



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**TALOUSHALLINNON BENCHMARKINGIN
TOTEUTTAMINEN JA BENCHMARKING-
TIETOJEN HYÖDYNTÄMINEN**

Case Fortum Corporate Financial Services

Liiketaloustiede, laskentatoimen
pro gradu -tutkielma

Laatija
Jenni Juvakka 8585

Ohjaajat
KTT Vesa Partanen
KTT Erkki Vuorenmaa

8.5.2008
Turku

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Johdatus aihepiiriin.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3	Metodologia ja menetelmät.....	8
1.4	Tutkielman rakenne ja kulku.....	11
2	BENCHMARKING.....	12
2.1	Benchmarkingin tyypit.....	12
2.1.1	Benchmarkingin taso: tunnusluku- ja prosessi-benchmarking.....	12
2.1.2	Benchmarkingin luokittelua.....	13
2.2	Benchmarkingin hyötyjä.....	18
2.3	Benchmarkingin ongelmia ja kritiikkiä.....	22
2.3.1	Benchmarkingin toteuttamiseen liittyviä ongelmia.....	22
2.3.2	Kritiikkiä benchmarkingille.....	25
2.4	Benchmarkingin toteutus.....	27
2.4.1	Yleinen benchmarking-prosessi.....	27
2.4.2	Benchmarkingin onnistumista tukevia tekijöitä.....	35
2.5	Taloushallinnon benchmarking.....	38
2.5.1	Taloushallinnon benchmarking kirjallisuudessa.....	38
2.5.2	Tutkimuksia taloushallinnon prosessien benchmarkingista.....	39
2.5.3	Asiantuntijahaastattelu.....	43
3	CASE-ORGANISAATION BENCHMARKING-PROJEKTI.....	47
3.1	Case-yrityksen esittely.....	47
3.1.1	Fortum Oyj.....	47
3.1.2	Fortum Corporate Financial Services (CFS).....	48
3.2	Benchmarking-projekti.....	51
3.2.1	Aikaisempi kokemus benchmarkingista.....	51
3.2.2	Benchmarking-projektin esittely.....	52
3.2.3	Benchmarking-tietojen kerääminen.....	54
3.2.4	Tutkittavat prosessit ja mittarit.....	55
3.2.5	Benchmarkingin tulokset.....	60
3.3	Benchmarking-projektin tyyppi.....	62
3.3.1	Benchmarkingin taso.....	62
3.3.2	Benchmarkingin luokittelua.....	63
3.3.3	Epämuodollinen benchmarking.....	66

3.4	Benchmarkingin hyödyt ja ongelmat.....	69
3.4.1	Benchmarking-projektista saadut hyödyt.....	69
3.4.2	Benchmarking-projektin toteutukseen liittyviä ongelmia.....	73
3.5	Benchmarkingin toteutus	81
3.5.1	Benchmarkingin onnistumista tukevia tekijöitä	81
3.5.2	Benchmarking-prosessimalli case-organisaatiossa.....	84
4	BENCHMARKING-TIETOJEN KÄYTTÖTARKOITUKSET	86
4.1	Benchmarking-kirjallisuudessa esitettyjä käyttötarkoituksia.....	86
4.1.1	Toiminnan kehittäminen	86
4.1.2	Muutoksen aikaansaaminen	87
4.1.3	Oman aseman selvittäminen suhteessa muihin yrityksiin.....	87
4.1.4	Tavoitteiden asettaminen	88
4.1.5	Henkilöstön motivointi	89
4.2	Benchmarking-tietojen käyttö case-organisaatiossa.....	90
4.2.1	Toiminnan kehittäminen	90
4.2.2	Muutoksen aikaansaaminen	91
4.2.3	Oman aseman selvittäminen suhteessa muihin	92
4.2.4	Tavoitteiden asettaminen	93
4.2.5	Henkilöstön motivointi	95
4.2.6	Perinteiset benchmarking-tietojen käyttötavat case-organisaatiossa.....	96
5	VAIHTOEHTOISIA INFORMAATION KÄYTTÖTARKOITUKSIA.....	98
5.1	Laajempi näkökulma informaation käyttöön	98
5.2	Ympäristön tarkkailu ja epävarmuuden vähentäminen	99
5.2.1	Tutkimuksia epävarmuuden vähentämisestä.....	99
5.2.2	Laskentatiedon käyttö epävarmuuden vähentämiseen.....	100
5.3	Legitimointi.....	101
5.3.1	Legitimointi kirjallisuudessa	101
5.3.2	Strateginen lähestymistapa: resurssiriippuvuusteoria.....	103
5.3.3	Institutionaalinen lähestymistapa: uusi institutionalismi	105
5.3.4	Legitimointi laskentatoimen tutkimuksessa	109
5.4	Epävarmuuden vähentäminen case-organisaatiossa	112
5.5	Legitimointi case-organisaatiossa	113
5.5.1	Benchmarking legitimointivälineenä.....	113
5.5.2	Toiminnan legitimointi konsernijohdolle.....	116
5.5.3	Legitimointi asiakkaille.....	118
5.5.4	Legitimointi työntekijöille.....	120

6	LOPUKSI.....	122
6.1	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.....	122
6.2	Tutkimuksen arviointia	126
	LÄHDELUETTELO.....	130
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO	138

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Benchmarking-prosessin vaiheet (Camp 1989, 17)	29
Kuvio 2 Viisivaiheinen benchmarking-prosessi (Karlöf & Östblom 1993, 92).....	30
Kuvio 3 Transaktioperusteisten taloushallinnon prosessien luokittelu (Beretta ym. 1998, 170).....	42
Kuvio 4 Fortumin liiketoimintarakenne (Vuosikertomus 2003)	48
Kuvio 5 CFS:n organisaatorakenne benchmarking-projektin toteuttamisen aikaan (CFS Basic Info Package 2004).....	50
Kuvio 6 Benchmarking-projektin aikataulu	53
Kuvio 7 Prosessien kehityskolmio (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003)	57

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Yhteenveto benchmarkingin tyypeistä	18
Taulukko 2 Yhteenveto benchmarkingin hyödyistä	21
Taulukko 3 Yhteenveto benchmarkingin toteuttamiseen liittyvistä ongelmista	25
Taulukko 4 Benchmarking-projektia varten kerättyjä tietoja (SSC BM Study 2003)	56
Taulukko 5 Benchmarkingissa tutkitut prosessit ja mittarit.....	59
Taulukko 6 Case-organisaation benchmarking-projektin tyyppi	66
Taulukko 7 Yhteenveto case-organisaation benchmarkingin-projektin hyödyistä ...	73
Taulukko 8 Yhteenveto case-organisaation benchmarkingin toteuttamiseen liittyvistä ongelmista.....	81

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Benchmarkingista¹ on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kehittynyt laajasti käytetty ja hyväksytty liikkeenjohdon menetelmä. Se on vakiinnuttanut asemansa yhtenä yritysten ja julkisten organisaatioiden toiminnan kehittämisen välineenä. Benchmarkingin suosiosta kertovat myös lukuisat benchmarking-tietoja tarjoavat konsulttiyritykset, tutkimuslaitokset ja järjestöt sekä benchmarkingia käsittelevien kirjojen, lehtiartikkeleiden ja tutkimusten suuri määrä. Aiheelle on omistettu jopa kokonainen tieteellinen aikakauslehti².

Francis ja Holloway (2007) analysoivat tuoreessa artikkelissaan benchmarkingia käsittelevää kirjallisuutta ja siinä vuosien aikana tapahtunutta kehitystä. Heidän mukaansa benchmarking-kirjallisuus on nykyään hyvin laajaa ja moninaista ja sen määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Benchmarkingia on käsitelty sekä käytäntöön suuntautuneessa ammattikirjallisuudessa että akateemisissa julkaisuissa. Francisin ja Hollowayn mukaan benchmarking-kirjallisuutta dominoivat kuitenkin edelleen menetelmää kuvailevat tai sen toteuttamisessa opastavat kirjat ja artikkelit. Tieteellisissäkin benchmarking-julkaisuissa on keskitytty lähinnä benchmarking-käytäntöjen kuvailuun ja luokitteluun. Kriittinen analyysi ja syvempi teoreettinen pohdiskelu ovat sen sijaan olleet melko harvinaisia.

