

# Lappeenrannan teknillinen yliopisto

## Lahden yksikkö



SAKE v2.0

## Suorituskyvyn analysointi järjestelmä

Virtuaaliyritykset

Suorituskyvyn analysointijärjestelmän rakentaminen 5 esimerkkiyritykseen

## Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
1.1 Yleistä.....	5
1.2 Virtuaaliyritykset.....	6
YRITYS A .....	6
YRITYS B.....	6
YRITYS C.....	6
YRITYS D .....	6
YRITYS E.....	6
2 YRITYS A – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi.....	7
2.1 Yritys A lyhyesti .....	7
2.2 Yritysesittely.....	7
2.3 Heräte .....	7
2.4 Mittaamisen tarkoitus.....	8
2.5 Sitouttaminen .....	8
2.6 Taustamäärittäjät.....	8
Visio.....	8
Strategisia linjauksia.....	8
Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita .....	8
2.7 Rakentaminen .....	8
Suorituskyvyn osa-alueet ja mittarit.....	8
Huomioitavaa:.....	9
Mittaristo: .....	9
2.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen.....	10
2.9 Yhteenveto.....	10
3 YRITYS B – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi.....	12
3.1 Yritys B lyhyesti .....	12
3.2 Yritysesittely.....	12
3.3 Heräte .....	12
3.4 Mittaamisen tarkoitus.....	13

3.5 Sitouttaminen .....	13
3.6 Taustamäärittäjät.....	13
Visio.....	13
Strategisia linjauksia.....	13
Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita .....	13
3.7 Rakentaminen .....	13
Suorituskyvyn osa-alueet ja mittarit.....	13
Mittaristo: .....	14
3.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen.....	15
3.9 Yhteenveto .....	15
4 YRITYS C – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi.....	16
4.1 Yritys C lyhyesti .....	16
4.2 Yritysesittely.....	16
4.3 Heräte .....	16
4.4 Mittaamisen tarkoitus.....	16
4.5 Sitouttaminen .....	17
4.6 Taustamäärittäjät.....	17
Visio.....	17
Strategisia linjauksia.....	17
Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita .....	17
4.7 Rakentaminen .....	17
Suorituskyvyn osa-alueet ja mittarit.....	17
Mittaristo: .....	17
4.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen.....	18
4.9 Yhteenveto .....	18
5 YRITYS D – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi .....	20
5.1 Yritys D lyhyesti.....	20
5.2 Yritysesittely.....	20
Puhelinjärjestelmät-osasto .....	20
5.3 Heräte .....	20
5.4 Mittaamisen tarkoitus.....	20
5.5 Sitouttaminen .....	21

5.6 Taustamäärittäjät.....	21
Visio.....	21
Strategisia linjauksia.....	21
Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita .....	21
5.7 Rakentaminen .....	21
Mittaristo: .....	22
5.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen.....	22
5.9 Yhteenveto .....	23
6 YRITYS E – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi .....	24
6.1 Yritys E lyhyesti .....	24
6.2 Yritysesittely.....	24
6.3 Heräte .....	24
6.4 Mittaamisen tarkoitus.....	24
6.5 Sitouttaminen .....	24
6.6 Taustamäärittäjät.....	25
Visio.....	25
Strategisia linjauksia.....	25
Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita .....	25
6.7 Rakentaminen .....	25
Mittaristo: .....	25
6.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen.....	26
6.9 Yhteenveto .....	27

# 1 Johdanto

## 1.1 Yleistä

Tässä koosteessa esitellään, miten ja millainen suorituskyvyn analysointijärjestelmä voidaan rakentaa viiden esimerkkiyrityksen avulla. Näiden esimerkkien tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka yritykset visio, strategiat, tavoitteet tai menestystekijät voidaan muuntaa mitattavaan muotoon. Joidenkin esimerkkiyritysten taustalla on olemassa olevia yrityksiä, jotkut ovat puhtaasti kuvitteellisia. Mikään tämän koosteen mittaristoista ei ole olemassa olevien yritysten käytössä tässä muodossa.

Kaikista esimerkkiyrityksistä esitetään aluksi taustatiedot. Tämän jälkeen ryhdytään käymään läpi mittariston rakentamisessa tärkeitä etappeja esimerkkiyrityksen näkökulmasta. Rakentamisprosessi on jaettu tässä esityksessä seuraavasti:

1. Yritysesittely
2. Heräte
  - a. mistä yritys on saanut idean tai herätteen suorituskyvyn mittaukselle, esim. jokin toimintaympäristön muutos tai havaittu ongelma
3. Mittaamisen tarkoitus
  - a. esim. ohjaaminen, kontrollointi, motivointi, kilpailun synnyttäminen yrityksen sisällä
4. Sitouttaminen
  - a. miten yrityksen johto ja henkilöstö sitoutuvat/sitoutetaan sekä järjestelmän kehittämiseen että käyttämiseen
  - b. näkemyksiä siitä, mikä on työntekijöiden rooli kehittämisprosessissa ja valmiin mittariston käyttämisessä
5. Taustamäärittäjät
  - a. käsittävät yrityksen vision, strategioita, tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä
  - b. muodostavat jo osittain konkreettisen pohjan mittareille
6. Rakentaminen
  - a. esitetään esimerkkiyrityksen tarpeisiin soveltuva kokonainen mittaristo
  - b. lisäksi joitakin huomioita mittaristosta
7. Mittariston käyttö ja kehittäminen
  - a. lähinnä tulevaisuuteen suuntautuvaa pohdintaa mittauksesta ja järjestelmän päivittämisestä ja seurannan kehittämisestä ylipäätään
8. Yhteenveto

Tässä koosteessa esitetty materiaali on koottu Sake-projektin kotisivuilta osoitteesta [www.lut.fi/sake](http://www.lut.fi/sake).

## 1.2 Virtuaaliyritykset

Esimerkkeinä käytetään seuraavia virtuaaliyrityksiä:

### YRITYS A

- Höyläämö, perheyritys, liikevaihto n. 3 miljoonaa euroa

### YRITYS B

- Sahalaitos, liikevaihto n. 4 miljoonaa euroa, työntekijämäärä 12

### YRITYS C

- Konepaja, liikevaihto n. 20 miljoonaa euroa

### YRITYS D

- IT-palveluja tuottava yritys, liikevaihto n. 15 miljoonaa euroa
- Järjestelmän rakentaminen yhdelle pilottiosastolle

### YRITYS E

- Konsultointi- ja koulutuspalveluja tuottava yritys, liikevaihto n. 2 miljoonaa euroa

## 2 YRITYS A – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi

### 2.1 Yritys A lyhyesti

Yritys A on Pohjanmaalla toimiva höyläämö. Yrityksen liikevaihto on n. 3 miljoonaa euroa ja sen työntekijämäärä on 25 henkilöä. Yritys pyrkii toteuttamaan lähitulevaisuudessa sukupolvenvaihdoksen, jota tukemaan yrityksessä halutaan kehittää systemaattinen järjestelmä suorituskyvyn seuraamiseen.

