia tarpeita ja tärkeys vaihdella, mutta kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston tulee täyttää kolme vaatimusta:

- Kattavuus: käyttöön otettavan mittariston tulee täyttää kaikki tarvittavat tiedot päätöksentekoon
- Integroitu: mittariston täytyy olla johdonmukainen ilman keskinäistä päällekkäisyyttä ja ristiriitoja informaation suhteen
- Käyttökelpoisuus päätöksenteossa: mittariston täytyy toimia suorituskykyä mitattaessa ja parannettaessa tärkeässä roolissa

(Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen H.)

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan ajatella olevan tyyli opettaa yrityksen visio koko organisaatiolle. (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., s. 154–155). Suorituskykyjärjestelmät soluttautuvat hyvin osaksi johtamisprosessia. Erityisesti tapauksissa, kun:

- otetaan kohteeksi strategiset mittaristot

- osana mittaustavoitetta on saada koko yritys ymmärtämään strategia
- koko henkilöstö pääsee vapaasti käsiksi mittaristoon ja sen tuloksiin

Suorituskyvynmittaamisen tulee olla yrityksessä osa perustoimintaa. Mittaamista suoritetaan seuraamisen, ohjaamisen ja toimintojen kehittämisen vuoksi. Liiketoiminnan merkittävimpien menestystekijöiden määrittämisen ja mittaamisen kannalta tärkeintä on ymmärtää kriittisimpien kohteiden nykytila. Ennen toiminnan kehittämistä ja eteenpäin menoa täytyy ymmärtää ja osata mitata yrityksen nykytilaa. (Nopanen, E. & Piispa, T, s. 21)

Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituksen mittaaminen koetaan usein samaksi asiaksi. Normaalisissa arkikielessä suorituksen mittaaminen liittyy menneisyyteen ja suorituskyvyn mittaaminen tulevaisuuteen. Kirjallisuudessa suorituskyvyn mittaaminen mielletään prosessiksi, jossa menneet tapahtumat analysoidaan ja nämä tapahtumat määrittävät nykyistä suorituskykyä. Suorituskyvyn mittaristo toimii johdon työkaluna, jolla voidaan seurata tehokkaasti yrityksen toiminnan ja strategian toteutumista, mitata kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan ja millaisia korjauksia kenties tarvitaan. (Tenhunen, J. s. 10)

Onnistuneelta suoritusmittaamiselta vaaditaan monenlaisia ominaisuuksia:

- Mittareiden määrää kannattaa yrityksen mieltä tarkoin. Koko yrityksellä mittareita voi olla kymmeniä, mutta jokaisella työntekijällä voi olla korkeintaan muutamia seurattavia mittareita. Mittaristosta osa pitää olla jatkuvasti seurattavia, kun taas osaa voidaan seurata harvemmin.
- Mittareiden tulee olla yhteydessä yrityksen visioon ja strategiaan. Mittarit ovat kohdennettava haluttuihin arvoihin.
- Mittareiden tulee kuvata tätä päivää, menneisyyttä ja tulevaa. Mittarit keskittyvät yleensä menneeseen tai nykyhetkeen.
- Mittareiden tulee olla yhteydessä asiakkaisiin, omistajiin ja työntekijöihin. Mittaristopakettien tulee olla tasapainossa, eikä keskittyä liikaa yhteen asiaan.

- Mittaristosta tulee viestittää kaikille yrityksen tasoille ja sen tulee olla johdonmukainen. Kaikkien mittareiden tulee olla johdonmukaisesti yhteydessä ylempään tason mittareihin. Mittareiden välillä tulee olla selkeä syy-seuraus suhde.
- Mittareita tulee vaihtaa strategian ja tilanteiden muuttuessa. Mittaamista suoritetaan yleensä ongelma-alueilla. Mittaus yleensä parantaa ongelman. Yrityksen tulee siis päivittää mittaripakettiaan aina tarpeen ja ongelmien mukaan.
- Mittareilla tulee olla tavoitteita. Jokaisella mittarilla tulee olla haluttu taso tiedossa. Tavoitteen ei kannata perustua pelkästään menneeseen tietoon, vaan myös kilpailijoihin ja omiin mahdollisuuksiin saavuttaa taso. Yritystason tavoitteet pitää pystyä uskottavasti kertomaan ja saada työntekijät uskomaan niihin, tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan pitää olla pitkäjänteistä ja lyhyen- ja pitkäjänteisten tavoitteiden, sekä eri osastojen välisten mittareiden tulee olla johdonmukaisia. (Linnakko, T. s. 7-8)

2.3 Mittaamisen perusteita

Suorituskyvyn mittauksen pääasiallinen käyttötarkoitus on toimia johtamisen tukena. Mittaamisen käyttötarkoituksia on kuitenkin monia. Henkilöstön oikeanlaista toimintaa on helpompi ohjata, kun tarjolla on mitattuja faktoja. Yrityksen tämän hetkistä tilaa on helpompi arvioida saatujen tulosten pohjalta. Strategian muuttaminen teoriasta käytäntöön vaatii mittaamista, jolloin myös strategian toteutumisen seuranta ja edelleen kehitys helpottuvat. Yrityksen toiminnan ongelmat voivat löytyä mittareiden avulla. Mittareita luotaessa pitää yrityksen kuitenkin varmistaa, ettei mittareiden asetus aiheuta osaoptimointia, parempien mittaustulosten saavuttamiseksi kohdennetuilla mittareilla, kokonaisuuden kuitenkin kärsiessä. Henkilöstön motivaatiota voidaan nostaa asetetuilla mittareilla ja niiden saavuttamisesta saatavilla palkkioilla. Palkkausjärjestelmää pystytään kehittämään ja löytämään uusia henkilöstön motivaation nostattamiskeinoja mittaamisen avulla. Yrityksen henkilöstölle voidaan opettaa helpommin yrityksen visio, strategia sekä muut tavoitteet

suorituskyvyn mittareilla, joita on helpompi ymmärtää ja hyväksyä kuin pelkät suusanalliset tavoitteet. (Rantanen, H. & Holtari, J., s. 24)

Suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin päätarkoituksena on saavuttaa jäseneltyä ja luotettavaa tietoa, hyödyttämään päätöksentekoa. Oikeiden päätösten tekeminen ilman riittävää ja kunnollista tietoa on pitkällä aikavälillä mahdotonta toteuttaa. Ihmisten toiminta kehittyy myös mittaamisen takia yleensä positiiviseen suuntaan. Johtamisen päätehtävänä on ihmisten kautta vaikuttaminen, positiivisten tulosten saavuttaminen ja vuorovaikutus ihmisten kanssa. (Tenhunen, J. s. 13)

2.4 Mittaamisen tarve

Yrityksillä on erilaisia mittaustarpeita toiminnastaan. Nykypäivänä mittaamisen tarve on kasvanut oman tarkemman seurannan halun takia, mutta myös uusien viranomaisvaatimuksien takia. Yritykset haluavat mitata yleensä muuttuneen toimintaympäristön tai työn luonteen ja tiedon lisääntymisen sekä sen muokattavuuden helpottumisen takia. Kiristynvä kilpailu on aiheuttanut tarpeita kehittää yrityksen toimintaa, ja siten samalla myös mittaamista. Yrityksen tavoitellessa menestystä ovat resurssit pystyttävä keskittämään oikeisiin kohteisiin ja saatava jatkuvaa tietoa yrityksen eri osa-alueiden toiminnasta. Markkinoille on ilmestynyt viime vuosina uudenlaisia yrityksiä, jotka tuottavat ja tarjoavat toisille yrityksille tietoteknisiä sovelluksia ja käytännön laskentatoimintaa. Nykyaikana yritykset kokevat tarvetta mitata perinteisten pääoman tuoton ja käyttökateen lisäksi muita erilaisia asioita. Syitä uudelle mittaamiselle voi olla yleinen työn luonteen muuttuminen, jolloin kustannusrakennekin on muuttunut. Maailman globalisoituminen on tuonut kilpailun kiristymistä lähes joka alalla, kansainväliset yritykset ovat kiinnostuneita toimimaan Suomessa ja kotimaiset toimijat pyrkivät suurentamaan toimintaansa, eivätkä paikalliset yrittäjät pärjää nykymaailmassa enää samantasoisella toiminnalla kuin aikaisemmin. Nykyaikana monilla aloilla koetaan tärkeäksi erilaiset laatuoh-

jelmat ja palkinnot, niiden saaminen vaatii toimintojen standardisoimista ja mittaamista. Nykyaikana yrityksissä kaikilla henkilöillä on vastuu laadukkaammasta ja tehokkaammasta toiminnasta, ei ole vain laskentaosasto, joka seuraa kuluja ja mitareita. Yhteiskunta on vuosien varrella kehittänyt vaatimuksiaan yrityksiä kohtaan, nykypäivänä yrityksiä on seurattava ja toimitettava monenlaisia dokumentteja ja selvityksiä yhteiskunnalle lakien nojalla. Monien työntekijöiden asema on yrityksissä muuttunut huomattavasti itsenäisemmäksi kuin aiemmin. Työntekijän esimiehellä ei välttämättä ole tarkkaa kuvaa työntekijänsä työkuormasta ja sisällöstä, samalla tavoin kuin ennen. Tämän takia on tärkeää löytää sopivat suorituskyvynmittarit eri toiminnoille, että työntekijää voidaan arvioida ja mahdollisesti myös palkita. (Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J., s. 18–19)

2.5 Mittaamisen käyttötarkoitukset

Suorituskyvynmittaamisen tarkoituksena on yleensä toimia johtamisen päätösten tukena. Yrityksillä on hyvin erilaisia tarpeita mittaamiselle. Vaikuttavina tekijöinä ovat yrityksen koko, toimiala, tavoitteet, erityispiirteet, elinkaaren vaihe, ja niin edelleen. (Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J., s.11)

Hyvin pienillä yrityksillä on mahdollisuus vain korkeintaan muutaman luvun seuraamiseen. Suuryrityksillä on mahdollisuus taas seurata ja analysoida suurta mittaristo määrää. (Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J., s.11)

Suorituskyvyn mittaamiselle voi olla hyvin erilaisia syitä:

- Yrityksen henkilöstön toimintaa pyritään ohjaamaan tehokkaammin
- Tärkeiden tavoitteiden kertominen ja julkituonti helpottuvat organisaatiossa

- Toiminnan nykytasoa voidaan arvioida tehokkaammin
- Yrityksen strategian muuttaminen teoriasta kohti realismia oleviksi tavoitteiksi
- Havaitaan yrityksen toiminnan ongelmakohdat tehokkaammin
- Pystytään motivoimaan henkilöstöä paremmin
- Valitun strategian käytännön toteutumisen seuraaminen
- Saadaan päätöksentekoa varten tärkeää informaatiota
- Pystytään tulevia tapahtumia ennustamaan paremmin
- Mahdollistaa tulospalkkioiden oikeudenmukaisemman maksamisen

(Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J., s. 18)

Suorituskyvyn mittaaminen auttaa:

- Motivoi
- Korostaa mitattavan asian arvoa
- Ohjaa tekemään oikeita asioita
- Selkiinnyttää ohjeita
- Aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua
- Luo edellytyksiä palkitsemiselle

(Tenhunen, J., s.13)

2.6 Teoria käytäntöön

Teoria ja mittaaminen ajatellaan usein vertailuna. Teoria on hieno ajatus, joka on käytännössä kuitenkin lähes mahdotonta toteuttaa. Hyvä mittaaminen vaatii pohjalle perusteltua teoriaa, huolellista asioiden määrittelyä ja tarkkaa mallinnusta. Hyvä mittaamisprosessi voidaan jakaa kuuteen osioon. (Saari, S. s. 29–30)

Prosessi aloitetaan kuvaamalla ilmiö. Ilmiö täytyy ymmärtää ja pystyä selittämään kirjallisesti. Tärkeä on myös ymmärtää ja selittää ympäristö, jossa toimitaan. Tuottavuus on tärkeä asia hyvinvoinnin kannalta ja siksi on selitettävä, miten hyvinvointi toteutuu ja mikä merkitys tuottavuudella on siinä ja kenelle hyödyt tulevat. Tuottavuuden kuvaaminen on hoidettava riittävän tarkasti taloudellisten ilmiöiden joukossa. Asiat tulee käsitteellistää tiiviisti. Tuottavuuden kuvaaminen vaatii kuitenkin laajempaa kuvaamista. Käsite tulee määrittää positiivisin termein, mitä se on ja vältettävä negatiivisia ilmauksia. Käsitteille pyritään antamaan lyhyt nimi, jotta niitä olisi helpompi käyttää. (Saari, S. s. 30- 31)

Yrityksen tulee mallintaa toimintansa yksinkertaiseksi. Yksinkertaistaminen selkeyttää ja tekee ymmärrettäväksi ja hallittaviksi monimutkaiset ja hankalasti ymmärrettävät ilmiöt ja asiat. Liiketoiminnan mallintamisessa on hyvä eriyttää kaksi asiaa: tavoitteellinen toiminta ja taloudellinen ilmiö. Tavoitteellisena toimintana liiketoimintaa mallinnettaessa, työ kohdistuu muun muassa: tulostavuu, oikeudenmukainen palkitseminen ja asioiden arvottaminen. Taloudellisena ilmiönä asiaa käsiteltäessä on mallinnettava, esimerkiksi: liiketoiminnan strategiaa ja menestystekijöitä, kuten laatua, tuottavuutta ja lisäarvoa. (Saari, S. s. 32)

Mittauksien toteuttaminen on hoidettava laadukkaasti ja tuloksena saatujen ilmiöiden ymmärtäminen ja selittäminen on oleellista. Saatujen tulosten ymmärtäminen, hallinta ja huomioon ottaminen auttavat tekemään oikeanlaisia päätöksiä. Mittaustuloksien analysointi ja vertailu on tärkeä osa loppupäätelmien kannalta. Alussa suoritettu teoreettinen työ saa käytännön toimivan työvälineen toiminnan avuksi. Oikeat johtopäätökset ja niiden mukaan toimiminen tuovat oikeanlaista lisäarvoa yritykselle. Kokonaisuuden ymmärtäminen on avain asemassa, että yritys saa oikeanlaisen hyödyn toimintansa tueksi. (Saari, S. s. 33)

3. MITTARISTON LAATIMINEN

Yritykset luovat mittaristoja pystyäkseen seuraamaan asetettujen tavoitteiden toteutumista todellisella tasolla. Ilman asetettuja tavoitteita ja mittareita seuraaminen on lähinnä arvailua yrityksen todellisesta tilasta. Mittaripaketin tulee olla linjassa yrityksen strategiaan ja pystyä kuvaamaan todellisia, tärkeitä asioita yrityksen toiminnan kannalta. Mittareiden jako voidaan konkreettisesti jakaa suoriin taloudellisiin mittareihin ja ei-taloudellisiin mittareihin, tai laajemmin useaan eri osa-alueeseen.

3.1 Tunnuslukujen mittausteoreettiset ominaisuudet

Mittareita kehitettäessä on mietittävä niiden käyttökelpoisuutta yritysjohdon päätöksenteossa. Päätöksenteko voidaan jakaa pääasiallisesti kolmeen osaan. Aluksi tieto tuotetaan ja syötetään järjestelmään, sen jälkeen saadut mittaustulokset tulee painottaa ja miettiä niiden hyväksikäyttöä päätöksenteossa, niin sanottu inhimillinen päätöksentekojärjestelmä. Lopuksi päätöksistä saadaan tietynlaiset tulokset (päätöksen arvo). Yrityksen pitkäaikaisen menestyksen perustana tarvitaan taito osata mitata oikeita asioita ja miten saatua tietoa osataan käyttää hyväksi. Mittaustulosten tulee täyttää vaaditut kriteerit, jotta ne olisivat käyttökelpoisia ja johtavat tehokkaisiin päätöksiin. Erkki K. Laitinen määrittelee kirjassaan mittarille viisi ominaisuutta, jotka tekevät mittaristosta mittaamiseen sopivan:

- Relevanttius
- Oikea-aikaisuus
- Edullisuus
- Validiteetti
- Reliabiliteetti

(Laitinen, E. K. 2003, s. 120–121)

Mittarin tulee olla relevantti, eli sillä pitää olla olennainen tarkoitus päätöksenteossa. Mittarin ollessa relevantti, pienetkin muutokset mittarin arvossa voivat muuttaa päätöstä, kun taas epärelevantin mittarin suuretkaan muutokset eivät vaikuta päätöksentekoon. Lopulliseen päätöksentekoon yhdessä valitussa strategisessa päätöksentekotilanteessa vaikuttaa vain pieni määrä tietoja, riippuen yrityksen strategisista valinnoista ja tilanteesta. Päätöksenteossa ratkaisevaa on löytää oikea tieto. Mittarin tuottamaa arvoa tulee verrata sen antamaan arvoon verrattuna pelkkään arvaamiseen. Saatu hyöty voidaan parhaassa tapauksessa mitata suoraan saadusta hyödystä, usein kuitenkin joudutaan vertaamaan odotusarvoihin. Mittarin arvoon vaikuttavat päätöksentekotilanteessa subjektiiviset ja objektiiviset arvot, sekä tilannetekijät. Subjektiiviset tekijät ovat henkilöriippuvaisia. Kuinka hyvin päätöksentekijä osaa, tai haluaa hyödyntää mittaria päätöksessään. Objektiiviset tekijät liittyvät ihmisestä riippumattomaan päätöksentekoon, miten hyvin mittarin arvoja kyetään hyödyntämään optimaalisessa tilassa, ilman ihmisten kykyrajoitteita. Vähentämällä optimaalisesta päätöksen arvosta subjektiivinen päätöksen arvo saadaan päätöksen laatu kustannus selville. (Laitinen, E. K. 2003, s. 121–123)

Tilannetekijöitä on ajallisia ja ympäristöllisiä. Ajalliset tekijät ovat tärkeitä, sillä liian myöhään tuleva tieto voi olla päätöksien kannalta täysin turha vaikka saatu tieto oikeaan aikaan olisikin elintärkeä. Ajoissa saatu tieto mahdollistaa sen käytön optimaalisessa päätöksenteossa. Ympäristötekijöillä voi olla merkitystä, esimerkiksi kilpailijoihin liittyvä tieto voi olla elintärkeä omaan päätökseen kireässä kilpailussa, kun helpommassa kilpailutilanteessa tieto ei ole kovin merkittävä. Nykypäivänä ajalliset ja ympäristölliset tekijät ovat hyvin merkittäviä. Koko ajan muuttuva toimintaympäristö vaatii nopeita päätöksiä ja pitää pystyä sopeutumaan nopeisiin tilanteiden muutoksiin. Mittaristojen joustavuus on erittäin tärkeä tilanteiden päivittämiseksi. (Laitinen, E. K. 2003, s. 123–124)

