



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Laatupoikkeamamittarin kehittäminen taloushallinnon palvelukeskukseen

**Designing a quality deviation indicator for a financial administration -
organization**

24.04.2020

Tekijä: Maria-Magdaleena Taipalus

Ohjaaja: Jyrki Savolainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Maria-Magdaleena Taipalus
Tutkielman nimi:	Laatupoikkeamamittarin kehittäminen taloushallinnon palvelukeskukseen
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, talousjohtaminen
Ohjaaja:	Jyrki Savolainen
Hakusanat:	KPI-mittarit, laatupoikkeamat, rahaliikenne

Tässä työssä tarkastellaan liiketoimintaprosessien seurantaan tarkoitettuja mittareita. Tavoitteena on tutkia, minkälainen mittari sopii laatupoikkeamien seurantaan rahaliikennepalveluissa. Tutkimus tehdään taloushallinnon palveluita tarjoavassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation erityispiirteitä, perehdytään laatupoikkeamien merkitykseen rahaliikenteessä ja kirjallisuuskatsauksessa esitellään liiketoiminnan mittaamiseen kehitettyjä mittaristoja.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Tutkimus tehdään toimeksiantona ja tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Laatupoikkeamamittarin tavoiteltuja ominaisuuksia case-organisaation tarpeisiin selvitetään haastatteleamalla asiantuntijoita, joilla on kattava osaaminen ja tietämys rahaliikenteestä prosessina, kohdeorganisaatiosta sekä mittarin käyttötarkoituksista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rahaliikenteen laatupoikkeamia kuvaava mittari tulee olla muun muassa reaaliaikainen, helposti käytettävä ja sen tulokset tulee olla helposti luettavissa. Aiemmat tutkimukset tukevat saatuja tuloksia. Mittarin tavoiteltujen ominaisuuksien perusteella kehitettiin uusi mittari vastaamaan paremmin edellä mainittuihin näkökohtiin.

ABSTRACT

Author: Maria-Magdaleena Taipalus
Title: Designing a quality deviation indicator for a financial administration -organization
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Financial Management
Supervisor: Jyrki Savolainen
Keywords: KPI, quality deviations, monetary transactions

The purpose of this bachelor thesis is to determine measures to monitor business processes. The aim is to investigate what kind of performance indicator is suitable for monitoring quality deviations in monetary transactions. The research work was conducted in an expert organization which provides financial administration services. The study presents a literature review of performance indicators, examines the peculiarities of an expert organization and the importance of quality deviations in monetary transactions.

The thesis was executed as a qualitative case study. Empirical material was collected through interviews. The desired features of the performance indicator for the case company were clarified by interviewing experts of the company with a thorough knowledge and understanding of the monetary transaction process, the business, and the purpose of the performance indicator.

The results of the research suggest that the quality deviation indicator for monetary transactions should be inter alia real-time, easy-to-use, and its results should be easy to read. Previous studies support the results obtained. Based on the desired features of the indicator, a new version of the old indicator was developed to bring it closer to one which better fulfills previously mentioned requirements.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Tutkielman rajaukset ja rakenne	2
2. KÄSITTEET	4
2.1 Mittari	4
2.2 Prosessi	5
2.3 Asiantuntijatyö.....	5
2.3.1 Asiantuntijatyön ominaispiireet	6
2.4 Laatu	7
2.5 Asiakastyytyväisyys	7
3. MITTARISTOT.....	9
3.1 Tableau de Bord	10
3.2 Tasapainotettu mittaristo.....	11
3.2.1 Tulokortin ulottuvuudet	12
3.3 Tableau de Bordin ja tulokortin yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.....	12
3.4 Suorituskyvyn mittaukseen kohdistuva kritiikki.....	13
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
4.1 Case organisaatio	17
4.2 Case organisaation palveluiden kuvaus.....	17
4.3 Mittari tällä hetkellä	20
4.4 Haastattelun toteuttaminen	21
5. TULOKSET.....	23
5.1 Nykyiseen mittariin kohdistuvat haasteet	24
6. UUSI MITTARI.....	27
6.1 Käytännön toteutus	28
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
LÄHDELUETTELO	34

1. JOHDANTO

Tutkielma käsittelee suorituskyvyn mittaamista ja niihin liittyvien mittareiden kehittämistä asiantuntijaorganisaatioissa. Työ tehdään toimeksiantona yhdelle Suomen suurimmista yksityisistä talous- ja palkkapalvelujen palvelukeskuksista. Pää tarkoituksena on kehittää rahaliikenteessä tapahtuvien laatu poikkeamien seurantaan tarkoitettu mittari. Rahaliikenne on yksi toimeksiantajan kriittisimmistä prosesseista ja sen osalta laadun toteutuminen on välttämättömyys. Rahaliikenteen toiminta ja erityisesti siinä tapahtuva virhe näkyy asiakkaan liiketoiminnassa. Rahaliikenteen laatu poikkeama tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa asiakkaan lasku saadaan maksuun vasta eräpäivän jälkeen tai tilannetta, jossa palkanmaksupäivänä asiakkaan pankkitilin kate ei riitä työntekijöiden palkkojen maksuun katetarkkailusta huolimatta.

Laadun seuranta on osa organisaation suorituskyvyn seurantaa. Suuresta määrästä organisaatioiden suorituskyvyn mittaamiseen liittyvästä tutkimuksesta huolimatta, ei ole löydetty mittaristoa, joka olisi sovellettavissa sellaisenaan jokaiseen organisaatioon. Monet aiemmat tutkimukset korostavat strategian, organisaation tavoitteiden ja suorituskyvyn mittauksen välistä syysuhdetta. Usein mittaristoja voidaan käyttää myös strategiasta viestimiseen organisaation eri tasoilla. Tutkimukset korostavat mittareiden olennaisuutta niiden suuren määrän sijasta. Johtoaseman suorituskyvyn mittausjärjestelmissä on saanut Balanced Scorecard (BSC), jota käsitellään myös tässä tutkielmassa.

Kohdeorganisaatio tunnistaa, että mittarin tulisi olla ajantasainen ja siitä tulisi olla saatavissa kaikki tarpeellinen informaatio laatu poikkeamien seurantaan ajatellen. Sen käyttö ei saa olla liian vaivalloista eikä se saa viedä liikaa resursseja. Mittarin luomista varten nämä yleisluonteiset piirteet eivät kuitenkaan riitä. On selvítettävä, millaisia ominaisuuksia rahaliikenteen laatu poikkeamia kuvaavan mittarin tulisi tarkalleen pitää sisällään ja kuinka tällainen mittari on toteutettavissa käytännössä. Uuden mittarin tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa asiakasystävällisempään ja tehokkaampaan suuntaan.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on selvittää, minkälainen on kohdeorganisaation tarpeita vastaava laatu poikkeamamittari ja kuinka se tulisi kehittää. Tutkimusongelman selvittämiseksi toteutetaan laadullinen tapaustutkimus. Aineisto hankitaan haastattelemalla kahta organisaation asiantuntijaa. Tutkimustulokset saadaan soveltamalla teoriaa empirian antamiin tuloksiin.

Tutkimuskysymykseksi rajautuu:

Millainen mittari toimii taloushallinnon palveluita tarjoavan organisaation työprosessin (rahaliikenne) poikkeamien seurantaan?

Alakysymyksiä ovat:

Millaisia mittareita taloushallinnon palveluita tarjoavien organisaatioiden suorituskyvyn seurantaan on esitetty kirjallisuudessa?

Mitkä työn ominaispiirteet edistävät tai estävät mittarin käyttöönottoa ja miten ne voidaan ratkaista?

1.2 Tutkielman rajaukset ja rakenne

Tutkielman teoriaosuus muodostuu kirjallisuuskatsauksesta. Tutkielmassa on keskitytty pääasiassa kirjallisuuteen, joka on tuotettu jälkiteollisissa yhteiskunnissa eli palveluyhteiskunnissa. Tämä pitää sisällään yhteiskunnat, joilla yli puolet bruttokansantuotteesta syntyy palvelusektorilla. Esimerkiksi Yhdysvalloissa palvelusektori työllistää noin 3/4 työvoimasta ja Suomessa palvelut tuottivat vuonna 2018 bruttokansantuotteesta 2/3 (Central Intelligence Agency 2019; Elinkeinoelämän keskusliitto 2019). Tämän rajauksen tavoitteena on, että kirjallisuus olisi

sovellettavissa sellaisenaan, ilman, että tulee ottaa huomioon yhteiskunnan kehitysvaihe tai rakenne.

Tutkielmassa organisaatiot ovat yhtiöitä, osuuskuntia tai muita yhteisöjä, joiden tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen siihen osallisille sekä, joiden tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen. Tämä rajaus tehdään, jotta mittariehdotus vastaisi tapausorganisaation olemassaolon perusteita. Mittari kehitetään tapausorganisaation yhteen prosessiin eikä muihin prosesseihin tai niiden laadun mittaamiseen oteta kantaa. Jatkotutkimusaiheeksi, tämän tutkielman ulkopuolelle jää mittarin käyttö, seuranta ja sen edelleen kehittäminen.

Teoriaosan ensimmäisessä kohdassa selitetään tutkielman kannalta tärkeimmät käsitteet. Tämän jälkeen esitetään mittareiden kehittämistä ja käyttöönottoa koskevat keskeiset teoriat ja tutkimukset. Teoriaosuutta seuraa empiriaosuus, joka pitää sisällään käytettävän tutkimusmenetelmän sekä tutkimusaineiston kuvauksen. Tutkimustulosten perusteella organisaatiossa lähdetään toteuttamaan uutta mittaria. Uuden mittarin toteuttamisen vaiheet avataan ja lopputuloksena on kehitetty uusi laatupoikkeamia kuvaava mittari. Tutkielma päättyy yhteenvetoon ja johtopäätöksiin, jossa esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2. KÄSITTEET

Tässä kappaleessa tuodaan esille tutkielman kannalta tärkeät käsitteet ja mitä niillä tarkoitetaan. Esimerkiksi laatua käytetään käsitteenä erilaisissa tilanteissa kuvaamaan ja korostamaan eri asioita. Sanat mittari ja prosessi ovat tärkeää pukea sanoiksi, koska ne nousevat työssä jatkuvasti esiin. Asiantuntijuus ja asiantuntijaorganisaation piirteet ovat tutkielman kannalta olennaisia asioita ymmärtää.