Benchmarkingista kiinnostunut lukija voi kirjallisuuteen tutustuessaan nopeasti huomata, että benchmarking esitetään usein systemaattisena menetelmänä, johon sisältyvät tietyt ennalta määrätyt vaiheet. Benchmarking-oppaissa ja deskriptiivisissä tutkimuksissa on tapana määritellä tarkasti ne kriteerit, jotka toiminnan tulee täyttää, jotta sitä yleensäkin voidaan kutsua benchmarkingiksi. Joissakin empiirisissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että yrityksissä harjoitettu benchmarking-toiminta ei aina välttämättä vastaa tätä oppaissa esitettyä ideaalimallia, vaan käytössä saattaa olla vain menetelmän yksittäisiä osia tai mallin kevennettyjä versioita (ks. esim. Ellis, Elnathan

¹ Kirjallisuudessa benchmarkingille on esitetty runsaasti erilaisia määritelmiä. Yhteistä niille on yleensä ainakin se, että benchmarkingissa verrataan organisaation toimintaa paremmin menestyviin organisaatioihin, etsitään uusia ideoita menetelmiin ja prosesseihin ja sovelletaan näitä oppeja oman toiminnan kehittämiseen. Kaivoksen, Laamasen, Salosen ja Valpolan (1995, 10) mukaan benchmarkingista on Suomessa käytetty esimerkiksi nimiä ”huipputasovertailu”, ”vertailu parhaisiin käytäntöihin”, ”esikuva-analyysi” tai ”kilpailijavertailu”. Englanninkielinen termi on kuitenkin nykyään vakiintunut myös suomalaiseen kielenkäyttöön.

² *Benchmarking: An International Journal* (Emerald Group Publishing Limited) on ilmestynyt vuodesta 1994.

& Raz 2002; Hölso 1997; Holloway, Francis, Hinton & Mayle 1998). Suuresta julkaisujen ja tutkimusten määrästä huolimatta kirjallisuuden perinteisen benchmarking-kuvan ja organisaatioiden todellisuuden välinen suhde näyttäisi siis olevan jossain määrin ristiriitainen.

Yritysten taloushallinto-toiminnon voisi olettaa soveltuvan hyvin benchmarking-vertailujen kohteeksi, koska taloushallinnon tehtävät ovat suhteellisen samankaltaisia yrityksen toimialasta riippumatta. Benchmarking-kirjallisuuden ja -tutkimuksen alati kasvavassa joukossa taloushallinnon benchmarking on kuitenkin jäänyt yllättävän vähälle huomiolle. Sitä käsittelevä kirjallisuus koostuu lähinnä muutamista lyhyistä ammattilehtiartikkeleista, joissa kuvaillaan yksittäisten yritysten benchmarking-kokemuksia tai raportoidaan jonkin laajemman taloushallinnon benchmarking-projektin tuloksia ja löydettyjä parhaita käytäntöjä (ks. esim. Malcolm 1995b; 1997; Coburn, Grove & Fukami 1995; Gattenio 1996; Biglia & Songini 1998; Higgins 2006). Taloushallinnon benchmarkingin toteutusta tai sen mahdollisia erityispiirteitä ei näissä artikkeleissa juurikaan käsitellä.

Yhtenä syynä taloushallinnon benchmarkingia koskevien tutkimusten vähäiseen määrään saattaa olla se, että taloushallintoa ei ole nähty yrityksen menestyksen kannalta erityisen kriittisenä tai lisäarvoa tuottavana toimintona. Taloushallinnon rooli yrityksissä on kuitenkin viime vuosina muuttunut (ks. esim. Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001). Taloushallinnon toivotaan nykyään tuovan lisäarvoa yrityksen päätöksentekoon ja myös toiminnon kustannustehokkuuteen ja tuotettavan tiedon laatuun kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Toinen mahdollinen syy tutkimusten vähäisyyteen on se, että taloushallinnon benchmarking ei juurikaan eroa muusta benchmarkingista, joten sen erillinen tarkastelu ei ole tarpeellista. Tätä ei kuitenkaan voida varmasti tietää, ellei taloushallinnon benchmarkingia tutkita empiirisesti. Empiirisen tarkastelun avulla voidaan selvittää, vastaavatko taloushallinnon benchmarkingin ominaisuudet kirjallisuudessa esitettyä yleistä benchmarkingia.

Myös taloushallintoaan aktiivisesti kehittävien yritysten kannalta olisi hyödyllistä tietää enemmän taloushallinnon benchmarkingin toteuttamisesta. Yritysten näkökulmasta mielenkiintoisia benchmarkingin ominaisuuksia ovat sen potentiaaliset hyödyt ja siihen mahdollisesti liittyvät ongelmat sekä se, miten benchmarkingista saatavia tietoja voidaan hyödyntää taloushallinto-organisaatiossa. Kaikkia näitä benchmarkingin ominaisuuksia on käsitelty kattavasti yleisessä benchmarking-kirjallisuudessa, mutta taloushallinnon benchmarkingin osalta niistä ei ole olemassa juurikaan tutkittua tietoa. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin tarkastelemaan taloushallinnon benchmarkingia käytännössä ja vertaamaan sitä kirjallisuudessa esitettyyn yleiseen benchmarking-malliin. Varsinainen tutkimuskohde on taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-projekti, jota tarkastellaan yhden projektiin osallistuneen yrityksen näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämä tutkimus käsittelee taloushallinnon benchmarkingin toteuttamista. Tutkimuksen toiseksi päätavoitteeksi on nostettu benchmarkingista saatavien tietojen käyttötarkoitusten tarkastelu. Tutkimuksessa pyritään siis analysoimaan taloushallinnon benchmarking-projektin ominaisuuksia ja toteutusta sekä benchmarking-tietojen hyödyntämistä case-organisaatiossa ja vertaamaan näitä kirjallisuudessa esitettyyn benchmarking-malliin. Päätavoitteiden tukemiseksi tutkimuksessa perehdytään myös benchmarking-menetelmän yleispiirteisiin ja taloushallinnon benchmarkingin erityispiirteisiin. Tutkimuksen tavoitteet voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten taloushallinnon benchmarking toteutetaan ja mitä mahdollisia hyötyjä tai ongelmia siihen liittyy?
- Miten ja mihin tarkoituksiin taloushallinnon benchmarkingista saatuja tietoja hyödynnetään?

Koska tutkimuksen varsinaisena tutkimuskohteena on taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-projekti, termillä taloushallinto tarkoitetaan tässä ennen kaikkea yrityksen ulkoista laskentatoimea. Yritykset pyrkivät useimmiten keskittämään palvelukeskuksiin nimenomaan ulkoiseen laskentatoimeen sisältyviä korkeavolyymisia toimintoja. Tutkimuksessa tarkastellaan siis lähinnä kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen liittyvien prosessien benchmarkkausta. Johdon laskentatoimen käytäntöjen benchmarking rajataan näin ollen tarkastelun ulkopuolelle.

1.3 Metodologia ja menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään toiminta-analyttistä tutkimusotetta³. Toiminta-analyttinen tutkimusote on empiirinen ja pääosin kuvaamiseen pyrkivä tutkimusote. Siihen kuuluva tutkimus on luonteeltaan selittävää ja tulkitsevaa, ja tutkimusmenetelmät ovat monipuolisia. Toiminta-analyttinen tutkimus ei asetu ulkopuoliseksi tutkittavasta järjestelmästä vaan pyrkii katsomaan asioita myös sisältä käsin. Toiminta-analyttisen näkemyksen mukaan ilmiötä täytyy ymmärryksen saavuttamiseksi aina tarkastella ja tulkita omaa historiaansa ja kontekstiaan vasten. Todellisuutta tutkitaan yhden tai muutaman tutkimuskohteen avulla, ja päätarkoituksena on ihmisten käyttäytymisen ja tutkimuskohteiden toiminnan syvälinen ymmärtäminen (Neilimo & Näsi 1980; Mäkinen 1980).