Päätöksentekoon käytettävän mittarin tulee olla edullisesti tuotettavissa verrattuna sen tuottamaan hyötyyn. Tieto, jonka hankinta vie paljon voimavaroja, mutta tuottaa optimaalisessakin tilanteessa vain vähän hyötyä, ei ole kannattava. Tehokas yritys käyttää hankinnan voimavarat tasaisesti, tuotetun tiedon mukaan. Jos tuotoksen arvo mitataan rahassa, tulee jokaisen hankitun tiedon tuottaa yhtä paljon voittoa suhteessa panokseen. Nykypäivänä pyritään tiedostamaan kustannusrakenne ja etsitään kevyitä ja edullisia tiedonkeruu menetelmiä. Yleinen laskentajärjestelmän epäonnistumisen syy on käytännön ylläpidon hankaluus ja yritys kokee saadun hyödyn pienemmiksi kuin sen vaatimat uhraukset. Usein helposti päivitettävä karkea laskentajärjestelmä tuottaa enemmän lisäarvoa kuin raskas käyttöinen tarkka laskentajärjestelmä. (Laitinen, E. K. 2003, s.125–129)

Mittareilta tulee vaatia riittävää validiteettia. Saatu tieto tulee olla riittävän oikeaa, mitata harhattomasti juuri kyseistä haluttua mittauksen kohdetta. Mittauksessa tulee osata ottaa kaikki osiot huomioon, muuten seurauksena on jatkuva poikkeama ja harhakuvan luonti. Tiedon mittauksessa osa mittauskohteista on hyvin haavoittuvia pienille vääryyksille tuloksissa. Aivan tarkan tiedon hankkiminen voi olla hyvinkin kallista, joten tulee jo mittareita valittaessa ja kehitettäessä miettiä, mitkä asiat vaativat korkeampia panostuksia kuin toiset. Toisinaan voidaan hyväksyä tietty vääristymä mittauksissa, jos se saadaan huomattavasti helpommin tuotettua kuin validi mittari ja harha voidaan poistaa riittävällä tasolla. Joskus mittareiden tiedetään antavan vääristynyttä tietoa, mutta se hyväksytään ja tärkeämpänä asiana pidetään henkilöstön motivointia kuin mittauksen oikeellisuutta. (Laitinen, E. K. 2003, s. 129–130)

Mittauksen reliabiliteetti eli tarkkuus on tärkeä mittarin arvon ominaisuus. Jotkut mittauskohteet ovat hyvin selkeitä ja mittaamisen kopioiminen on helppoa. Tällöin mittaustuloksista tulee hyvin tarkkoja arvoja ja poikkeamat on helppo havaita. Joissakin mittauksissa on hyvin paljon eri vaiheita, jolloin tulokset hajoavat. Tarkalla

ohjeistuksella ja vakiintuneilla toimintatavoilla virheet ja harhat pystytään minimoimaan. Ihmisten toiminnassa on kuitenkin eroja, jotka aiheuttavat epävarmuusmuuttujia. Toiset ihmiset selviävät huonoista ohjeistakin huolimatta mittaamisesta oikein, toisille tulee epätarkkaa mittaamista riippumatta ohjeiden helppoudesta. Pelkkä tarkkuus ei mittaustilanteissa riitä. Mittausten tulee olla valideja ja reliabiliteetteja. Näin saadaan harhattomia ja tarkkoja mittaustuloksia. (Laitinen, E. K. 2003 s. 131)

Ilman mittauksen uskottavuutta siitä ei ole hyötyä. Päätöksentekijöiden on oltava täysin varmoja mittarin toimivuudesta ja harhattomuudesta, että he hyväksyvät sen todelliseksi päätöksenteon välineeksi. Ilman ihmisten hyväksyntää mittarilta puuttuu arvo. Päätöksentekijöille on luotava mittareita varten yksinkertaiset, järkevät, sekä hyvin dokumentoidut laskentaohjeet. Mittareiden hyväksyntää helpottaa käytävien ihmisten osallistuminen mittareiden kehittämiseen. Hyvä ja uskottava mittari tulee tehokkaasti yrityksessä käyttöön. Ongelmallisin mittari on uskottava, mutta muuten heikko ja epäluotettava. Silloin mittarilla voidaan tehdä kalliita virheitä. Tässä tilanteessa mittaria tulisi kehittää nopeasti luotettavaksi. Hyvään mutta ihmisten mielestä epäluotettavaan mittariin kannattaa panostaa voimavaroja. Yrityksen tulee esitellä mittari tarkasti käyttäjille, näyttää sen laskentakaavat ja ominaisuudet käytännössä, että he saavat uskon mittariin, eikä hyvä mittari jää käyttämättä pelkkien epäluulojen takia. (Laitinen, E. K. s.132–134)

3.2 Perinteiset mittarit verrattuna modernit mittarit

Mittaamista yritykset ovat suorittaneet jo todella pitkän aikaa. Perinteisesti mittarit ovat keskittyneet taloudellisten lukujen seuraamiseen. Nykyaikaiset mittarit ovat moniulotteisia, jotka eivät keskity yhteen pieneen alueeseen, vaan käsittelevät yrityksen toimintaa laaja-alaisesti ottaen huomioon toiminnan kokonaisvaltaisuuden. Perinteinen tyyli on perustaa päätökset vain menneisyyteen ja sieltä saatuihin lukuihin, nykyään on alettu ymmärtää tarve yhdistää reaaliaikaisia ja menneisyyden

mittareita. Kaikkia asioita ei voi kuitenkaan mitata juuri tässä hetkessä. Mittaamisen tarkoitusta tulee miettiä mittareita luodessa. Ennen mittaamista suoritettiin valvonnan ja raportoinnin vuoksi, nykypäivän mittareilla on tarkoitus pyrkiä laajempaan mittaukseen, resurssien allokoimiseen ja arvontuoton muodossa. Perinteisten mittareiden aikana ei uskottu mahdollisuuteen yhdistää mittaamista toimintaan, nykypäivänä pyritään mittaaminen yhdistämään selkeästi käytännön toimintaan. (Veini, M. 2008–2013(b))

Nykypäivänä yritysten ajattelu on mennyt huomattavasti monipuolisemmaksi entisaikoihin verrattuna. Ennen keskityttiin yrityksen voiton seurantaan mittareissa, nykyään ymmärretään kokonaisuuksia paremmin, eikä pelkkien rahalukujen seuraaminen anna riittävää tietoa yritykselle, vaan on ymmärrettävä laajemmin asiakokonaisuuksia. Pelkkä taloudellisten lukujen seuraaminen ei riitä parhaaseen mahdolliseen toimintaan yrityksessä, vaan yrityksen toiminta jää tällöin liian kapeaksi. Toiminta-ajattelumalli on siirtynyt selkeästi funktionaaliseen prosessiin ajattelumalliin ja lyhytnäköinen toiminnan seuraaminen on muuttunut pitkän aikavälin suunnitteluun, joka vähentää vääristymiä ja tahallisia hetkellisiä huipumustenestyspiikkejä yrityksessä. Yritysten tavoitteet ovat muuttuneet tuotosarvojen hallinnaksi, panosajattelun sijaan. Mittareille on totuttu antamaan ennalta päätetyt, tarkat raja-arvot, joiden avulla on nähty onko toiminta onnistunut vai ei. Nykypäivänä tulisi kuitenkin toiminnan kehittämistä seurata laaja-alaisesti. (Veini, M. 2008–2013(b))

3.3 Mittareilta vaaditut ominaisuudet

Mittareilta vaaditaan monia erilaisia ominaisuuksia. Tärkeintä on pystyä linkittämään mittarit yrityksen strategiaan, visioon ja muihin menestystekijöihin. Mittareiden pitää kuvata yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Mittareiden pitää pystyä mukautumaan muuttuvissa tilanteissa. Mittareiden pitää pystyä huomioimaan nyky-

hetki ja tulevaisuuden ennustaminen. Yleinen ongelma mittareissa on niiden jälkeenkäyneisyys. Luvut laahaavat perässä ja niiden hyöty on kyseenalainen. Monilla aloilla nopeat suhdannemuuttumiset vaativat mittareiden reaaliaikaista seurantaan. (Saikko, S. s. 33)

Mittareiden onnistumisen vaatimuksena on koko henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin. Erityisen tärkeää on ylimmän johdon täydellinen sitoutuminen toimintaan. Heidän tehtävänä on näyttää esimerkkiä. Muulta organisaatiolta on turha odottaa sitoutumista uudistuksiin, jollei yrityksen ylin johto itse näytä suuntaa täydellä sitoutumisella. Erityisen suuri rooli ylimmällä johdolla on suorituskykymittariston käyttöönoton aikana. Mittausjärjestelmän käyttöönotto edellyttää uutta ajattelutapaa, jos mittausjärjestelmiä ei ole aikaisemmin ollut olemassa. Uusi ajattelutapa vaatii aikaa ja kapasiteettia, näistä huolehtiminen kuuluu erityisesti ylimmän johdon vastuulle. Mittariston tarkoitus on myös viestittää henkilökunnalle, mitä yrityksessä tavoitellaan, arvostetaan ja mitkä ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä asioita. (Saikko, S. s. 33–34)

Hyvästä suoritusmittarista tulee seuraavia ominaisuuksia: Yksinkertaisia ja helppotajuisia, niiden on perustuttava asioihin, joihin käyttäjä voi yksin tai muiden kanssa vaikuttaa, niiden on oltava objektiivisia, eivätkä saa perustua kenenkään mielipiteelle, niillä on informointi- ja motivointitarkoitus, palautteen on oltava nopeaa ja tarkkaa, niissä tulee korostaa prosessinäkökulmaa – parempi mitata syitä kuin seurauksia, mittari tarvitaan prosessin arvoa tuottavien ja tuottamattomien toimintojen mittaamiseen ja mittareiden tulee olla positiivisia. (Wegelius-Lehtonen, T. s. 101)

Yrityksen mittaristo tulee luoda strategiakarttojen pohjalle tai kriittisten menestystekijöiden pohjalle. Strategiakartalle pohjautuva ajattelu lähtee syy-seuraus-ajattelusta. Jokaisen mittarin tulisi olla osa koko yrityksen syy-seuraus ajattelua. Strate-

gia kartta tulee avata ja laittaa osaksi kehittämään yrityksen taloudellista suorituskykyymittaristoa. Syy-seuraussuhteiden miettiminen koko organisaatiotasolla voi avata ajatuksia ja kehittää toimintaa, vaikka ne eivät kovin suurilta kokonaisstrategiassa vaikuttaisikaan. Toinen tapa yrityksen mittariston luomiselle on etsiä kriittiset menestystekijät sen toiminnasta ja mitata niitä. Tärkeintä on ymmärtää oman tekemisen kriittiset tekijät menestymisen kannalta, eli missä yrityksen on oltava hyvä menestyäkseen ja kehittyäkseen yritystasolla. Mittareilta vaaditaan monipuolisia ominaisuuksia. Mittareita tarvitaan strategioiden vertailemiseksi, laskentajärjestelmän pitää sisältää mittareita, joilla voidaan omistajien näkökulmasta seurata ja verrata. Mittareita luodaan strategisen suunnittelun pohjalta ja nykytilannekartoituksen avulla. (Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J., s. 10–11)

Suorituskyvyn mittaamisella on perinteisesti pyritty ennakoimaan tulevaa mittamalla menneisyyttä. Tavallisesti mittaaminen perustuu tilinpäätöstiedoista saatuihin lukuihin. Tällaiset tiedot ovat kuitenkin enemmän seurausmittareita kuin syy-mittareita. Seurausmittareiksi voidaan kutsua muun muassa liikevaihdon-, pääomantuoton- ja liikevoittoprosentinmuutosta. Yrityksen tulee koko ajan turvata yrityksen jatkuvuus ja toimintaedellytykset, jotka vaativat asioiden seuraamista ja lopulta aiheuttavat yrityksen menestyksen tai menestymättömyyden. Näitä asioita voidaan pitää syy-mittareina. Syy-mittarit kertovat yritykselle, miten eri osa-alueilla menestytty verrattuna niihin asetettuihin tavoitteisiin. Tyypillisimmät syy-mittarit kertovat toiminnan tasosta, jonka asiakkaat pääsääntöisesti määrittävät. Tällaisia ovat asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus, tuotteiden laatu, omien palveluprosessien toimiminen, työtyytyväisyys, henkilöstön osaaminen, tilauskanta, myynnin ja markkinoinnin tehokkuus, sekä palvelukyky. (Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J., s. 18–19)

Yritystason mittarien tulee kuvata koko yrityksen toimintaa. Mittaristo koostuu erityyppisistä mitattavista pehmeistä arvoista, aina koviin taloudellisiin mittareihin. (Linnakko, T. s. 26)

- Ympäristömittarit ovat nousseet koko ajan tärkeämmiksi arvoiksi, kiristyneiden lainsäädäntöjen ja vaatimusten vuoksi. Mitattavia asioita löytyy jätteen syntymisestä, kulutuksesta, aina kierrättämiseen.
- Innovatiivisuus ja oppiminen kuvaavat toiminnan kehittymistä pitkällä aikavälillä. Yrityksessä uuden oppiminen auttaa sitä selviytymään jatkuvasti kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa.
- Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Yritykset mittaavat henkilöstönsä tyytyväisyyttä, terveyttä, ammattitaitoa ja kustannuksia.
- Toimittajien suorituskyvyn seuranta on harvinaista yrityksissä. Toimittajia seurattaessa kannattaa keskittyä tärkeimpiin toimittajiin ja niiden tärkeimpiin tunnuslukuihin. Toimittajia voidaan vertailla kovin arvoin, pelkän hinnan perusteella tai pehmeämmillä arvoilla, verraten yritysten laatua ja palvelua suhteutettuna hintaan.
- Asiakastyytyväisyys on yrityksen kannalta tärkeää ja jatkuvasti seurattava asia. Mitattavia asioita voivat olla toimitustaso, reklamaatiot, asiakas muutokset ja yrityksen markkinaosuus. Laatu yleisesti on tärkeä osa asiakkaan tyytyväisyyttä. Laatu voi merkitä eri asioita eri toimijoille. Toiset asiakkaat voivat vaatia aivan toisenlaisia asioita tuotteen tai palvelun tasolta kuin toiset. Hinnat asiakkaille on yleensä sovittu jo etukäteen sopimuksin. Tällöin asiakkaille tärkeimmiksi asioiksi yleensä nousevat toimitusaikojen pitävyys ja moitteettomat tuotteet.
- Yrityksen täytyy toiminnan kannattavuuden kannalta ymmärtää oma kustannusrakenne. Kannattavuus muodostuu tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Yritys voi alkaa kunnolla kehittämään ja pienentämään kulurakennetta vasta, kun se todella ymmärtää mistä kustannukset lähtötilanteessa muodostuvat. Yrityksen kustannuksista osa on kiinteitä ja osa muuttuvia kustannuksia. Kiinteiden kustannusten osuus muodostuu aina, vaikka yritys

ei tuottaisi yhtään mitään. Yritykset pyrkivät normaalisti pienentämään kiinteiden kustannusten osuutta kokonaiskustannuksista. Kustannuksia voi jakaa ja mitata myös työ-, raaka-aine-, ja pääomakustannuksin, jolloin voidaan paremmin ymmärtää ja päästä karsimaan haluttuja kuluja. Mittareiden avulla voidaan parantaa myös tulevaisuuden ennustamista, asettamalla selkeät tavoitteet ja toimenpiteet kustannustason säilymiseksi.

- Yritysten kokonaistuottavuutta mitataan kokonaistuotosten ja – panosten suhteena. Yritykset tuottavat yleensä monia erilaisia tuotteita, joten tuottavuuden mittaaminen on käytännössä hyvin hankalaa ja raskasta. Rahapohjaiset mittarit antavat hyvän pohjan, eri tuotteiden panosten ja tuottavuuden vertailuun. Tuottavuus mittareina käytetään yleensä jalostusarvoa ja liikevaihtoa suhteutettuna henkilömäärän tai sen työpanokseen. Mittareita on kritisoitu kuitenkin liian suppeiksi. Ne eivät ota huomioon panospuolella muita kuin henkilöstöön liittyviä asioita ja kuvaavat näin ollen vain osatuottavuutta. Yrityksen kehitys on yleensä positiivinen, kun henkilöstö, liikevaihto ja jalostusarvo ovat kasvussa.
- Yritys rahoituksen pääomarakenne koostuu vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Vakavaraisuus mittaa yrityksen oman pääoman suhdetta koko pääomaan. Maksuvalmius taas kuvastaa yrityksen sen hetkistä mahdollisuuksia selvittää maksuvelvoitteista. Korkea omavaraisuusaste kertoo yrityksen vakavaraisuudesta ja vieraan pääoman sijoittajan riski on pieni ja yritys saa rahoitusta helposti. Erittäin alhainen velkaantuneisuusaste kertoo normaalisti yrityksen passiivisuudesta ja haluttomuudesta kehittymiseen, sekä riskien ottamiseen. Suuri velkaantuneisuusaste kertoo ongelmista tai vahvasta kasvusta, joka vaatii suurta pääomaa jatkuakseen.
- Kannattavuutta voidaan mitata pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Lyhyen aikavälin kannattavuusmittareita ovat myyntikate, käyttökate ja liikevoitto. Näitä mittareita voidaan seurata kuukausitasolla. Pitkän aikavälin mittarit liittyvät sijoitetun pääoman tuottoon. (Linnakko, T. s.13)
- Mittarit voidaan luokitella myös koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovilla mittareilla mitataan yksiselitteisiä suorita arvoja. Pehmeät mittarit taas pe-

rustuvat erilaisiin kyselyihin ja niistä saatuihin tuloksiin. Vastaavia mittareita voidaan myös kutsua laadullisiksi ja määrällisiksi mittareiksi, jotka kuitenkin samoja asioita.