### 2.2 Yritysesittely

Yritys A Oy on Pohjanmaalla toimiva perheyriutus, joka valmistaa höylättyjä listoja, paneeleita sekä erikoisprofiileja sisustukseen sekä puusepänteollisuuden tarpeisiin. Yrityksen liikevaihto on n. 3 miljoonaa euroa ja työntekijämäärä 25 henkilöä. Valtaosa yrityksen tuotteista valmistetaan kotimaisesta erikoisluokan männystä (EM) tai vähäoksaaisesta männystä (VM).

Yritys A:n toiminnan lähtökohtana on tuottaa höylätavaraa, joka täyttää loppukäyttäjien erityyppiset vaatimukset niin laadun, profiilien, kuin toimitusaikojenkin suhteen. Yrityksen tuotantolaitos käsittää pääpiirteissään kaksi höyläämöhallia, kaksikamarisen kuivaamon, sahatavara- ja höylätavaravaraston sekä sahatavaran jalostamiseen liittyviä apukoneita. Myyntiartikkelit ovat pääosin korkealuokkaisia höyläämötouotteita. Bulkkitavaraa tuotetaan lähinnä tukemaan olemassa olevia asiakassuhteita. Nykyiset tuotantolinjat eivät mahdollista bulkin tuottamista kilpailukykyiseen hintaan.

Yrityksen asiakkaita kotimaassa ovat valtaosin suuret puutavaran jälleenmyyjät ja rakennustarvikeliikkeit. Yrityksen myynnistä noin puolet menee vientiin. Vienti suuntautuu Keski-Eurooppaan, jossa on tällä hetkellä kaksi tärkeää vientimaata. Ulkomaiset ostajat ovat lähinnä suuria jälleenmyyntiketjuja.

Yritys A Oy pyrkii toteuttamaan lähitulevaisuudessa sukupolvenvaihdoksen, johon liittyen toiminta pyritään saattamaan mahdollisimman vakaalle ja kestäväälle pohjalle. Asiakaskuntaa pyritään laajentamaan ja luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita erityisesti Keski-Euroopassa. Myös yrityksen vakavaraisuus pyritään nostamaan riittävälle tasolle, jotta sukupolvenvaihdos olisi mahdollista toteuttaa. Tässä tilanteessa on ensiarvoisen tärkeää etenkin yrityksen avainhenkilöstön osalta pyrkiä pitkiin työsuhteisiin, jotta jatkuvainen toiminta on varmalla pohjalla.

### 2.3 Heräte

Ensisijaisen herätteen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittämiseksi antoi suunnitteilla oleva sukupolvenvaihdos. Yrityksen perustaja on johtanut höyläämöä omaan kokemukseensa perustuen lähinnä "näppituntumalla". Yrityksessä ei ole ollut käytössä minkäänlaista järjestelmällistä ohjausjärjestelmää. Ainoat suorituskykyä kuvaavat tunnusluvut on saatu kirjanpidon pohjalta.

Nuoremman polven astuessa vetovastuuseen yrityksessä on herännyt tarve kehittää mittausjärjestelmä, joka reagoi riittävän nopeasti yrityksen reaali prosesseissa tapahtuviin suorituskyvyn muutoksiin. Samaan mittausjärjestelmään halutaan mukaan myös taloudellista suorituskykyä kuvaavia tunnuslukuja.

## 2.4 Mittaamisen tarkoitus

Yritys A:ssa mittausjärjestelmän päätarkoituksena on kontrolloida yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Yrityksen uudella vetäjällä on liikkeenjohdollinen koulutus ja jonkin verran työkokemusta muista saman toimialan yrityksistä. Yritys A:ssa tuleva johtaja on työskennellyt lyhyitä jaksoja vuosien ajan, mutta varsinaista kokemusta koko yrityksen johtamisesta ei ole. Mittausjärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tarkkaa ja ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi ja vähentää näin kokemattomuuden aiheuttamaa epävarmuutta. Mittaristolla pyritään seuraamaan havaittuja ongelma-alueita ja kehittämiskohteita, jotta sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa mahdollisimman turvallisesti. Näin pyritään varmistamaan toiminnan jatkuminen ja kehittyminen kohti määriteltyä visiota.

## 2.5 Sitouttaminen

Yritys A:n tapauksessa ylimmän johdon sitoutuminen hankkeeseen tapahtuu varsin luontevasti. Yrityksen vanhempi johtaja on käynnistänyt mittausjärjestelmän kehitysprojektin yhdessä tulevan toimitusjohtajan kanssa. Kummallakin on tässä tapauksessa varsin selkeä näkemys, miksi järjestelmän kehittäminen on tärkeää. Kun mittaamiselle on havaittu selkeä tarve, myös yrityksen johto toimii tehokkaasti hankkeen puolesta. Mittariston rakentamisessa tai käyttämisessä ei juuri tarvita työntekijöiden panosta.

## 2.6 Taustamäärittäjät

### Visio

Yritys A haluaa olla vakavarainen, korkealuokkaisista tuotteistaan tunnettu höyläämö sekä Suomessa että Keski-Euroopassa.

### Strategisia linjauksia

- Tuotetaan korkealuokkaisia tuotteita, ei juurikaan höylätavarabulkkia
- Kehitetään markkinointia ja asiakassuhteiden ylläpitoa Keski-Euroopassa
- Toimitetaan ja kehitetään asiakaskohtaisia laatuja standardilaatujen rinnalla
- Avainhenkilöstön pysyvyys varmistettava

### Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita

- Kannattavuutta ja maksuvalmiutta on pyrittävä parantamaan
- Varaston kiertonopeutta on parannettava
- Reklamaatioita on pyrittävä vähentämään
- Asiakaspohjaa on laajennettava etenkin vientikaupan osalta
- Tuotantoprosessin tehokkuutta on päästävä mittaamaan
- Asiakas- ja tuotekohtaisia katteita on seurattava

## 2.7 Rakentaminen

### Suorituskyvyn osa-alueet ja mittarit

*Talous* ja *laatu* valittiin suoraan seurattaviksi osa-alueiksi. Kyseiset osa-alueet löytyvät lähes poikkeuksetta teollista tuotantoa harjoittavien yritysten mittaristoista. Yritys A korostaa taustamäärittelyissään näiden osa-alueiden tärkeyttä. Yritys haluaa seurata entistä paremmin myös *tuotantoprosessia*, joten se



otettiin mukaan yhdeksi seurattavaksi osa-alueeksi. *Markkinointi*-osa-alueella seurataan ensisijaisesti vientimarkkinointia. Lopuksi valittiin vielä *henkilöstö*-osa-alue, jossa seurataan etenkin henkilöstön tyytyväisyyttä, ja pyritään varmistamaan avainhenkilöstön pysyvyys.