³ Neilimon ja Näsin (1980) jaottelun kolme muuta tutkimusotetta ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen ja päätöksentekometodologinen tutkimusote. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa esimerkiksi se, miten tutkimus sijoittuu akseleilla teoreettinen–empiirinen ja deskriptiivinen–normatiivinen.

Tähän tutkimukseen toiminta-analyttinen tutkimusote sopii hyvin, koska tutkimuksessa pyritään analysoimaan ja ymmärtämään taloushallinnon benchmarkingiin liittyviä käytäntöjä. Tutkimusaihe on melko uusi ja vähän tutkittu, joten toiminta-analyttisen tutkimusotteen monipuoliset ja joustavat tutkimusmenetelmät mahdollistavat myös uusien, ennalta määräämättömien teemojen käsittelyn. Tutkija onkin pyrkinyt olemaan avoin myös sellaisille empiirisestä aineistosta mahdollisesti esiin nouseville mielenkiintoisille havainnoille, joita aikaisemmassa kirjallisuudessa ei ole käsitelty. Tutkimus on lisäksi luonteeltaan deskriptiivinen eli kuvaileva. Vaikka käsiteltävä benchmarking-kirjallisuus on joskus hyvin normatiivista, tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole esittää ohjeita taloushallinnon benchmarkingin toteuttamiseen vaan pikemminkin verrata kirjallisuudessa kuvattua benchmarking-mallia case-organisaation todellisuuteen.

Tutkimus suoritetaan yhteen yritykseen kohdistuvana case-tutkimuksena. Case-tutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan ilmiötä sen omassa luonnollisessa toimintaympäristössä käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Case-tutkimukselle on tyypillistä, että tarkastelussa on mukana vain yksi tai enintään muutama tutkimuskohde (Mäkinen 1993, 5–6). Toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen case-tutkimus soveltuu, koska tutkimuskohteen ja siinä olevien ihmisten käyttäytymisen syvällinen ymmärtäminen edellyttää kohteen tutkimista perusteellisesti ja intensiivisesti (Mäkinen 1980, 60). Tutkimuksen case-organisaatio on energiayhtiö Fortum Oyj:n taloushallinnon palvelukeskus Fortum Corporate Financial Services (CFS). Fortum on valittu tutkimuksen kohteeksi, koska yrityksessä on perinteisesti panostettu taloushallinnon kehittämiseen. Tästä kertoo muun muassa se, että vuonna 1999 toimintansa aloittanut Fortum CFS oli aivan ensimmäisiä Suomeen perustettuja taloushallinnon palvelukeskuksia. Case-organisaatio CFS on olemassaolonsa aikana osallistunut useampaan taloushallinnon benchmarking-projektiin, ja ainakin tämän tutkimuksen tekohetkellä benchmarkingia aiottiin jatkaa säännöllisin väliajoin myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kirjallisuusosan aineistona on käytetty kirjoja sekä ammattilehdissä ja tieteellisissä lehdissä julkaistuja artikkeleita. Koska varsinaisesta taloushallinnon benchmarkingista on kirjoitettu hyvin vähän, benchmarkingia koskeva teoriaosuus pohjautuu pääasiassa menetelmää yleisesti käsittelevään kirjallisuuteen. Taloushallinnon benchmarkingia koskevaa kirjallisuutta esitellään lyhyesti omassa osiossaan. Lisätiedon hankkimiseksi tutkimuksessa on myös käytetty asiantuntijahaastattelua. Taloushallinnon benchmarkingia käsittelevää osiota varten on haastateltu konsulttia, jolla on kokemusta suomalaisten yritysten taloushallinnon benchmarking-projektien toteuttamisesta. Tutkimuksen empiriaosan aineisto on kerätty haastattelemalla case-organisaation edustajia sekä tutustumalla case-yrityksen benchmarking-projektia koskevaan kirjalliseen aineistoon. Tällaista monien erilaisten aineistojen yhdistämistä kutsu-

taan triangulaatioksi, ja sen avulla pyritään saamaan kattava ja monipuolinen kuva tutkimuskohteesta (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 69).

Tutkimuksen haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa ainoastaan haastattelun teemat ja aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Näin varmistetaan, että haastattelussa saatava tieto ei rajoitu pelkästään tutkijan valmiiksi esittämiin kysymyksiin vaan esiin voi nousta myös uusia mielenkiintoisia seikkoja (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 87). Tutkimusta varten on haastateltu yhteensä viittä case-organisaation työntekijää. Tarkastelun kohteena olevassa benchmarking-projektissa Fortumin yhteyshenkilöinä toimineita palvelukeskuksen controlleria sekä yhden palvelulinjan johtajaa on haastateltu ensin yhdessä ja myöhemmin molempia erikseen. Lisäksi tutkimuksessa on haastateltu palvelukeskuksen johtajaa ja kahta tiiminvetäjää. Valitsemalla haastateltavia eri organisaatioitasoilta on pyritty nostamaan esiin erilaisia näkökulmia taloushallinnon benchmarkingin toteutukseen ja benchmarking-tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa. Haastattelujen kesto on vaihdellut reilusta tunnista lähes kahteen ja puoleen tuntiin. Kaikki tehdyt haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Haastatteluteemat ja -kysymykset on lähetetty haastateltaville etukäteen, joten näillä on ollut mahdollisuus tutustua haastattelun aihepiireihin jo ennen varsinaista haastattelua. Haastatteluissa käytetyt teemahaastattelurungot ovat olleet hieman erilaisia haastateltavasta riippuen niin, että benchmarking-yhteyshenkilöiltä on kysytty muita haastateltavia enemmän benchmarking-projektin toteutukseen liittyviä kysymyksiä ja palvelukeskuksen johtajalta vastaavasti tietojen hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä. Tiiminvetäjien haastatteluissa on taas käsitelty benchmarkingin toteutusta ja tietojen hyödyntämistä ennen kaikkea tiimien näkökulmasta. Tämän raportin liitteenä (Liite 1) on esitetty teemahaastattelurunko, joka vastaa keskimäärin haastatteluissa käytettyjä runkoja.

Tutkimuksen haastatteluaineistoa on analysoitu jaotteleamalla se ensin tutkimusaiheen kannalta olennaisiin teemoihin (esimerkiksi benchmarking-projektin toteutus, benchmarkingin hyödyt ja ongelmat, benchmarking-tietojen käyttötarkoitukset). Tämän jälkeen kutakin teemaa on pyritty tarkastelemaan syvällisemmin, nostamaan esiin vastauksissa esiintyviä samankaltaisuuksia tai muuten mielenkiintoisia aiheita ja vertaamaan empiirisiä havaintoja teoriakirjallisuudessa esitettyihin benchmarkingin kuvauksiin. Aineistosta esiin nousseisiin uusiin, ennen käsittelemättömiin teemoihin liittyen on etsitty lisälähteitä myös benchmarking-kirjallisuuden ulkopuolelta. Case-yrityksen benchmarking-projektiin liittyvä kirjallinen materiaali on toiminut tutkimuksessa ennen kaikkea tarkentavan lisätiedon lähteenä sekä haastatteluiden perusteella tehtyjen havaintojen varmentajana.

1.4 Tutkielman rakenne ja kulku

Käsillä oleva tutkimusraportti on laadittu viipalemallia käyttäen siten, että teoria- ja empirialuvut on sijoitettu osittain limittäin. Teoriaosuutta seuraa kyseiseen aiheeseen liittyvien havaintojen ja tutkimustulosten esittely case-osuudessa. Tällä on pyritty helpottamaan raportin lukemista ja argumentoinnin seuraamista. Benchmarking-tietojen hyödyntämistä käsittelevässä osuudessa viipalemallin käyttö on perusteltua myös siitä syystä, että jotkin informaation käyttötarkoitukset ovat nousseet tutkimuksessa esiin vasta empirian kautta eikä niihin liittyvän teorian esittely ennen empiriaa näin ollen ole mielekäästä.