- Mittareita on olemassa ennustavia ja viiveellisiä mittareita. Ennustavilla mittareilla pyritään vaikuttamaan toimintaan jo ennen kuin mitään muutoksia varsinaisesti tapahtuu. Perinteiset viiveelliset mittarit antavat myöhässä olevaa tietoa yrityksen kehityksestä.
- Mittareiden jako voidaan suorittaa myös objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiiset mittarit perustuvat tiukkoihin lukuihin ja ovat niin sanottuja kovia mittareita, kun taas subjektiiviset mittarit perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta.
- Mittaamista suoritetaan suoralla ja epäsuoralla mittauksella. Suora mittaus antaa tiukkaa suoraa faktaa halutusta asiasta yhdellä mittarilla. Toisaalta esimerkiksi tuotantoa mitattaessa on mitattava monia eri osa-alueita ymmärtääksemme koko tuotannon tehokkuuden ja kannattavuuden. (Nopanen, E. & Piispa, T., s. 28)

Luotettavan mittauksen aikaansaamiseksi on mittaajalla oltava selkeä käsitys mitauskohteesta, sen tarkoituksesta ja merkityksestä ennen mittauksia. Hyvän mittariston tulee sisältää viisi ominaisuutta: (Saari, S. s. 40–43)

- Mittauksen kohde ja sen tärkeys selvillä: Mittaamisen aluksi on päätettävä mitauskohde ja mittauksen tarkoituksen määrittely. Mittaaminen on hyödyllistä silloin, kun siitä saatavia tuloksia voidaan käyttää ohjauksessa.
- Mittarin tarkkuus: Tarkka mittaus edellyttää ilmiön mahdollisimman hyvää tuntemista ja harhattomasti kuvaamista. Huonosti kohdennettu mittari antaa systemaattisen mittausvirheen. Mittareista halutaan yleensä yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, silloin joudutaan usein tinkimään mittarin tarkkuudesta.
- Mittauksen luotettavuus: Luotettava mittaus saadaan aikaiseksi käyttämällä sovitun mukaista mittauksen toteutusta. Luotettavan mittaukseen eivät vaikuta erilaiset tekijät, kuten mitaaja ja mittausolosuhteet. Epäluotettavuutta

aiheuttavat satunnaiset häiriöt ja vaihtelut. Laadukkaan mittauksen varmistamiseksi on oltava hyvät ja selkeät ohjeet.

- Mittauksen ja tunnuslukujen ymmärrettävyys: Mittausprosessin tulee olla mahdollisimman yksinkertainen, jos mittaustulosten käyttäjä ei ymmärrä mittarin syntymekanismia, eihän sitä myöskään käytä.
- Mittauksen edullisuus: Mittaaminen aiheuttaa aina kustannuksia. Hyvän mittaamisen, kuten kaikkien johtamisen välineiden lähtökohtana täytyy olla, että se tuottaa enemmän hyötyä kuin kustannuksia. Kustannusten ja hyötyjen välistä eroa on kuitenkin yleensä erittäin vaikea todentaa.

On tärkeää ymmärtää, ettei kaikkia ominaisuuksia voida toteuttaa käytännössä täysimääräisinä, vaan on tärkeä löytää sopiva tasapaino mittauksessa. Mittauksesta on löydyttävä tarpeeksi ominaisuuksia. Mittaamisen päätarkoitus on tuottaa mahdollisimman rehellistä, mielipiteistä ja ihmisten arvostuksista ja toiminnasta/osaamisesta vapaata mittaustulosta. (Saari, S. s. 42)

3.4 Taloudelliset mittarit

Taloudelliset mittarit voidaan luokitella erilaisiin ryhmiin. Baruch Levin tapa on luokitella ne neljään osioon: Kannattavuus, lyhyen- ja pitkän tähtäimen maksuvalmiuteen, sekä tehokkuuteen. Kannattavuudella tarkoitetaan toiminnan tehokkuutta suhteessa omistajien ja luotonantajien sijoittamaan pääomaan. Lyhyen tähtäimen maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta, eli mikä on yrityksen nopeasti rahaksi muutettavan pääoman suhde lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkän aika tähtäimen maksuvalmiudella mitataan yrityksen kykyä selviytyä lainoistaan ja kuinka suuri on vieraan pääomansuhde omaan pääomaan. Neljäntenä pääkohtana on tehokkuus. Siinä mitataan yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Mittarit kertovat esimerkiksi rahan kiertonopeuden myyntisaamisten kautta, sekä eri alojen erikoispiirteiset, mitattavat kohteet. (Laitinen, E. K. 1989, s.172–175)

Taloudellisten mittarien jaon toinen tyyli on jakaa ne viiteen pääluokkaan George Fosterin tavalla. Hän jakaa ne maksuvalmiuden, pääomarakenteen ja kannattavuuden tunnuslukujen, sekä tehokkuusmittareihin ja osakekohtaisiin tunnuslukuihin. Maksuvalmiutta arvioidaan selviytymisenä lyhytaikaisista menoista: Current ratio- ja Quick ratio luvuilla, sekä vertaamalla rahoitusomaisuuden suhdetta päivittäisiin operatiivisiin menoihin, pystytään mittaamaan yrityksen selviytymistä päivittäisistä menoista. Pääomarakennetta on mitattava Fosterin mukaan oman pääoman suhteena vieraaseen, sekä yrityksen kykyä selvitä pitkällä aikavälillä luotonantajien maksuvaatimuksista. Kannattavuus lukuja Foster seuraa nettotuloksen suhteuttamisella omaan omaisuuteen, sekä pääomaan. Foster mittaa kannattavuutta myös kulujen ja tuottojen suhdetta vertailemalla. Fosterin neljännessä luokassa seurataan kiertonopeuden avulla tehokkuutta. Liikevaihtoa verrataan keskimääräiseen koko omaisuuteen ja myyntisaamisiin, sekä seurataan ostomenojen suhdetta keskimääräiseen vaihto-omaisuuteen. Viimeisenä kokonaisuutena Foster seuraa osakekohtaisia tuloksia. Nettotulosta, oma pääomaa ja osinkoja verrataan osakkeiden määrään. Nämä luvut kiinnostavat omistajia ja antavat tiedon saatavista tuloista. (Laitinen, E. K. 1989, s. 176)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Quick ratio luku kertoo yrityksen maksuvalmiudesta lyhyellä aikavälillä, vertaamalla yrityksen kassan, saamisten ja rahoitusarvopapereiden suhdetta lyhyt aikaiseen vieraaseen pääomaan. Jos suhdeluku on yli yksi, yrityksen maksuvalmius on hyvä, suhdeluvun ollessa alle 0,5 on yrityksen rahoitustilanne heikko.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Vaihto - omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Current ratio luku eroaa Quick ratio luvusta ottamalla huomioon lisäksi yrityksen vaihto-omaisuuden. Yrityksen rahoituspuskuri mittarina toimiva luku on hyvä jos se on yli 2 ja heikko jos luku jää alle yhden.

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{\text{Liikevaihto/myyntisaamiset}}$$

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka nopeasti keskimäärin raha kiertää yrityksen laskutuksesta kassaan. Pitkällä kiertoaikalla asiakas maksattaa omia rahoituskulujaan myyjällä.

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{\text{Ostot/ostovelat}}$$

Ostovelkojen kiertoaika kertoo, yrityksen lyhyt aikaisten korottomien vieraanpääoman kiertonopeuden. Iso luku kertoo pitkistä maksuajoista. Iso luku auttaa yritystä tulemaan toimeen pienemmällä käyttöpääoman tarpeella.

$$\begin{aligned} \text{Käyttöpääoma} &= \\ &\text{Vaihto} - \text{omaisuus} \\ &+ \text{Myyntisaamiset} \\ &- \text{Ostovelat} \\ &- \text{saadut ennakot} \end{aligned}$$

Käyttöpääoma kertoo yrityksen päivittäiseen toimintaan sitoutuvan pääoman määrän. Luvussa verrataan vaihto-omaisuutta ja myyntisaamisia ostovelkoihin ja jo maksettuihin ennakkoihin.

$$\begin{aligned}
 & \text{Käyttöpääomasykli} = \\
 & \text{Myyntisaamisten kiertoaika} \\
 & + \text{vaihto} - \text{omaisuuden kiertoaika} \\
 & - \text{ostovelkojen kiertoaika}
 \end{aligned}$$

Käyttöpääomasykliä laskemalla kuvataan yrityksen kassavirtojen ajoittumista. Iso luku käyttöpääomasyklinä, kertoo rahan hitaasta kierrosta ja voi aiheuttaa kannattavallekin yritykselle ulkopuolista rahoitustarvetta. Pieni luku käyttöpääomasyklinä antaa yritykselle mahdollisuuden toimia pienellä pääomalla, eikä ulkopuolista rahoitusta tarvita niin helposti.

Edellisissä kappaleissa on puhuttu kansainvälisistä, isojen yritysten mittareista. Suomalaisten Pertti Kettusen, Vesa Mäkisen ja Kari Neilimon kehittämä tunnuslukujen seurantatyökalu on luotu pienemmille suomalaisyrityksille, ottaen huomioon suomalaisyritysten erityispiirteet. Mittaristo on jaettu kolmeen pääryhmään: Kannattavuuden tunnusluvut, maksuvalmiuden mittarit ja vakavaraisuuden mittarit. Kannattavuuden tunnuslukuihin kuuluu kassan ja katteen seuranta, tuloksen suhde koko pääomaan ja vieraan pääoman suhde tuloihin, sekä kassajäämiin. Maksuvalmiuden mittarit vertaavat rahoitus- ja vaihto-omaisuuksien riittävyyttä lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan, myyntisaamisten suhdetta ostovelkoihin ja korkoihin, sekä pääoman riittävyyttä, suhdetta ja muutosta. Vakavaraisuusaspekti taas kertoo vieraan pääoman suhteesta omaan ja koko omaisuuteen. (Laitinen, E. K. 1989, s. 178–183)

Rahoitusmittarit kertovat yrityksen taloudellisen tilan mitatulla hetkellä. Taloudelliset luvut antavat selkeän tiedon toiminnan kannattavuudesta. Taloudelliset mittarit voidaan jakaa päämittareihin, joiden lukuja yleensä seurataan. Pääoman tuottoaste on omistajia kiinnostava luku, erityisesti suurissa pörssiyrityksissä. Luku kertoo

kuinka paljon yritys tuottaa voittoa pääomaan nähden. Taloudellinen tuottavuus vertaa panoksien ja tuottojen suhdetta. Kolmas pääkohde taloudellisissa mittareissa on voitto. Kuinka paljon yrityksen toiminnasta jää tuottoa vai jääkö tulos negatiiviseksi? (Turun kauppakorkeakoulu, dia 31–43)

Erilaisia rahoitusmittareita voidaan käyttää riippuen yhtiön sen hetkisestä tilanteesta ja kehityssuunnasta. Yrityksen ollessa kasvuvaiheessa tulee sen seurata myynnin kasvua asiakas ja/tai tuotekohtaisesti, uusien tuotteiden ja palveluiden osuutta liikevaihdosta, sekä asiakasmäärien kehittymistä. Kustannusten seuraaminen kannalta on tärkeää, että kasvu prosessi tapahtuu hallitusti ja kannattavasti, yrityksen tulee seurata ja pyrkiä pienentämään kappalekohtaisia valmistuskuluja ja kasvattamaan liikevaihdon määrää työntekijää kohti. Resurssien tehokas hyödyntäminen ja kohdentaminen ovat olennaisia kasvun vaiheessa, investointien ja tutkimuksen sekä kehityksen osuudet liikevaihdosta kertovat toiminnan kehityshalusta. Yrityksen strategisena tavoitteena on usein asemien pitäminen. Silloin toiminnassa keskitytään pitämään huolta yrityksen avainasiakkaista, jolloin on tärkeää seurata niiden määrää ja osuutta liikevaihdosta. Uusien tuotteiden myyntiosuus on tärkeä asia tälläkin sektorilla ja yrityksen on seurattava tarkoin eri tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuksia. Tuottavuuden parantaminen lähtee vertailusta kilpailijoihin kustannustasoon, yritys pyrkii karsimaan kustannuksia, epäsuoria kustannuksia pyritään seuraamaan ja tuottavuusindikaattoreita. Resurssien hyödyntämisessä ylläpitämisvaiheessa keskitytään huolehtimaan sitoutuneesta pääomasta, taseen tunnusluvuista, ROCE-tunnusluvuista ja erilaisten resurssien hyödyntämisasteista. Tuottojen keräys-strategian lähtökohtana on mitata voittoa, etsiä kannattavimmat tuotteet, asiakkaat ja tuotantolinjat. Kustannusten alentamisessa tärkeintä ovat tuotantoyksikkökohtaiset kustannukset. Resurssien kohdentamisessa avainasemassa payback-indeksit ja resurssien läpivirtaindeksit. (Turun kauppakorkeakoulu, dia 31–43)

3.5 Ei-taloudelliset mittarit

Yrityksiä on perinteisesti johdettu vain taloudellisia lukuja seuraamalla. Pelkkien taloudellisten lukemien seuraaminen jättää seuraamisen liian kapea-alaiseksi ja johtaa helposti väärin johtopäätöksiin, sekä lyhyt näköiseen toimintaan. Esimerkiksi investoinnit näyttävät yleensä lyhyeltä aikaväliltä katsottuna kannattamattomilta, mutta pidemmällä aikavälillä sijoituksen kannattavuus muuttuu positiiviseksi. Tärkeitä talouteen liittyviä mittareita suorien talouslukujen ulkopuolelta on paljon, esimerkiksi työnlaatu, työtyytyväisyys ja joustavuus. Toiminta on helposti yksiulotteista ja kokonaisuus jää liian vähälle huomiolle. Toiminta on tulipalojen sammuttamista, vaikka toiminnan pitäisi olla jatkuvaa laaja-alaista parantamista. Tärkeää on kerätä tietoa myös asiakastarpeista ja kilpailijoista. (Ukko, J. & Karhu, J. & Pekola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J. s. 11)

Ei-taloudellisten mittareiden merkitys on kasvanut viime vuosina. Tärkeitä ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi toimitusaika, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyyttä mittaavat mittarit. On huomattu, että näihin asioihin pystytään yleensä vaikuttamaan helpommin kuin taloudellisiin mittareihin, sillä ne ovat lähempänä jokapäiväistä työskentelyä. Taloudellisiin mittareihin verrattuna näitä asioita voi seurata usein reaaliaikaisesti helpommin ja taloudellisten mittareiden paraneminen vaatii ei-taloudellisten mittareiden menestystä. Pelkät taloudelliset mittarit aiheuttavat lyhytnäköistä toimintaa ja osa-optimointia. Yhdessä mittareita käytettäessä syntyy tuloksia ja toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä. (Tiainen, P. s.27)

Mittareita luokitellaan myös subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen tietoon, jotka yritys saa organisaation toiminnasta tai sen tuloksista. Subjektiiviset mittarit perustuvat taas arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Subjektiivisten mittareiden heikkous on, etteivät ne pysty kuvaamaan tarkasti menestystekijöitä, vaan antavat enemmänkin neuvoa tulevien päätösten tueksi. Mittareiden yleisongelmana on, että suorituskyvyn tärkeät mittarit

ovat usein subjektiivisia, kun taas täsmälliset mittarit ovat vähemmän tärkeitä. Tämä on johtanut monissa yrityksissä epäolennaisten asioiden mittaamiseen. (Tiainen, P. s.28)

Kaikkia asioita ei voida mitata suoraan yrityksissä. Suorien mittausten lisäksi ovat käytössä epäsuorat mittaukset, joilla mitataan sellaisia tekijöitä, joiden tiedetään liittyvän läheisesti mitattavaan asiaan. Tällainen asia on esimerkiksi tuottavuuden mittaaminen. Sitä on hankala mitata suoraan, mutta mittaamalla esimerkiksi virheiden määrää, odotusaikoja ja henkilöstön vaihtuvuutta, päästään käsiksi tuottavuuteen. (Tiainen, P. s.28)

3.6 Balanced Scorecard

Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) on nykyaikana paljon käytetty strateginen suorituskvyn mittausmalli. Mittaristo koostuu neljästä pääosasta: taloudellisen, asiakkaan, sisäisten prosessien ja oppimisen, sekä kehittymisen näkökulmasta. Tasapainotetun mittariston on tarkoitus määrittää yrityksen toiminnan tasoa laajasti. Mittariston on tarkoitus antaa kokonaisvaltainen, selkeä ja yhtäaikaisten arvio keskeisimmistä suorituskvyn kohteista. Mittariston vahvuutena nähdään sen laajuus. Suppeammissa mittaristoissa tapahtuu usein osaoptimointia ja se johtaa usein epätarkkoihin ja vääristyneisiin tuloksiin. (Nopanen, E. & Piispa, T., s. 21, 28)

Balanced Scorecardin perustehtävänä on yrityksen sisällä selkiyttää ja luoda yhteistyöymmärrys organisaation strategiasta, saada viestitettyä yrityksen strategia läpi koko organisaation, mikä auttaa yhdistämään henkilöstön ja osastojen tavoitteet koko organisaation strategiaan, auttaa luomaan yhteyden ja ymmärryksen operatiivisten tavoitteiden ja strategisten päämäärien ja budjettien välillä. Balanced Scorecardin tehtävänä on auttaa tunnistamaan ja toteuttamaan keskeisimmät strategiset

kehityskohteet, sekä tuottaa systemaattiset jaksottaiset arviot yrityksen toiminnasta ja auttaa yritystä keräämään tietoa strategiasta käytännön tasolla ja parantaa toimintaa tällä tavalla. (Turun kauppakorkeakoulu, dia 25)

3.7 Mittareiden käyttö ja tulevaisuus

Mittariston koekäytön ja lopullisen käyttöönoton jälkeen mittaristo ei ole lopullinen. Mittareita pyritään jatkuvasti kehittämään. Päivittäisessä käytössä mittareissa voidaan havaita puutteita ja/tai ylimääräisiä kohtia, jotka eivät tuota yritykselle lisäarvoa. Yrityksessä kannattaa sopia sopivat tarkastelujaksot mittaristo-paketille, esimerkiksi kerran vuodessa.