2.1 Mittari

Mittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jolla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskäytännön. Mittauskohteen kannalta keskeiset mittarit muodostavat kokonaisuuden, mittariston. Mittaamisen onnistumista voidaan arvioida seuraavien kriteerien avulla: relevanssi eli mittauksen kohteen tärkeys, validiteetti eli mittarin harhattomuus, reliabiliteetti eli mittauksen luotettavuus, mittauksen ymmärrettävyys ja mittauksen kustannus/hyöty -suhde. Rahamääräisten mittarien lisäksi voidaan hyödyntää ei-rahamääräisiä mittareita. Mikäli yrityksen mittareista koostuva järjestelmä pitää sisällään molempia, sitä kutsutaan integroiduksi suoritusmittausjärjestelmäksi tai strategiamittaristoksi. Mittarit voidaan myös erotella toisistaan sen perusteella, onko mittauksen tulos riippuvainen sen tekijästä. Objektiiiset mittarit ovat menetelmään perustuvia ja mittauksen suorittajasta riippumattomia. Subjektiiivinen mittaus taas on henkilön arvio, esimerkiksi asiakastyytyväisyys. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 13; Järvenpää, Tuomela, Partanen & Tuomela 2001, 192; Pellinen 2017, 102-103).

Mittaamisella on lähes aina edistäviä vaikutuksia organisaation toimintaan. Mikäli mittari on rakennettu mittaamaan oikeita asioita riittävällä tarkkuudella, se tuo johdolle nopeutta ja varmuutta päätöksentekoon, mikä lisää tuottavuutta ja tehokkuutta. Tuottavuus ja tehokkuus taas ovat suorassa yhteydessä taloudelliseen suoriutumiseen. Mittarit eivät kerro kaikkea, mutta ilman niitä tieto omasta tekemisestä jää mielipiteiden varaan ja prosesseja kehitetään mielivaltaisesti. Mittariston päivittämisestä on huolehdittava ja niitä tulee päivittää strategisten tavoitteiden muuttumisen mukaan. Mikäli tätä ei tehdä, on vaarana, että strategian kannalta jotain

kriittistä jää mittaamatta ja mitataan turhia asioita. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10, 37; Ukko, Tenhunen & Rantanen 2005, 74)

2.2 Prosessi

Prosessi on tuotos, joka on saatu aikaseksi toisiinsa liittyvillä toiminnoilla ja niiden toteuttamiseen tarvittavilla resursseilla. Esimerkiksi tuotteet ja palvelut ovat prosessin tuotos. Organisaatiota kiinnostavat ne prosessit, jotka ovat sen liiketoiminnan kannalta kriittisiä. Nämä prosessit tunnetaan *liiketoimintaprosesseina*, *pääprosesseina* sekä *avainprosesseina*. Organisaation asiakkaalle saadaan luotua arvoa, kun sitä onnistutaan luomaan asiakkaan omaan prosessiin. Mikäli esimerkiksi yritys valmistaa pesukoneita, mutta kukaan ei osta niitä, arvoa asiakkaan prosessiin ei ole luotu. Organisaation menestymisen kannalta on kriittistä tuntea myös asiakkaan prosessi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122, 128) Salomäki (2003, 118) laajentaa prosessin käsitettä jakamalla sen eri tekijöihin, joilla on vaikutus prosessin tulokseen: prosessin käyttäjä, materiaali, konekanta, metodi, data ja ympäristö.

2.3 Asiantuntijatyö

Informaatio ja tieto ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Voidaan ajatella, että data jalostuu informaatioksi ja informaatio jalostuu käytettäväksi tiedoksi. Tästä saadaan tiedon arvoketju, josta saattaa syntyä lopuksi viisautta. Saatavilla olevan informaation määrä on nykyisin valtava. Tietolähteiden määrä on kasvanut ja informaatio on muuttunut moniselitteisemmäksi. Haasteena on informaation hankinta, haku ja arvioiminen, järjestäminen ja hallinta sekä sen käyttö ja soveltaminen. Kuulumme Suomessa jälkiteolliseen yhteiskuntaan eli informaatio- ja tietoyhteiskuntaan, jossa yhä useammat tekevät tietointensiivistä työtä eli tietotyötä. Tietointensiivinen organisaatio on synonyymi asiantuntijaorganisaatiolle. Asiantuntijaorganisaatio eroaa monella tavalla tuotanto- ja palveluorganisaatioista. Esimerkiksi tiedon ja osaamisen merkitys on suuri organisaation menestymisen kannalta, työn tulosta on vaikea mitata sekä organisaatiohierarkia on matala ja työntekijät ovat itsenäisiä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 10, 38; Lönnqvist et al. 2006, 11-12)

Asiantuntijaorganisaatioissa pääosa tehdystä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, kuten esimerkiksi suunnittelua ja konsultointia. Jotta palvelut olisivat erotettavissa toisistaan, asiantuntijaorganisaatiot voidaan jakaa kahteen eri ryhmään tarjonnan mukaan: asiantuntijaorganisaatioihin, jotka tarjoavat palveluita yrityksille ja asiantuntijaorganisaatioihin, jotka tarjoavat tietoon pohjautuvia palveluita. Asiantuntijuutta määritellään termeillä absoluuttisuus ja suhteellisuus. Ensimmäinen termi, absoluuttinen asiantuntijuus, kuvaa suhdetta maallikkoihin. Suhteellinen asiantuntijuus taas kuvaa asiantuntijoiden keskinäistä suhdetta organisaatioissa. Erilaiset kiinnostuksen kohteet ja urakehitys vaikuttavat organisaation järjestäytymiseen suhteellisen asiantuntijuuden perusteella. Lähes kaikissa organisaatioissa henkilöstökulut, kuten palkat ja niiden sivukulut muodostavat suuren osan yrityksen kaikista kustannuksista, mutta asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstökustannukset voivat helposti olla jopa 70-90% kaikista organisaation kustannuksista. (Lönnqvist et al. 2006, 11-12; Kaiser & Ringlstetter 2011, 3; Suomala et al. 2011, 53; Okkonen 2004, 60)

2.3.1 Asiantuntijatyön ominaispiireet

Asiantuntijalla on organisaatiossaan paljon toimintavapautta ja harkintavaltaa työssään. Laadunarviointi jää työntekijöiden itsensä varaan. Työntekijöiden ohjaus on löyhää ja organisaatorakenne on matala. Asiantuntijan motivaation merkittävin tekijä on työn kiinnostavuus. Työn pitää olla muuttuvaa, jotta asiantuntija kokee työnsä mieluiseksi. Työnkuva kuitenkin sisältää myös rutiineja, mutta ne vaativat korkeaa ammattitaitoa. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä organisaatiota ei voi johtaa keskusjohtoisesti, vaan asiantuntijat organisoituvat itse. Ohjaukseen tarvittavaa tietoa on haettava ja arvioitava tarpeen mukaan. Olennaisinta tietoa jaetaan usein asiantuntijoiden epävirallisissa kohtaamisissa ja onkin tärkeää tuntea oikeat ihmiset ja varmistaa riittävän usein toistuvat tapaamiset. Työntekijöiden ajankäyttö on tuottavuuden ohjauksessa ja suunnittelussa tärkeää. Kannattavuuden seurannassa voidaan käyttää esimerkiksi työntekijäkohtaista laskutusta ja katetuottoa. (Sipilä 1996, 29; Pellinen 2017, 157)

Palveluntuotannossa on kyse vuorovaikutuksesta. Ojasalo (2003, 15) tuo esille, että palveluntuotantoon osallistuvalla asiakkaalla voi olla tuottavuuteen joko negatiivisia tai positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi negatiivisena vaikutuksena voi olla väärän informaation saaminen tai viivästysten aiheuttaminen. Tästä syystä on ymmärrettävää, että mahdolliset poikkeamat laadussa eivät aina johdu palvelun tarjoajasta ja organisaation on pystyttävä erottelemaan poikkeamat, jotka ovat seurausta asiakkaan negatiivisesta vaikutuksesta. Yrityksen ulkoistaessa esimerkiksi taloushallintonsa asiantuntijaorganisaatiolle, kuten tilitoimistolle, toimii se asiakaspalvelijan roolissa asiakasyritystä askarruttavissa taloushallintoon liittyvissä kysymyksissä. Täten on tärkeää mitata myös suoriutumista asiakaspalvelun osalta. Asiakaspalvelun parantamiseen tähtääviä mittareita voivat olla esimerkiksi keskimääräinen odotusaika, yhden puhelun perusteella hoidetut reklamaatiot (%) tai asiakaspalvelun tehokkuuden mittaaminen esimerkiksi reklamaatioiden keskimääräisellä käsittelykustannuksella (Järvenpää et al. 2001, 204-205).

2.4 Laatu

Oxfordin yliopiston sanakirjan (2019) mukaan sana *laatu* tarkoittaa jonkin asian ihanteellisuuden tasoa, yleensä sen korkeaa tasoa tai se viittaa korkeaan standardiin. Teollisuusyrityksissä laatu voi tarkoittaa tuotteen ominaisuuksia, koettua laatua tai estetiikkaa. Laadulliset tavoitteet palveluorganisaatiossa voivat tarkoittaa työn tulosten laatuja, sen onnistuneisuutta, sujuvuutta tai asiakaskokemusta. Fitzgerald ym. (1991) ovat määritelleet palveluiden laadun mittareiksi esimerkiksi luotettavuuden, reagoitavuuden, palveluiden saatavuuden, estetiikan ja viestinnän. Tärkeitä asioita kuvaavia mittareita on paljon. Organisaation käyttämiä mittareita laadun seurantaan ei saa olla liikaa, koska johdon täytyy keskittyä olennaiseen. (Pellinen 2017, 103-105; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 105)

2.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on mittaamisen kannalta haastava ilmiö ja siihen vaikuttaa se, mitataanko sitä välittömästi jonkin tapahtuman jälkeen vai tapahtuuko mittaaminen pidemmällä aikavälillä (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 140).

Asiakastyytyväisyyden perustana toimii useimmiten tuotteen tai palvelun hinta, laatu ja ominaisuudet (Järvenpää et al. 2001, 203). Kun on kyse aineettomasta ja vuorovaikutukseen perustuvasta prosessista, virheiltä ei voida välttyä. Virheen sattuessa siihen on reagoitava nopeasti. Mikäli virheen korjaaminen ei onnistu, asiakkaalle olisi hyvä kertoa syy tähän sekä pitää tämä ajan tasalla asian etenemisestä. Yrityksen on varauduttava hoitamaan palveluvirhe asiakasta tyydyttävällä tavalla. Asiakkaan tyytyväisyys ja uskollisuus voi hyvin hoidetun ongelmatilanteen seurauksena kasvaa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2004, 166-167)

3. MITTARISTOT

Mittareiden kehittämisestä on tehty paljon erilaisia tutkimuksia ja luotu menetelmiä, kuinka kehittää organisaation tarpeita vastaava mittaristo. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin erilainen missio tai ainakin strategia ja resurssit sen toteuttamiseen, joten myös mittaristo on aina kehitettävä tapauskohtaisesti. Kirjallisuudessa on esitelty monia erilaisia suorituskyvyn mittaristoja ja viitekehyksiä, kuten Crossin ja Lynchin (1980) ideoima *suorituskykypyramidi*, sidosryhmien merkitystä korostava *suorituskykyprisma* ja Sveibyn (1997) esittämä *aineettoman pääoman mittaristo*. Myös esimerkiksi operatiiviseen johtamiseen 1930-luvulla kehitetty *Tableau de Bord* sekä strategiseen johtamiseen Kaplanin ja Nortonin 1992 esittelemä *Balanced Scorecard* eli tasapainotettu tulokortti (mikä on tunnettu myös nimellä menestystekijämittaristo).