Tutkimuksen tavoitteet näkyvät tutkielman rakenteessa niin, että pääluvussa kaksi ja kolme keskitytään benchmarkingin toteuttamisen ja ominaisuuksien tarkasteluun. Luvussa neljä ja viisi taas käsitellään benchmarking-tietojen hyödyntämistä. Tutkielman toisessa pääluvussa esitellään kirjallisuuden perusteella benchmarkingin toteuttamista koskevia teoreettisia näkemyksiä. Luvussa tarkastellaan erilaisia benchmarkingin tyyppejä, benchmarkingin mahdollisia hyötyjä ja ongelmia sekä benchmarking-prosessin kulkua. Luvun lopussa käsitellään erikseen varsinaiseen taloushallinnon benchmarkingiin liittyvää teoriaa. Tutkimuksen kolmas pääluku pitää sisällään benchmarkingin toteuttamiseen liittyvän empirian. Luvun alussa esitellään case-organisaatio ja tutkimuksen kohteena oleva benchmarking-projekti. Tämän jälkeen analysoidaan kakkosluvun jaottelun pohjalta case-organisaation benchmarking-projektin ominaisuuksia ja toteutusta.

Tutkielman neljännessä pääluvussa tarkastellaan perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa esiintyviä benchmarking-tietojen käyttötapoja. Luku sisältää sekä teoriaa että empiriaa. Luvun alussa esitellään käyttötarkoituksiin liittyvää teoriaa ja luvun loppuosassa tarkastellaan teoriassa esiin nostettujen käyttötarkoitusten toteuttamista case-organisaatiossa. Pääluku viisi käsittelee sellaisia tiedon hyödyntämistapoja, joita ei ole mainittu benchmarkingia käsittelevässä kirjallisuudessa. Näitä kutsutaan tässä tutkimuksessa vaihtoehtoisiksi informaation käyttötarkoituksiksi. Viides luku on rakenteeltaan samanlainen kuin luku neljä, eli ensin esitellään käyttötarkoituksiin liittyvää teoriaa ja sen jälkeen tarkastellaan käyttötapoja case-organisaatiossa.

Tutkielman viimeisessä eli kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja esitellään syntyneitä johtopäätöksiä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja tutkimustulosten yleistettävyyttä sekä esitetään ajatuksia mahdollisista jatko-tutkimusaiheista.

2 BENCHMARKING

2.1 Benchmarkingin tyypit

2.1.1 *Benchmarkingin taso: tunnusluku- ja prosessi-benchmarking*

Benchmarkingia voidaan toteuttaa kahdella eri tasolla. *Tunnusluku-* tai *tulos-benchmarkingissa* keskitytään vertailemaan suorituskykyä kuvaavia tunnuslukuja. *Prosessi-benchmarkingissa* taas pyritään ymmärtämään niitä toimintaprosesseja, joiden avulla tunnuslukujen arvot on saavutettu. Tunnuslukujen tasolla suoritettavassa benchmarkingissa kerätään omasta ja vertailukohteena olevasta organisaatiosta tietyn toiminnon tai prosessin suorituskykyä kuvaavia tunnuslukuja ja pyritään selvittämään näiden lukujen väliset erot. Tunnusluku-benchmarkingin avulla ei kuitenkaan pystytä varsinaisesti löytämään keinoja organisaation toiminnan kehittämiseen. Tunnuslukujen vertailun sijasta tai lisäksi yritys voi pyrkiä ymmärtämään myös niitä toimintatapoja ja käytäntöjä, joiden avulla vertailuorganisaatiot saavuttavat tunnusluvuilla mitaten parempia tuloksia. Tällöin on kyse prosessi-benchmarkingista (Fedor, Parsons & Shalley 1996, 163).

Monissa benchmarking-oppaissa termi benchmarking on rajattu tarkoittamaan vain prosessi-benchmarkingia. Oppaiden kirjoittajat korostavat, että benchmarking ei saisi rajoittua pelkkiin numeroihin, vaan sen tulisi ulottua myös toimintaprosesseihin. Esimerkiksi benchmarkingin uranuurtajana tunnetun Robert Campin (1989; 1992) mukaan huomio pitäisi ensin kiinnittää toimialan käytäntöihin. Jos keskitytään pelkästään tunnuslukuihin, ei voida määrittää, mistä erot organisaatioiden suorituskyvyissä johtuvat. Grayson (1994) taas toteaa, että vaikka tunnuslukuihin perustuvat vertailut saattavat olla hyödyllisiä, tärkeämpää on ymmärtää niitä prosesseja, joihin luvut perustuvat. Yrityksen täytyy siis tuntee paitsi heikkoutensa myös niiden syyt, eli ne toimintaprosessit ja -käytännöt, joista tulokset syntyvät. Francisin ja Hollowayn (2002, 287) mukaan tunnusluku-benchmarkingilla pyritään varmasti myös toiminnan kehittämiseen, mutta se ei todennäköisesti tuota yritykselle minkäänlaisia ohjeita siitä, mitä sen täytyisi tehdä eri tavalla kehittääkseen toimintaansa.

Jotkut kirjoittajat kuitenkin tunnustavat, että pelkästä tunnuslukujen vertailustakin saattaa olla hyötyä ja sitä voidaan pitää omana itsenäisenä benchmarkingin lajinaan. Fedor ym. (1996, 163) toteavat, että tunnusluku-benchmarkingin tuloksena saadaan organisaatiolle haastava tavoite, johon pyrkii oman toiminnan kehittämisessä. DeToron

(1995, 22) mukaan suorituksissa oleviin puutteisiin eli tunnuslukujen välisiin eroihin keskittyminen on hyödyllistä yritettäessä löytää kehittymismahdollisuuksia. Suorituskykyerojen havaitseminen saattaa myös motivoida työntekijöitä kiihdyttämään kehitystyötä omalla alueellaan.

Tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että tunnusluku-benchmarkingia harjoitetaan yrityksissä suhteellisen paljon huolimatta siitä, että useat benchmarking-oppaat pitävät sitä melko hyödyttömänä. Yritykset siis nähtävästi kokevat saavansa jotain hyötyä myös pelkästä tunnuslukujen vertailusta. Esimerkiksi Hinton, Francis ja Holloway (2000, 59) havaitsivat Isossa-Britanniassa toteuttamassaan kyselytutkimuksessa, että suurin osa yritysten käytännössä harjoittamasta benchmarking-toiminnasta on lähempänä tunnusluku- kuin prosessi-benchmarkingia. Hollowayn ym. (1998, 122) brittiläisten yritysten benchmarkingin käyttöä tarkastelleessa tutkimuksessa vain kolmasosa vastaajista ilmoitti tekevänsä benchmarking-projekteissaan kvantitatiivisten eli tunnuslukuvertailujen lisäksi myös kvalitatiivisia vertailuja. Tutkijoiden mukaan näytti siis siltä, että valtaosa benchmarkingia harjoittavista brittiyrityksistä oli kiinnostuneempia tunnusluvuista kuin vaikeammin vertailtavista prosesseista ja käytännöistä. Francisin ja Hollowayn (2002, 286) mukaan yritysten benchmarkingille asettamat tavoitteet saattavat vaikuttaa benchmarkingin tason valintaan. Joillekin yrityksille benchmarkingissa on enemmän kyse mittaamisesta kuin prosessien kehittämisestä.

2.1.2 Benchmarkingin luokittelua

Benchmarking-kirjallisuudessa on esitetty runsaasti erilaisia benchmarkingin tyyppien jaotteluja ja luokitteluja. Tutkijat eivät kuitenkaan ole mitenkään yksimielisiä näistä luokitteluista, eikä edes samalla tavalla nimettyjen benchmarking-tyyppien sisältö välttämättä vastaa toisiaan eri kirjoittajilla (Pataki, Németh, Bárkányi & Koczka 1998, 486). Benchmarkingin tyyppien jaottelut perustuvat moniin eri kriteereihin. Jaottelukriteerinä voi olla esimerkiksi benchmarkingin tavoite, kohde, vertailun perusta tai vertailun kohteena olevat yritykset (Kyrö 2003, 216). Tässä luvussa esitellään kolmeen erilaiseen jaottelukriteeriin perustuva benchmarkingin luokittelu: benchmarking-kumppanin mukainen, benchmarkingin kohteen mukainen ja benchmarking-projektin osanottajamäärän mukainen jaottelu.