### Huomioitavaa:

Tuotantoprosessin yhteydessä seurataan raaka-ainekatetta höyläkohtaisesti. Tuotantoprosessissa työskentelevät ihmiset eivät kuitenkaan voi vaikuttaa osto- tai myyntihintoihin, jolloin mittarit ovat näennäisesti väärässä osa-alueessa. Koska ajonopeudet poikkeavat toisistaan paljon eri tuotteiden osalta, ei ole järkevää vertailla ajettuja metrimääriä. Useimmiten hyväkattaisia tuotteita ajetaan huomattavasti hitaammin kuin pienempikattaisia bulkkituotteita. Kokemusten mukaan raaka-ainekate kertoo varsin osuvasti myös tuotantoprosessin toiminnasta, vaikka joudutaankin käyttämään rahapohjaisia mittareita.

### Mittaristo:

TALOUS		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Käyttökate- %	1 x kk	
ROI	1 x kk	
Quick ratio	1 x kk	
Suhteellinen velkaantuneisuus	1 x 3 kk	Taseen velat / Liikevaihto

LAATU		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Reklamaatiot / Tilaukset (kotimaa)	1 x kk	
Reklamaatiot / Tilaukset (vienti)	1 x 3 kk	
Toimintavarmuus	1 x kk	Ajallaan toimitettujen % -osuus kaikista tilauksista
Raaka-aineen laatu	1 x kk	Lajittelu pistokokeella

TUOTANTOPROSESSI		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Työtunnit / Liikevaihto	1 x kk	Tuotannon tehdyt työtunnit / LV
Kapasiteetin käyttöaste	1 x kk	Höyliä keskim. Käyntiaikasuhde
Raaka-ainekate (Höylä 1)	1 x kk	Myyntihinta - Raaka-aineen hinta
Raaka-ainekate (Höylä 2)	1 x kk	Myyntihinta - Raaka-aineen hinta
Raaka-ainekate (Höylä 3)	1 x kk	Myyntihinta - Raaka-aineen hinta
Raaka-ainekate (Höylä 4)	1 x kk	Myyntihinta - Raaka-aineen hinta

MARKKINOINTI		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Asiakkaiden lkm. (vienti)	1x 3 kk	Asiakaskohtainen LV > xxx €
Asiakkaiden keskim. LV (vienti)	1x 3 kk	Liukuva 12 kk:n keskiarvo
Asiakastyytyväisyys	1 x vuosi	Kyselytutkimus (kotimaa + vienti)

HENKILÖSTÖ		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Henkilöstön tyytyväisyys	1x 6 kk	Kyselylomakkeella
Sairauspoissaolo- %	1x 3 kk	Sairauspoissaolopäivät / Työpäivät %
Asiakastyytyväisyys	1 x 3 kk	Työntekijöiden hallitsemien työtehtävien ka.

## 2.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen

Yrityksessä A mittaristoa käytetään reaaliaikaisen tiedon hankintaan yrityksen reaali-prosessista. Tarkoituksena on, että mittaristoa käyttämällä myös hieman kokemattomampi yrityksen johtaja pystyy saamaan riittävän kattavan kuvan yrityksen prosessien nykytilasta ja kehityssuunnasta. Mittaristo on lähes täysin johdon työkalu; työntekijät eivät ole juuri mukana mittaamisessa tai mittaustulosten hyödyntämisessä. Työntekijöitä koskettavista tuloksista toki raportoidaan myös heille.

Alkuun vanhempi ja nuorempi polvi kehittävät mittaristosta yhdessä toimivan kokonaisuuden. Tällöin mittaristosta hiotaan ensimmäinen pysyvä versio. Tähän viimeistelyvaiheeseen aikaa kuluu noin yksi vuosi. Tänä aikana mittaristosta karsitaan liian työläiksi osoittautuneet mittarit ja asetetaan tavoitetasot sopiviksi.

Mittariston toimivuus käydään läpi kerran vuodessa, jolloin harkitaan jokaisen mittarin oleellisuus mitaustarkoituksen näkökulmasta. Samalla tarkistetaan mittareiden tavoitetasot, ja lisätään tai poistetaan mittareita.

## 2.9 Yhteenveto

Yrityksessä A suorituskyvyn mittaajajärjestelmällä pyritään helpottamaan tapahtumassa olevaa sukupolvenvaihdosta. Tarkoituksena on valvoa yrityksen toimintaa riittävän kattavasti ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi.

Seurattaviksi osa-alueiksi valittiin:

1. Talous
2. Laatu
3. Tuotantoprosessi
4. Markkinointi
5. Henkilöstö

Mittareita on käytössä yhteensä 20. Määrä on melko korkea yrityskokoon suhteutettuna. On kuitenkin huomattava, että esim. talousmittarit saadaan melko helposti kirjanpidon kuukausiraporteista ja markkinoinnin kaksi ensimmäistä mittaria myyntireskontran raporteista. Työläimpiä seurattavia ovat laatu- ja tuotantoprosessin mittarit. Mittareiden toimivuutta on syytä seurata ja karsia pois ne, jotka eivät tuo riittävä lisätietoa.

## 3 YRITYS B – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi

### 3.1 Yritys B lyhyesti

Yritys B on Länsi-Suomessa toimiva osakeyhtiö, joka harjoittaa pyöreän puutavaran sahausta. Yrityksen liikevaihto on neljä miljoonaa euroa, ja työntekijämäärä n. 12 henkilöä.

Yritys B on vuoden ikäinen yritys, eikä sillä ole vielä toimivaa kustannuslaskenta- tai suorituskykyjärjestelmää. Tämä tilanne muodostaa perustan suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittämiseksi yrityksessä.

### 3.2 Yritysesittely

Yritys B on Länsi-Suomessa toimiva osakeyhtiö, joka harjoittaa pyöreään puutavaran sahausta. Yrityksen liikevaihto on neljä miljoonaa euroa, ja työntekijämäärä sahauskaudella 12 henkilöä. Yritys B sahaa pääosin suomalaista mäntyä, nk. pikkutukkia.

Yritys B:n toiminnan lähtökohtana on tuottaa joustavasti sahatavaraa suurten sahatavaran jälleenmyyjien, talotehtaiden ja liimapalkkien valmistajien tarpeisiin. Yrityksen sahakoneena on VeistoSaha, jonka ympärille on rakennettu tukkilajittelu ja -kuorimo sekä dimensiolajittelu sahan jälkeen. Omaa sahatavarakuivaamoaa yrityksellä ei ole, sillä yli puolet tuotteista myydään tuoreena liimapalkkien valmistajille. Palkkitehtaat haluavat usein kuivata itse palkkien lamellit haluamaansa kosteuteen. Tarvittavan kuivauskapasiteetin yritys pystyy vuokraamaan ulkopuolelta.