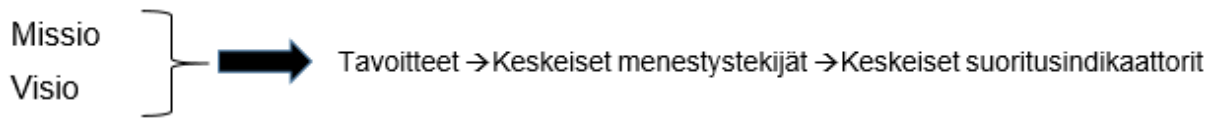
Suomalaisiin suuryrityksiin näistä innovaatioista laajimmin on levinnyt tasapainotettu mittaristo. 1990-luvulla ja erityisesti sen loppupuolella yritykset ottivat käyttöön mittaristoja, jotka ottivat huomioon rahamääräisten mittareiden lisäksi ei-rahamääräisiä mittareita. Tällaisissa strategiamittaristoissa on analysoitu syy-seuraussuhdetta ja ne sisältävät sekä tulostittareita että ennakoivia mittareita. Tulostittarit havainnollistavat mihin strategialla tähdätään ja ennakoivat mittarit, miten tavoitteet saavutetaan. (Järvenpää et al. 2001, 192-193; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34-37)

Tutkielman kannalta ei ole olennaista esitellä kaikkia mittaristoja ja miettiä niitä kohdeorganisaation näkökulmasta, vaan tarkoituksena on kahden mittariston avulla esitellä liiketoiminnan mittaamiseen liittyvä peruslogiikka ja soveltaa tätä logiikkaa käytännön toteutuksessa. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin *Tableau de Bord* ja tulokortti. Kaikista mittaristoista nämä kaksi on valittu tähän tutkielmaan, koska samasta tavoitteesta (strategian toteutuminen) huolimatta, ne poikkeavat toisistaan sisältäen kuitenkin paljon samankaltaisuutta. Niiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet on tuotu esille taulukossa 1, kohdassa 3.3. Lisäksi esitetään suorituskyvyn kvantifioimiseen ja mittaamiseen kohdistuva kritiikki.

3.1 Tableau de Bord

Nimestä päätellen kyseessä on ranskalainen rakennelma, jonka ovat luoneet prosessi-insinöörit, keiden tavoitteena oli saada tarkempaa tietoa tuotannollisista tekijöistä (Järvenpää et al. 2001, 193). Insinöörit loivat mittarit, joilla seurattiin tuotantoprosessien kehittämiseksi tarkoitettujen kokeilujen vaikutuksia ja nämä samat syy-seuraus-suhteita tuotannossa kuvaavat käytännöt siirtyivät liikkeenjohtotyöhön, kun he etenivät urallaan liikkeenjohtotehtäviin. Lähtökohtana mittaristossa on, että yritysjohto ajattelee yritystä suhteessa markkinoihin ja millä tavalla se voi parhaiten vastata markkinoiden tarpeisiin. Organisaatio ajatellaan dynaamiseksi järjestelmäksi, joka koostuu alajärjestelmistä eli liiketoimintavastuualueista. Johtajat eri organisaatiotasoilla määrittelevät ne mittarit, jotka liittyvät oman vastualueen tehtäväkokonaisuuden hoitamiseen. Tehtävien perusteella määrätään johtamisen tavoitteet ja niiden saavuttamista kuvaavat mittarit. Kyseessä on siis jokaisen johtajan henkilökohtainen työkalu. (Pellinen 2017, 106-108)

Jokaisella liiketoimintavastuualueella on omat vastuunsa ja tavoitteensa organisaation mission ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Näistä tavoitteista muodostetaan määrälliset keskeiset suoritusindikaattorit (kuvio 1). Jotta tulosityksikön Tableau de Bord antaisi hyödyllistä informaatiota päätöksentekijöille, sen tulisi sisältää vain sellaisia indikaattoreita, joihin tulosityksiköllä on todellisuudessa mahdollisuus vaikuttaa. Mittaristo auttaa johtajia saamaan nopeasti palautetta omasta vastuualueestaan, kuten sen toiminnasta, tehokkuudesta ja vaikutuksista. Alaisille mittaustulokset kertovat mikä on tavoiteltu suoriutumisen taso ja kuinka pitkä matka tavoitteeseen on. Mittarin tavoitteena on, että sen avulla käydään jatkuvaa keskustelua sekä alaisten että esimiesten välillä ja organisaatiossa alhaalta ylös sekä ylhäältä alas. Mallissa yhdistyy yksilöllisyys ja kokonaisuuden huomioon ottaminen. Alun perin operatiiviseksi suunniteltu työkalu painotti fyysisiä (ei-rahamääräisiä) mittareita. Taloudellisten mittareiden ja strategisen näkökulman mukaan ottaminen ovat kyseisessä suoritusmittaristossa varsin tuoreita piirteitä. (Epstein & Manzoni 1998, 191-193; Pellinen 2017, 107-108; Järvenpää et al. 2001, 193)



Kuvio 1. Visiosta ja missiosta sen toteuttamiseen tuloyksikkötasolla (*mukailten Epstein & Manzoni 1998, 192*)

3.2 Tasapainotettu mittaristo

Vuonna 1992 Harvardin yliopiston professori Robert S. Kaplan ja silloinen KPMG:n tutkimusjohtaja David Norton esittelivät Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tulokortin. Sen on kehittänyt yhteistyössä 12 amerikkalaisyritystä. Tulokortti on selkeästi enemmän kytketty strategiaan kuin edellä mainittu Tableau de Bord. Tulokortti voi ohjata ja koordinoida päätöksentekoa, joten sitä voidaan käyttää välineenä strategiasta viestimiseen ja sen implementoimiseen (Järvenpää et al. 2001, 196-198; Norreklit, Jacobsen & Mitchell 2008, 65).

Tulokortti on käytännössä yleisin kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Yrityksissä johdon on saatava pelkistetty käsitys yrityksen suorituskyvystä useilta alueilta yhtä aikaa. Tavoitteena on saavuttaa mittariston ja yrityksen strategian välille saumaton yhteys. Mittariston nimi heijastaa tasapainoa, joka luodaan suorituskykymittareiden välille, jotka kuvaavat lyhyen ja pitkän ajan tavoitteita, taloudellisia ja ei-taloudellisia tavoitteita, syytä ja seurausta kuvaavia mittareita sekä yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa ja markkinoilla tapahtuvaa toimintaa. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 130) Mittareiden valitseminen yrityksessä perustuu kriittisiin menestystekijöihin ja tasapainotettuja tulokortteja on käytetty sekä vakioversioina että muokattuina versioina palvelemaan paremmin yrityksen tarpeita (Laaksamo 2018, 33).

3.2.1 Tulokortin ulottuvuudet

Tulokortin perusmuodossa on neljä mittaamisen ulottuvuutta: asiakkaan näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisen ja innovoivuuden näkökulma sekä taloudellinen näkökulma. Sisäisten prosessien näkökulma liittyy sellaisiin mittareihin, jotka mittaavat niitä prosesseja, jotka ovat kriittisiä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä varten, kuten esimerkiksi prosessien läpimenoajat ja työntekijöiden taidot. Asiakkaan näkökulma liittyy sellaisiin mittareihin, jotka kuvaavat asiakkaalle tärkeitä asioita, toisin sanoen, mitä tulee tehdä, jotta asiakas olisi tyytyväinen organisaation tuotteisiin ja palveluihin. Näkökulman tulisi ottaa huomioon sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tuotteiden ja palvelun kustannukset asiakkaalle sekä palvelun laatu. (Lönqvist et al. 2006, 20, 36; Ikäheimo et al. 2014, 130) Tutkielman tavoitteen kannalta on tärkeää kohdistaa huomio tulokortin asiakasnäkökulman ja sisäisten prosessien näkökulman väliseen selkeään yhteyteen. Mikäli virhettä sisäisessä prosessissa ei huomata tai estetä ajoissa, se voi aiheuttaa laatupoikkeaman, mikä aiheuttaa asiakkaissa tyytymättömyyttä.

Tulokortin oppimisen ja innovoivuuden näkökulma auttaa omaksumaan strategiaa ja menettelytapoja, joita organisaatio tarvitsee sopeutuakseen jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijöiden lisäkoulutusohjelmat ja työntekijöiden taito käyttää tietotekniikkaa. Kaikkien tulokortin ulottuvuuksien tulee linkittyä taloudelliseen näkökulmaan, jossa keskeisenä ovat yrityksen omistajien odotukset taloudellisen menestyksen suhteen sekä kasvu- ja kannattavuusvaatimukset. Taloudellinen näkökulma määrittelee strategian taloudellisen suoriutumistason. Taloudellista suorituskykyä mitataan mm. yrityksen tuloslaskelman ja taseen avulla lasketuilla tunnusluvuilla. (Lönqvist et al. 2006, 20, 36; Kao, Wu & Huang 2017, 628; Koponen 2019, 17)

3.3 Tableau de Bordin ja tulokortin yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Taulukkoon 1. on listattu edellä esitettyjen kahden mittariston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Mittaristot on luotu eri ajankohtina erilaisissa

liiketoimintaympäristöissä ja kulttuureissa. Molempien mittareiden tarkoitus on toteuttaa organisaation missiota sen valitsemalla strategialla. (The KPI Institute, 2020)

Taulukko 1. Tableau de Bordin ja tuloskortin vertailu (*mukailten The KPI Institute, 2020*)

Yhtäläisyydet	Eroavaisuudet
Taloudelliset mittarit eivät korostu suhteessa muihin.	Tableau de Bord on kehitetty jo 1930, kun taas BSC on kehitetty 1992.
Proaktiivisuus on tärkeämpää kuin reaktiivisuus.	Tableau de Bord on prosessorientoitunut, kun taas BSC on enemmän omistajaorientoitunut.
Liiketoiminnan tärkeimpien tavoitteiden avulla valitaan olennaiset mittarit, liiallisen informaation välttämiseksi.	BSC ei painota horisontaalisten* suhteiden merkitystä suoriutumisessa, kun taas Tableau de Bordin mukaan horisontaaliset suhteet organisaatiossa ovat yhtä tärkeitä kuin vertikaaliset**.
Strategian, tavoitteiden ja suorituskykymittauksen välillä on kausaalisuhte eli syy-suhde.	BSC käyttöönotto on yksinkertaisempaa, kun taas Tableau de Bordia on sovellettava jokaisen käyttäjän omiin tavoitteisiin sopivaksi.
Mittaristo otetaan käyttöön organisaation eri tasoilla.	BSC yhdistää suorituskyvyn mittaamisen ja työntekijöiden palkitsemisen, kun taas Tableau de Bordissa tätä ei huomioida.