Kumppanin mukainen jaottelu

Kumppanin mukainen benchmarking-tyyppien jaottelu perustuu benchmarkingia suorittavan yrityksen ja vertailukohteena toimivan yrityksen väliseen suhteeseen.

Kumppanin mukaan benchmarking voidaan jakaa sisäiseen, kilpailija-, toimialan ja yleiseen benchmarkingiin. *Sisäinen benchmarking* suoritetaan nimensä mukaisesti yrityksen organisaatorajojen sisäpuolella. Vertailukohteena toimivat saman yrityksen eri osastot tai toimipisteet. Yleisintä sisäinen benchmarking on suuremmissa konserneissa, joissa samankaltaisia toimintoja voidaan vertailla esimerkiksi maantieteellisesti erillään sijaitsevien tytäryritysten välillä. Sisäinen benchmarking on helppo toteuttaa, koska kaikki tarvittava tieto on organisaation sisällä ja siten kohtalaisen vaivattomasti saatavissa ja vertailtavissa. Sopivan benchmarking-kumppanin etsimiseen ei kulu turhaan aikaa. Mahdolliset uudet toimintamenetelmät on myös helpompi omaksua, koska ne sopivat yrityksen kulttuuriin. Sisäisen benchmarkingin heikkous on se, että mahdollisuudet löytää valioluokan suorituksia ja uusia innovatiivisia käytäntöjä sekä todella arvioida yrityksen kilpailukykyä ovat vähäisemmät kuin siinä tapauksessa, että tietoja hankitaan myös organisaation ulkopuolelta. Lisäksi silloin, jos yritys itse ei menesty kovin hyvin tai sen osastot menestyvät keskenään suunnilleen yhtä hyvin, benchmarkingin hyöty toiminnan kehittämiseksi jää melko vähäiseksi (Fitz-enz 1993; Karlöf & Östblom 1993; Fedor ym. 1996; Mann, Samson & Dow 1998).

Kilpailija-, toimialan ja yleinen benchmarking ovat kaikki ulkoisen benchmarkingin eri muotoja. *Kilpailija-benchmarkingissa* vertailukohtana ovat kilpailevia tuotteita tai palveluita tarjoavat yritykset. Benchmarking-toiminnan käynnistäminen kilpailijoiden kanssa voi olla hyödyllisistä jo pelkästään siksi, että se mahdollistaa oman markkina-aseman arvioinnin. Mahdollisten kustannus- ja laatuerojen sekä niiden syiden selvittämisellä on myös suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Suorien kilpailijoiden toimintojen ja prosessien vertailukelpoisuus on yleensä melko hyvä, joten benchmarkingista saatavien tietojen hyödyntäminen on suhteellisen yksinkertaista. Kilpailija-benchmarkingin ongelmat liittyvät tiedon hankintaan, sillä yritykset eivät yleensä ole innokkaita jakamaan tietoja toiminnastaan kilpailijoidensa kanssa. Myös eettiset kysymykset tulee ottaa huomioon tietoja hankittaessa. Kilpailevat yritykset saattavat kuitenkin usein olla kiinnostuneita vertailemaan varsinaisen ydinliiketoimintansa ulkopuolella olevia toimintoja, kuten erilaisia esikuntatoimintoja (Fitz-enz 1993; Karlöf & Östblom 1993; Fedor ym. 1996).

Toimialan benchmarkingissa benchmarking-kumppanit toimivat benchmarkkaavan yrityksen kanssa samalla toimialalla mutta eivät ole sen suoria kilpailijoita. Ne saattavat toimia maantieteellisesti eri markkinoilla, esimerkiksi eri kaupungeissa tai eri maissa. Yritysten tuotteet voivat myös olla rakenteeltaan ja toiminnaltaan samankaltaisia olematta kuitenkaan kilpailevia tuotteita. Toimiala voidaan siis tässä tapauksessa määritellä melko laajasti. Toimialan benchmarkingissa suhteiden luominen benchmarking-kumppaneihin ja tiedon hankinta on yksinkertaisempaa kuin kilpailija-benchmarkingissa. Yritysten prosessit ovat lisäksi keskenään suhteellisen vertailukelpoisia. Jos benchmarking-kumppaneita haetaan ainoastaan yhden toimialan sisältä,

parhaiden mahdollisten käytäntöjen löytäminen ei kuitenkaan välttämättä onnistu. Lisäksi toimialalla saattaa olla perinteisiä toimintatapoja, jotka todellisuudessa ovat hyvin tehottomia mutta joita yksikään toimialan yritys ei osaa kyseenalaistaa (Fitz-enz 1993; Karlöf & Östblom 1993; Fedor ym. 1996).

Yleisessä benchmarkingissa omaa organisaatiota pyritään vertaamaan yrityksiin, jotka ovat osoittautuneet erinomaisiksi tiettyjen funktioiden tai prosessien toiminnassa toimialasta riippumatta. Ulottamalla tarkastelu oman toimialan ulkopuolelle yrityksen on mahdollista löytää vertailukohdiksi maailmanluokan organisaatioita, parhaita mahdollisia käytäntöjä ja tuoreimpia ideoita. Tämän vuoksi yleisestä benchmarkingista käytetään myös nimeä best in class -benchmarking. Oman toimialan ulkopuolisista yrityksistä on yleensä helpompi hankkia tietoa kuin kilpailijoista. Koska toimialat ovat kuitenkin erilaisia, tietojen vertailukelpoisuus kärsii ja yleisessä benchmarkingissa ei yleensä pystytäkään tekemään kokonaistason vertailuja. Benchmarkingin kohteena ovat tällöin vain sellaiset toiminnan osat, joilla on looginen vastineensa muillakin aloilla. Vertailujen tekeminen on kuitenkin sitä vaikeampaa, mitä kauemmaksi omalta toimialalta mennään. Yleinen benchmarking saattaa myös olla kallista ja aikaa vievää (Fitz-enz 1993; Karlöf & Östblom 1993; Fedor ym. 1996).

Kohteen mukainen jaottelu

Benchmarkingin tyyppejä on kirjallisuudessa luokiteltu myös sen mukaan, mikä on benchmarkingin kohde eli mitä benchmarkataan. Kohteen mukaisesta benchmarking-tyyppien jaosta on esitetty useita erilaisia versioita. Perinteisin näistä jaotteluista on jako suorituskyky-, prosessi- ja strategiseen benchmarkingiin. Esimerkiksi Tuomisen (1993a; 1993b) määritelmän mukaan *suorituskyky-benchmarking* tarkoittaa yleisesti saatavilla olevaan informaatioon tai yritysvierailuun perustuvaa yritysten tuotteiden ja avainprosessien suorituskykyjen vertailua. Siinä voidaan verrata keskenään esimerkiksi tuotteiden suoritusarvoja, yritysten taloudellisia tunnuslukuja tai prosessien tuottavuuksia. *Prosessi-benchmarkingissa* analysoidaan avainprosessien suorituskykyjen taustalla olevia menetelmiä ja toimintatapoja sekä niiden tehokasta soveltamista tukevia edellytyksiä. *Strateginen benchmarking* puolestaan tarkoittaa maailmanluokan yritysten analysointia strategisten mahdollisuuksien löytämiseksi. Sitä voidaan käyttää apuna yrityksen strategisessa suunnittelussa tai asetettaessa strategisia tavoitteita. Suorituskyky- ja prosessi-benchmarking voidaan toteutukseltaan suunnilleen rinnastaa luvussa 2.1.1 esitettyihin tunnusluku- ja prosessi-benchmarkingiin. Benchmarkingin kohteen mukaisessa jaottelussa on kuitenkin kyse siitä, mitä vertaillaan, ei niinkään siitä, tapahtuuko vertailu tunnuslukujen vai käytäntöjen tasolla.