Yrityksen suorituskyvynmittaaminen voidaan jakaa selkeästi kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisen ja ulkoisen mittaamisen erona on informaation taso. Sisäisessä mittaamisessa on käytössä kaikki yrityksessä oleva tieto käytettävissä. Ulkoisessa mittaamisessa on käytössä ainoastaan julkinen tieto. Sisäisessä mittaamisessa yleensä tärkeimpinä asioina pidetään tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Sisäistä mittaamista kohdistetaan yleensä eri osa-alueisiin, merkittävässä osassa ovat ei-taloudelliset mittarit. Sisäisen suorituskyvyn analyyseissa voidaan usein käyttää myös hyväksi sisäisen laskentatoimen tuottamaa tietoa, vaikka varsinaisia mittareita ei olisikaan luotu. Yrityksen ulkoista suorituskykyä arvioitaessa ulkoapäin käytetään normaalisti vain julkisesti saatavilla olevaa tietoa. Ulkoisen mittaamisen voi suorittaa joko kokonaan ulkopuolinen taho tai yritys itse. Tilinpäätöksen perusteella tehtävä analyysi yrityksestä on mittaamista perinteisimmillään. Yleisimmät seurattavat asiat ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Sisäisiä ja ulkoisia suorituskyvyn mittareita voidaan käyttää myös jonkin verran päällekkäin. Esimerkiksi pääoman tuotto prosentti kuvaa ulkoisesti koko toiminnan kannattavuutta ja sisäisesti yksittäisen osa-alueen kannattavuutta. Ulkoiset mittarit

auttavat vertailemaan yrityksiä keskenään. Kaikilta toimijoilta tulee sama informaatio, jota voidaan vertailla. Sisäiset mittarit ovat taas kaikilla yrityksillä itselle räätälöityjä. (Tenhunen, J., s. 11–12)

3.8 Mittaamisen laajuus pk-yrityksessä

Yritystoiminnan suorituskykyä kehitettäessä yritysjohto joutuu pohtimaan, kuinka monta mittaria yritys tarvitsee voidakseen analysoida toimintaansa luotettavasti. Toiminnan laajuus nähdään usein määräävänä asiana mittareiden määrässä. Hierarkian yläpäässä on laaja-alaisia mittareita, joita on kuitenkin suhteellisen vähän. Alempana hierarkiassa olevilla mittareita on enemmän ja ne ovat keskittyneet lähinnä yksityiskohtaisiin ja operatiiviseen toimintaan. Yleensä pkt-yritykset eivät tarvitse laajaa mittaristoa. Taloudellisten tunnuslukujen lisäksi yritykset tarvitsevat, vain muutamia ei-taloudellisia mittareita, reaali prosessia kuvaavia mittareita, kunhan ne ovat valittu oikein. (Tenhunen, J. s. 30, 35)

Suorituskyvyn arviointiin on luotu joitain sääntöjä ja ohjeita, jotka auttavat toteutuksessa:

(Globerson 1985)

- Suorituskyvynmittaamisen kriteerit valitaan aina yrityksen tavoitteista päin
- Suorituskykykriteereiden tulee mahdollistaa kahden samanlaisen yrityksen keskinäinen vertailun harhattomasti
- Valitut kriteerit tulevat olla selkeitä ja hyvin perusteltuja
- Tiedonkeruu menetelmät ja suorituskykylaskentamallit tulee olla selvästi määritetty
- Suorituskyky laskennassa kannattaa käyttää mieluummin suhdelukuja kuin todellisia lukuja
- Yrityksen sisällä nimetyn ryhmän pitää valvoa suorituskykymittaristoa

- Suorituskykykriteereillä on oltava kaikkien asianosaisten hyväksyntä, joille asia kuuluu: asiakkaat, työntekijät ja johtajat
- Yleisesti objektiiviset mitta-arvot ovat parempia kuin subjektiiviset mitta-arvot

(Maskell 1989)

- Mittariston täytyy olla suorassa yhteydessä yhtiön tuotantostrategiaan
- Mittaristossa tulee olla myös ei-taloudellisia mittareita
- Mittaristojen tulee vaihdella tilanteen mukaan – kaikki mittarit eivät sovi jokaiselle yrityksen osalle
- Mittariston tulee vaihdella olosuhteiden mukaan
- Mittariston tulee olla riittävän yksinkertainen ja helppokäyttöinen
- Mittariston tulee tuottaa palautetta nopeasti
- Mittaristo pitää suunnitella tukemaan kehitystä, ei vain tarkkailemaan

(Tenhunen, J, s. 36)

- **Pk-yrityksen erityispiirteitä**

Pienet ja keskisuuret yritykset eivät ole kopioita pienoiskoossa isommista yrityksistä. Johtamiskulttuuri on yleensä lähempänä ihmisiä, yrityksen hierarkia on matala ja omistajat toimivat myös aktiivisina, päivittäisinä johtajina ja esimerkin näyttäjinä. Johdon tehtävä ei ole tarkkailla osakkeen arvoa jatkuvasti, vaan tärkein tehtävä on toiminnan jatkuvuus ja kannattava toiminta. Pk-yrityksiltä puuttuvat yleensä pidemmän tähtäimen suunnitelmat ja strategiset suunnitelmat. Tällainen suunnittelu koetaan yleensä turhan byrokraattiseksi ja aikaa vieväksi. Toiminta pienemmissä yrityksissä perustuu lähinnä tuhojen välttämiseen ja tässä hetkessä elämiseen. Toimintaa parannetaan kohde kerrallaan, eikä kokonaisuutta hallita. Tiedon ja ajan puute aiheuttavat yrityksessä voivat aiheuttaa yrityksessä uudistusten vastarintaa. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittäminen Pk-yrityksessä aiheut-

taa ongelmia. Yleisimpiä ongelmia aiheuttavat aikapulasta. Yritysjohdolla ei ole aikaa paneutua uudistusten pohtimiseen sovittujen tapaamisten ulkopuolella. Tavoitteiden asettaminen varsinkin hankalimmissa aiheissa tuottaa päänvaivaa johdolle. Toinen yleinen ongelma on organisaation samanaikaiset muutokset. Organisaatiomuutoksien ja uusien mittaustyökalujen yhtä aikainen käyttöönotto on liian raskas yhtälö ja näin mittaristo jää helposti taka-alalle. Kolmantena isona ongelmana koetaan jonkun/joidenkin johtohenkilöiden kova henkilökohtainen vastustus uudistuksia kohtaan. Pk-yrityksissä organisaatio on yleensä niin matala, että jo yksi ihminen pystyy jyrkällä asenteellaan estämään/hidastamaan muutoksia. (Tenhunen, J, s. 36)

Uudistukset koetaan usein ihmisten silmissä hankaliksi ja aikaa vieviksi. Usein vastustetaan asioita, koska aina ennenkin on toimittu totutulla tavalla ja toiminta on ollut kannattavaa, niin miksi nyt pitäisi ryhtyä muutokseen? Uudistukset koetaan mieluummin uhkana kuin mahdollisuutena oman työn kehityksessä. Sukupolvien erot ovat huomattavia, kokeneiden henkilöiden on vaikea hyväksyä uusien nuorien johtajien uudistuksia, vaan ne koetaan vain nuoremman henkilön alku intoiluksi ja toimintaa haittaavaksi byrokratian lisääjäksi. Yrityksen tulee miettiä omia erityispiirteitään. Yleisesti PKT-yritysten piirteiksi on tutkimuksissa havaittu korostanut työntekijän panos, henkilökemioiden korostuminen, innovatiivisuus, byrokratian puute, tehokas ja epämuodollinen tiedotuspolitiikka. Yrityksen erityispiirteet tulee ottaa huomioon tulevaisuutta ja mittaristoja suunniteltaessa ja käyttöönotettaessa. Yrityksen kannattaa miettiä, ovatko nämä yrityksen erityispiirteet hyvä vai huono asia. Jos edellä mainitut ominaispiirteet tunnistetaan omasta yrityksestä ja ne koetaan positiivisena asiana, ei niitä kannata käydä muuttamaan, vaan pikemminkin käyttämään hyväksi. Jos yritys kokee epämuodollisen tiedottamislinjan ja byrokratian puuttumisen positiivisena asiana, ei mittaristosta kannata luoda jäykkää ja muodollista byrokraattista rutiinia, jonka ihmiset kokevat epämiellyttäväksi kokonaisuudeksi. (Tenhunen, J, s. 36–37)

Analysointijärjestelmää luodessa tulee huomioida yrityskokoon suoraan vaikuttavia asioita: Yrityksellä pitää olla riittävä varmuus rahoituksesta ja sen riittävydestä eri tilanteissa, markkinoiden kehitys ja oma asema markkinoilla, riittävän työvoiman saanti ja heidän riittävä ammattitaito ja varmistaa motivaatio pysyä talossa ja tutkimus & kehitys-osaston riittävä rahoitus. Yksittäisen henkilön taidot nousevat usein erittäin suureen rooliin yrityksen johdossa. Yrityksessä on oltava vähintään kokenut projektien vetäjä, yritystalouden hallitsija ja tietotekniikan hallitseva henkilö laadukkaan toiminnan takaamiseksi. Yksittäisten henkilöiden persoonat vaikuttavat työnkuviin paljon. Työt jakautuvat henkilöiden luonteiden kautta. Kommunointi eri tehtäviä hoitavien välillä on tärkeää. Tietotekniikkaosaaja joutuu usein hoitamaan kaikki tietotekniikka-asiat ja projektinvetäjän vastuulle jää kaikki projektit. Yrityksessä olisi kuitenkin tärkeää olla ristikkäistä osaamista, ettei yritys ajaudu ylitse pääsemättömiin ongelmiin yhden avainhenkilön yllättävän irtisanoutumisen, sairastumisen tai muun yllättävän tapahtuman takia. (Tenhunen, J, s. 36)

3.9 Mittaamisen tavoitteet

Suorituskykyä arvioidaan ja sille asetetaan tavoitteita kaikissa yrityksissä. Yksinkertaisimmillaan tavoitteena voi olla asetetun voittosumman saavuttaminen. Yleisesti tavoitteet liittyvät, esimerkiksi budjetin toteutumiseen, laatustandardeina, palveluasteina tai numerollisina tavoitteina. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tavoitteina pidetään yleensä kannattavuutta ja maksukykyä. Kannattavuus ja maksukyky muodostuvat monesta eri asiasta. Yrityksien pitää keskittyä aiheisiin, joista nämä tavoitteet koostuvat. Hierarkkisesti tulee etsiä syy-seuraus suhteet asioiden välille, jotta voidaan ymmärtää asioiden väliset vaikutukset. Yrityksen tavoitteiden asettamisessa paras lähtökohta on kilpailijoiden tiedot sekä toimialan parhaiden käytäntöjen tunteminen. Nämä tiedot auttavat yritystä saamaan realistisen kuvan suorituskyvyn parantamistavoitteille, sekä auttaa saavuttamaan työntekijöiden luottamuksen tavoitteiden realistisuudesta. Mikäli tietoa kilpailijoiden parhaista toiminoista ei ole saatavissa, ovat tavoitteet asetettava edellisvuosien omien toteutune-

den arvojen pohjalle. Yrityksen toiminnalle tavoitteiden asettaminen vain vanhoihin tilinpäätöksiin perustuen on hankalaa. Vaikka tieto onkin realistista, niiden kautta oman henkilökunnan motivointi on hankalaa. Liian kovat tavoitteet aiheuttavat työntekijöissä motivoitumisongelmia ja liian alhaiset tavoitteet taas voivat aiheuttaa toiminnan heikkenemistä motivaation puutteen takia. Kilpailevien yritysten taloudellisista luvuista on hyvin tietoa saatavilla olevista julkisista asiakirjoista. Sen sijaan yritysten sisäisestä suorituskyvystä on erittäin vaikea saada mistään tietoa. Yrityksen sisäinen laskenta on yleensä hyvin salaista ja tietojen vuotaminen kilpailijoille voi aiheuttaa yritykselle todella merkittäviä tappioita. Tällaisia asioita voivat olla muun muassa hinnoittelu, alihankintakustannukset ja yrityksen rahoitustilanne. (Tenhunen, J. s.31)

3.10 Mittaamisella saavutettavat hyödyt

Mittaamista ei kannata tehdä vain mittaamisen ilosta. On tärkeää ymmärtää saavutettavissa olevat mahdolliset johdon työkalut. Mittaaminen auttaa eri osapuolten välistä kommunikaatiota. Mittaaminen auttaa yritystä tunnistamaan parannustarpeita omasta toiminnasta. Mittaaminen helpottaa ongelmien ymmärtämistä ja tarjoaa mahdollisia ratkaisuja niihin. Mittaaminen helpottaa asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta. Mittauksien avulla saadut tulokset ja mittaukset voidaan raportoida. Mittaaminen voi tuottaa hyötyä monessa eri toiminnan vaiheessa. Yrityksen budjetinlaadinta auttaa suunnittelemaan toimintaa ja antaa seurattavat raja-arvot toiminnalle. Kokotoiminnalle ja sen osille on varattu tietty määrä rahaa käyttöön vuositasona, jonka jälkeen on mahdollista seurata hyvin tarkkaan toiminnan kehittymistä ja tavoitteissa pysymisessä ja mahdollisiin poikkeamiin päästään kiinni ja tarvittaessa puuttumaan jo paljon aikaisemmassa vaiheessa. Mittaamisen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa ja siihen kuuluvat tekijät niin hallintaan, että koko organisaatio voi varmistaa menestymisensä. (Saari, S., s.35–40)

4. RAPORTOINTI KÄYTÄNNÖT

Yrityksen taloudellisen tilan tutkiminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: Yritystutkimus, tilinpäätösanalyysi ja tunnuslukuanalyysi. Usein on tutkittava muitakin lukuja kuin vain tilinpäätöslaskelmista saatavia, jotta voidaan ymmärtää toiminnan laatua. Löytääkseen todelliset syyt hyvälle tai huonolle menestykselle on päästävä käsiksi yrityksen reaali prosessiin. Tällä tarkoitetaan kokonaiskuvan luomista yrityksen tilasta. Tämä vaatii varsinaista yritystutkimusta. Tällöin yrityksestä arvioidaan tilinpäätöstietojen lisäksi esimerkiksi yritysjohton ja muun henkilöstön kykyjä, sekä tuotantoteknologiaa ja laskentajärjestelmää.

Laajempi kokonaiskuva yrityksestä auttaa pääsemään sisään yrityksen nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen ja ymmärtämään miten siihen on ajautettu. Sen lisäksi kattava yritystutkimus auttaa arvioimaan yrityksen taloudellista tulevaisuutta nykyisten toimintaedellytysten perusteella. Yritystutkimuksen pääpaino on kartoittaa syitä, jotka auttavat ennusteiden laatimisessa. Yrityksen ulkopuolisille henkilöille on yleensä mahdoton päästä käsiksi muihin kuin yrityksen tilinpäätöstietoihin, jotka ovat julkisia. Tilinpäätösanalyysin tiedoilla nähdään taloudellinen tilanne ja sen perusteella voidaan ennustaa tulevaisuutta ja nähdä toiminnan kannattavuus, mutta taloudellisen menestymiseen vaikuttavia syvempiä tietoja ei pystytä saamaan selville.

Tunnuslukuanalyysi on yrityksen menestymistä tutkittaessa kevyin menetelmä. Siinä yrityksen taloudellinen tilanne kiteytetään muutaman avainluvun avulla, jotka antavat yrityksen tilasta selvyuden kiteytetysti. Yritystutkimus siis perustuu kolmeen tasoon. Yritystutkimus pohjautuu syy-seuraus-mittari kokonaisuuteen. Tilinpäätösanalyysi koostuu seurauksista ja mittareista, tunnuslukuanalyysi puolestaan pelkästään mittareista. (Laitinen, E. K. 1989 s.212)

Tilinpäätöstietoja ja niiden antamia tunnuslukuja tutkimisella on heikkoutensa ja aiheuttaa usein tunnistettuja ongelmia. Teoreettista tutkimusta on suoritettu liian vähän, tai tieteellisiä empiirisiä tutkimuksia on tehty liian vähän, ei ole riittävästi testattu yksittäisen luvun todellista mittaustehokkuutta tai ei ymmärretä mitä mittaukselta odotetaan saavutettavan, tai tunnuslukujen keskinäistä riippuvuutta ei ole tarpeeksi tutkittu. Tilinpäätösanalyysia kehitettäessä täytyy panostaa teoreettiseen perustaan, sekä siihen nojautuvaan tieteelliseen empiiriseen tutkimuksen vahvistamiseen. Mittauksissa on ymmärrettävä mitattava kohde ja mittausten keskinäinen suhde, jotta voidaan tuloksia tulkita oikein. Jos tulokset eivät ole ristiriidattomia voidaan tuloksia tulkita väärin ja tätä kautta tehdä vääränlaisia päätelmiä. (Laitinen, E. K. 1989, s. 192–195)

4.1 Raportointitiheys

Suorituskyvyn mittaristoja suunniteltaessa on otettava huomioon, raportoinnin jakotus ja raportin muoto. Yleensä asioita seurataan korkeintaan päivittäin ja harvimmillaan mittauskohteita seurataan kerran vuodessa. Eri asioiden mittauksilla on erilaiset tarpeet ja toisien asioiden mittaaminen on helppoa ja järkevää tiheästi, kun taas toiset kohteet ovat vaativampia mitata ja vaativat pidempiä tarkastelujaksoja järkevän mittauksen saavuttamiseksi. (Saikko, S. s. 36)

Suorituskyvyn mittareita voi olla määrällisesti hyvin erilaisia määriä. Pienempien yritysten ei kannata liian montaa mittaria valita, vaan määrittää mittarit helposti käsiteltäviksi ja hyödyllisiksi. Isommilla yrityksillä taas on mahdollista käsitellä suuria datamääriä, määrittää ja seurata hyvin tarkasti haluttuja lukuja. (Saikko, S. s.36)

Monilla yrityksillä toiminta on vuoden aikana syklittäistä. Osan aikaa vuodesta on hyvin kiireistä, ja muina aikoina toiminta hiljenee jopa täysin. Erityisesti tällaisten

yri­tyk­si­en tulisi verrata toimintaansa edellisten vuosien vastaavien aikojen arvoihin. Yrityksen on hyvin tärkeää ymmärtää toimintansa toiminta- ja rahoitusmalli. Yrityksien tulovirta on yleensä jäljessä, joka voi aiheuttaa väliaikaisen kovan finanssiongelman, vaikka toiminta olisikin vilkasta. Tilanne parantuu, kun toiminta on jo hiljentynyt työmailla ja rahavirta yritykseen päin jatkuu vielä. (Saikko, S. s. 36)

Tulosten analysointi tulee hoitaa kunnolla loppuun asti. Nykyaikainen tietotekniikka tarjoaa mahdollisuuden suuren tietomäärän analysointiin. Yrityksessä tulee kuitenkin olla osaamista ja ymmärtämistä saaduille tuloksille. Yrityksen tulee tarkkaan miettiä mitä mitataan ja kuka mittaa, miten raportoidaan ja kuka raportoinnista ja analysoinnista vastaa. (Saikko, S. s. 37).