*Horisontaalisella suhteella tarkoitetaan samalla tasolla työskentelevien työntekijöiden suhdetta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

**Vertikaalisella suhteella tarkoitetaan organisaatiossa hierakista (alhaalta ylös) suhdetta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.4 Suorituskyvyn mittaukseen kohdistuva kritiikki

Vaikka suorituskyvyn mittaamisella on todistettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation suoriutumiseen, siihen tulee suhtautua kriittisesti. Ajattelemattomuuttaan tai laiskuuttaan yritykset epäonnistuvat suorituskyvymittaukseen kohdistuvissa tavoitteissaan, jonka seurauksena omaa etua ajavat johtajat valitsevat omia tarpeitaan täyttäviä ja haluamiaan tuloksia esittäviä mittareita (Ittner & Larcker 2003, 1-2).

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä ongelmia voidaan kutsua loukuiksi. Kaksi ensimmäistä loukkua liittyvät mittaamiseen itseään vastaan sekä menneisyyteen keskittymiseen. Nämä tarkoittavat sitä, että usein tuloksia verrataan omaan menneisyyden suoriutumiseen. Katsotaan, vastaavatko tulokset budjettia ja kuinka suoriuduttiin edellisvuoteen verrattuna. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan viimevuoden tulosten päihittäminen, vaan suorituskykymittariston tulisi kertoa ovatko tällä hetkellä tehdyt päätökset hyödyllisiä tulevaisuudessa, vaikka lähikuukausien aikana. Katse tulisi olla tulevaisuudessa ja yrityksen ulkopuolella. Organisaation kannattaa mitata tehtyjen asioiden lisäksi niitä asioita, joita on jätetty tekemättä. Esimerkkinä yritys, joka arvioi omaa suoriutumista sellaisten liiketapahtumien avulla, joista he kieltäytyivät. Suoriutuminen on hyvää, mikäli tämä liiketoiminta osoittautuu heikoksi. (Likierman 2009, 97-100)

Kolmas loukku on liiallinen luottaminen lukuihin. Usein johtajat, jotka keskittyvät ennen kaikkea lukuihin päätyvät tuottamaan kasapäin matalalaatuista tietoa. Mikäli yritys haluaa verrata itseään muihin yrityksiin, päädytään usein mittaamaan asioita samalla tavalla kuin kilpailijat mittaavat. Tämä ei välttämättä ole yritykselle se paras tapa eikä aja yrityksen omia tavoitteita. Tämä on ongelmana organisaatioissa, joissa korostetaan suorituskykymittariston antamia lukuja. Esimerkkinä yksi maailman johtavista informaatioteknologiayrityksistä, joka arvioi johtajia sen perusteella, kuinka monta patenttia tulosityksiköt olivat hakeneet vuodessa. Tämä mittari luotiin, koska menestyneemmällä kilpailijalla oli hallussaan enemmän patenteja. Mittarin seurauksena patenteja haettiin myös tilanteissa, joissa olisi ollut järkevämpää käyttää lisensoitua teknologiaa. Yritys ei seurannut sovellettiinko patenteja tuotekehityksessä tai saatiinko niillä mitään tulosta aikaiseksi. (Likierman 99-100; Ittner & Larcker 2003, 2)

Tuloskortin ulottuvuuksien syy-seuraus-suhteet eivät ole yksiselitteisiä. Mikäli yritys ei kykene osoittamaan syy-seuraussuhdetta ulottuvuuksien välillä, se ei myöskään pysty osoittamaan valittujen mittarien merkitystä. Tämän seurauksena resurssien kohdentaminen vaikeutuu, koska ei tiedetä mikä toiminta ajaa parhaiten organisaation strategiaa. Esimerkiksi ajatellaan, että asiakastyytyväisyys johtaa hyvään

taloudelliseen suoriutumiseen, mutta tämä on totta vain, mikäli tyytyväiset asiakkaat ovat kannattavia. Myyntipääällikkö voi asiakastyytyväisyyttään parantaakseen tarjota kannattamattomille asiakkaille hyviä tarjouksia, mikä johtaa todennäköisesti hyvään asiakastyytyväisyyteen, mutta huonoon taloudelliseen suoriutumiseen. Vastaavasti johtajat voivat oppimisen ja innovoivuuden näkökulmasta suoritusta parantaakseen ohjata työntekijöitään lisäkoulutuksiin, vaikka työntekijät olisivatkin jo erittäin päteviä ja osaavia. Myös tämä heikentäisi taloudellista suoriutumista. (Norreklit et al. 2008, 66; Ittner & Larcker 2003, 4)

Neljäntenä loukkuna on mittareiden manipulointi. Monet tunnetut ja suuret yritykset ovat jääneet kiinni lukujensa vääristelystä. Tätä tapahtuu, mikäli mittarin tuloksia voidaan muuttaa ilman, että se vaatii todellista suoriutumista. Esimerkiksi erään ravintolaketjun tavoitteena oli saada tilattu ruoka nopeasti pöytään: ”*Saat tilauksen 7 minuutin kuluessa tilauksesta tai annoksesi on ilmainen!*”. Tämä johti siihen, että asiakkaita ei päästetty pöytiin istumaan, vaan heidän oli seistävä jonossa odottamassa pöytiin ohjausta, kunnes keittiö oli valmis tekemään mahdolliset tilaukset annetun aikarajan puitteissa. Tehokas mittausjärjestelmä vaatii sen, että mittareihin liittyvä manipulointi tiedostetaan ja sisäistetään. Tulospalkkioiden riippuvuus suorituskyvystä johtaa usein siihen, että lukuja kaunistellaan seuraavan tulospalkkion toivossa. Mahdollisuus suorituskymittariston tulosten vääristämiseen ja manipulointiin herättää yrityksessä epäluottamusta. Tämä heikentää yritykseen ja työtehtäviin sitoutumista. (Likierman 2009, 100; Norreklit et al. 2008, 67)

Likierman (2009, 101) tuo esille viimeisenä loukkuna sen, että käytetään valittuja mittareita liian kauan. Mittareita tulee uusia samaan tahtiin kuin liiketoiminta muuttuu. Pientä yritystä, joka on juuri tullut markkinoille, palvelevat hyvin erilaiset mittarit kuin yritystä, joka on vakavarainen ja ollut markkinoilla pidempään. Yritykset eivät kuitenkaan aina uusi mittaristoaan, vaikka organisaatio ja liiketoimintaympäristö sitä vaatisi. On helppoa nähdä tarve muutokselle jälkikäteen, silloin kun vahinkoa on jo tapahtunut. Norreklit ja muut (2008, 66) tuovat esille, että tuloskortti ei sovi kaikkeen liiketoimintaan ja kaikkiin olosuhteisiin.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tapaustutkimus (case study research) sopii tutkimusprosessia ohjaavaksi strategiaksi, kun kohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Kysytään *mitä, miten ja miksi*. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa rikasta, monipuolista ja yhteen kietoutuvia rakenne- ja toimijasuhteita analysoivaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on monimutkaisten ja muuttuvien kokonaisuuksien tutkiminen. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5) Tutkielma toteutetaan tapaustutkimuksena.

Empiirisessä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimukselle tyypillistä aineistomateriaalia, tapausorganisaation henkilöstön haastatteluja sekä haastattelijan omaa havainnointia. Haastatteluissa täytyy olla joustavuutta, joten ne toteutetaan puolistrukturoiduin kysymyksin, tarkoittaen, että osa kysymyksistä on jäsennelty ja osa avoimia. Haastattelut äänitetään, jotta tutkijalla olisi mahdollisuus palata haastatteluun ja, jotta itse haastattelutilanteessa ei kulu aikaa esimerkiksi välttämättömien muistiinpanojen kirjoittamiseen. Tämän litteroitavan ja analysoitavan haastattelun lisäksi projektin aikana ollaan jatkuvassa yhteydessä tarkentavien kysymysten ja ehdotusten vuoksi. Tarkoituksena on, että prosessia suorittavien asiantuntemus tulee otetuksi huomioon mittarin toteutuksessa. Näitä mahdollisia keskusteluja ei litteroida eikä analysoida tutkielmaan, vaan käytetään ennen kaikkea käytännön toteutuksen tukena.

Haastateltavat ovat asiantuntijoina organisaatiossa toteuttamassa sitä prosessia, jonka laatupoikkeamia on tarkoitus mitata. Tietosuojalain ja siitä aiheutuvan byrokratian vuoksi haastattelut toteutetaan täysin anonyymina eli henkilötietoja, kuten nimiä ei säilytetä edes tutkimusaineistossa. Haastateltavat ovat jatkossa Asiantuntija 1 ja Asiantuntija 2. Tutkielman toteuttajalla on lisäksi jatkuvasti mahdollisuus keskustella organisaation työntekijöiden sekä asiantuntijoiden ja palvelukeskuksen päällikön kanssa. Tutkija perehtyy kyseiseen prosessiin myös yrityksestä saatavan kirjallisen informaation perusteella, kuten perehdytysoppaat, palvelulupaukset ja muut vastaavat. Prosessia avataan lukijalle pitäen mielessä organisaation toive esiintyä nimettömänä. Tutkija itse on työsuhteessa organisaatioon, mutta työskentelee taloushallinnon eri prosessissa kuin mihin tämä tutkielma tehdään.

4.1 Case organisaatio

Tutkielman toimeksiantajana toimii asiantuntijayritys, joka on osa laajaa suomalaista yritysverkostoa ja, jolla on toimipisteitä myös Baltiassa ja Venäjällä. Yritysverkoston muodostaa 19 itsenäistä toimintayksikköä ja nämä toimintayksiköt omistavat asiantuntijaorganisaation, jolle tämä tutkielma tehdään. Toimeksiantajan pyynnöstä organisaatiota käsitellään koko tutkielman ajan anonyyminä. Asiantuntijaorganisaatio toimii yksiköiden keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita, kuten esimerkiksi ketjuohjaus-, valikoima-, hankinta- ja markkinointipalveluita. Lisäksi kohdeorganisaatio vastaa koko ryhmän strategisesta ohjauksesta.