Yrityksen toiminnan sydämen muodostaa tehokas sahakone VeistoSaha R200, joka on suunniteltu nimenomaan pikkutukkien sahaamiseen. Sama sahakone pelkkaa tukin, suorittaa jakosahauksen ja särmää sivulaudat. Sahaustekniikasta johtuen valmiiden dimensioiden määrä on rajallinen, samaten käytettävissä olevien tukkiläpimittojen. Veistosahalaitokselle tyypillisiä piirteitä ovat alhainen sitoutuneen työvoiman ja pääoman määrä, erittäin hyvä hakkeen laatu sekä hieman suurteholinjaa heikompi saantosuhde.

Yritys B on melko uusi yritys, se on aloittanut toimintansa vuosi sitten. Yrityksen asiakaspohja ei ole vielä täysin vakiintunut ja se kärsii lievästä rahoitusvaikeuksista etenkin sahauskauden alussa syksyllä. Kustannustehokkuudessa saha jää hieman jälkeen suurempiin sahoihin verrattuna.

Yritys B:llä ei ole tällä hetkellä minkäänlaista järjestelmällistä kustannuslaskenta- tai suorituskykyjärjestelmää. Nykyisessä tilanteessa on selkeä tarve kehittää nopeasti helppokäyttöinen suorituskyvyn analysointijärjestelmä, jossa on rajallinen määrä mittareita. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että mittareiden syöttöarvot saadaan kerättyä ja laskettua nopeasti.

### 3.3 Heräte

Yritys B on varsin nuori, eikä sillä ole käytössään minkäänlaista järjestelmää, joka keräisi yhteen paikkaan kriittisimpiä tietoja taloudesta tai yrityksen toimintaprosesseista. Yrityksessä on koettu tärkeäksi, että toiminnan kannalta kriittisiä tekijöitä voitaisiin seurata järjestelmällisesti.

Sahan työtehtävät ovat usein fyysisesti kuormittavia ja varsin yksitoikkoisia. Tältä pohjalta on noussut halu myös seurata työntekijöiden työviihtyvyyttä ja pyrkiä sitä kautta turvaamaan työntekijöiden pysyvyys ja työmotivaatio.

### 3.4 Mittaamisen tarkoitus

Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena Yrityksessä B on seurata kootusti sahan toiminnan kannalta kriittisiä tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat mm. tuotantoprosessin tehokkuus ja laatu, varastot, henkilöstökijät sekä myynnin kehittyminen ja jakautuminen eri asiakasryhmien välillä.

Mittareiden määrä pyritään pitämään alhaisena ja niiden tulisi lisäksi olla mahdollisimman helppokäyttöisiä rajallisista resursseista johtuen.

### 3.5 Sitouttaminen

Yrityksen toimitusjohtaja on todennut tarpeen suorituskyvyn mittaamiselle ja on itse sitoutunut hankkeen toteuttamiseen. Koska toimitusjohtaja joutuu toteuttamaan hankkeen lähes kokonaan yksin, voi olla järkevää hankkia ulkopuoliselta taholta apua. Kysymykseen tulevat lähinnä pienet konsulttitoimistot tai tutkimusyksiköt.

Työnjohtaja osallistuu tuotantoprosessin osalta mittareiden tavoitetasojen määrittelyyn. Työntekijöille kerrotaan mitä mitataan ja mihin mittaustuloksia käytetään. On tärkeää tuoda esille, ettei mittariston tarkoituksena ole "kytätä" tai hiostaa työntekijöitä.

### 3.6 Taustamäärittäjät

#### Visio

Yritys B haluaa olla kannattava, kasvava ja luotettava sahatavaran toimittaja Länsi-Suomessa.

#### Strategisia linjauksia

- Laajennetaan asiakaskuntaa ja kasvatetaan samalla liikevaihtoa
- Pyritään palvelemaan asiakkaita mahdollisimman joustavasti
- Liimapalkkitehtaat tärkein asiakasryhmä

#### Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita

- Maksuvalmiutta parannettava (varastojen kierto nopeus)
- Tuoremyynnin osuutta nostettava
- Henkilöstön tyytyväisyyttä ja tehokkuutta pyritään parantamaan

### 3.7 Rakentaminen

#### Suorituskyvyn osa-alueet ja mittarit

Seurattaviksi suorituskyvyn osa-alueiksi valittiin *talous*, *tuotantoprosessi*, *henkilöstö* ja *myynti*. Omaan laatu-osa-alueetta ei ole tarpeen luoda. Tärkeimmän sivutuotteen eli hakkeen laatua seurataan vastaanottajan testaustulosten perusteella määräytyvän hyvityskertoimen avulla. Toimitusvarmuuden mittari sisällytetään tuotantoprosessi-osa-alueeseen.

Kapasiteetin käyttöaste ja keskimääräinen asetus aika saadaan sahakoneen logiikka ohjaavasta ohjelmistosta, käsin seurattuna nämä mittarit olisivat liian työläitä käyttää. Asiakaskunnan laajuuden seurantaan on vaikea löytää sopivaa mittaria, joka olisi riittävän helppokäyttöinen.

Henkilöstön työviihtyvyyteen ja -tyytyväisyyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota tämän kaltaisessa tuotantolaitoksessa, jossa työtehtävät ovat usein fyysisesti kuormittavia ja yksitoikkoisia. Työntekijöiden työviihtyvyys vaikuttaa mm. työturvallisuuteen, asetusajkojen pituuteen, laatuun ja laatulajitteluun ja siten voimakkaasti yrityksen kannattavuuteen.

Mittariston rakentaminen toteutetaan pääasiassa kesällä, varsinaisen sahauskauden ulkopuolella.

### Mittaristo:

TALOUS		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Käyttökate- %	1 x kk	
Quick ratio	1 x kk	
Valmisvaraston kiertonopeus	1 x kk	
Raaka-ainevaraston kiertonopeus	1 x kk	

TUOTANTOPROSESSI		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Raaka-aineen saantosuhde	1 x kk	
Kapasiteetin käyttöaste	1 x kk	Sahakoneen käyntiaikasuhde
Keskimääräinen asetus aika	1 x kk	Käynnin seurantaraporteista
Hakkeen laatu	1 x kk	Vastaanottajan laatuero
Toimitusvarmuus	1 x 2 kk	Ajallaan toimitettujen % -osuus kaikista tilauksista

HENKILÖSTÖ		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Henkilöstön tyytyväisyys	1 x 6 kk	Kyselylomakkeella
Sairauspoissaolo- %	1 x 3 kk	Sairauspoissaolopäivät / Työpäivät (%)

MYyntI		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Liimapalkkitehtaiden osuus LV:sta	1 x 3 kk	
Tuoremyyntiosuus	1 x 3 kk	
Liikevaihdon kasvuprosentti	1 x 3 kk	

### 3.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen

Rakennettava järjestelmää aloittaa suorituskyvyn mittaamisen yrityksessä. Pilottiversio tulee todennäköisesti muuttumaan ensimmäisen käyttövuoden aikana niin mittareiden kuin tavoitetasojenkin osalta. Tarkoituksena on saada suorituskyvyn mittaaminen nopeasti käyntiin ja hioa ensimmäisen käyttövuoden aikana järjestelmää.