Esimerkkeinä muunlaisista benchmarkingin kohteen mukaisista jaotteluista voidaan mainita Karlöfin ja Östblomin (1993) sekä Ohinatan (1994) esittämät benchmarkingin luokittelut. Karlöfin ja Östblomin (1993) jaottelussa benchmarkingin kohteena voi olla laatu, tuottavuus tai aika. *Laatuun* kohdistuvassa benchmarkingissa tarkastellaan yrityksen toiminnan asiakkaalle tuottamaa arvoa ja laadun eri osa-alueita kiinnittämättä varsinaisesti huomiota toiminnan kustannuksiin. *Tuottavuuteen* kohdistuva benchmarking koskee toimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa tietty määrä käyttäen mahdollisimman vähän resursseja. *Ajan* ottaminen benchmarkingin perustaksi taas on Karlöfin ja Östblomin mukaan hyödyllistä, koska ajan käsite on kaikille ymmärrettävä ja lyhyemmät läpimenoajat merkitsevät sekä asiakkaan kokeman laadun että varsinkin tuottavuuden kohentumista. Ohinata (1994) erottelee japanilaisten yritysten benchmarkingkäytäntöjä käsittelevässä artikkelissaan viisi eri benchmarking-tyyppiä: tuote-benchmarking, toiminto-benchmarking, prosessi-benchmarking, organisaatio-benchmarking ja strateginen benchmarking. Kaikkein yleisin benchmarkingin muoto Japanissa on hänen mukaansa *tuote-benchmarking*, jossa pyritään jäljittelemään markkinoilla menestyneitä tuotekonsepteja. *Toiminto-benchmarkingissa* pyritään parantamaan jonkin yrityksen toiminnon (esimerkiksi markkinointi tai henkilökunnan koulutus) tehokkuutta ja laatua. *Prosessi-benchmarking* keskittyy johonkin toimintojen rajat ylittävään prosessiin ja pyrkii tehostamaan sen kulkua ja sujuvuutta. *Organisaatio-benchmarkingissa* tarkastellaan yrityksen organisaatorakenteeseen ja toiminnan organisointiin liittyviä tekijöitä. Tavoitteena on sopeuttaa yritys kilpailuympäristön muutoksiin. *Strategisen benchmarkingin* avulla taas pyritään tekemään muutoksia yrityksen strategiaan.

Osanottajamäärän mukainen jaottelu

Benchmarkingin tyyppejä voidaan eritellä myös sen perusteella, kuinka monta organisaatiota benchmarking-projektiin osallistuu. Osallistujia voi olla yksi, kaksi tai useampia. Elnathan, Lin ja Young (1996, 45–46) nostavat esiin niin sanotun *yksipuolisen (unilateral) benchmarkingin*. Siinä yritys kerää itsenäisesti tietoa yhdestä tai useammasta muusta yrityksestä yleensä erilaisten julkisten lähteiden avulla. Tämä tapahtuu useimmiten kohdeyritysten tietämättä. Tiukimpien benchmarkingkirjallisuudessa esitettyjen määritelmien mukaan yksipuolista benchmarkingia ei ehkä pidettäisi varsinaisena benchmarkingina, koska niissä yleensä korostetaan benchmarkingin vastavuoroisuutta ja sen eroavaisuutta kilpailija-analyysistä. *Kahdenkeskisessä benchmarkingissa* osallistujia on kaksi. Kaivoksen ym. (1995, 13–14) mukaan kahdenkeskinen benchmarking voidaan toteuttaa niin, että se yritys, joka haluaa oppia kumppanista, kerää tästä tietoja ja vierailee kumppaniyrityksessä. Useimmiten

kahdenkeskinen benchmarking on kuitenkin molemminpuolista, jolloin vertailua tehdään molempiin suuntiin ja kumpikin osallistuja voi oppia toiselta.

Monenkeskisessä benchmarkingissa on mukana enemmän kuin kaksi yritystä tai organisaatiota. Tähän benchmarking-tyyppiin liittyy useita erilaisia määritelmiä. Kaivoksen ym. (1995, 13) mukaan monenkeskisessä benchmarkingissa kaikki yritykset ovat samassa asemassa. Mikään osallistuvista yrityksistä ei ole mukana vain oppimisen kohteena tai oppijana, ja toiminta on vastavuoroista. Elnathan ja Kim (1995, 346) käyttävät monenkeskisestä benchmarkingista nimeä *yhteistoiminnallinen (co-operative) benchmarking*. Siinä useammat yritykset jakavat vapaaehtoisesti keskenään tietoja valituista toimintansa alueista tavoitteenaan yhdessä tunnistaa parhaita käytäntöjä ja oppia niistä. Elnathan ym. (1996, 46–47) jakavat yhteistoiminnallisen benchmarkingin vielä kolmeen ryhmään sen mukaan, miten tietoja osallistujien kesken jaetaan. *Tietokanta-benchmarkingissa* yritys saa tyypillisesti maksua vastaan vertailutietoja tietokannasta ilman, että se on suoraan yhteydessä kohdeyrityksiin. Toinen tapa jakaa tietoja on *epäsuora benchmarking*, jossa käytetään apuna kolmatta osapuolta, esimerkiksi konsulttia. Kolmas osapuoli huolehtii tietojen jakamisesta ja muustakin kommunikaatiosta benchmarking-kumppaneiden välillä, joten yksittäisten osallistujien tiedot pysyvät salaisina. Kolmas lähestymistapa on *benchmarking-ryhmä*. Ryhmän jäsenet keskustelevat avoimesti toiminnastaan yhteisissä tapaamisissa. Ne koordinoivat toimintaa yhdessä, määrittelevät yhteisen terminologian, tutustuvat toistensa toimintaan yritysvierailuilla, ja yleensäkin yhteistyö on melko pitkäaikaista.

Kaikki tässä luvussa esitetyt benchmarkingin jaottelut ovat yksiulotteisia, eli benchmarkingin tyypit on niissä erotettu toisistaan yhden tekijän perusteella (benchmarking-kumppani, benchmarkingin kohde tai osanottajien määrä). Erilaisten benchmarking-luokittelujen kirjon tekee kuitenkin vielä monimutkaisemmaksi se, että jotkut kirjoittajat ovat pyrkineet yhdistämään jaottelutekijöitä ja laatimaan kaksi- tai jopa useampiulotteisia benchmarking-luokitteluja. Esimerkiksi Leibfried ja McNair (1992) esittävät kaksiulotteisen luokittelun, jossa benchmarkingin tyypit erotetaan toisistaan toisaalta benchmarkingin kohteen (mitä benchmarkataan) ja toisaalta benchmarking-kumppanin perusteella. Benchmarkingin kohde voi heidän luokittelussaan olla suorituskyky, prosessi tai strategia. Benchmarking-kumppanin mukainen jaottelu taas vastaa edellä esiteltyä jakoa sisäiseen, kilpailija-, toimialan ja yleiseen benchmarkingiin. Kyrö (2003) lisää omassa benchmarking-luokittelussaan kumppanin ja kohteen lisäksi luokittelutekijäksi vielä benchmarkkaajan eli tahon, joka käyttää benchmarkingia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan lähdetä esittelemään erilaisia moniulotteisia benchmarking-luokitteluja tämän tarkemmin, koska ne pohjautuvat edellä esitettyjen kaltaisiin yksiulotteisiin jaotteluihin. Sen sijaan seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) esitetään vielä yhteenveto luvussa 2.1 käsitellyistä erilaisista benchmarkingin tyypeistä.