Yrityksen haluamasta tiedosta osa on helposti saatavilla, mutta toisien tietojen saanti vaatii ajallista ja rahallista panostamista. Yrityksillä on yleensä mahdollisuus saada helposti päivittäin tietoa monista asioista, esimerkiksi laskutuksesta ja koneiden käyttöasteista. Vuositason tietoa taas on esimerkiksi oikaistu tilinpäätöstieto. Asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä voi kysellä kerran kuukaudessa, kerran neljännesvuodessa tai vain kerran vuodessa. Nämä kyselyt vievät aikaa ja rahaa. Liian usein toteutettuina kyselyt myös alkavat ärsyttää vastaajia, jolloin vastausprosentti ja samalla tutkimuksen luotettavuus laskee. (Tenhunen, J, s. 53)

Suoraa vastausta oikeaan mittaamistiheyteen ei ole. Yleisesti voidaan ajatella, että operatiivisten mittareiden seuranta tulisi yrityksen tehdä vähintään kuukausitasolla. Ylemmän tason strategisia mittareita voidaan tarkastella neljännesvuosittain tai jopa vuositasolla. Tiedon keruu ja raportointitiheys riippuvat saatavilla olevan tiedon määrästä ja tiedon tärkeydestä. (Tenhunen, J., s. 54)

Pk-yrityksessä toiminta poikkeaa isommista yrityksistä. Pienemmissä yrityksissä ei ole tarvetta pitää jatkuvasti muodollisia palavereja ja raportointimuoto voi olla vapaampi. Toimintaa tulee kuitenkin seurata säännöllisesti ja on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jos tarvetta on. Suorituskyvyn analysointijärjestelmät ovat hyödyttömiä, jos niiden tuloksia ei seurata ja analysoida kunnolla. (Tenhunen, J., s. 36)

4.2 Raportointivaatimuksia

Pelkästään hyvin rakennettu mittaristo ei riitä hyvään mittaamiseen. Yrityksellä tulee olla myös hyvä ja tehokas viestintätyyli kaikille organisaatiotasolle. Raportoinnin tulee olla yksinkertaista ja johdonmukaista. Ytimekäs ja visuaalisesti yksinkertainen muoto takaavat, että koko yrityksen henkilökunta ymmärtää sen. Hyvä mittaripaketti on neljästä kymmeneen mittaria. Suorituskykyä tulee mitata pidemmällä aikavälillä. Pitkäaikainen seuranta paljastaa kunnolla yrityksen kehityssuunnan. Tätä kautta on helpompi motivoida henkilöstöä jatkuvaan kehitykseen. Raportteja laadittaessa tulee näkyä ylärajat ja alarajat mittareissa estämässä tilastollista vaihtelua. Samalla rajat vähentävät johdon ylireagoitua asioihin. Raportoinnin tulee olla pitkäjänteistä ja keskittyä jatkuvaan kehittämiseen. Raportoinnissa tulee näkyä kehityskaari, vaikka kokonaistavoitteeseen ei vielä olisikaan päästy. (Linnakko, T. s. 9)

5. YRITYSESITELY

Yritys on vuonna 1982 Lappeenrannassa perustettu teollisuuden eristys- ja telineteihin keskittyvä Pk-yritys. Yrityksen pääasiallinen toiminta-alue on Kaakkois- ja Itä-Suomi. Yritys toimii pääasiassa isoissa teollisuuslaitoksissa palveluntoimittajana asiakkaille.

Yritys on osakeyhtiö, jonka omistajat toimivat myös operatiivisessa johdossa. Yrityksellä on vuosien varrella kasvanut vahva asiakasjoukko, lähinnä metsäteollisuudessa. Yrityksen liiketaloudellisen toiminnan lähtökohtana ovat pääasiassa kunnossapitosopimusten alaiset työt eri tehtaille. Kunnossapitotyöt takaavat yrityksen toiminnan tukijalan, joka tuo hiljaisenakin aikana yritykselle kassavirtaa ja tuottoa. Yritys tekee myös urakaluonteisia projektitöitä tehtailta, jotka muodostavat koko liikevaihdosta noin 40 %. Projektityöt ovat yrityksen tulevaisuuden mahdollinen kasvukohta. Yrityksen panostaessa kehitykseen sekä taloudenseurantamenetelmissä että telinetavaranhallinnassa, yrityksen mahdollisuudet ja resurssit vastata kilpailuun suuremmissa projektitöissä paranevat.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä yrityksen taloudellisen tilanteen analysointiin ja etsiä sitä varten uusia työkaluja. Yrityksen toiminta on vuoden mittaan syklittäistä, jossa tuotot tulevat huomattavasti menojen jälkeen. Vuoden aikaiset syklit ovat kohtuullisen hyvin ennustettavissa etukäteen. Vuodet eivät ole kuitenkaan täysin samanlaisia keskenään ja toiminnan sykleissä on eroavaisuuksia vuosien välillä. Yrityksen suuri ongelmakysymys on ymmärtää kassavirran syklisyys ja vaadittava kassataso, jotta yritys selviää menoruuhkasta kassan loppumatta.

Isoissa projekteissa rahaa voi olla kiinni kuukausia ennen kuin niistä saadaan kassavirtaa takaisinpäin, mikä voi aiheuttaa likviditeetti ongelmia jos yritys ei valmistaudu tilanteeseen millään tavoilla etukäteen. Isot projektiluonteiset työt aiheuttavat

haastetta kassan lisäksi johtamispuolelle. Projektit vaativat tarkempaa seuranta ja johtamista, jotta ne saadaan kannattavasti tehtyä läpi.

5.1 Nykypäivä

Tutkimuksen kohde yritys työllistää noin 100 ihmistä ympärivuotisesti. Vuoden kiirehuippujen aikaan kesällä ja alkusyksystä työntekijämäärät alihankkijoihin voivat nousta 140 henkilöön. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli noin 7,8 miljoonaa euroa ja vuoden 2011 se oli jo 8,7 miljoonaa euroa. Yrityksen pääkonttori, esivalmistus ja varasto toimivat Lappeenrannassa.

Kohde yrityksen toiminta keskittyy lähinnä metsä- ja energiateollisuuteen. Yritys toimii pääasiallisesti asiakkaiden tehtailla, tuottamalla heidän kunnossapitopalveluja palveluntoimittajana. Yrityksen pääasiallinen toimiala on teollisuuseristäminen (putkistojen ja laitteistojen villoittamista ja pellittämistä), sekä telinetyöt. Nämä toiminta-alueet täydentävät toisiaan erittäin hyvin asiakkaiden halutessa nykypäivänä kokonaispalvelua. Yrityksen toiminnat työkohteissa ovat usein ensimmäisiä ja viimeisiä ja näin ollen voidaan asiakkaalle tarjota laajaa kokonaispalvelua. Nykypäivänä asiakkaat haluavat usein hankkia laajoja kokonaispalveluja helpottamaan omaa työtänsä, sekä selkiyttämään projektin hallintaa.

Yritys on kokenut vuoden 2011 aikana suuren henkilöstömuutoksen. Yrityksen omistajuus siirtyi uusille yrittäjille, jotka tulevat yrityksen sisältä. Noin 30 vuotta yrityksen pääomistajana toiminut henkilö siirtyi pois omistajaportaasta, jääden kuitenkin vuodeksi vielä yritykseen töihin. Yrityksen nykyisestä toimitusjohtajasta tuli samalla yrityksen pääomistaja. Myös kaksi muuta omistajaa työskentelevät yrityksen operatiivisessa johdossa. Pitkän ja taloudellisesti vakaan historian omaava yritys on pystynyt toimimaan aikaisemmin vakaalla toimintapohjalla, vankan, vuosi-

kymmenien aikana syntyneen taluspohjan avulla. Muuttunut omistajuus tuo taloudellisia lisähaasteita yritykselle. Toisaalta yrityksen uudet omistajat ovat myös asiakkaille tuttuja ja yrityksen nimi pysyy samana, joten uudistus ei näy ulkopuolisille mitenkään, eikä yrityksen vahva maine ole vaarassa.

Yrityksen pääasiallinen toimintaympäristö on metsäteollisuudessa, joka on lähivuosina käynyt läpi suuren murroksen, joka ei ole varmasti täysin rauhoittunut vieläkään. Yritys joutuu sopeutumaan uusiin haasteisiin aina, jos isojen asiakkaiden tehtaita lakkautetaan. Yritys ei itse pysty vaikuttamaan asiakkaidensa päätöksiin millään tavoin, vaan toiminta on sopeutettava aina sen hetkiseen tilanteeseen.

5.2 Yrityksen toimintamalli

Yrityksellä on erilaisia sidosryhmiä. Ilman sidosryhmiä yritys ei voi toimia. Sidosryhmät koostuvat erilaisista ihmisryhmistä, sekä yritysryhmien joukosta. Yrityksen sidosryhmä koostuu kaikista ihmisryhmistä, sekä yritysryhmistä, jotka ovat merkittävässä vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja joiden toiminnasta yrityksen toiminta on kiinni. Yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat yrityksen asiakkaat, omat työntekijät ja omistajat.

Yrityksen sidosryhmä koostuu isosta ryhmästä ja heidän yhteistyöstään. Yrityksen tarkoituksena on päästä asetettuihin tavoitteisiin ja täyttää kaikkien sidosryhmien tarpeet mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen johto ja työntekijät ovat päivittäisen työn tärkeimmät henkilöt. Taustalla omistajat osallistuvat toimintaan ja sen ohjaamiseen. Asiakkaat, rahoittajat ja tavarantoimittajat takaavat työllään yritykseen tulevan rahan ja tavaran avulla toiminnan jatkuvuuden. Kilpailijat hankaloittavat voiton tekemistä, valtion lainsäädäntö ja verottaja toiminnallaan hankaloittavat vapaata toimintaa ja keräävät rahaa valtion erilaisiin toimintoihin.

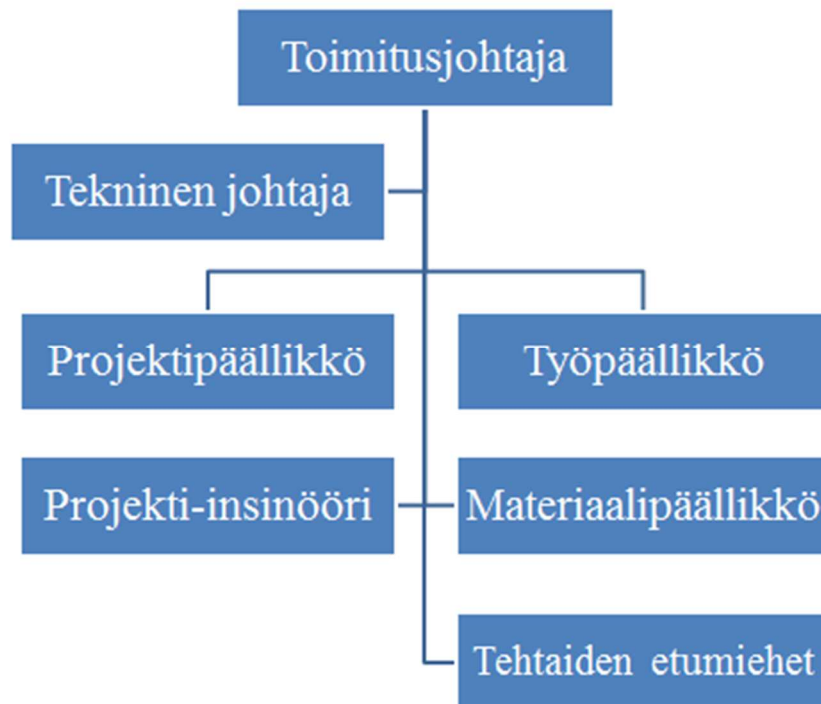
Yritys toimii yrittäjäjohteisesti. Yhtiön toimivan johdon muodostavat omistajaporras. Heidän tavoitteenaan on tehdä voittoa, jolla pystytään takaamaan toiminnan jatkuminen ja omistajille rahallista hyötyä. Tavoitteet ovat kuitenkin toisenlaiset kuin pörssiyrityksissä. Yhtiössä ei tarvitse miettiä osakkeiden kehityksen arvoa, eikä miettiä, miten saada tulos näyttämään juuri kyseisellä hetkellä mahdollisimman hyvältä. Yrityksessä keskitytään pitkäjänteiseen työhön, jonka tavoitteena on palvella asiakkaita, tarjota työtä työntekijöille ja tuottaa voittoa yrityksen omistajille.

Yrityksen pääasiallisena strategiana ovat nykyisten asiakassuhteiden säilyttäminen ja kehittäminen. Yrityksen asiakkaat ovat pääasiallisesti teollisuuden isoja, kansainvälisiä toimijoita. Yrityksen pääasiallinen kasvu mahdollisuus tulee nykyisten asiakkaiden halusta saada yritys toimimaan heidän kanssaan uusilla alueilla. Toiminta on mitoitettu kestävästi liikevaihdon vaihtelu normaalitasosta 30 % ylös tai alaspäin, ilman pakottavaa tarvetta henkilöstömuutoksiin toimihenkilötasolla.

Yrityksen toiminta on pitkäjänteistä. Pitkät asiakas- ja työsuhteet takaavat jatkuvuuden ja säilymisen erityisosaamisen asiakkaiden tehtailla. Asiakkaiden tehtailla löytyy aina työntekijöitä, joilla on vähintään vuosien tai usein jopa vuosikymmenien kokemus kyseiseltä tehtaalta. Päivittäistä toimintaa tehtailla helpottaa, kun tunnetaan asiakkaat ja isot tehdasalueet erittäin tarkasti. Asiakkaiden työtä pystytään helpottamaan, kun työt ja työkohteet tiedetään jo etukäteen. Tehtaiden nykyisin nopeasti vaihtuva henkilökunta ei välttämättä aina itsekään tiedä työkohteita ja ongelmakohtia hyvin, mutta pitkään tehtaalla kunnossapitotöitä vuosia tehneet henkilöt voivat auttaa tilanteessa asiakasta ja hyötyä syntyy tätä kautta molemmille.

5.3 Yrityksen vastualueet

Yrityksen suhteellisen pienestä koosta johtuen toimitusjohtaja (joka toimii myös hallituksen puheenjohtajana) on suuri vastuu yrityksen kehittämisessä.



Kuva 2. Yrityksen organisaatiokaavio

Kuvassa 2. on kuvattu yrityksen perinteinen organisaatiokaavio. Vastuu-alueista näkyy, että kaikki henkilöt ovat suoraan vastuussa toimitusjohtajalle. Yrityksen rakenne on 4-portainen. Toimitusjohtaja vastaa koko yrityksen johtamisesta ja kehittämisestä. Teknisen johtajan vastuulla on pääasiassa tarjouslaskenta ja muu tekninen osaaminen. Projektipäällikkö osallistuu tarjouslaskentaan, projektien johtamiseen, sekä yrityksen kehittämiseen. Työmaapäällikkö toimii työnjohtajana ja vastaa yrityksen työntekijöistä. Projektinsinööri vastaa alihankinnasta, projektien ja työjohtotehtävien hoidosta, sekä osallistuu yrityksen kehitystyöhön. Materiaalipäällikön vastuualueina ovat kuljetusten järjestäminen, materiaalihankinnat ja esivalmistuksesta huolehtiminen. Yrityksellä on jokaisella tehtaalla (jossa yritys vakituisesti toimii) nimetty etumies, joka huolehtii kyseisen tehtaan normaalitoiminnan hoitamisesta, huolehtimalla materiaaleista, työntekijämäärästä ja päiväkirjanpitämisestä/laskuttamisesta.

Yrityksen kehittäminen on nuoremman sukupolven tehtävänä. Yrityksen kuudesta toimihenkilöstä kolme on toiminut talossa yli 20 vuotta ja kolme muuta henkilöä korkeintaan 4 vuotta. Yrityksellä on pitkä historia toimia omalla tavallaan ja nuorempi sukupolvi pyrkii tuomaan lisävirtaa ja uusia ideoita toimintaan. Toimitusjohtaja, projektipäällikkö ja projekti-insinööri keskittyvät muiden töiden ohella myös kehittämään yrityksen toimintaa erityisesti vuoden hiljaisimpina aikoina. Erilaiset vastualueiden kehittämiset sekä vastuu niistä määräytyvät eri henkilöiden erityisosaamisten kautta.

6. MITTARISTON LUONTI – Yritystaso

Mittaaminen itsessään on helppoa. Ongelmana kuitenkin on, mitä todella kannattaa mitata ja kuinka voi olla välittämättä muusta mielenkiintoisesta tiedosta, joka ei auta yritystä menestymään paremmin. Nykyajan markkinoiden nopeat muutokset vaativat yritykseltä, entistä enemmän joustavuutta ja uudistumista. Mittareiden tulee uudistua muuttuvan toimintaympäristön mukana. Mittaristoon kannattaa lisätä tarvittaessa lisäasioita, jos huomataan tarve jonkun yksittäisen asian kehittämiseen tai asiakkaan uusien vaatimusten myötä. Yrityksen tulee olla valmis myös luopumaan tarpeettomista mittareista, jotta ylimääräinen data jää keräämättä ja kerättävä tieto määrä ei paisu liian suureksi. (Hämäläinen, J. s. 37)

Mittariston luomisen lähtökohtana oli kerätä runsaat määrät tietoa. Osa tiedosta löytyi valmiiksi sähköisessä muodossa, mutta suurin osa tiedoista jouduttiin keräämään paperikasoja tutkien. Perustalousluvut löytyivät koneelta, mutta eksaktimpi tieto täytyi kaivaa esille. Varsinainen tiedon hakeminen ja sen muokkaaminen käsiteltävään taulukkomuotoon vaati paljon aikaa. Kaikki löytyvä tieto ei ole hyödyllistä, vaan piti pystyä määrittämään, mitä tietoa yritys haluaa ja kuinka se saadaan mahdollisimman käytännölliseen luku- ja muokkaus käyttöön.