Tuotantoprosessi- ja henkilöstö -osa-alueiden tuloksista raportoidaan myös työntekijöille, ja etsitään yhdessä keinoja parantaa näiden alueiden suorituskykyä.

### 3.9 Yhteenveto

Yrityksessä B suorituskyvyn mittaamisella pyritään aloittamaan yrityksen toimintojen kriittisten menestystekijöiden järjestelmällinen seuranta. Yrityksessä ei ole ollut aiemmin käytössä minkäänlaista laskentajärjestelmää.

Seurattaviksi osa-alueiksi valittiin:

1. Talous
2. Tuotantoprosessi
3. Henkilöstö
4. Myynti

Talouden mittarit saadaan varsin helposti kirjanpidon raporteista ja tuotantoprosessin mittarit suoraan sahakoneen logiikasta. Henkilöstötyytyväisyyden mittaaminen ja tuotemyyntiosuuden seuranta ovat kaikkein työläimpiä mitattavia kohteita. Mittareita on kaikkiaan 14 kappaletta, mikä vaikuttaa melko sopivalta määrältä.

Mittaristo on varsin hyvin linjassa yrityksen määrittelemien strategioiden ja menestystekijöiden kanssa. Käytännössä menestystekijät ja tavoitteet on käännetty suoraan mitattaviksi kohteiksi.

## 4 YRITYS C – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi

### 4.1 Yritys C lyhyesti

Yritys C on Keski-Savossa toimiva konepaja. Yrityksen liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa ja työntekijämäärä n. 150 henkilöä. Yrityksen toiminta on laajentunut siinä määrin, että yrityksessä on selkeä tarve systemaattiselle ja keskitetylle suorituskyvyn mittaamiselle.

### 4.2 Yritysesittely

Yritys C Oy on Keski-Savossa toimiva yritys, joka valmistaa erilaisia teräsrakenteita, kuljettimia ja kokonaisjärjestelmiä. Yrityksen liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä n. 150.

Yritys C:n toiminta jakaantuu kahteen osaan. Vanhemman osan muodostavat erilaiset teräsrakenteiden toimitukset, esimerkiksi pienempien rakennusten teräsrungot, hoitotasot ja kulkutiet teollisuushalleissa. Uudemman osan yrityksen toiminnasta muodostavat teollisuuskuljettimien ja kuljetinjärjestelmien toimitukset. Kuljetintoimitukset vaihtelevat yksinkertaisista rullaradoista ja hihnakuljettimista kokonaan tietokoneohjattuihin järjestelmiin.

Kuljetinjärjestelmien kokonaistoimitukset muodostavat tällä hetkellä tärkeimmän toiminnan osa-alueen, johon on panostettu viime vuosina voimakkaasti. Teräsrakennetoimitukset tuovat yrityksen liikevaihdosta koko ajan pienemmän osan, mutta se on silti haluttu pitää mukana yrityksen toiminnassa. Lisäksi yksinkertaisten teräsrakenteiden toimitukset ovat erittäin kilpailtuja, ja niiden katteet jäävät useimmiten alhaisemmiksi, kuin vaativampien järjestelmätoimitusten.

Yritys toimii tällä hetkellä kokonaan kotimaan markkinoilla eikä sillä ole suunnitelmissa laajentaa toimintaansa kotimaan ulkopuolelle.

Ongelmakohtia:

- Teräsrakenteissa heikohko kannattavuus
- Kuljetinjärjestelmätoimitusten seuranta puutteellista
- Toimitusajoissa ongelmia

### 4.3 Heräte

Herätteen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamiseen on antanut yrityksen kasvu viimeisen viiden vuoden aikana. Toiminta ei ole enää nykyisessä mittakaavassa helposti hallittavissa ilman kokonaisvaltaista seurantaa. Lisäksi kuljetinjärjestelmien suuret projektimuotoiset kokonaistoimitukset vaativat järjestelmällistä seurantaa.

### 4.4 Mittaamisen tarkoitus

Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena Yrityksessä C on saada järjestelmällisesti kerättyä tietoa yrityksen toiminnasta. Mittaaminen jaetaan teräsrakenteiden ja kuljetinjärjestelmien osalta omiin mitattaviin osiin sekä koko yrityksen yhteisiin mittareihin. Erityistä huomiota kiinnitetään teräsrakennepuolen kannattavuuteen ja kuljetinjärjestelmien osalta toimitusten oikea-aikaisuuteen ja asiakastyytyvyyteen.



## 4.5 Sitouttaminen

Yrityksen ylin johto on todennut, että tarvetta suorituskyvyn kokonaisvaltaiselle mittaamiselle on, ja johto on mukana kehittämässä mittausjärjestelmää. Lisäksi järjestelmää rakentamaan on palkattu diplomi-työtä tekevä teekkari, jolloin yrityksen johdon työaika ei kulu liiaksi rakentamisvaiheessa.

## 4.6 Taustamääritykset

### Visio

Yritys C haluaa olla kannattava ja luotettava teräsrakenteiden, kuljettimien ja kuljetinjärjestelmien toimittaja Suomessa.

### Strategisia linjauksia

- Liikevaihtoa kasvatetaan jatkossa maltillisesti ja keskitytään varmistamaan tuottoa sijoitetulle pääomalle
- Asiakastyytyväisyys varmistettava erityisesti kuljetinjärjestelmien toimituksissa
- Teräsrakennepuolta ei enää kasvateta

### Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita

- Toimitusvarmuutta parannettava
- Koulutetun ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi ja pysyvyys avainasemassa
- Teräsrakenteiden kannattavuutta parannettava

## 4.7 Rakentaminen

### Suorituskyvyn osa-alueet ja mittarit

Suorituskyvyn mittaaminen jaetaan neljään erilliseen osaan: *kuljetinjärjestelmät*, *teräsrakenteet*, *kuljetinjärjestelmien projektit* ja *yhteiset mittarit*. Mittaristo on siis jaettu osiin osastojen ja niiden toiminnan mukaan, ei suorituskyvyn osa-alueiden mukaan.