Taulukko 1 Yhteenveto benchmarkingin tyypeistä

Benchmarkingin taso				
Tunnusluku-benchmarking		Prosessi-benchmarking		
Benchmarking-kumppanin mukainen jaottelu				
Sisäinen benchmarking	Kilpailija-benchmarking	Toimialan benchmarking	Yleinen benchmarking	
Benchmarkingin kohteen mukainen jaottelu				
Suorituskyky-benchmarking		Prosessi-benchmarking		Strateginen benchmarking
Laatuun kohdistuva benchmarking		Tuottavuuteen kohdistuva benchmarking (Karlöf & Östblom 1993)		Aikaan kohdistuva benchmarking
Tuote-benchmarking	Toiminto-benchmarking	Prosessi-benchmarking	Organisaatio-benchmarking	Strateginen benchmarking
(Ohinata 1994)				
Osanottajamäärän mukainen jaottelu				
Yksipuolinen benchmarking	Kahdenkeskinen benchmarking	Monenkeskinen/ yhteistoiminnallinen benchmarking		
		Tietokanta-benchmarking	Epäsuora benchmarking	Benchmarking-ryhmä
			(Elnathan ym. 1996)	

2.2 Benchmarkingin hyötyjä

Benchmarking-kirjallisuudessa on esitelty laajasti erilaisia benchmarkingin hyötyjä. Tärkein hyöty on benchmarking-oppaiden mukaan luonnollisesti se, että yritys voi menetelmän avulla parantaa tehokkuuttaan ja kannattavuuttaan ja siten kasvattaa voittoa. Esimerkiksi Codling (1998, 49) toteaa, että benchmarking parantaa yrityksen suorituskykyä ja kannattavuutta. Hän muistuttaa kuitenkin, että tällaisia benchmarkingin hyötyjä on lähes mahdoton todistaa tai mitata. Saattaa kestää kauan, ennen kuin benchmarkingin kautta saadut hyödyt näkyvät yrityksen taloudellisessa tuloksessa, ja silloinkin niitä on vaikea erottaa muusta kannattavuuden parantumisesta. Voi olla myös vaikea määrittää, kuinka paljon kustannussäästöjä benchmarking-toiminta yksinään saa aikaan.

Benchmarkingilla menetelmänä on kuitenkin myös konkreettisia hyötyjä, jotka voidaan havaita selvemmin kuin sen mahdolliset vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ja voittoihin. Ensinnäkin benchmarkingin hyötynä nähdään kirjallisuudessa se, että benchmarkingissa *huomio* kiinnitetään *yrityksen ulkopuolelle* toimintaympäristöön, kilpailijoihin ja muihin yrityksiin. Tuominen (1993a, 86; 1993b, 34) lukee benchmarkingin hyödyksi sen, että kilpailutilanteiden ja käytettävissä olevien mahdollisuuksien jatkuvasti muuttuessa benchmarking pitää yrityksen paremmin tietoisena ulkoisen toimintaympäristön kehityksestä. Yritys ei tule yllätetyksi, ja toisaalta se pystyy hyödyntämään avautuvat mahdollisuudet ensimmäisten joukossa. Kaivos ym. (1995, 86) kirjoittavat, että tutussa ympäristössä monia asioita pidetään itsestäänselvyyksinä eikä niihin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tutustuminen uusiin ympäristöihin herättää uteliaisuutta ja pakottaa yrityksen tarkastelemaan omaa tilannettaan uudesta perspektiivistä. Benchmarkingin ulkoisessa näkökulmassa korostuu myös yrityksen suhde kilpailijoihinsa ja kilpailuedun hankkiminen. Esimerkiksi Camp (1989, 33) toteaa, että benchmarkingilla voidaan saavuttaa pitkän aikavälin kilpailuetua. Sen avulla voidaan jatkuvasti testata ideoita, menetelmiä ja käytäntöjä verrattuna alan muihin yrityksiin. Ollakseen kilpailukyinen yrityksen on myös ymmärrettävä kilpailijoitansa.

Benchmarkingin ulkoiseen painotukseen liitetään kirjallisuudessa joskus myös se, että benchmarkingin avulla voidaan tuoda markkinoiden tehokkuuspaine sellaisiinkin yrityksen osiin, jotka eivät normaalisti ole kosketuksissa ulkoisten markkinoiden kanssa. Campin (1989, 206–207) mukaan useimmat tällaiset yrityksen sisällä olevat liiketoimintayksiköt tai toiminnot ovat pelkkiä kustannuspaikkoja. Benchmarking on keino tuoda alan parhaiden käytäntöjen kautta markkinoiden kilpailullisuus mukaan niiden toiminnan suunnitteluun. Tämä pakottaa yksikön toimimaan niin kuin sen tuotteita tai palveluita todella myytäisiin kilpailluilla markkinoilla. Myös Karlöf ja Östblom (1993, 99) kirjoittavat, että silloin kun markkinoiden näkymätön käsi ei ohjaa tehokkuuteen, benchmarking voi ottaa hoitaakseen tämän tehtävän. Siksi erilaiset tukitoiminnot, kuten esikunnat ja hallinto, ovat erityisen sopivia benchmarkingin kohteiksi. Benchmarking saattaa hyödyttää myös verovaroin toimivia julkisen vallan laitoksia, koska niistäkin puuttuu markkinatalouden tehokkuuspaine.

Toinen kirjallisuudessa mainittava benchmarking hyöty on sen antama apu yrityksen *prosessien kehittämiseen* ja muuhun *toiminnan tehostamiseen*. Campin (1989, 243) mukaan benchmarkingin avulla pystytään yksinkertaistamaan yritysten liiketoimintaprosesseja. Omia ja benchmarking-kumppanien prosesseja analysoimalla tunnistetaan ne toiminnot, jotka ovat välttämättömiä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi, ja poistetaan ne toiminnot, joista ei synny asiakkaille lisäarvoa. Codling (1998) toteaa, että benchmarkingissa keskitytään ainoastaan kaikkein tärkeimpiin prosesseihin, tavoitteisiin ja ongelmiin. Tämä selkeyttää myös yrityksen johtamista. Päivittäisessä toiminnassa pyritään eliminoimaan kaikki tarpeeton ja tehoton. Kun toiminnan laatu

paranee, myös prosessin tuottavuus kasvaa ja kustannukset alenevat, koska virheiden ja moninkertaisen työn määrä vähenee.

Benchmarkingin kolmantena hyötyryhmänä voidaan pitää sen koko yrityksen toiminnan kehittämiseksi antamaa tukea: tärkeimpien *kehityskohteiden löytämistä*, benchmarking-kumppaneilta saatavia *uusia ideoita* ja *innovaatioita* sekä yleensäkin muilta *oppimista*. Schmidt (1992, 13) toteaa, että benchmarkingin avulla organisaatiot voivat tunnistaa suhteelliset heikkoutensa ja vahvuutensa. Codling (1998, 51–52) mukaan benchmarkingiin liittyvä oman toiminnan kriittinen arviointi, tärkeiden asioiden identifiointi ja keskustelut yrityksen ulkopuolisten ihmisten kanssa tarjoavat organisaation jäsenille uudenlaisia näkökulmia ja kehitysideoita. Uudet kommunikaatiokanavat lisäävät myös mahdollisuuksia oppimiselle ja luovuudelle. Organisaation kyky oppia ja jakaa tietoa kehittyy asteittain paremmaksi.

Vaikka benchmarking-oppaissa korostetaan alan parhaiden käytäntöjen etsintää, Elnathanin ja Kimin (1995, 361–362) mukaan käytännössä yritysten benchmarkingin avulla saama informaatio ei yleensä ole maailmanlaajuisesti katsoen uutta ja mullistavaa. Tämä ei kuitenkaan ole tietoa hankkivan yrityksen kannalta mikään ongelma, kunhan hankittu tieto, esimerkiksi menettelytapa, parantaa yrityksen toimintaa. Benchmarking välittää innovaatioiden lisäksi tietoa niiden soveltamisesta käytäntöön helpottaen näin innovatiivisten ideoiden muuttamista yrityksen operatiiviseksi käytännöiksi.