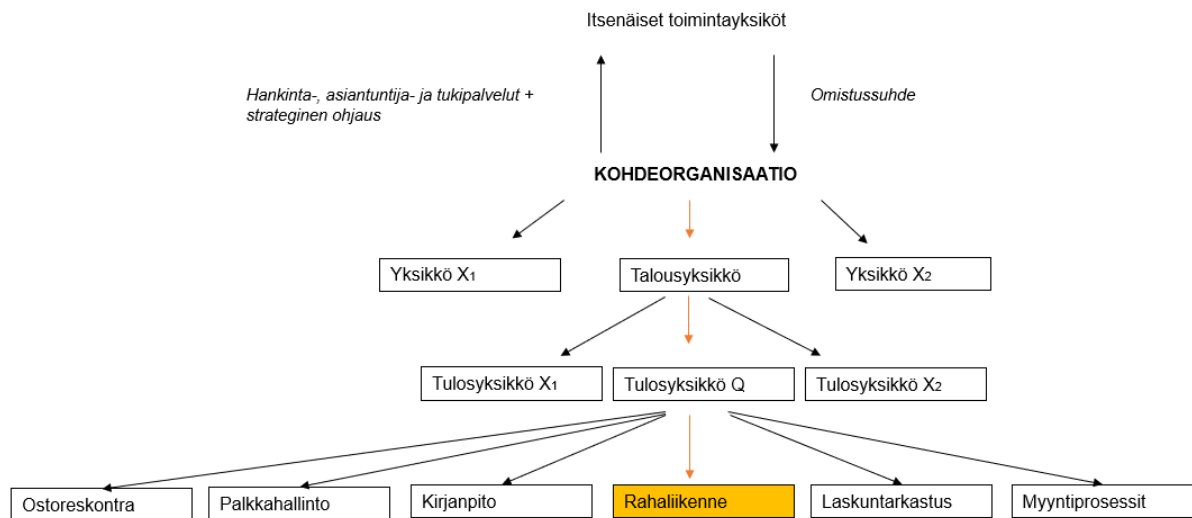
Yritysverkoston toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita ja etuja kannattavasti asiakkailleen. Arvoja ovat esimerkiksi tuloksellinen toiminta, vastuunkanto, jatkuva uudistuminen ja toiminta asiakasta varten. Keskeisiä strategisia tavoitteita verkostolla on kannattavuuden parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen ja tätä strategiaa toteutetaan esimerkiksi panostamalla asiakaslähtöisten palveluratkaisujen kehittämiseen, kuten innovatiiviseen digitalisaatioon. Yritysverkostossa asiakkaat ja henkilökunta osallistuvat kehittämistöimiin ja myös yhteistyö startup-yritysten kanssa on yksi tapa toteuttaa kehittymistä.

4.2 Case organisaation palveluiden kuvaus

Asiantuntijaorganisaation Talous -yksikkö tarjoaa verkostolleen talouspalveluita, kuten laskujen käsittelyä, kirjanpitoa, johdon laskentatoimen palveluita, palkkahallinnon palveluita ja rahaliikennepalveluita sekä monia muita. Yksikkö vastaa koko yritysverkoston taloustoimintojen kehittämisestä sekä yhteisten talous- ja palkkahallintopalveluiden tuottamisesta. Lisäksi sen vastuulla on verkostonsa taloussuunnittelu ja –seuranta sekä lisäarvon jatkuva tuottaminen tehokkuuden avulla.

Palvelukeskus, joka tarjoaa talouden- ja palkkahallinnon palveluita muodostaa oman, yli 200 henkeä työllistävän tulosityksikkönsä. Tämä tulosityksikkö pitää sisällään kirjanpidon, palkat, myyntiprosessit ja laskuntarkastuksen sekä ostoreskontran ja

rahaliikenteen. Muut talousosaston palvelut, kuten johdon laskentatoimen palvelut tai verotuksen ohjaus eivät kuulu tähän tulosityksikköön. Toimeksianto, eli laatupoikkeamia koskeva mittari, tehdään tulosityksikön yhdelle prosessille, rahaliikenteelle. Organisaation palveluiden kuvaus ja rakenne näkyy yksinkertaistettuna alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Palveluiden kuvaus

Asiantuntijaorganisaatio on selkeyden vuoksi tuotteistanut palvelunsa. Tuotteistamisen tavoitteena on selkeyttää asiakkaalle palvelun sisältö, sen tuottama hyöty, vastuunjako, palvelutaso ja laadun seuranta sekä palvelun kustannusten muodostumisperiaatteet. Prosessin läpinäkyvyyden tarkoituksena on, että asiakas tietää mitä palvelulta voi odottaa. Tuotteistamisen yhteydessä jokaiselle palvelulle luotu palvelulupaus kiteyttää palvelun sisällön. Siinä kerrotaan mihin tarpeeseen palvelu vastaa ja mitä hyötyä palvelusta on.

Rahaliikenne

Rahaliikenne on taloushallinnon perusprosessi. Rahaliikenteen palvelukuvaus (2018) määrittelee lopputuotteikseen: reskontramaksatukset päivittäin, yksittäismaksujen eli maksumääräysten maksupalvelu, kirjatut tiliotteet ja viitteet, kuukausittaiset tase-erittelyt pankkisaamisista sekä tilinpäätöksen erillistehtävät ja raportit. Asiakashyötynä palvelulupauksen mukaan ovat vaivattomuus ja turvallisuus. Sen mukaan maksut

lähtevät päivittäin, ajallaan ja maksujen oikeellisuus varmistetaan. Myös maksujen perillemeno varmistetaan ja rahaliikenne ottaa vastuun maksujen siirtymisen selvittelystä. Palvelua kehitetään yhteistyössä asiakkaiden ja muiden prosessien kanssa.

Automaattitiliöinti hoitaa maksujen käsittelyn kirjanpidon oikeille tileille ja varmistaa toistuvien tapahtumien tiliöimisen oikein. Rahaliikenteen laatu varmistetaan täsmäkoulutuksilla ja pitämällä osaaminen ajantasaisena. Rahaliikenne tekee tiivistä yhteistyötä osto- ja myyntireskontrapalveluiden sekä kirjanpidon kanssa kirjausten oikeellisuuden varmistamiseksi.

Rahaliikennepalvelun sisältö on jaettu 6 eri vaiheeseen. Nämä ovat:

1. Edellisen päivän maksujen tarkastaminen tiliotteelta
2. Tiliotteiden kirjaaminen maksuliikenteestä kirjanpitoon
3. Reskontramaksatusten teko
4. Kassamaksut
5. Tiliote- ja viitekäsittely
6. Muu asiakaspalvelu

Reskontramaksatuksia tehdään päivittäin, ellei asiakkaan kanssa muuta sovita. Kuluvaan päivään mennessä erääntyneistä laskuista tehdään maksuaineisto, jonka reskontra kuittaa maksetuksi. Mikäli asiakkaan erääntyvä lasku ei lähde maksuun esimerkiksi puuttuvien saajan pankkiyhteystietojen vuoksi, rahaliikenne ryhtyy toimenpiteisiin puuttuvien tietojen selvittämiseksi.

Yksittäis- eli kassamaksuina maksetaan laskut, joita ei viedä reskontraan ja jotka joudutaan saattamaan maksuun välittömästi. Myös erilaiset asiakashyvitykset ja myyntireskontran hyvityslaskut maksetaan maksumääräyksin. Yksittäismaksuissa on käytettävä asiakaskohtaista maksulomaketta. Maksumääräykset arkistoidaan maksupäivän tiliotteiden liitteiksi. Palvelulupauksen mukaan maksumääräys ehtii maksuun kuluvana päivänä, mikäli se toimitetaan rahaliikenteelle erikseen sovittavaan ajankohtaan mennessä, asianmukaisin merkinnöin sekä sovittun hyväksyntämenettelyn mukaisesti.

Pääsääntöisesti edellisten päivän tiliotteet saadaan kirjattua ja suoritukset kohdistettua lopullisille kirjanpilotileille tai reskontriin kuluvaan päivän aikana. Reskontriin kohdistumatta jääneet viitesuoritukset pyritään kirjaamaan päivittäin. Muita rahaliikenteen tehtäviä ovat maksujen selvitys toimittajalle ja tarpeen vaatiessa läheinen yhteistyö pankkien ja muiden tahojen kanssa. Rahaliikenne täsmäyttää kuukausittain vastuullaan olevien pankkitilien saldot näitä vastaavien kirjanpidon välitilien saldoihin sekä tekee pankkisaamisista tase-erittelyt.

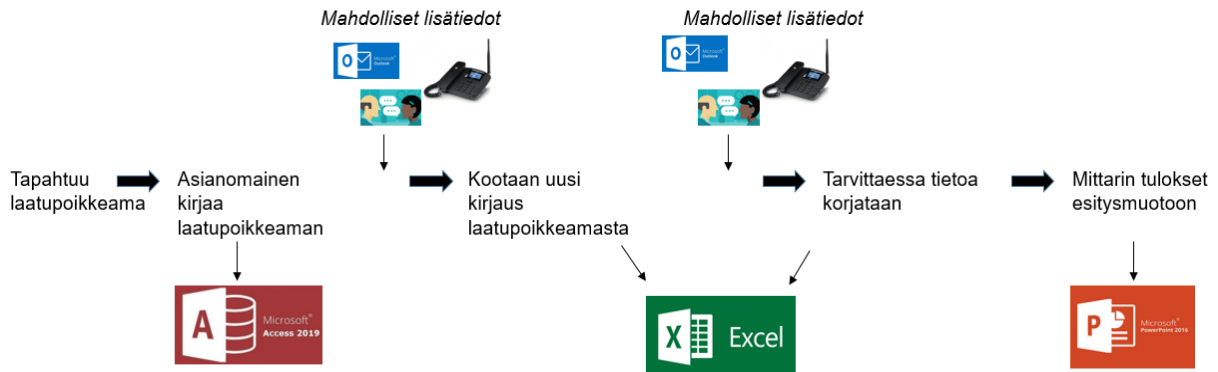
Yllä mainittujen palveluiden lisäksi rahaliikennepalvelut tuottavat peruslisäpalveluita, jotka pitävät sisällään kateseurannan ja lisälaskutettavia palveluita, jotka ovat toimeksiantoja liittyen esimerkiksi raportointiin tai täsmäytyksiin. Kateseuranta tarkoittaa käytännössä sitä, että rahaliikenne varmistaa, että asiakkaan tilillä on katetta palkkojen maksuun tai muihin maksuvelvollisuuksiin, kuten erääntyviin ostolaskuihin tai veroihin. Tätä palvelua käyttää osa asiakkaista, osa asiakkaista tekee itse kateseurantaa ja osan asiakkaiden kateseurannasta hoitaa tulosityksikköön kuulumaton rahoitusosasto. Lisälaskutettavaa palvelua veloitetaan myös, mikäli tehtävä poikkeaa huomattavasti tavanomaisesta prosessista ja/tai joihin liittyy tavanomaista enemmän manuaalista työtä.

Rahaliikenteessä laatupoikkeama on määritelty virheenä, joka päättyy kirjanpitoon saakka. Esimerkkejä tällaisista virheistä ovat maksumääräykset eli yksittäismaksut, jotka on maksettu väärällä tilinumerolla, väärällä summalla tai eivät jostain syystä ole menneet maksuun ollenkaan. Laatupoikkeamia tapahtuu keskimäärin kuukausittain. Laatupoikkeamia aiheuttaa eniten manuaalinen työ.