Mittareiden määrä on pidetty varsin rajallisena, vaikka yritys on huomattavasti suurempi kuin yritykset A tai B. Projektien toimitustäsmällisyys mitataan erikseen jokaisen sovitun projektin vaiheen mukaan erillisellä lomakkeella. Henkilöstön tyytyväisyys on tärkeää työntekijöiden pysyvyyden kannalta, monitaitoisuus puolestaan antaa toiminnalla joustavuutta.

### Mittaristo:

KULJETINJÄRJESTELMÄT		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Markkinointikust. / Liikevaihto	1 x 3 kk	Sis. Esim. mainonta, matkat, messut
Käyttökate- %	1 x 3 kk	
Asiakastyytyväisyys	1 x vuosi	Kyselytutkimus
Reklamaatiot / Tilaukset	1 x 3 kk	

TERÄSRAKENTEET		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Työtunnit / Liikevaihto	1 x kk	
Varastoarvo / Liikevaihto	1 x 3 kk	
Käyttökate- %	1 x kk	

PROJEKTIT		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Toimitustäsmällisyys	Projekti	Projektivaiheittain
Asiakastyytyväisyys	Projekti	Kysely
Käyttökate- %	Projekti	

YHTEISET		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Monitaitoisuus	1 x 3 kk	Työntekijöiden hallitsemien tehtävien keskiarvo
Henkilöstön tyytyväisyys	1 x 6 kk	Kyselylomakkeella
ROI	1 x 3 kk	

#### 4.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen

Rakennettu mittaristo on ensimmäinen koko yritystä koskeva järjestelmällinen mittaustyökalu. Sen rinnalla on kehitettävä myös kustannuslaskentajärjestelmää, jolla voidaan varmistaa suurien yksittäisten projektien kannattavuus.

Mittareiden määrä on pyritty pitämään mahdollisimman alhaisena. Ensimmäistä käyttövuotta voidaan pitää koeaikana, jonka jälkeen mittaristoa muokataan kokemusten mukaan. Esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytointiin voidaan harkita oman mittarin kehittämistä. Koekäytön aikana harkitaan lisäksi onko mittareiden mittaustiheys sopiva, ja onko joidenkin mittareiden mittaustiheyttä nostettava.

#### 4.9 Yhteenveto

Yrityksessä C suorituskyvyn mittaamisella aloitetaan koko yrityksen laajuinen, järjestelmällinen kriittisten menestystekijöiden seuranta. Yrityksessä ei ole ollut aiemmin käytössä minkäänlaista laskentajärjestelmää.

Seurattaviksi osa-alueiksi valittiin osastojen ja toimintojen mukaan:

1. Kuljetinjärjestelmät
2. Teräsrakenteet
3. Kuljetinjärjestelmien projektit
4. Koko yrityksen yhteiset mittarit

Mittareiden kokonaismäärä Yrityksessä C on 13 kappaletta. Mittareiden kokonaismäärä on mahdollista nostaa koekäytön jälkeen, kun nähdään kuinka paljon työtä mittaustulosten päivittäminen aiheuttaa.

## 5 YRITYS D – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi

### 5.1 Yritys D lyhyesti

Yritys D on Keski-Suomessa toimiva IT-alan palveluyritys. Yhtiö tarjoaa mm. puhelin- ja dataliikenteeseen liittyviä palveluja sekä erilaisia tietotekniikkaratkaisuja. Yhtiön liikevaihto on n. 15 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 100 henkilöä.

### 5.2 Yritysesittely

Yritys D on Keski-Suomessa toimiva IT-alan palveluyritys, jonka liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 100 henkilöä.

Yhtiön toiminta on jaettu neljälle eri osastolle: langattomat järjestelmät, puhelinjärjestelmät, tietotekniikkapalvelut ja internet-palvelut. Erityisesti langattomien järjestelmien kysyntä on noussut ja se on selvästi voimakkaimmin kasvava liiketoiminta-alue. Vielä tällä hetkellä puhelinjärjestelmät ovat liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna suurin osasto. Yritys D:n liikevaihdosta suurin osa tulee yritysasiakkailta. Yritys toimii ainoastaan kotimaan markkinoilla.

#### Puhelinjärjestelmät-osasto

Puhelinjärjestelmät osaston toiminta koostuu pääasiassa yritysasiakkaille tehdyistä puhelinjärjestelmien toimituksista. Yritys ottaa kokonaisvastuun järjestelmien asennuksesta ja vastaa siitä, että asiakas saa käyttöönsä toimivan kokonaisuuden. Tyypillinen asiakas on pk-sektorin yritys, joka tarvitsee esimerkiksi puhelinkeskuksen ja muutamia kymmeniä puhelinlinjoja. Yritys D toimittaa tarvittavat laitteet ja linjat ja vastaa linjojen kytkennästä.

Osastolla työskentelee 35 henkilöä ja se on yrityksen vanhinta toiminta-aluetta. Osastolle kuuluu lisäksi huoltotiimi, joka varmistaa asiakkaille palvelujen häiriöttömän toiminnan. Osasto järjestää tarvittaessa kohdeyritysten henkilökunnalle koulutuksen asennettuun puhelinjärjestelmään.

### 5.3 Heräte

Yritys D:ssä sisäinen laskentatoimea on toteutettu kirjanpitolähtöisesti. Yrityksessä on käytössä joitakin pieniä, yksittäisiä seurantajärjestelmiä, mutta ei kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittaajärjestelmää.

Johdon laskentatoimen järjestelmät eivät ole pystyneet tuottamaan riittävää informaatiota, mikä on näkynyt vaikeutena ohjata sisäistä toimintaa. Tästä syystä jokaiselle osastolle ja yritystasolle on päätetty rakentaa suorituskyky mittaristo.

**Huom!** Tässä tarkastellaan rakentamisprosessia puhelinjärjestelmät-osaston kautta, joka toimii yrityksessä ensimmäisenä pilottiosastona.

### 5.4 Mittaamisen tarkoitus

Tarkoituksena on rakentaa käytännön toimintaa seuraava mittaristo pilottiosastolle. Mittaustarkoituksena on seurata strategisten tavoitteiden toteutumista. Pilottiprojektin kokemuksia hyödynnetään myöhemmin muilla osastoilla.

Tavoitteena on päästä koko yrityksen kattavaan järjestelmälliseen suorituskyvyn mittaamiseen. Nykyiset, kirjanpitoon pohjautuvat, laskelmat eivät anna yritysjohdolle riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. Asettamalla selkeitä tavoitteita yritysjohto pyrkii motivoimaan työntekijöitä parempiin suorituksiin.

## 5.5 Sitouttaminen

Yrityksessä D on tiedostettu muutostarve varsin laajasti. Useimmat työntekijät ovat havainneet puutteita käyttämässään tietojärjestelmissä. Suhtautuminen uusien järjestelmien kehittämiseen on lähtökohtaisesti positiivista.