Mittareiden luominen on nelivaiheinen prosessi. Aluksi mittaristo on suunniteltava, on päätettävä mitä todella halutaan mitata ja miten. Mittareita valittaessa on tarkastettava, että mittari sopii osaksi koko organisaation strategiaa. On tärkeää keskustella mittareista laajasti henkilöstön kesken, että paketista tulisi järkevä ja antaisi oikean kuvan toiminnasta. Mittariston käyttöönottovaiheessa on tärkeää valita, minkälaisilla metodeilla kohdetta mitataan ja esitetään, sekä kuka luo ja päivittää kunkin mittarin. Laaja henkilöstön kuuleminen auttaa luomaan paketin, jota on helppo tulkita eri henkilöiden, erilaisilla pohjatiedoilla. Mittariston käyttö ja ylläpito ovat tärkeimpiä vaiheita, että projektista saadaan hyöty irti. Luodut mittaristot

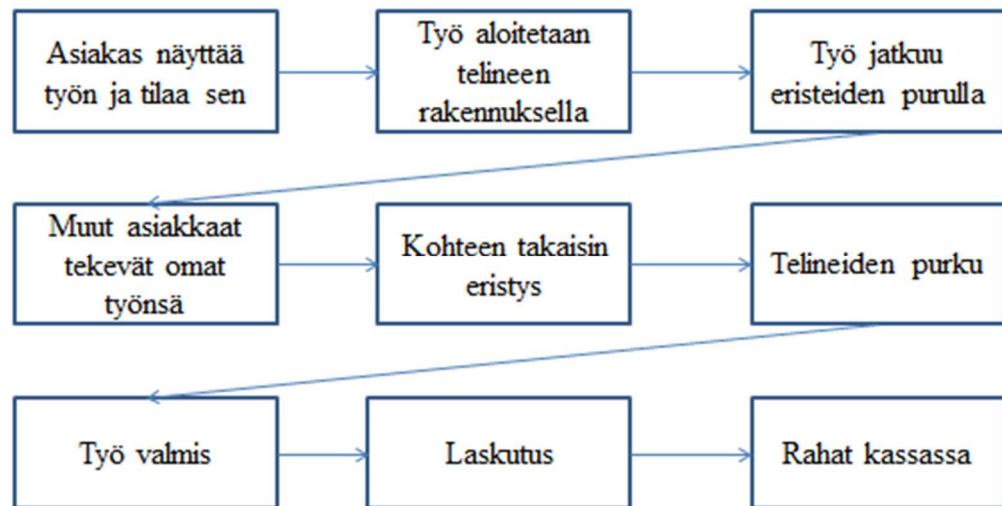
eivät auta mitään, elleivät ne ole aktiivisessa käytössä ja päivityksessä. Suorituskyvynmittaaminen tulee olla osa yrityksen normaalia rutiinia, joka tukee yrityksen toimintaa ja päätöksiä. (Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J., s. 19)

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja päämäärät

Yrityksen muuttuva omistus pohja aiheuttaa tarvetta kehittää toimintaa. Ennen omistusjärjestelyitä velaton yhtiön on voinut rahoittaa projekteja ja investointeja omasta kassastaan. Muuttuneessa tilanteessa yhtiön kassan riittävyttä on voitava ennakoita paremmin.

Yrityksen omistajuus on muuttunut ja yrityskaupan rahoittamiseksi yritys on ottanut velkaa. Uudessa tilanteessa seuranta on tiukennettava ja toiminnan jatkuvuus pystyttävä takamaan jatkuvasti. Yrityksen asema rahoitusmarkkinoilla on heikentynyt, heikentyneen kassan, mutta samalla myös rahoitusmarkkinoiden tiukentuneen linjan vuoksi. Tällä hetkellä luotonantajat ovat tiukentaneet linjaansa selkeästi lainan myöntämisessä yrityksille. Talouden reaaliaikainen seuranta nousee erittäin tärkeään asemaan. Yrityksen toiminta on jaettavissa jaksoihin. Valtaosa työstä tehdään kesän ja syksyn aikana. Alkuvuosi on kaikkein hiljaisinta aikaa. Yrityksen kassa joutuu kovimpaan haasteeseen kesäaikana, kun tuloja ei vielä ole kertynyt, mutta kassaa heikentävät kesälomarahat ja materiaalihankinnat syksyn töitä varten. Laskutus kulkee yrityksellä väkisin viiveellä. Tehdyt työt saadaan laskuttaa pääsääntöisesti vasta niiden valmistumisen jälkeen, töiden kesto saattaa olla jopa kuukausia alueen ensimmäisen telineen rakennuksesta, eristyksen purkuun, eristyksen uusintaan ja lopulta tehtyjen telineiden purkuun. Isot yhtiöt ovat vaatineet sopimukseen lisäksi pitkät maksuajat, jotka hidastavat rahan kiertoa. Näin ollen rahat tulevat yritykseen hyvin paljon työn tekemisen jälkeen. Tämä voi aiheuttaa akuuttia kassavajetta ja näin ollen on tärkeää pystyä seuraamaan mahdollisimman reaaliaikaisesti yrityksen todellista taloustilannetta. Reaaliaikaista kassatilannetta on suhteellisen

hankala arvioida jos ei pystytä tietämään, paljonko yrityksellä on tehtyjä töitä laskuttamatta. Yrityksen tekemästä työstä suurin osa on tehtyjen työtuntien perusteisesti laskutettavaa laskutyötä.



Kuva 3. Työn normaali eteneminen

Kuva 3. osoittaa normaalin töiden etenemiskuvion yrityksessä. Tehtaan henkilö ottaa ensiksi tehtaalta etumieheen yhteyttä, kun heillä on ongelma. Osoitettuun paikkaan tehdään telineet, jonka jälkeen puretaan eristykset, ja sitten muut asiakkaat tekevät omat korjaustyönsä, minkä jälkeen päästään eristämään takaisin kohde ja purkamaan teline. Yrityksen paikallinen etumies kirjoittaa asiakkaalle työn valmistuttua laskun, jonka kuittaamisen jälkeen yritys pääsee vasta laskuttamaan työn. Normaalisti vasta tässä vaiheessa työ päästään laskuttamaan ja prosessi on voinut kestää jo useamman viikon ajan, jonka jälkeen tulee vielä 60 päivän maksuaika, joten työn aloituksesta rahojen tilille tulemiseen menee usein yli kolme kuukautta. Yrityksen tieto laskutuksesta on ainoastaan paikallisen etumiehen pitämässä päiväkirjassa, paperimuodossa. Yrityksen toimitusjohtajan on mahdotonta tämän takia päästä realistiseen käsitykseen yrityksen laskutustilanteesta ja tulevista rahamääristä.

6.2 Mittaamisen osa-alueet

Sopivan mittaripaketin luonti on haastavaa. Mittaamiselle on löydettävä järkevät perusteet. Mitattava asia on pystyttävä laskemaan luotettavasti ja ymmärrettävä sen merkitys kokonaisuuteen. Kaikkea mahdollista ei voida mitata ja seurata järkevästi. Yritykselle sopiva paketti on mittaristo, joka on käytännöllinen päivittää ja tiedostot löytyvät yhdestä paikasta. Yritys on kuitenkin kohtuullisen pieni kokoinen, joten mittariston tulee olla kevyt ja helposti päivitettävä, että siitä saadaan haluttu hyöty irti.

Keskustelut, lähinnä toimitusjohtajan ja teknisen johtajan kanssa muodostavat kokonaiskuvan yrityksen tarpeista. Yrityksen historiassa on nojaututtu velattomuuteen ja vahvaan kassaan, jolloin yrityksen päivittäinen asioiden hoito on ollut kohtuullisen helppoa. Uudessa tilanteessa pitää pystyä hallitsemaan paljon tehokkaammin rahankäyttöä, investointeja ja ostoja, sekä niiden ajoituksia vuoden aikana. Yrityksen rahavirrat painottuvat eri vuoden ajoille.

Vaikeinta ja tärkeintä mittaristoa luodessa on ymmärtää, mitä kannattaa mitata ja mitkä mittarit liittyvät toisiinsa. Mittaristosta tulee muodostua jäykkä kokonaisuus, joka ottaa huomioon kaikki osa-alueet, jotka todella merkitsevät yhtiön tulokseen ja menestymiseen. Yritys on päättänyt tässä vaiheessa keskittyä talouden ja siihen läheisesti liittyvien asioiden mittaamiseen. Mittareiden keskinäinen linkittyminen on välttämätöntä, mittarit eivät saa aiheuttaa ristiriitaisuuksia tai vääriä johtopäätöksiä.

6.3 Talouden seuranta tänä päivänä

Kohde yrityksessä ymmärretään taloudenseurannan tärkeys. Tällä hetkellä toimitusjohtaja seuraa 2 viikon välein järjestelmästä saatavaa kassaraporttia. Sitä kautta hän saa tiedon tilinsaldosta ja rahoitusomaisuudesta. Rahoitusomaisuus on merkittävä, koska yrityksellä on aina paljon myyntisaamisia verrattuna ostovelkoihin. Luottotappioiden seuranta ei ole yritykselle kovin merkittävä asia. Tutut ja luotettavat kumppanit maksavat laskut ajallaan ja viimeisen 5 vuoden aikana luottotappioiden määrä on ollut keskimäärin alle 3000 €/vuosi. Yrityksen asiakaskunnasta 95 % maksaa laskut aina ajallaan.

Yritys seuraa eri työmaidensa tilannetta projektiseurantaohjelmalla. Sähköinen ohjelma kertoo työmaiden liikevaihdon, katteen, tehdyt ja laskutetut omat tunnit, omien töiden keskihinnan ja alihankintakulut. Toimitusjohtaja seuraa projektiseurantaa viikoittain. Projektiseuranta antaa tietoa eri työmaiden tilanteista ja antaa mahdollisuuden reagoida, jos esimerkiksi katekertymä on heikko, voidaan selvittää syytä, onko esimerkiksi laskutus myöhässä vai onko tullut yllättäviä kuluja tai onko urakatyöt epäonnistunut? Laskutuksen ajantasaisuudesta tietää tehtaalla toimiva etumies. Yritys pyrkii vertaamaan toiminnan kehitystä pääasiassa edelliseen vuoteen, tärkeimpinä asioina yrityksen liikevaihdon ja katteen kehittyminen edellisen vuoden vastaavaan aikaan.

Projektiseuranta mahdollistaa pidempi aikaisen trendin seuraamisen. Nykyisen projektiseurannan suurin ongelma on, ettei toimitusjohtaja voi tietää, kuinka reaaliaikainen näkyvä tilanne järjestelmässä on verrattuna todelliseen tilanteeseen. Tulevat alihankkijoidenlaskut ja tehdyt laskuttamattomat työt ovat iso kysymysmerkki.

Yritys tekee jonkin verran myös isompia projekteja. Näissä projekteissa on aina nimetty toimihenkilö projektipäällikkönä, jonka tulee olla tietoinen projektin etenemisestä, niin taloudellisesti kuin toteutuksen tasolla. Projektipäällikkö vastaa projektin onnistumisesta suoraan toimitusjohtajalle. Projektienkin aikana etumies hoitaa käytännön toiminnan ja päiväkirjanpidon, projektipäällikkö seuraa tapahtumia normaalia tarkemmin ja kantaa lopullisen vastuun tilanteesta. Projekti-aikataulujen ja kustannusten seurantaan tarvitaan uusia työkaluja. Tällä hetkellä tieto on summittaista ja selkeät toiminnanohjausjärjestelmät puuttuvat. Mahdollisuutena voisi olla esimerkiksi Microsoft Project-ohjelma, johon on kätevä syöttää töiden arvioitu kesto, niiden jaksottuminen ja resurssien tarve. Tämän tai tämän kaltaisen ohjelman käyttö auttaisi yritystä reagoimaan aikaisemmin, jos projekti alkaa näyttää olevan jäljessä aikataulusta, tai jos jossain vaiheessa projektia näyttää olevan liikaa työntekijöitä työmaalla tai pahimpana vaihtoehtona kustannukset ovat karkaamassa liian suuriksi. Toteutuneita kustannuksia voidaan arvioida ohjelman avulla seurata tarkemmin laskettuihin kustannuksiin verrattuna.

Tilitoimisto toimittaa yritykselle kattavan kuukausiraportin. Raportti vertaa meneillään olevaa tilikautta edellisen vuoden vastaaviin lukuihin. Raportti antaa hyvän yleiskuvan toiminnan kehityksestä, menoista ja tuloista. Raportti tulee kuitenkin vasta noin kuukauden viiveellä ja toimii pidemmän syklin vertailussa hyvin, mutta päivittäiseen toimintaan raportti ei ole tarpeeksi nopea. Kuukausiraportti jättää lisäksi huomioimatta varaston arvon muutokset ja keskeneräisten töiden merkityksen. Varaston arvon vaihtelu yrityksessä ei normaalisti ole kovin merkittävää. Isoja, keskeneräisiä töitä ei ole normaalisti montaa päällekkäin menossa ja ne eivät aiheuta suurta vääristymää todelliseen tilanteeseen verrattuna, lisäksi niiden aiheuttamaa vääristymää pystytään ennustamaan suhteellisen tarkasti.

6.5 Yrityksen kannattavuutta koskevat uhat

Teollisuuden isot yritykset ovat vähentäneet investointejaan vuosien varrella. Toimintaa pyritään pyörittämään entistä kauemmin samoilla laitteilla. Ennaltaehkäisevällä kunnossapitotyöllä voidaan vähentää laitteiden toimintahäiriöitä ja pidentää käyttöikää. Palveluntuottajilla on hyvä mahdollisuus päästä hoitamaan osansa kunnossapidosta, kun isot teollisuusyritykset pyrkivät vähentämään omia työntekijöitään ydinosaamisalueidensa ulkopuolelta. Nykyisin osalla tehtailla on eriytetty kunnossapitotyöt kokonaan eri yhtiölle, josta sitten omistetaan normaalitilanteessa osa. Nämä yritykset toimivat taas pääosin työnjohtotasolla, eikä omaa työntekijäportaan väkeä ole merkittävästi. Näin ne hankkivat palvelut 3. osapuolilta, pyrkien sopimaan vuosisopimuksia toimittajien kanssa. (Lautiainen, T, s. 17)

Suuryritykset pyrkivät hallitusti vähentämään omaa henkilöstöä, samalla pystyen hallinnoimaan toiminnan eri osia. Tätä kautta kunnossapitoyrityksillä on mahdollisuus saada isoja kokonaisuuksia tehtailla hoidettavakseen. Yritykset kohtaavat kuitenkin lähivuosina suuria haasteita työntekijöiden ikääntymisen myötä. Yrityksien tulee löytää uusia, motivoituneita työntekijöitä, kokeneiden henkilöiden siirtyessä eläkkeelle. Ala ei houkuttele nuoria riittävästi, eikä alalle järjestetä kunnollista koulutusta. Riittävän osaamistason ylläpitäminen vaatii yrityksiltä suuria ponnisteluja. Oman henkilökunnan lisäkoulutus ja toisten yritysten työntekijöiden hankkiminen on kallista, eikä pidemmän päälle kannattava sijoitus. Ulkomailta tuleva työvoima on mullistanut ja tulee vielä mullistamaan lisää kunnossapitoalaa lähivuosien varrella merkittävästi. Ulkomaalaisia työntekijöitä ei hankita pelkän edullisen hinnan takia töihin suomeen, vaan myös todellisten ammattitaitosien työvoiman puutteen takia. Yritykset ovat alkaneet löytää ulkomailta hyviä ja luotettavia työnantajia ja –tekijöitä, joka helpottaa luottamusta toimintaan ja lisää ulkomaalaisten käyttöä lähitulevaisuudessa varmasti. Projektiluontoisissa töissä ulkomaalaisten käyttäminen on helpompaa, eikä aiheuta suuria ongelmia, kunhan työnjohto osaa huolehtia ja vaatia heiltä riittävästi. Perinteisessä kunnossapidossa ulkomaalaisten käyttö on vielä harvinaista, eikä tule muuttumaankaan kovin nopeasti. Yleinen ilmapiiri on

vielä heitä vastaan ja kommunikointi voi aiheuttaa liian suuria ongelmia. Tutkittavan yrityksen pyrkimys on toimia pääosin oman työvoimansa varassa ja hankkia ulkopuoliset työntekijät tiukan kontrollin kautta ja lähtökohtaisesti suomalaisiin tekijöihin luottaen.

6.6 Yrityksen ominaisuudet

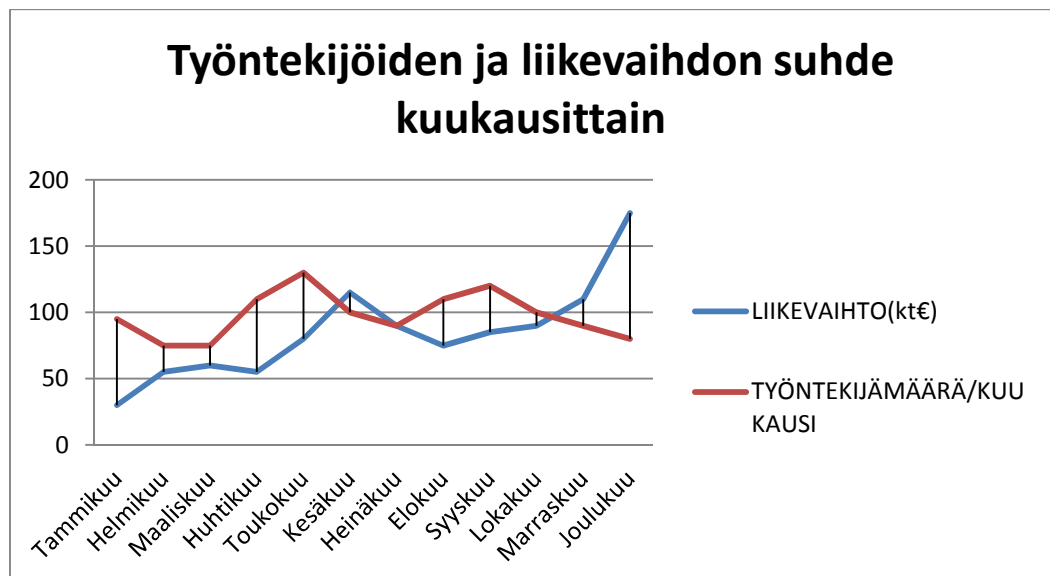
Yritys toimii teollisuuseristysalalla. Asiakkaina toimivat isot teollisuuslaitokset. Suurin osa työstä tehdään asiakkaiden tehtailla. Yrityksellä on tehtailla aina työntekijöitä vähintään kunnossapitotöiden edellyttämä määrä, lisäksi tehtailla olevat lisätyöt ja projektit lisäävät työntekijöiden määrää.

Yrityksen kulurakenteesta ostot muodostavat vain noin 10 % osuuden. Rahoituspuolen ongelmana ovat hitaasti kiertävät myyntilaskut. Yrityksellä on normaalisti vain vähän ostovelkoja, mutta myyntisaamisia on koko ajan suuri määrä. Yrityksen joka päiväiseen pyörittämiseen sitoutuu siis paljon rahaa. Nopeampi laskujen kierto on suuri haaste, johon yritys panostaa tulevaisuudessa.