4.3 Mittari tällä hetkellä

Nykyinen mittari on syntynyt tiedon tarpeen seurauksena. On tiedetty, että laatupoikkeamien seuraaminen on tärkeää ja niitä on haluttu käsitellä esimerkiksi palavereissa, jotta niistä voidaan ottaa opiksi tulevaisuutta varten. Laatupoikkeamat käydään läpi myös asiakkaiden kanssa. Tämän seurauksena nykyinen mittari koostuu monesta eri tiedostosta, johon tulee tietoa laatupoikkeamasta monelta eri henkilöltä

(kuvio 3). Mittari ei huomioi liiketoimintaympäristön muutoksia tai edes organisaation sisällä tapahtuvia muutoksia.



Kuvio 3. Laatupoikkeaman raportointi tällä hetkellä

Nykyinen mittari ei mahdollista proaktiivista ongelmanratkaisua johdon tasolla, koska tieto laatupoikkeamasta ei kulje tehokkaasti. Laatupoikkeaman sattuessa siihen reagoidaan operatiivisella tasolla ja laatu korjataan vastaamaan palvelulupausia. Tämä toimi on kuitenkin reaktiivista minimisuoritusta nykyisessä liiketoimintaympäristössä ja ehdoton edellytys sille, että on asiakkaita, jotka haluavat yrityksen palveluita. Johto käsittelee asiakasorganisaation edustajan kanssa laatupoikkeamat kuukausipalaverissa diaesityksen avulla. Joskus vasta tässä vaiheessa johto saa ensimmäisen kerran selkeän kuvan mitä on tapahtunut ja minkälaisia mahdollisia seurauksia tästä oli asiakkaalle. Tämä on kuitenkin jo se vaihe, kun asiakastyytyväisyyden kannalta olisi tärkeää, että johto osaisi selittää mikä tämän poikkeaman aiheutti ja olisi keksinyt ratkaisun, kuinka vastaavat tilanteet estetään jatkossa. Tällä hetkellä tiedon kulku on liian hidasta ja se näkyy asiakkaalle sekä vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaan.

4.4 Haastattelun toteuttaminen

Maantieteellisen etäisyyden vuoksi haastattelut toteutettiin verkossa Skypellä ja Microsoft Teams -sovelluksella. Tehokkuuden takia kahta haastateltavaa haastateltiin yhtä aikaa. Erikseen haastattelusta ei olisi ollut lisähyötyä tutkielman kannalta. Haastateltavat tiesivät etukäteen haastattelun aiheen ja tutkimusongelman, joten heillä oli mahdollisuus pohtia vastauksia etukäteen. Haastattelijalla oli valmiita kysymyksiä,

mutta esimerkiksi jatkokysymykset muodostuivat haastattelun edetessä. Aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi, jotta se olisi analysoimista helpottavassa muodossa. Haastattelusta poimitaan litterointiin vain keskeisimmät asiat, eli puheesta valikoidaan ainoastaan tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät seikat. Tutkimusongelman kannalta kielen käyttö ja/tai vuorovaikutus ei ole keskiössä, joten työssä ei oteta kantaa kielen käyttöön eikä pohdita ilmaisuja syvällisemmällä, esimerkiksi kulttuurisella tasolla.

Molemmilla haastateltavista on takanaan pitkä ura yritysverkoston eri tehtävissä. Asiantuntija 1 on toiminut yrityksessä 15 vuotta ja esimiestehtävissä lähes vuosikymmenen ajan. Hänen työnkuvaansa kuuluu mm. päivittäisen työn organisointi ja johtaminen, erilaiset selvitystyöt sekä toimintotapojen kehittäminen. Asiantuntija 2 on aloittanut uransa yritysverkoston asiantuntijaorganisaation asiakasorganisaatiossa ja lähes 20 vuotta myöhemmin, haastatteluhetkellä, hän toimii päällikkötehtävissä muutamassa prosessissa, sisältäen muun muassa asiakasrajapinnan, työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden sekä näihin liittyvät toimet ja projektit.

5. TULOKSET

Laatupoikkeaman syntyyn voi olla monta syytä. Kiire on kuitenkin ylivoimainen laatupoikkeamien aiheuttaja. Kiirettä aiheuttaa esimerkiksi lisääntynyt työn määrä eli uudet asiakkaat, kausityöntekijät, kuten kesätyöntekijät ja heidän koulutukseensa sekä perehdytykseen käytetty aika. Luonnollisesti kokemattomalle työntekijälle sattuu virheitä enemmän kuin kokeneille, vaikka varsinaista kiirettä ei olisikaan, ja virheiden hoitamiseen menee myös oma aikansa.

Asiantuntija 2: ”Yleensä tähän [laatupoikkeamaan] liittyy se, että yritetään mahdollisimman nopeesti saada asiat eteenpäin, [- -] että meillä on nyt lokakuu ollut hyvin rauhallinen työtilanne ja työt olleet koko ajan ajan tasalla [- -] ni ei niitä laatupoikkeamiikkaa oo tullu yhtään.”

Maksumääräyksiä toimitetaan esimerkiksi sähköpostilla ja yksittäiset liitteenä olevat maksumääräykset saattavat jäädä huomaamatta tai käsittelemättä. Joitakin harvoja maksumääräyksiä saatetaan toimittaa myös postitse. Laatupoikkeamia tapahtuu erityisesti manuaalisesti käsiteltävän materiaalin kanssa. Maksumääräykset ovat summalta yleensä pieniä, mutta kyseessä on usein loppukuluttajaa koskeva asia ja näin vaikuttaa välittömästi asiakkaan liiketoimintaan ja siihen, minkälaisen kuvan antaa omalle asiakkaalleen eli loppukuluttajalle.

Laatupoikkeama reskontramaksatuksessa on esimerkiksi silloin, kun maksatus jää kokonaan tekemättä ja asiakkaan laskut eivät mene maksuun. Myös kateseurannan osalta saattaa syntyä laatupoikkeama, mikäli asiakkaan kate on mennyt negatiiviseksi eikä se riitä kuluvan päivän maksuihin. Mikäli prosessissa tapahtuu virhe, mutta se pystytään estämään ja korjaamaan ennen kuin se näkyy kirjanpidossa, kyseessä on laatupoikkeaman sijaan virhe tai prosessipoikkeama. Tämä on sellainen, josta aiheutuu lisätyötä rahaliikenteelle, mutta kun se ei ole viety kirjanpitoon se ei vaikuta asiakkaan liiketoimintaan.

Asiantuntija 1: ”Mahdollinen virhe sitä [laatupoikkeamaa] ennen, eli olisimme esimerkiksi täyttäneet maksumääräyksen väärin, ni mehän voijaan tilanne korjata ennen kuin me tehään siitä [- -] maksua”

Laatupoikkeaman huomaa joko rahaliikenne tai asiakas itse. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti melko tyytyväisiä, kun rahaliikenne huomaa laatupoikkeaman ja reagoi siihen ja välittää tiedon asiakkaalle ennen kuin asiakas on sitä huomannut. Toisin on tilanne, jos asiakas huomaa virheen itse, eikä rahaliikenne ole tähän reagoinut mitenkään tai ottanut asiaa käsittelyyn. Laatupoikkeaman selvittämiseen kuluu aikaa noin puoli tuntia. Työ on organisoitu niin, että yksi työntekijä käsittelee työnjaon mukaisesti yhtä asiakasta. Tämä helpottaa laatupoikkeaman selvitystä, koska työnjaosta näkee, kuka käsitteli kyseistä asiakasta laatupoikkeaman syntyessä. Tilanne olisi erilainen, mikäli työtehtäviä ja asiakkaita ei olisi jaoteltu selkeästi, esimerkiksi kenelläkään ei olisi selkää kuvaa siitä, minkälaista käsiteltävää materiaalia yhtä asiakasta kohden on ylipäättänsä saapunut. Selkeä työnjako on eduksi myös asiakkaille, kun he ovat yhteydessä ja kaipaavat selvitystä esimerkiksi johonkin laskuun liittyen.

Asiantuntija 2: ”Meillä on aika tarkkaan jaettu tossa rahaliikenteellä [- -] asiakkaittain se, että kuka vastaa minäkin päivänä mistäkin asiakkaasta. Me päästää tolla aika kiinni, [- -] että kenen olisi eilen pitäny tehdä tätä asiakasta ja sitten käyn sitä tilannetta läpi, että mitä on [- -] tapahtunut, [- -] ja sitten lähen raportoimaan sitä.”

5.1 Nykyiseen mittariin kohdistuvat haasteet

Tällä hetkellä mittari on pirstaleinen ja tarvittavaa tietoa joudutaan hakemaan monesta eri paikasta. Tieto säilyy sähköisissä järjestelmissä, eikä esimerkiksi erityistä arkistointia tarvita. Laatupoikkeamia seurataan tällä hetkellä kappalemäärittäin, eikä esimerkiksi suhdeluvulla. Rahaliikenteessä on kuitenkin mietinnässä suhteellinen mittari. Laatu on sidottu tulospalkkioon. Tällä hetkellä laatupoikkeamien tavoitetaso on tietty määrä tietynä ajankohtana.

Asiantuntija 2: ”Aina on ollut se sama kappalemäärä mikä sallitaan siihen mittariin niitä virheitä tai laatu poikkeamia, vaikka asiakasmäärät ja maksumäärät kasvaa koko ajan.”

Laatupoikkeaman syntyessä kirjoitetaan tapahtuma ylös Microsoft Access -tiedostoon. Tämä toimii muistiona, jota käsitellään esimerkiksi tiimipalaverissa. Tätä tiedostoa voi käyttää jokainen työntekijä, eli yleensä henkilö kenelle tämä laatu poikkeama on sattunut, kirjoittaa mille asiakkaalle poikkeama on tapahtunut, tapahtuman päivämäärän, missä kategoriassa poikkeama on tapahtunut sekä lyhyen sanallisen kuvauksen. Tällä tavalla laatu poikkeamista voidaan ottaa opiksi ja välttää tekemästä samoja virheitä.

Palvelukeskuksen päällikön tulee olla tietoinen rahaliikenteelle sattuvista laatu poikkeamista, koska usein sellaisen sattuessa asiakas on suoraan yhteydessä palvelukeskuksen päällikköön. Tällä hetkellä mittari ei ole reaaliaikainen, vaan tieto kulkee viiveellä puhelimitse ja sähköpostilla.

Asiantuntija 1: ”Kun tiimi käsittelee sitä [laatu poikkeamaa] ni ne kirjaa sen [laatu poikkeaman], siinä saattaa olla puolen päivän [- -] tai jopa päivän viive ennen kuin minä saan sen tiedon. Sitten kun me käydään sitä läpi Asiantuntija 2:sen kanssa ni siinä vaiheessa asiakas on jo soittanut palvelukeskuksen päällikölle”

Asiantuntija 1 kokoaa omaan Microsoft Excel -tiedostoonsa laatu poikkeamaa koskevat tiedot. Tämä tiedosto on saatavilla esimiesten kansiossa. Tiedostoon kirjataan poikkeaman syy, vaikutus ja toimenpiteet. Asiantuntija 1 ottaa tiedot tiimin Access -muistiosta, keskustelusta Asiantuntija 2:sen kanssa sekä mahdollisesti asiakkaan kanssa käydystä keskustelusta. Tämä Excelillä seuranta aloitettiin kesällä 2019 ja sitä ennen tietoa vaihdettiin sähköpostitse ja puhelimitse.