Varsinaisesta rakentamistyöstä vastaa tehtävään palkattu kehityspäällikkö. Tällä tavoin varmistetaan, että käytännön rakentamistyö tulee toteutettua ripeällä aikataululla, eikä kenenkään tarvitse hoitaa sitä oman työnsä ohella. Toimitusjohtaja on vahvasti mukana hankkeessa ja varaa riittävästi keskusteluaikaa, jotta kehitystyö etenee nopeasti.

## 5.6 Taustamäärittäjät

### Visio

Yritys D:n puhelinjärjestelmät on alueellaan merkittävin järjestelmätoimittaja.

### Strategisia linjauksia

- Asiakkaan luottamus hankitaan täsmällisillä toimituksilla
- Pyritään sopimusten kautta pidempiin asiakassuhteisiin
- Seurataan ja hyödynnetään alan uusimpia innovaatioita

### Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita

- Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen uusien teknologioiden suhteen
- Hallittu ja kannattava kasvu
- Toimitustäsmällisyys ja tehokkaat toimitukset
- Projektikohtaista seuranta kehittävä

## 5.7 Rakentaminen

Mittaristo rakennetaan noudattaen balanced scorecardin osa-aluejakoa. Näin ollen mitattavat osa-alueet (näkökulmat) ovat: *taloudellinen*, *asiakas-*, *prosessi-* ja *innovatiivisuuden ja oppimisen* näkökulma. Mittaristo rakennetaan pilottiosastolle.

Mittareita kehitetään rajallinen määrä. Koekäytettävään mittaristo on mahdollisimman suppea ja siihen otettiin yhteensä 8 mittaria (kaksi mittaria / osa-alue)

### Mittaristo:

TALOUS		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Liikevaihto	1 x kk	
Projektin kate- %	1 x kk	Rullaavasti 5 viimeisen proj. keskiarvo

ASIAKAS		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Asiakastyytyväisyys	1 x vuosi	Kyselytutkimus
Reklamaatiot	1 x kk	Lukumäärä asiakkaiden ilmoitusten perusteella

PROSESSIT		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Toimitustäsmällisyys	1 x kk	Myöhästymispäivien summa kuukaudessa/ Tehtyjen miestyöpäivien summa
Laskutusnopeus	1 x 3 kk	Projektin loppumisesta laskutukseen kuluvien päivien summa

OPPIMINEN JA INNOVATIIVISUUS		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Monitaitoisuus	1 x 6 kk	Työntekijöiden hallitsemien työtehtävien keskiarvo
Henkilöstökoulutus	1 x 3 kk	Henkilöstön koulutuspäivien summa / henkilöstömäärä

### 5.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen

Yrityksessä D mittaristo on rakennettu ensin pilottiosastoa varten. Rakentamisprosessin kokemukset on kirjattu ylös ja niitä hyödynnetään laajennettaessa suorituskyvyn

mittaamista muilla osastoilla.

Mittariston ensimmäinen versio on varsin suppea. Noin vuoden koekäytön jälkeen nähdään, mitä mittareita järjestelmään voidaan lisätä. Erityisesti pyritään tarkkailemaan, kuinka hyvin mittaustulokset ilmentävät strategisten tavoitteiden toteutumista. Lähimmän vuoden aikana muilla osastoilla tehtävä kehitystyö vaatii resursseja, ja tänä aikana pilottiosaston mittariston kehittämiseen on rajallisesti aikaa.

Suorituskykymittariston ulkopuolella erityisesti projektikohtaista seuranta on parannettava. Suunnitelmissa on kehittää projektin resurssisuunnittelua ja suunnitelmien toteutumisen seuranta, kehittää projektikohtaista kustannuslaskentaa edelleen ja tarkentaa projektien katetuottolaskentaa.

## 5.9 Yhteenveto

Yrityksessä D mittariston jako osa-alueisiin toteutettiin Balanced Scorecardin mukaan:

1. Taloudellinen näkökulma
2. Asiakasnäkökulma
3. Prosessinäkökulma
4. Oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma

Suorituskyvyn analysointijärjestelmä rakennettiin ensimmäisenä pilottiosastolla, jonka mittaristoon valittiin yhteensä 8 mittaria. Mittaamisella pyritään varmistamaan strategisten tavoitteiden toteutuminen ja motivoimaan työntekijöitä oikeisiin ja parempiin suorituksiin.

## 6 YRITYS E – Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi

### 6.1 Yritys E lyhyesti

Yritys E on Helsingissä toimiva yritys, joka tarjoaa yrityksille sekä konsultointi että koulutuspalveluja. Yrityksen liikevaihto on n. 2 miljoonaa euroa ja sen työntekijämäärä on n. 15 henkilöä.

Yrityksen toiminnan seuranta on tähän saakka perustunut kirjanpidosta saataviin raportteihin.

### 6.2 Yritysesittely

Yritys E on Helsingissä toimiva konsultointi- ja koulutusorganisaatio, jonka liikevaihto on noin 2 miljoonaa euroa. Yritys työllistää 15 henkilöä.

Yrityksen toiminta jakaantuu kolmeen osaamisalueeseen, joiden työntekijät toimivat kolmena tiiminä:

- Tiimi 1 on konsulttitiimi, joka rakentaa yrityksille johdon laskentatoimen järjestelmiä, tyypillisinä esimerkkeinä kustannuslaskenta- ja suorituskyvyn analysointijärjestelmät.
- Tiimi2 on yritysten arvonmääritykseen ja toimintojen arviointiin erikoistunut ryhmä.
- Tiimi3 koostuu yrityksen sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen osaajista, jotka käyvät kouluttamassa yritysten johtoa ja laskentaosaajia.

Liikevaihdoltaan tiimi1 on selvästi suurin ja se muodostaa yrityksen toiminnan ytimen. Tiimin 3 liikevaihto on kasvanut voimakkaimmin kahden viime vuoden aikana. Tiimi 2:n toiminta on ollut osittain tappiollista, ja yrityksen johto on pohtinut tiimin lopettamista. Yrityksen liikevaihto tulee kokonaisuudessaan yritysasiakkailta. Yritys E toimii tällä hetkellä ainoastaan kotimaan markkinoilla. Kansainvälistymistä ei suunnitella.

### 6.3 Heräte

Ennen suorituskyvyn analysointijärjestelmän kehittämistä yrityksen toimintaa on seurattu lähinnä kirjanpidon kuukausiraporteista. Tiimien toiminnan mittaaminen on ollut tästä syystä hankalaa. Samaten projektien reaaliaikainen seuranta ja jälkilaskenta eivät ole olleet järjestelmällistä. Myöskään yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen ei ole ollut käytössä soveltuvia mittareita.