Suuret puu- ja paperiteollisuuden alan yritykset haluavat todella pitkiä, 45 tai jopa 60 päivän maksuehtoja. Kohde yrityksellä ei ole muuta mahdollisuutta kuin suostua heidän ehtoihinsa, kieltäytyminen asiakkaiden vaatimista maksuehdoista voisi aiheuttaa asiakassuhteiden menetyksiä. Yrityksen omilta asiakkailta yritys ei ole tois- taiseksi pyrkinyt vaatimaan näin pitkiä maksuaikoja laskuihin, mutta tulevaisuudessa pienemmällä kassavarannolla pyöritettävä yritys joutuu kiristämään myös omia ehtojaan.

Yrityksen suurimmat työkuormat painottuvat normaalisti kevät- ja syksyaikaan. Silloin työntekijämäärät ovat suurimmillaan. Yrityksen työkuormaa viikoittaista

työmäärää kuvaa diagrammi (kuva4), josta näkee vuoden aikaiset työntekijämäärät tehtailla viikoittain. Kuvaajasta voidaan huomata suuret heittelyt vuosien varrelta. Oma työntekijämäärä on pysynyt suhteellisen muuttumattomana reilussa 80 henkilössä, loppu työntekijämäärä hankitaan ulkopuolisilta vakiintuneilta ja hyväksytyiltä alihankkijoilta. Yleensä suurimmat ruuhkahuiput on tiedossa vähintään viikkoja ennen varsinaista tarvetta, joka auttaa alustavasti suunnittelemaan ulkopuolisen työntekijämäärän tarvetta. Yleensä vuoden suurinta työntekijähuippua aiheuttavat tehtaiden seisokit, jotka ovat tehtailla tiedossa jo noin puoli vuotta etukäteen. Yritys tietää kohtuullisen hyvin työntekijäkustannukset per henkilö, jota kautta voidaan laskea tarvittava rahamäärä kassassa laskujen aikaan. Omien työntekijöiden palkat tulevat keskimäärin maksuun 3 viikkoa tehdystä työstä ja alihankkijoiden noin 6 viikkoa tehdyn työn jälkeen. Töistä tehdyt rahat tulevat tilille vasta keskimäärin noin 12 viikon jälkeen johtuen tehtyjen töiden venymisestä, koska laskutuslupa saadaan normaalisti vasta kun työ on kokonaan valmis, siitä laskun kirjoittamiseen menee keskimäärin 2 viikkoa ja laskun maksuaika keskimäärin noin 8 viikkoa.



Kuva 4. Työntekijöiden ja laskutuksen suhteen kehitys näkyy kuukausittain

Kuva 4. osoittaa selkeästi vuoden syklisyyden. Työntekijämäärä on pienimmillään vuoden ensimmäiset kolme- neljä kuukautta, sekä vuoden kaksi viimeistä kuukautta. Vuoden alussa laskutettavaa ei ole vielä juurikaan syntynyt ja laskutusta tulee vähän. Kevään seisokkivaiheessa työtunteja kertyy, mutta laskutus tapahtuu vasta noin kuukauden päästä, kun töitä alkaa tulla valmiiksi. Ennen kiireisintä lomakautta laskutus pääsee lähelle todellista tasoa, kun taas heinä-elokuussa laskuttajat, sekä asiakkaat lomailevat paljon, mistä johtuen laskutus jää jälkeen. Lomien jälkeen laskutus tulisi kiriä ennen syksyn seisokkeja kiinni, mutta kuten kuva 4 kertoo, on syksyllä paljon työntekijöitä, kun taas laskutusta ei vielä kovin paljon. Vuoden kahtena viimeisenä kuukautena laskutus kiritään taas kiinni, kun työmaat ovat jo rauhoittuneet.

6.7 Käytettävät mittarit

Yrityksille on tarjolla todella laaja valikoima erilaisia mittareita. Sopivien mittareiden löytäminen yrityksen omaan käyttöön on iso haaste. Kohde yritys on keskisuuri yritys, eikä sillä ole resursseja panostaa mittaristoon valtavaa määrää rahaa, eikä myöskään henkisiä voimavaroja. Seurattavat asiat tulee saada järjestelmistä suhteellisen pienellä vaivalla ja ilman suuria ponnisteluja. Tärkeintä on löytää johdonmukainen kokonaisuus, joka on helppoa hallita ja kertoo kuitenkin halutun tiedon. (Laitinen, E. K. 1989, s. 208–209)

Tutkimuksen tärkeimmäksi asiaksi yritys näkee taloudellisten mittareiden luomisen. Yrityksellä on uudenlainen haastava tilanne, muuttuneiden omistussuhteiden takia. Tällä hetkellä on tärkeintä varmistaa yrityksen rahoituksen vakaa riittäminen ympäri vuoden. Yrityksen kassan pieneneminen aiheuttaa haasteita nopeammalle rahankierrolle ja menojen karsimiselle. Yrityksen ongelmana nopealle rahankierrolle ovat isot asiakkaat. He haluavat entistä pidempiä maksuaikoja ja eikä yritys

oikein niiden vaatimuksiin voi vaikuttaa. Yhtiöllä on mahdollisuus vaikuttaa lähinnä omiin alihankkijoihin, sekä jossakin määrin materiaalihankintojen maksuehtoihin.

Yrityksen laskutukseen on kiinnitettävä jatkossa lisää huomiota. Laskutus on kiinni 10 eri henkilön omasta aktiivisuudesta. Töiden valmistumisen jälkeen, laskujen liikkeelle laitto vie monesti liikaa aikaa ja siihen tulevat vielä maksuajat päälle, joten lopullisessa rahan tilille tulossa kestää usein jopa 3 kuukautta.

Yritykselle on tarkoitus muodostaa yksi tiedostopaketti, josta voidaan helposti tarkastaa kaikki tärkeimmät luvut ja tilastot. Liite 3. on alustava muoto tiedostolle. Beta-versiota ei voi käyttää kuin yrityksen sisäisessä verkossa toimistolla. Tulevaisuuden muoto luotavalle tiedostolle on sellainen, että sitä pääsee tarkastelemaan missä vain, henkilöt joille käyttöoikeus on myönnetty.

Avainlukujen seurantatyökalu(liite 3.) on laaja mittarikokonaisuus, jonne kerätään tietoa, pitkän ja lyhyen ajan taloustilanteesta ja näkymistä, projektien seurannasta ja hallinnasta, sekä henkilöhallinnasta, työturvallisuudesta ja laatuasioista. Kokonaispaketti kerää kaiken tiedon yhteen tiedostopaikkaan, joista tarpeellisten henkilöiden on nopeaa ja helppoa löytää tiedot yrityksen tilasta eri osa-alueella paikasta ja ajasta riippumatta.

Avainlukujen seurantatyökalun projektiseurannasta näkee yrityksen reaaliaikaiset talousluvut työmaittain, katekertymän, laskutettujen tulojen ja menojen määrän. Tämä työkalu on toimitusjohtajan tärkein seuranta-alue yrityksen jatkuvassa toiminnassa. Tätä työkalua voi seurata organisaation 3 ylintä porrasta(kuva 2.). Työkalu antaa mahdollisuuden puuttua työmaiden toimintaan nopeasti, jos huomataan menojen pienuutta tuloihin nähden. Työkalu mahdollistaa myös keskimääräisten

työntekijähintojen seuraamisen eri paikkakunnalla, sekä saadun tuntihinnan materiaaleineen. Tällä työkalulla toimitusjohtaja näkee mahdollisesti kasvaneet menot edellisiin vuosiin verrattuna työmailla ja voi puuttua niihin, sekä mahdollisiin muutoksiin laskutuksen keskihinnassa. Tätä työkalua seurataan viikoittain, keskittyen erityisesti katekertymään paikkakuntaakohtaisesti. Projektiaikatauluseuranta auttaa valmistautumaan tulevaan ja seuraamaan tulevaa työkuormaa. Sieltä löytyvät meillä olevat projektit, tulevat projektit, sekä niille suunnitellut miehistöt ynnä materiaalit, listaa päivitetään viikoittain. Kokonaistilanne kertoo yrityksen kokonaistyökuormasta. Siellä ovat jo menneet viikot ja tulevien viikkojen työmääräennusteet. Työkalua päivitetään vähintään kahden viikon välein. Näitä ja alemman tason tiedostoja pääsevät näkemään organisaatiokaavion neljä ylintä tasoa, päivittäminen on toimitusjohtajan vastuulla. Seuraavalla tasolla on asiat pilkottu pienemmiksi työkuormat projekti projektilta käydään tarkasti läpi miesten nimiltä sijoittamisesta lähtien. Päivitetään tarvittaessa, vähintään kahden viikon välein. Miestilanne viikkopalaveri tiedostoon syötetään joka viikkoiset miespalaverien miesluettelot, josta voidaan löytää nopeasti miesten sijainti. Päivitetään viikoittain. Lomalistalle sijoitetaan ihmisten lomat ja toiveet, jotka auttavat miesmäärän hallinnassa, päivitetään aina tarvittaessa. Alihankinta työkalussa on yrityksen käyttämien alihankkijoiden tiedot, sopimukset ja arviot heidän työvoimansa pätevyydestä jokaisesta henkilöstä numeroarvioinnit. Päivitetään sopimusmuutosten tilanteessa, sekä uusien työntekijöiden tietojen tultua työmaiden etumiehiltä.

Talous sanan alla seurantatyökalussa on tärkeimmät ja jatkuvasti seuratut valitut avainluvut kerättyinä, current ratio ja quick-ratio luvut, myyntisaamiset, ostovelat ja sähköinen tuntiseurantalomake. Näitä lukuja pääsee seuraamaan toimitusjohtaja ja lukuja päivitetään viikoittain. Kassaraporttiin toimitusjohtaja kirjaa viikoittain kassatilanteen, josta voi seurata kassamuutoksia. Kuukauden tilinpäätös on tilitoimiston virallinen raportti, joka saadaan kerran kuukaudessa ja se on aina reilun kuukauden myöhässä. Tätä työkalua pääsee seuraamaan yrityksen kolme ylintä porrasta. Laaja tilinpäätös on vuositilinpäätös, virallinen kerran vuodessa päivittyvä

osuus. Sitä pääsee seuraamaan kolme ylintä tasoa organisaatiossa ja se saadaan maaliskuussa, kun tilikausi on päättynyt vuoden lopussa.

Työturvallisuus työkalun alla on yrityksen turvallisuuspolitiikka. Sitä pääsee seuraamaan yrityksen neljä ylintä porrasta ja se päivitetään aina kun jotain turvallisuusasioiden päivityksiä tulee. Tapaturma työkalussa käsitellään tapahtuneet tapaturmat ja sieltä löytyy seurantatyökalut tapaturmista, tätä kuten muitakin alempia kohtia pääsee seuraamaan kolme yrityksen korkeinta organisaatiokaavion osaa. Sairauspoissaoloissa seurataan yrityksen sairauspoissaolojen kehitystä. Syyt ja määrät ovat tilastoja nykyisestä ja seuranta vertailua edellisten vuosien lukemiin.

Laatu työkaluun on syötetty yrityksen laatukäsikirja, jota pääsee seuraamaan organisaation kolme ylintä porrasta, kuten kaikkia laadun portaita ja kaikkia päivitetään aina kun tulee uusia tietoja käsikirjaan. Reklamaatio kohtaan kirjataan asiakkailta tulleet ja yrityksen omille toimittajille lähettämät reklamaatiot. Odottamattomat tapahtumat ovat yllättäviä toimintaan vaikuttavia tapahtumia, jotka yrityksen toimintaa vaikuttavat. Laatu poikkeamat käsittelevät tarkemmin omille toimijoille lähetettyjä reklamaatioita. Autojen tietoihin kirjataan kaikki autokannan tapahtumat, ostot, kolaroinnit ja suunnitelmat päivityksistä.

6.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa käytetty materiaali on pääosin lähtöisin yrityksen omista tietojärjestelmistä sekä muista dokumenteista. Yrityksen pieni organisaatio ja sen tiloissa koko ajan toimiminen ovat antaneet mahdollisuuden jatkuvaan avoimeen keskusteluun yrityksen johdon kanssa ja näin löytämään kaiken mahdollisen tiedon. Yrityksen johdossa on henkilöitä, jotka ovat olleet toiminnassa yrityksen perustamisesta lähtien. Tämä antaa perspektiiviä yrityksen historiaan sekä tietoa yrityksen toiminnasta.

nasta ja sen tuomista haasteista vuosien varrelta. Historia auttaa peilaamaan tilannetta ja muutoksia vuosikymmenien ajalta ja paljon niin sanottua hiljaista tietoa saa poimittua tulevaisuutta varten käyttöön.

Tutkimusta varten on saatavilla yrityksen toiminnasta tietoa vuosien ajalta. Toiminnan kehittymisen tarkastelu vuosien varrelta, tarkentuen kolmen edellisen toimintavuoden tulokseen antavat hyvän näkemyksen yrityksen toiminnasta. Tulevan toiminnan ja haasteiden ennustaminen on haastavaa. Yritys on isompien toimijoiden, lähinnä metsäteollisuuden varassa. Heidän linjauksensa vaikuttavat suoraan kohdeyrityksen toimintamahdollisuuksiin. Toinen lisähaasteita toiminnalle mahdollisesti aiheuttava tekijä on lisääntyvä hintakilpailu. Tiukentuva hintakilpailu, yrityksiä ja työntekijöiden lisääntyvä tuleminen ulkomailta voivat heikentää yrityksen tulevaisuuden näkymiä, ilman kunnollista valmistautumista muutokseen.

6.9 Suorituskyvyn jatkuvan seurannan mittaristo – sisäinen mittaristo

Yritykselle on tarjolla iso määrä erilaisia mittareita, joista tulee löytää juuri kyseiselle yritykselle tärkeimmät. Käyttökattetta tulee seurata kerran kuukaudessa, se antaa liikevoittoa oikeamman toiminnan kannattavuudesta verrattuna liikevoittoon, sen jättäessä laskennan ulkopuolelle tapahtuvat poistot ja arvonalenemiset, jotka eivät kerro operatiivisesta toiminnasta tuloksesta mitään. Yrityksen tulee seurata maksuvalmiutta eri tilanteissa. Quick-ratio luku kertoo maksuvalmiudesta. Luku vertaa pankkitilinsaldoa, lyhytaikaisia maksusaamisia ja rahoitusarvopapereita suhteessa lyhytaikaisiin velkoihin. Quick-ratio lukua seuraamalla nähdään lyhytaikainen maksutilanne, joista pankit ja muut sijoituslaitokset ovat luvusta kiinnostuneita, kun ne tekevät lainaamispäätöksen yritykselle. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

6.9.1 Sähköinen tuntiseuranta

Jotta yritys pystyy seuraamaan kassavirran kehitystä tarkemmin, talouden seurannan työkaluksi luotiin sähköinen tuntikirja. Liite 1. näyttää ohjelman etusivun, josta nähdään etumiehien tekemät uusimmat päivitykset sekä voidaan kirjoittaa viestejä ja huomautuksia henkilöiden välillä. Liite 2. on varsinainen käytettävä ohjelma. Etumies syöttää ohjelmaan kerran viikossa viikon aikana tehdyt työtunnit, merkitsee kuitatuksi viikon aikana asiakkaalla hyväksytyt työtunnit. Osa tehdyistä tunteista on urakka- ja osa laskutöitä. Etumiehen pitää erotella nämä tunnit eri sarakkeisiin. Ohjelma laskee automaattisesti, paljonko tehtyjä tunteja on, paljonko näistä on laskutettu, paljonko on tehty urakkatöitä, sekä paljonko töitä on vielä laskuttamatta. Lisäksi ohjelmasta saadaan tieto tulevaisuudessa alihankkijoiden tunneista. Ohjelma seuraa tilikautta, eli aina kyseistä vuotta kerrallaan.

Kehitetty ohjelma auttaa yritystä seuraamaan tulevia tuloja ja menoja tarkemmin. Pääosa yrityksen tuloista tulee tehtailla tehdyistä asiakkaalta laskutettavista tuntitöistä. Ilman tällaista seurantatyökalua yritys ei voi tietää lähiaikoina kertyviä tuloja ja menoja. Yrityksellä on tiedossa töistä keskimäärin saatava hinta asiakkaittain. Laskuttamattoman tuntimäärän avulla voidaan ennustaa, paljonko laskutusta on tulossa ja sitä kautta saadaan muodostettua arvio tulevista kassavirroista. Keskimääräiset tunti hinnat, sekä menopuolella ovat tarpeeksi valideja tietoja yritykselle, eikä tarkempaan laskemiseen ole tarpeita. Sähköinen päiväkirja vähentää riskiä unohduneista laskutuksista. Ohjelma kertoo jos tehdyt tuntimäärät eivät täsmää veloitetuihin tuntitöihin yhdistettynä tehtyihin urakkatöihin ennen kuin kaikki työt on laskutettu ja merkitty oikein.

Kulurakennetta voidaan seurata samalla ohjelmalla tehtyjen työtuntien kautta. Omien työntekijöiden keskimääräinen hinta eri tehtailla on yrityksellä tiedossa ja ohjelmasta nähdään halutun ajan tehdyt työtunnit, jota kautta pystytään arvioimaan

tulevat laskut tarkasti. Myös alihankkijoiden keskihinnat ovat tiedossa näiden kahden tiedon kautta ja keskihintaa työlle voidaan laskea tarkasti. Eri urakatöiden onnistuminen kiinnostaa yrityksen laskentapuolta paljon. Tämä ohjelma antaa nopeasti tiedon urakassa tehdyistä tunneista. Aikaisemmin käytetyt urakkatyötunnit ovat pääsääntöisesti jääneet seuraamatta ja niiden kannattavuus jäänyt uskomuksen varaan.

Tällä hetkellä on kehitetty ohjelman beta-versio. Nyt ohjelma on tehty Excel-ohjelmaan. Tietoturva ja käyttäjien tiedon näkemisen rajoittamiset aiheuttavat vielä haasteita. Ohjelmiston kehitysmahdollisuudet ovat hyvät. Siihen voidaan alkaa myöhemmin syöttämään laskuttamattomat materiaalit, pystyssä olevat telineet, sekä vapaana olevat telinemäärät.