Asiantuntija 1: ”Hyvin hajanaista tietoa ja monesti ollaankin yritetty miettiä että mitä [- -] [laatu poikkeaman tapahtuessa] kävikään”

Tutkielman alkumetreillä toimeksiantaja korosti, että mittarin reaaliaikaisuus on tärkeää ja sama asia on noussut esiin myös tässä haastattelussa molempien asiantuntijoiden toiveena uutta mittaria kohtaan. Haastattelussa tuli ilmi muita ominaisuuksia, joita asiantuntijat arvostavat, kuten helppous, yksinkertaisuus, informatiivisuus ja käyttäjäystävällisyys.

6. UUSI MITTARI

Tutkimustuloksena voidaan esittää, että haastattelun ja kirjallisuuskatsauksen perusteella saatiin määriteltyä tavoiteltu uusi mittari. Saatu vastaus voidaan tiivistää taulukkoon 2. Taulukosta on nähtävissä kriteerit, joita tavoitellaan uutta mittaria kehittäessä. Taulukossa on myös kuvattu, kuinka hyvin nykyinen mittari täyttää nämä kriteerit.

Taulukko 2. Uuden mittarin tavoitteet

Laatupoikkeamat, rahaliikenne	Nykyinen mittari	Uusi mittari
Tiedon siirtyminen muille tiedon käyttäjille	Tunteja, jopa päiviä	Välittömästi, kun tieto on tallennettu
Tiedon sijainti	Hajanainen	Yhtenäinen
Työkalu	Monta eri työkalua	Yksi työkalu
Historiatieto	Ei	Kyllä
Ilmaisee määrän	Kyllä	Kyllä
Ilmaisee suhteellisen määrän	Ei	Kyllä
Asiakasnäkökulma	Kyllä	Kyllä
Helppoa ja vaivatonta käyttää	Ei	Kyllä
Mahdollisuus lisätä vapaata tekstiä	Kyllä	Kyllä
Helposti luettava ja visuaalinen esitysmuoto	Ei	Kyllä

Tableau de Bordin mukaan mittarin tulisi sisältää vain sellaisia indikaattoreita, joihin tulosityksiköllä on todellisuudessa mahdollisuus vaikuttaa. Tästä syystä asiakkaan negatiivista vaikutusta ei seurata tällä mittarilla, vaan huomioidaan vain laatupoikkeamat, jotka ovat aiheutuneet organisaation omista virheistä. Mittarin validiteetin vuoksi se ei mittaa prosessipoikkeamia, vaikka usein prosessipoikkeama johtaakin laatupoikkeamaan. Sama asia voidaan ilmaista tuloskortin ulottuvuuksien avulla: mitataan asiakkaan näkökulmaa, eikä sisäistä prosessia.

Nopea tiedon siirtyminen koskien laatupoikkeamia on tärkeää. Palvelukeskuksen päälliköllä ja koko rahaliikenteen tiimillä täytyy olla ajantasainen tieto laatupoikkeamista. Uuden mittarin tavoitteena on, että mittarin antama tieto on välittömästi kaikkien mittaria hyväksikäyttävien saatavilla.

Tiedon sijainnin täytyy olla yhtenäinen. Tällä varmistetaan se, että tietoa hyväksikäyttävällä on todellisuudessa käytettävissään kaikki olemassa oleva tieto ja täten varmistetaan tiedon oikeellisuus. Tiedon kerääminen on tehokkaampaa, kun se tallennetaan saman tien loppukäyttäjän tarpeita vastaavaan työkaluun. Tällä hetkellä tietoa siirretään työkalusta toiseen vastaamaan eri käyttäjien tarpeita.

Mittarin on seurattava laatupoikkeamien kappalemäärää, mutta myös suhteellista määrää. On pystyttävä vertaamaan, kuinka monta laatupoikkeamaa on tapahtunut tietyllä aikavälillä ja tätä aikaväliä on voitava verrata esimerkiksi edellisvuoden kyseiseen ajankohtaan. Tableau de Bordin mukaisesti mittarin tulee kertoa mikä on tavoiteltu suoriutumisen taso ja kuinka pitkä matka tavoitteeseen on. Suhteellisella seurannalla voidaan paremmin ottaa huomioon liiketoimintaympäristössä sekä organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Pelkästään kappalemäärän seuraaminen ei ole tarpeeksi informatiivista.

Mittarissa on oltava mahdollisuus vapaaseen tekstiin, eli on pystyttävä kuvailemaan mitä laatupoikkeamassa on tapahtunut. Mittarin tuloksia voidaan havainnollistaa helposti luettavalla ja visuaalisella esitysmuodolla niin työntekijöille että tarvittaessa myös asiakkaille. Tämä on tärkeää työntekijöiden oppimisen kannalta, joka on yksi mittarin tärkeimmistä käyttökohteista. Tarkoituksena on myös, että helposti luettava visuaalinen esitysmuoto edistää keskustelua organisaatiossa, alhaalta ylös ja ylhäältä alas.

6.1 Käytännön toteutus

Mittarin toteutettavuus selvitetään yhteistyössä organisaation IT- asiantuntijan kanssa. Tarkoituksena on selvittää, onko mittarin tavoitteet toteutettavissa ja kuinka paljon tämä vaatisi resursseja. Tavoitteena on, että selvityksen jälkeen mittaria lähdetään toteuttamaan. Toteutusvaiheessa tutkija on jatkuvasti yhteydessä mittarin käyttäjiin varmistaakseen, että lopputulos palvelee sen tulevia käyttäjiä mahdollisimman hyvin.

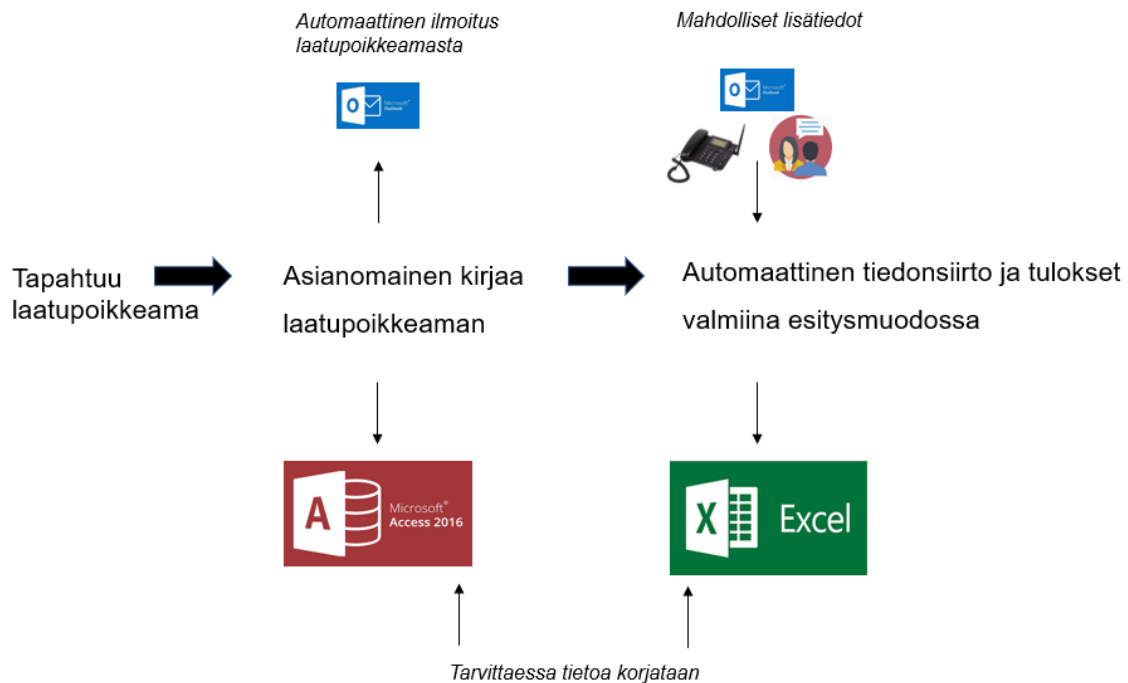
Järjestelmäasiantuntijan kanssa käydyn keskustelun perusteella selvisi, että organisaation IT-järjestelmät taipuvat monenlaiseen. On mahdollista luoda uutta tai parannella jo olemassa olevaa. Lopputulos keskustelulle oli se, että annettujen resurssien vuoksi kehitetään jo olemassa olevaa mittaria vastaamaan uuden mittarin tarpeita. Tämä menetelmä ei vaadi tutkielman toteuttajalta pitkäaikaista kokemusta mittareiden luomisesta tai asiantuntijuutta, eikä myöskään vie paljoa organisaation resursseja, kuten IT-asiantuntijoiden aikaa tai mittarien hyödyntäjien panosta. Olemassa oleva mittari antaa tarpeeksi hyvän pohjan tulevalle mittarille.

Toimeksiantajalle tehtiin seuraavanlainen ehdotus: Nykyisen mittarin reaaliaikaisuus saadaan toteutettua siten, että aina kun rahaliikenteessä kirjataan laatupoikkeama Microsoft Access -lomakkeella, tästä lähtee automaattisesti sähköpostiviesti palvelukeskuksen päällikölle (ja tarvittaessa muille tietoa tarvitseville). Palvelukeskuksen päällikön mukaan laatupoikkeaman rahallisella arvolla (maksetaanko 10€ lasku vai 10 000€ lasku myöhässä) ei ole merkitystä laadunseurannan kannalta eli laatupoikkeamia ei ryhmitellä tai aseteta tärkeysjärjestykseen.

Rahaliikenteessä laatupoikkeamia tapahtuu kuukausittain, joten tiedonkulku niistä sähköpostitse on järkevää. Sähköpostin otsikko voisi olla "Laatupoikkeama kirjattu rahaliikenteessä" ja sähköpostin sisältö pitää sisällään samat tiedot kuin laatupoikkeaman kirjauslomakkeelle kirjataan, eli laatupoikkeaman numero ja tallennusaika (päivämäärä ja kellonaika), laatupoikkeaman kirjaaja, selite/tarkennus (vapaa teksti), asiakas ja virheiden määrä. Palvelukeskuksen päällikkö kokee, että kirjauslomake on tarpeeksi informatiivinen, eikä vaadi muutoksia.