### 6.4 Mittaamisen tarkoitus

Tarkoituksena on rakentaa mittaristo, jolla voidaan seurata toimintaa tiimikohtaisesti. Tarkoituksena on myös käyttää mittareita, joilla voidaan seurata ja varmistaa toiminnan jatkuvuutta tulevaisuudessa.

Kirjanpitoon perustuva laskenta ja seuranta eivät ole tukeneet yrityksen päätöksentekoa riittävästi. Asettamalla selkeitä tiimikohtaisia tavoitteita ja seuraamalla niiden toteumista pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa ja varmistamaan toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa.

### 6.5 Sitouttaminen

Yrityksen E johto on todennut, että nykyiset järjestelmät eivät riitä tehokkaaseen yrityksen johtamiseen. Tästä syystä johto on käynnistänyt suorituskyvyn analysointijärjestelmän kehittämisen ja on omalla työpanoksellaan voimakkaasti mukana hankkeessa.



Yritys E on asiantuntijaorganisaatio, jonka työntekijöitä on luontevaa käyttää järjestelmän kehitystyössä. Kaikista kolmesta tiimistä on edustaja analysointijärjestelmän kehitysryhmässä. Lisäksi mukana on yrityksen toimitusjohtaja. Ottamalla mukaan henkilöstön edustajia kattavasti mukaan saadaan yrityksen työntekijät sitoutettua järjestelmän kehittämiseen ja käyttämiseen.

## 6.6 Taustamäärittäjät

### Visio

Yritys E on kannattava ja vakavarainen keskisuuri toimija alueellisilla konsultointi- ja koulutusmarkkinoilla.

### Strategisia linjauksia

- Seurataan ja koulutaudutaan asiantuntijoiksi laskentatoimen uusimpien sovellusten alueella
- After sales -toiminnan tehostaminen
- Suunnitellaan toimintaa pidemmälle tulevaisuuteen ja varmistetaan toiminnan jatkuvuus

### Kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita

- Henkilöstön jatkuva kouluttaminen uusien laskentamenetelmien suhteen
- Tiimikohtainen kustannusten ja kannattavuuden hallinta
- Henkilöstön moniosaamisen parantaminen
- Asiakastytyväisyyden varmistaminen

## 6.7 Rakentaminen

Yrityksen E mittaristo koostuu *jokaiselle tiimille* tehdystä osa-alueesta, sekä koko yrityksen yhteisestä osa-alueesta. Tiimikohtaiset mittarit ovat samat kaikille tiimeille. Mittaristo mahdollistaa tiimien toiminnan ja taloudellisen suorituskyvyn vertailun.

Koko yrityksen yhteisissä mittaristoissa painotetaan erityisesti henkilöstön osaamista. Koska kysymyksessä on asiantuntijaorganisaatio, on juuri henkilöstön osaaminen yksi kriittisimmistä menestystekijöistä. Se on ratkaisevassa asemassa, kun seurataan yrityksen toimintakykyä ja toiminnan jatkuvuutta tulevaisuudessa.

### Mittaristo:

TIIMI 1		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Tarjousten hyväksymis- %	1 x 3 kk	Kuinka monta % tehdyistä tarjouksista on johtanut sopimukseen
Liikevaihdon kasvu- %	1 x 6 kk	
Palkkakate- %	1 x 3 kk	Kate- % kun laskutuksesta on vähennetty kauden työpalkat

TIIMI 2		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Tarjousten hyväksymis- %	1 x 3 kk	Kuinka monta % tehdyistä tarjouksista on johtanut sopimukseen
Liikevaihdon kasvu- %	1 x 6 kk	
Palkkakate- %	1 x 3 kk	Kate- % kun laskutuksesta on vähennetty kauden työpalkat

TIIMI 3		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Tarjousten hyväksymis- %	1 x 3 kk	Kuinka monta % tehdyistä tarjouksista on johtanut sopimukseen
Liikevaihdon kasvu- %	1 x 6 kk	
Palkkakate- %	1 x 3 kk	Kate- % kun laskutuksesta on vähennetty kauden työpalkat

YHTEISET MITTARIT		
MITTARI	MITTAUSTIHEYS	MUUTA
Työtyytyväisyys	1 x 6 kk	Kyselylomakkeella
Asiakastytyväisyys	1 x 6 kk	Kyselylomakkeella
Uusien asiakassuhteiden osuus	1 x 12 kk	Vuoden aikana solmittujen uusien asiakassuhteiden % -osuus
Rookie ratio	1 x 12 kk	Alle 2 vuotta yrityksessä työskennelleiden % -osuus
Koulutuspäivät / Henkilö	1 x 6 kk	Henkilöstön saamat koulutuspäivät
Henkilöstön koulutustaso	1 x 12 kk	Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus koko henkilöstöstä

## 6.8 Mittariston käyttö ja kehittäminen

Rakennettu mittaristo aloittaa järjestelmällisen suorituskyvyn mittaamisen yrityksessä. Ensimmäisen mittaristoversion toimivuutta on tarkasteltava kriittisesti ensimmäisen toimintavuoden aikana. Mittariston avulla kaikkien tiimien toimintaa seurataan samoilla mittareilla. Tämä mahdollistaa tiimien välisen vertailun, mutta voi johtaa negatiiviseen kilpailuun tiimien välillä. Mahdollisen kilpailutilanteen vaikutuksia tiimien työntekijöihin on seurattava tarkoin.

Työntekijöiden osaamista seurataan useammalla mittarilla. Ensimmäisten käyttövuosien aikana on syytä pohtia, onko osaamisen mittaaminen usealla mittarilla tarpeellista. Kokonaisuutena mittaristoon on mahdollista lisätä uusia mittareita, sillä mittareita päivitetään kohtuullisen harvoin, eikä mittariston käyttäminen tässä muodossa ole erityisen raskasta. Esimerkiksi rekrytointi, markkinointi tai asiakaskontaktien määrä ovat mahdollisia mittauksen kohteita tulevaisuudessa.

Projektikohtaista seuranta ei ole sisällytetty tähän mittaristoon, vaan sitä tulee kehittää mittariston ulkopuolella. Projektikohtaisesti voidaan seurata esimerkiksi projektin ajallista pitävyyttä sekä katetuottoa.

## 6.9 Yhteenveto

Yrityksessä E mittaristo toteutettiin tiimikohtaisilla mittareilla sekä yrityksen yhteisillä mittareilla:

1. Tiimi1:n mittarit
2. Tiimi2:n mittarit
3. Tiimi3:n mittarit
4. Yhteiset mittarit

Mittaristossa lasketaan yhteensä 15 mittarin arvot. Mittauksella pyritään vertailemaan tiimien toimintaa ja varmistamaan yrityksen taloudellinen suorituskyky ja toiminnan jatkuvuus.