Urakkatöistä voidaan luoda omat seurantatyökalu ohjelmaan. Toimitusjohtaja pystyy ohjelmalla seuraamaan tarkasti tehtyjen tuntien määrän verrattuna työhön laskettuun työaikaan. Tarkempi töiden seuranta motivoi työntekijöitä parempaan työn tekemiseen, kun tarkentunut urakatöiden seuranta helpottaa palkitsemista onnistuneesta työstä Urakkatyön arvioitu aikataulu ja työn eteneminen prosentuaalisesti etumiehen mielestä työ on menossa, on tärkeää tietoa yrityksen johdon kannalta. Ohjelmaan voi tulevaisuudessa syöttää myös tekemättömät, jo tilatut työt ja niiden aikataulut sekä kestot. Näin pystytään paremmin ennakoimaan ja varautumaan työkuormahuippuihin ja mahdolliseen töiden täydelliseen hiipumiseen jo aikaisemmin ja tätä kautta optimoimaan myös kulurakenne. Erityisen tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta ovat normaalisti kerran vuodessa tehtaalla olevat seisokit. Viikon seisokista alku- ja jälkitöineen yritykselle riittää yleensä töitä noin kolmeksi kuukaudeksi. Pääosa työstä tehdään kuitenkin noin kolmen viikon aikana, joten resursien tehokas käyttö auttaa pitämään kustannukset järkevällä tasolla ja tuotot mahdollisimman hyvinä.

Yrityksen toimiala on hyvin työ painotteinen. Tämä aiheuttaa työn seuraamisen erittäin suuren huomion arvon. Materiaalien osuus liikevaihdosta on vain noin yksi kymmenesosa. Tätä kautta työntekijäkulojen kurissa pitäminen mahdollistaa edelleen kannattavan toiminnan jatkumisen tulevaisuudessa. Myös entistä haastavampien projektien tekeminen menestyksekkäästi vaatii parempaa ja tarkempaa laskeamista ja seurantaa.

6.9.2 Seurattavat mittarit

Sähköisen tuntiseurannan lisäksi yritys tulee seuraamaan rahoituksen riittävyttä entistä tarkemmin. Vaikka yrityksellä on tehtyjä ja laskutettuja työtunteja ja materiaaleja on kertynyt paljon valmiiksi, yritykselle voi niistä huolimatta aiheutua hetkellisiä maksuvaikeuksia. Quick-ration ja current ration seuraaminen jättää yritykselle aikaa reagoida ongelmakohtiin ja hetkiin jo hieman aiemmin kuin huolettomalla rahavirran seuraamattomuudella. Quick-ratiota ja current ratio lukuja tulee seurata kahden viikon välein.

Lisäksi yrityksellä on sovittuna valmiita nopeasti tilille saatavia luottoja rahoitusyhtiöiltä, jonkun yllättävän menoerän/rahapulnan iskiessä. Käyttöpääoman seuranta kertoo, kuinka paljon yrityksen päivittäiseen toimintaan sitoutuu pääomaa. Myyntisaamiset ja vaihto-omaisuus vähennettynä ostoveloista ja mahdollisista ennakkomaksuista kertovat, kuinka paljon yritys rahoittaa muiden yritysten toimintaa. Tämä luku on tärkeä mittari, jota yrityksen pitää pyrkiä pienentämään, oman rahoitustarpeen vähentämiseksi. Yrityksen tulee vertailla työtuntien laskutusta, erityisesti tehtyjä työtunteja laskuttamattomiin työtunteihin. Yritys asettaa tavoitteeksi, että 80 % tehdyistä työtunneista olisi aina laskutettu. Kappaleessa mainittuja lukuja tulee seurata kahden viikon välein. Yleistä toiminnan kehitystä seurataan lisäksi tilitoimistolta saatavan kuukausiraportin avulla.

Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikaa seuraamalla yritys saa tietoa rahan kiertonopeudesta. Myyntisaamisten kiertonopeuteen yritys voi vaikuttaa vain vähän, pienten asiakkaiden maksuaikoja voidaan kiristää, isompien asiakkaiden kanssa sopimukset sitovat maksuajat, eikä niiden nopeuttaminen ole realistinen tavoite. Omien ostovelkojen suhteen yritys voi kiristää maksuehtoja helpommin. Eri-tyisesti alihankkijoiden kanssa tehtävät uudet sopimukset voidaan sitoa pidemmillä maksuajoilla, kuten myös pienempien materiaalitoimittajien ja majoituspaikkojen kanssa. Näillä keinoin yritys voi pienentää päivittäiseen toimintaan sidottua pääomaa. Lukuja tulee seurata kuukausittain.

Alihankkijakustannusten seuraaminen on tärkeä osa kehittyvää talouden seurantaa. Yrityksen tulee luoda yhdenmukaisempia laskutuskäytäntöjä, sisältäen hinnat, laskutusvälin ja muut maksuehdot. Tällä hetkellä menojen seuraaminen on ollut hankalaa ja lähinnä arvausten varassa. Selkeillä säännöillä ja vaatimuksilla yritys saa seurattua tulevien alihankintamenojen jaksottumista ja määristä reaaliaikaisemmin. Toimitusjohtajalla on aina tieto, kuinka monta alihankkijaa yrityksellä on milläkin viikolla töissä ja tätä kautta tulevat kustannukset voidaan laskea reaaliaikaisesti ja kevyesti Exceliin syöttämällä.

6.10 Raportointitiheys yrityksessä

Yritys on kooltaan suhteellisen pieni ja seuranta järjestelmästä luodaan niin kevyt, että haluttu tieto saadaan nopeasti näkyville jotta seurantaa voidaan tehdä usein. Tehtaiden etumiehiltä edellytetään sähköisen päiväkirjan ajan tasalla olemista aina viikonlopun alkaessa. Toimitusjohtaja seuraa tehtaiden laskutustilannetta 2 viikon välein ja tiedustelee tilannetta sekä syitä viiveeseen suoraan etumieheltä mikäli laskutuksessa on yli 2 viikon työtuntien viive. Muita mittareita toimitusjohtaja voi seurata taloushallintajärjestelmästä poimimalla ja laskemalla, jotka kannattaa tehdä 2 viikon välein.

Projektien hallinnassa yrityksellä on runsaasti kehitettävää. Projekteja hoitaa aina konttorilta yksi nimetty projektipäällikkö, jonka on raportoitava projektin etenemisestä taloudellisesti ja aikataulullisesti 2 viikon välein toimitusjohtajalle vapaamuotoisesti. Projektihallintaan yritys tarvitsee tulevaisuudessa Microsoft Project-tyylinen ohjelman, jolla voidaan työkuormia, kustannuksia ja yleistä etenemistä suunnitella tarkemmin.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen tärkeimmät kehityskohteet lähiaikoina ovat taloushallinnon puolella. Tällä hetkellä on ongelmia saada reaaliaikaista tietoa tulo- ja menovirroista. Yrityksellä ei ole tarkkaa tietoa laskuttamattomien töiden määrästä, joka aiheuttaa suuren hankaluuden ennustaa tulevaa kassavirtaa. Menopuolella on ongelmia tietää tulevista laskuista. Erityisesti yrityksellä on ollut ongelmia hallita alihankintakustannuksia. Yrityksen tulee seurata ja ennustaa tulevia menoja mahdollisimman realistisesti ja ymmärtää meno- ja tulopuolen syklisyyttä, jota varten luotiin seurantatyökaluja, joita aktiivisesti päivittämällä pystytään ennustamaan kassassa tarvittavaa rahamäärää huomattavasti tarkemmin kuin aiemmin.

Kehitysprojektina katsottiin tärkeimmäksi saada Excel-muotoiset taulukot, joita on nopea ja yksinkertainen päivittää. Sähköisen päiväkirjan luonti auttaa toimitusjohtajaa seuraamaan tehtaalla tehdyn työn laskutuksen etenemistä ja varmistamaan, ettei yrityksellä jää laskuttamatta yhtään tehtyä työtuntia. Samalla samasta taulukosta, tarjousten laskijat saavat tietoa urakkalaskennan onnistumista, työhön käytettyjen tuntien muodossa. Pilvipalveluun tallennettu sähköinen päiväkirja on myös turvallisempi vaihtoehto kuin vain työmaalla säilytettävä perinteinen päiväkirja.

Tutkimuksessa päädyttiin sähköisen tuntikirjauksen lisäksi seuraamaan muutamaa avainlukua säännöllisesti. Maksuvalmiuden takia yrityksen tulee seurata Quick-Ratio ja Current Ratio lukuja säännöllisesti, ostovelkojen ja myyntisaamisten välistä suhdetta, kassatilannetta ja käyttökattetta tulee seurata myös jatkuvasti. Nämä luvut ovat yrityksen jatkuvan päivittäisen toiminnan kannalta tärkeimmät ja niitä tulee seurata vähintään 2 viikon välein.

8. YHTEENVETO

Tehty tutkimus antaa hyvän pohjan talouden seurantaan tuleville vuosille. Työssä käsiteltiin myös laajemmin kehitysmittareiden teoriaa, joka auttaa tulevaisuuden kehittämistä. Teoria antaa hyvän pohjan laajentaa mittareiden seurantaa lähivuosien aikana laajemmalti, kuin vain talouden osalta. Tutkimuksessa tuli monesti eteen fakta että pelkkä taloudellisten lukujen katsominen ei riitä yrityksen mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseen. Yritystoiminta on laaja-alainen kokonaisuus, jonka eri osien täytyy olla kunnossa jotta toiminta on tehokasta ja tuottavaa. Suuri osa yhtiön liikevaihdosta tulee samoilta asiakkailta. Näiden asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaan ainoastaan mahdollistaa yrityksen oman menestyksen. Työntekijöiden tyytyväisyys yrityksessä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. Yrityksen lähitulevaisuuden haasteita on löytää yhtiöön uusia osaavia työntekijöitä, koulutuksen puuttumisen ja alan houkuttelemattomuuden takia. Yrityksen perusrakenne on kunnossa ja toiminnan kehittäminen mahdollistaa kannattavan toiminnan koko ajan muuttuvassa ja kovenevassa kilpailussa.

Yrityksen sähköiselle toiminnalle on luotu pohja, jonka käyttöönotto ajoittuu tulevaisuuteen. Toiminnan ohjaus ja seuraaminen etenevät kohti sähköisiä toimintamalleja. Parantuva oman toiminnan ja projektien, alihankkijoiden ja toimittajien seurantamallit tekevät yrityksestä entistä kilpailukykyisen toimijan myös tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

Hämäläinen, J. 2000. Diplomityö. Liiketoiminta prosessin mittaaminen ja sen merkitys prosessin kehittämisessä, s. 26- 37

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, s. 154-155

Laitinen, E.K. 1989. Yrityksen talouden mittarit. s. 172–212

Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit, s. 120–134

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Viitattu 21.4.2012]. Saatavissa: http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/esimerkkiyritykset_a.htm

Lautiainen, T. 2011. MARKKINATUTKIMUS POTENTIAALISISTA ASIAKKAISTA CHESTERTON-KUNNOSSAPITOTUOTTEILLE CH-PALVELU OY:LLE. [Viitattu 12.4.2012], s. 17 Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32618/Tommi_Lautiainen.pdf?sequence=1%20s.17

Linnakko, T. 1998. Diplomityö. Suorituskyvyn mittaaminen strategiaprosessin osana. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. s. 9- 26

Nopanen, E. & Piispa, T. 2007. Kunnossapidon palveluprosessin laatu ja prosessi-
viiveet. [Viitattu 6.3.2011], s. 21–28 Saatavissa: http://www.promaint.net/alltypes.asp?d_type=1&menu_id=245&selected=245&companyId=1&show=2 BIT
2007_2_tutkimusraportti

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. [Viitattu
8.3.2011]. Saatavissa: https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/cs30a0600/.../raportti_112.pdf, s.3

Saari, S. 2006. Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. s. 29–43

Saikko, S. 2006. Pro Gradu tutkielma. Asiakaspalveluprosessin mittariston luomi-
nen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. s. 33–37.

Tenhunen, J. 2001 Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yri-
tyksessä. [Viitattu 15.4.2012] Saatavissa:

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35391/nbnfi-fe20011391.pdf?se-
quence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35391/nbnfi-fe20011391.pdf?sequence=1) s. 10- 54

Tiainen, P. Pro Gradu tutkielma. 2005. Palveluhankintojen analysointi ja mittaa-
minen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. s.27–28.

Turun kauppakorkeakoulu. [Viitattu 4.3.2011], dia 25–43 Saatavissa: [www.sata-
mittari.fi/linkkitiedosto.asp?taso=1&id=136](http://www.satamittari.fi/linkkitiedosto.asp?taso=1&id=136).

Ukko, J. & Karhu, J. & Pekkola, S. & Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Viitattu [17.1.2013], s. 11–19. Saatavissa http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekteali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti57.pdf

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen H. 2005 Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen. [Viitattu 8.3.2011]. Saatavissa: http://www.lut.fi/fi/lahti/publications/2005/Documents/tutkimusraportti9_05.pdf

Veini, M. 2008-2013(a). Suorituskyky ja sen mittaaminen. [Viitattu 7.1.2013]. Saatavissa: <http://www.veini.net/suorituskyky.html>


Veini, M. 2008-2013(b). Perusteita suorituskyvyn mittaamiselle. [Viitattu 7.1.2013] Saatavissa: <http://veini.net/perusteet.html>

Wegelius-Lehtonen, T. 1997. Logistiikan mittaaminen ja tehostaminen rakennustuotannossa, Licensiaattityö, Teknillinen korkeakoulu, s. 101

LIITTEET

LIITE 1/3 Tuntiseurantaan luodun työkalun etusivu

Sivuston toiminnot
Sela
Sivu
Aleksi Väätäinen



Työryhmäsivusto, Kotisivu

Työryhmäsivusto

WWW-sivusto Haku Varkaus asiakirjatiedot

Hei tästä sivustosta...

Kirjastot

Varkaus
Työmaapöytäkirja

Työryhmäsivusto
powered by SharePoint

- Muokkaa tätä sivua tai lisää uusia sivuja tai luetteloita ideoitten ja tietojen jakamiseksi
- Jaa sivusto muiden kanssa

Tämä on kokeellinen työryhmä sivusto, jossa testataan pilvipalveluiden soveltumista käyttööme.

Viestit

Kirjoita viesti

Reskatori

Kaikki sivuston sisältö

Tiedostot

Tiedostokirjaston Tiedostot-läissä näkyvässä ei ole näytettävää kohteita. Jos haluat lisätä uuden kohteen, valitse Lisää tiedosto.

[Lisää tiedosto](#)

LIITE 2/3 Tuntiseurantaan luodun työkalun päivitys profiili

Vuosi 2012							
Yhteenveto:							
Tunnit:	Kaikki	896	tuntia				
Tunnit:	UR	249	tuntia				
Tunnit:	VLT	647	tuntia				
Tunnit:	Laskutetut	413	tuntia				
Tunnit:	Laskuttamattomat	234	tuntia				
PVM.	Asentaja	Laskutus	Tunnit	UR	VLT	Tarkistus --> tunnit=UR+VLT	Laskutettu
2.tammi	Matti Mallikas	ok	8,5		8,5	putki eristys	8,5
	Olli Olematon	ok	8,5	4	4,5	Kotelot	4,5
	Olli Olematon	ok	1		1	Urakka Putki 273/80	1
	Maija Mali	ok	8,5	2	6,5	Eristystö	6,5
	Timo Testi	ok	8,5		8,5	Putki eristys	8,5
	Kauko Kokeilu	ok	8,5		8,5	Kotelot	8,5
	Kauko Kokeilu		1		1	Urakka Putki 273/80	
	Tauno Testaaja		8,5		8,5	Telineen asennus	
	Niko Nokka	ok	8,5	4	4,5	putki eristys	4,5
3.tammi	Matti Mallikas	ok	8,5	3,5	5	putki eristys	5
	Olli Olematon	ok	4		4	kotelot	4
	Olli Olematon	ok	4,5	1,5	3	Urakka Putki 273/80	3
	Maija Mali	ok	8,5		8,5	Urakka Putki 273/80	8,5
	Timo Testi	ok	8,5	3	5,5	putki eristys	5,5
	Kauko Kokeilu	ok	8,5		8,5	putki eristys	8,5
	Tauno Testaaja		8,5		8,5	Kotelot	
	Niko Nokka		6		6	Urakka Putki 273/80	
	Niko Nokka	ok	2,5		2,5	Eristystö	2,5
4.tammi	Matti Mallikas	Ok	8,5		8,5	putki eristys	8,5
	Olli Olematon		8,5	4	4,5	kotelot	
	Maija Mali	oK	8,5		8,5	Urakka Putki 273/80	8,5
	Maija Mali	ok	2		2	Urakka Putki 273/80	2
	Timo Testi	ok	8,5		8,5	putki eristys	8,5
	Kauko Kokeilu	ok	8,5		8,5	putki eristys	8,5
	Tauno Testaaja	ok	8,5	4	4,5	Kotelot	4,5
	Niko Nokka	ok	4		4	Urakka Putki 273/80	4
	Niko Nokka	ok	2,5		2,5	Eristystö	2,5
	Niko Nokka	ok	2		2	putki eristys	2
5.tammi	Matti Mallikas	ok	6,5	2	4,5	Urakka Putki 273/80	4,5
	Olli Olematon	ok	6,5		6,5	Urakka Putki 273/80	6,5
	Maija Mali	ok	6,5		6,5	putki eristys	6,5
	Timo Testi	ok	6,5		6,5	putki eristys	6,5
	Kauko Kokeilu	ok	6,5		6,5	Kotelot	6,5
	Tauno Testaaja		2,5		2,5	Urakka Putki 273/80	
	Tauno Testaaja		4		4	putki eristys	
	Niko Nokka	ok	6,5		6,5	kotelot	6,5
	Virhe 1						
9.tammi	Matti Mallikas	ok	2		2	putki eristys	2
	Matti Mallikas		4	4		putki eristys	
	Matti Mallikas	ok	2,5		2,5	Kotelot	2,5
	Olli Olematon		8,5		8,5	Urakka Putki 273/80	
	Maija Mali		8,5		8,5	Eristystö	
	Tauno Testaaja		8,5		8,5	putki eristys	
	Niko Nokka		1,5	1,5		putki eristys	
	Niko Nokka		7		7	kotelot	
10.tammi	Matti Mallikas	ok	2		2	Urakka Putki 273/80	2
	Matti Mallikas	ok	6,5		6,5	putki eristys	6,5
	Maija Mali	ok	2		2	putki eristys	2
	Maija Mali		1,5	1,5		Kotelot	
	Maija Mali	ok	5		5	Urakka Putki 273/80	5
	Timo Testi					Eristystö	
	Kauko Kokeilu		8,5	4	4,5	putki eristys	
	Tauno Testaaja		8,5	4	4,5	putki eristys	
	Niko Nokka		2		2	kotelot	
	Niko Nokka		6,5		6,5	Urakka Putki 273/80	

LIITE 3/3 Avainlukujen seurantaohjelma

Avainlukujen seurantatyökalu