Lisäksi ehdotettiin, että laatupoikkeamien seuranta tapahtuisi nykyisen PowerPoint -tiedoston sijaan Excel -tiedostolla. Excelillä olisi mahdollista tehdä Pivot -taulukoita, joiden data päivittyy automaattisesti Access -tiedoston perusteella. Excelin kuvioilla ja kaavioilla saadaan aikaiseksi reaaliaikaisia, visuaalisia ja havainnollistavia tuloksia. Tarkoituksena on, että Pivot -taulukot tehdään täysin valmiiksi niin, että tiedon käyttäjän tarvitsee vain Excel -tiedoston avatessa päivittää tiedosto, jolloin juuri kirjattu laatupoikkeama on otettu tiedostossa huomioon. Tällä vastataan myös rahaliikenteen

asiantuntijoiden tarpeeseen informatiivisesta, helppolukuisesta ja helposti käytettävästä mittarista. Laatupoikkeamien raportointi edellä mainitulla tavalla on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Laatupoikkeaman raportointi tulevaisuudessa

Ehdotus hyväksyttiin sellaisenaan. Ensin luotiin esimerkkiedosto, joka vastaa rahaliikenteen laatupoikkeamien Access-tiedostoa. Tämän jälkeen Exceliin tehtiin pilottiversio mittarista, johon linkitettiin edellä mainittu Access-tiedosto. Tämä vaihe videoitiin ja selostettiin tärkeimmät vaiheet. Videolla myös näytettiin, kuinka mittari toimii, kun uusi laatupoikkeama tallennetaan ja kuinka se vaikuttaa valittuihin kuvaajiin. Tämän vaiheen tarkoituksena on helpottaa toimeksiantajan päätöksentekoa koskien uuden mittarin käyttöönottoa. Videon tarkoitus on myös helpottaa mittarin luomista organisaatiossa, mikäli organisaatio päättää ottaa kyseisen mittarin käyttöön. Tuloksena saatiin visuaalisesti miellyttävä ja selkeä Excel -tiedosto, josta voi seurata laatupoikkeamia reaaliaikaisesti.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, millainen mittari toimii taloushallinnon palveluita tarjoavan organisaation työprosessin (rahaliikenne) poikkeamien seurantaan. Tarkoituksena oli myös tutkia, millaisia mittareita taloushallinnon palveluita tarjoavien organisaatioiden suorituskyvyn seurantaan on esitetty kirjallisuudessa ja mitkä työn ominaispiirteet edistävät tai estävät mittarin käyttöönottoa ja miten ne voidaan ratkaista.

Aluksi tutustuttiin suorituskyvyn mittaukseen liittyvään käsitteistöön, teoriaan ja sitä koskevaan kritiikkiin. Kirjallisuudessa on esitetty paljon erilaisia mittaristoja organisaation suorituskyvyn mittaukseen. Mittaristoja on luotu toimialasta riippumattomiksi, mutta myös sellaisia, jotka sopivat vain tietylle toimialalle tai tietyn tyyppisessä organisaatiossa. Tutkielmassa perehdyttiin tarkemmin kahteen mittaristoon, ranskalaiseen *Tableau de Bordiin* sekä amerikkalaiseen *tuloskorttiin*. Tämän vaiheen tarkoitus oli selvittää suorituskyvyn mittaukseen liittyvä peruslogiikka, jota voitiin soveltaa käytännön toteutuksessa. Mittareissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös paljon eroavaisuuksia (taulukko 1).

Haastattelun ja teorian tuloksena saatiin uuden mittarin tavoitellut ominaisuudet (taulukko 2). Merkittävimpanä ominaisuutena nousi esiin reaaliaikaisuus. Tämä on tärkeää tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Tärkeänä pidettiin myös informaation yhtenäisyyttä, visuaalista esitysmuotoa ja yksinkertaista työkalua. Käytännön toteutuksessa päästiin entistä lähemmäs tavoiteltuja ominaisuuksia. Tämän tutkielman tuloksena luotua mittaria suositellaan organisaatioon käyttöönotettavaksi. Tutkielmassa selvitettiin uuden mittarin käyttöönottoa edistävät tai estävät työn ominaispiirteet. Asiantuntijatyön mittaamisessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden tiedon ja osaamisen merkitys menestymisen kannalta, työntekijöiden itsenäisyys ja matala organisaatiohierarkia. Mittarin käyttöönottoa edistää sen helppo käytettävyys ja sen antamien tulosten selkeys.

Tutkimustuloksia tarkkaillessa tulee ottaa huomioon, että mittari kehitettiin yhteen prosessiin irrallaan muista prosesseista. Tämän seurauksena mittari ei ole yhtenevä organisaation tai edes tulosyksikön muiden mittareiden kanssa. Mittari koskee vain laatupoikkeamia, vaikka prosessille on ominaista myös muut poikkeamat, kuten prosessipoikkeama. Tästä syystä mittari on irrallinen myös tarkasteltaessa prosessia sisäisesti. Teoria ohjaa vahvasti siihen, että mittaristo luodaan kerralla, kaikkine mittareineen, suhteessa organisaation strategiaan. Tutkielmassa yksi mittari on korjattu vastaamaan organisaation tiedontarvetta, eli on aiheellista kysyä, luoko se pitkällä aikavälillä lisäarvoa yritykselle. Onko lopputuloksena organisaatiossa iso nippu irrallisia mittareita, jotka on luotu eri ajankohtina eri henkilöiden toimesta erilaisin tutkimusmenetelmin? Kuten teoria osoittaa, niin mittarit menettävät merkityksensä, mikäli niitä on liikaa. Tuloksia tulkittaessa tulee myös ottaa huomioon, että mittarin kehityksessä huomioitiin vain kahden rahaliikenteen hierarkiassa korkealla työskentelevän asiantuntijan toiveet sekä palvelukeskuksen päällikön toiveet. Tutkimustulos olisi voinut olla erilainen, mikäli esimerkiksi kaikkia tai edes muutamaa rahaliikenteen alemman tason työntekijää olisi kuultu. Lisäksi täytyy todeta, että kvalitatiivisen tutkimuksen tulos ei ole samalla tavalla objektiivinen kuin esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen tulos voi olla.

Tutkimuksen toimeksiantaja on yksi Suomen suurimmista yksityisistä talous- ja palkkal palvelujen palvelukeskuksista. Sen toiveet ja tavoitteet otettiin huomioon laatupoikkeamamittaria suunniteltaessa. Tulevaisuudessa tämän tutkimuksen luonnollinen jatkumo olisi viedä mittarin suunnittelua vielä eteenpäin ja määritellä mittareille tavoitetasot sekä suorittaa sen koekäyttö. Tämän jälkeen voitaisiin suorittaa mittarin implementointi osaksi palvelukeskuksen jokapäiväistä arkea. Lisäksi voitaisiin tutkia, soveltuuko tässä tutkielmassa luotu laatupoikkeamamittari saman organisaation muille taloushallinnon prosesseille vai vaatiiko muut prosessit erilaisen mittarin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa ainoana aineistonhankintametodina käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tulevaisuudessa hieman toisenlaisen tutkimusasetelman saisi luotua käyttämällä erilaista tutkimusotetta. Tutkimuksen voi toteuttaa käyttämällä esimerkiksi kyselylomakkeita, jolloin saataisiin kattavampi otos ja useamman käyttäjän mielipide. Tällä menetelmällä korostuu lomakkeella olevien kysymyksen merkitys tutkimustuloksen kannalta. Lisäksi

voidaan pohtia, onko tutkimus toteutettavissa kvantitatiivista tutkimusaineistoa käyttäen ja selvittää, ovatko tutkimukset (laadullinen ja määrällinen) ristiriidassa joltain osin ja siten myös vertailla tutkimuksien luotettavuutta.

LÄHDELUETTELO

Central Intelligence Agency (2019) *economy – overview* [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2019] Saatavilla: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

Elinkeinoelämän keskusliitto (2019) *Talous - tuotanto ja investoinnit* [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2019] Saatavilla: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Epstein, M. & Manzoni, J. (1998) *Implementing corporate strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*. Sivut 190-203 *European Management Journal* vol. 16 No. 2

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki [verkkodokumentti] [Viitattu 20.10.2019] Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1

Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) *Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo, WSOY

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. (2014) *Yrityksen taloushallinto tänään*. Sundom, Vaasan Yritysinformaatio Oy

Ittner, C. & Larcker, D. (2003) *Coming up short on nonfinancial performance measurement*. Harvard Business Review

Järvenpää, M., Tuomela, T., Partanen, V. & Tuomela, T. (2001) *Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki Edita

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014) *Johda suoritusta* 1. painos. Helsinki Alma Talent Oy

Kaiser, S. & Ringlstetter, M. J. (2011) *Strategic Management of Professional Service Firms*. New York, Springer Publishing

Kao, S., Wu, C. & Huang C. (2017) *Development of online knowledge community evaluation model using the balanced scorecard approach*. Sivut 625-643 Journal of Enterprise Information Management Vol. 30 No. 4

Koponen, K. (2019) *Balanced Scorecard strategisen johtamisen mallina*. Diplomityö, Tuotantotalous. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.01.2020] Saatavilla https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160288/Diplomityo_Koponen_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laaksamo, J. (2018) *Mittaristomallin valitseminen asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaamiseen*. Diplomityö, Tuotantotalous. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2019] Saatavilla: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/156770/Diplomityo_Joona_Laaksamo.pdf;jsessionid=D902080D666F1A8D1DEEFDAAB1F88F4A?sequence=1

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009) *Prosessijohtamisen käsitteet*. 4. uud.p. Helsinki, Teknologianinfo Teknova

Likierman, A. (2009) *The five traps of performance measurement* sivut 96-101. Harvard Business Review 10/2009

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen*. 2. uud.p. Helsinki, Edita Publishing Oy

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006) *Balanced Scorecard –Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. 5. uud. p. Helsinki, Talentum

Norreklit, H., Jacobsen, M. & Mitchell, F. (2008) *Pitfalls in using the Balanced Scorecard* sivut 68-68. *The Journal of Corporate Accounting & Finance* / September/October 2008

Ojasalo, K. (2003) *Customer influence on service productivity*. S.A.M. *Advanced Management Journal*. vol. 68, no. 3, pp. 14-19.

Okkonen, J. (2004) *The Use of Performance Measurement in Knowledge Work Content*. Research Reports 9/2004. Tampere, Tampere University of Technology and University (TUT) of Tampere (UTA)

Oxford Learner's Dictionaries "Quality" [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2019]. Saatavilla:

https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/quality_1?q=quality

Pellinen, J. (2017) *Talousjohtaminen* 2. painos. Helsinki Alma Talent Oy

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle*. 4. uud.p. Helsinki, Talentum

Salomäki, R. (2003) *Hyödynnä SPC: Suorituskykyiset prosessit*. Tampere, Tammer-Paino Oy

Sipilä, J. (1996) *Asiantuntija ja johtaja - Miten hallitsen nämä kaksi roolia?*. Porvoo WSOY.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011) *Laskentatoimi johtamisen tukena* Helsinki, Edita

The KPI Institute (2020) *Balanced scorecard review – BSC and Tableau de Bord* [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.02.2020]. Saatavilla: www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-as-a-system/bsc-and-other-concepts/bsc-and-tableau-de-bord-100.html

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. (2005) *Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen -johdon ja henkilöstön näkökulmat*. LIITU Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Tutkimusraportti 9. Lahti, Lappeenrannan teknillinen yliopisto - Lahden yksikkö