Benchmarkingin neljäntenä hyötynä kirjallisuudessa mainitaan se, että benchmarking on tehokas *muutosjohtamisen väline* ja keino *motivoida* työntekijöitä. Campin (1989, 34) mukaan parhaiden olemassa olevien käytäntöjen tunnistaminen auttaa vastaamaan henkilöstön muutosvastarintaan, sillä se, että menetelmät ovat jo käytössä jossakin toisessa yrityksessä, osoittaa, että ne todella ovat toimivia ja käyttökelpoisia. Kaivos ym. (1995, 85) puolestaan toteavat, että benchmarking-projekti tarjoaa osallistujille oppimiskokemuksia. Benchmarkingista saatujen ideoiden toteuttamiseen henkilöstön on helpompi sitoutua kuin asiantuntijoiden tarjoamiin valmiisiin ratkaisuihin, koska ihmiset luottavat enemmän itse tehtyihin oivalluksiin.

Benchmarkingilla voi olla myös huomattava motivaatiovaikutus. Ihmiset työskentelevät luonnollisesti mieluiten organisaatioissa, joka toimii hyvin ja menestyy. Myös vertailu vielä paremmin menestyviin organisaatioihin ja osallistuminen prosessien kehittämiseen lisäävät työntekijöiden motivaatiota (Codling 1998, 53). Benchmarking tukee myös tavoitteiden asettamista. Campin (1992, 6) mukaan benchmarking auttaa yrityksiä asettamaan toimintansa kehittämiseksi uskottavia, realistisia ja motivoivia tavoitteita. Sen avulla pystytään myös löytämään ja ymmärtämään niitä käytäntöjä, joita tarvitaan näiden uusien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on esitetty yhteenveto edellä kuvatuista benchmarkingin hyödyistä. Benchmarkingin, kuten muidenkin johtamisinnovaatioiden,

lopullisena hyötynä kirjallisuudessa esitetään sen positiiviset vaikutukset yrityksen suorituskykyyn, kannattavuuteen sekä tuottavuuteen ja sitä kautta lopulta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Näitä hyötyjä on kuitenkin lähes mahdotonta eritellä muista muutoksista ja siksi myös vaikea todistaa.

Taulukko 2 Yhteenveto benchmarkingin hyödyistä

<p>1. Ulkopuolinen näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimintaympäristön seuraaminen ja uusi näkökulma omaan toimintaan - oman kilpailukykyyn arviointi verrattuna muihin, kilpailuedun hankkiminen - markkinoiden tehokkuuspaine yrityksen sisälle esim. esikuntatoiminnoille <p>2. Prosessien kehittäminen ja toiminnan tehostaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tärkeimpiin prosesseihin ja ongelmiin keskittyminen - prosessien virtaviivaistaminen, lisäarvoa tuottamattomien toimintojen karsiminen - toiminnan laadun ja tehokkuuden parantaminen, kustannussäästöt <p>3. Kehittämisideat ja oppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tärkeimpien kehityskohteiden löytäminen - uudet ideat ja innovaatiot sekä niiden soveltaminen käytäntöön - muilta oppiminen <p>4. Muutosjohtaminen ja motivointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön sitouttaminen, muutosvastarinnan vähentäminen - henkilöstön motivointi: oman toiminnan hyvyyden osoittaminen tai vertailu paremmin menestyviin organisaatioihin - realististen ja motivoivien tavoitteiden asettaminen

<p>Suorituskyky, kannattavuus, tuottavuus → yrityksen taloudellinen tulos</p>

Benchmarkingin erilaisista hyödyistä on tehty myös jonkin verran tutkimuksia. Hollowayn ym. (1998, 123) brittiläisten yritysten benchmarkingin käyttöä tarkastelleessa tutkimuksessa 91 % vastanneista yrityksistä katsoi saaneensa benchmarkingista ainakin jotakin hyötyä. 40 % raportoi oppineensa paremmin ymmärtämään omaa ja kilpailijoidensa liiketoimintaa, mikä taas helpotti oman toiminnan kehittämistä. 26 % vastanneista oli havainnut benchmarkingin seurauksena laadullisia parannuksia esimerkiksi työntekijöiden motivaatiossa tai johtajien liiketoimintaympäristön ymmärryksessä. 11 % yrityksistä piti oman suoritustason suhteuttamista muihin yrityksiin tärkeänä benchmarkingin hyötynä.

Mann ym. (1998) vertasivat field-tutkimuksessaan sisäisen benchmarkingin ja tavallisen tavoitteiden asettamisen vaikutusta australialaisen elektroniikkatuotteiden jakeluun ja tukkukauppaan keskittyvän yrityksen myyntipisteiden suorituskykyyn. Tutkimuksen tulokset kertoivat benchmarkingin hyödyllisyydestä. Benchmarking osoittautui sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoiteasetantaa paremmaksi myynnin kasvulla mitaten. Tämä osoitti tutkijoiden mielestä, että benchmarking tarjoaa yrityksille muutakin kuin parempaan tavoitteiden asettamiseen liittyviä hyötyjä. Tällaisia ovat muun muassa sosi-

aaliseen vertailuun ja parhaisiin käytäntöihin liittyvät motivaatiota sekä tietoa ja oppimista lisäävät tekijät.

2.3 Benchmarkingin ongelmia ja kritiikkiä

2.3.1 Benchmarkingin toteuttamiseen liittyviä ongelmia

Perinteisissä benchmarking-oppaissa benchmarkingia käsitellään melko kritiikittömästi. Niissä ei juuri oteta kantaa benchmarkingin mahdollisiin ongelmiin. Silloinkin, kun ongelmia esitellään, ne eivät yleensä liity benchmarkingiin menetelmänä vaan sen toteutuksessa tehtäviin virheisiin, jotka voidaan korjata oikeilla menettelytavoilla. Myös akateemisessa kirjallisuudessa benchmarkingiin kriittisesti suhtautuvien julkaisujen määrä on suhteellisen pieni. Jonkin verran kritiikkiä on kuitenkin esitetty esimerkiksi liittyen kirjallisuudessa kuvattuun benchmarkingin ideaalimalliin ja koko benchmarking-menetelmän hyödyllisyyteen. Tässä alaluvussa käsitellään kirjallisuuden perusteella benchmarkingin toteuttamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia. Seuraavassa alaluvussa keskitytään puolestaan benchmarking-menetelmään kohdistettuun kritiikkiin.

Kirjallisuuden mukaan eräs benchmarking-projektien toteuttamiseen liittyvä yleinen ongelma on *resurssien puute*. Tämä koskee sekä benchmarkingin toteuttamiseen käytössä olevaa aikaa että henkilö- ja aineellisia resursseja. Esimerkiksi Lincolnin ja Pricen (1996, 2) mukaan benchmarkingin läpivientiä vaikeuttaa usein se, että tutkimuksen tekemiseen ei osoiteta tarpeeksi resursseja. Jos benchmarking-ryhmän jäsenet joutuvat toteuttamaan benchmarkingia normaalien työtehtäviensä ohella, projektiin kuluva aika venyy kuukausiksi. Lisäksi melko yleinen ongelma on heidän mukaansa se, että benchmarkingin tutkimuskohde on määritelty omiin resursseihin nähden liian laajaksi.

Toinen benchmarking-kirjallisuudessa esiin nouseva ongelmaryhmä liittyy benchmarking-projektin *organisointiin* ja *suunnitteluun*. Fitz-enz (1993, 38) mainitsee yleisiksi benchmarking-projektin ongelmiksi esimerkiksi benchmarking-tiimin valmistautumattomuuden ja benchmarking-osaamisen puutteen. Tuomisen (1993a, 18; 1993b, 15) mukaan taas benchmarking kaatuu usein liialliseen kiireeseen ja organisoinnin puutteeseen. Jos projekti ei ole oikein organisoitu, hyväkään benchmarking-tekniikan hallinta ei riitä toiminnan onnistumiseen.

Kolmas benchmarkingin toteutuksessa usein esiintyvä ongelma on eri yrityksistä kerättävien tietojen *vertailukelpoisuus*. Vertailukelpoisuuteen liittyvät vaikeudet voivat tulla esiin sekä sopivia benchmarking-kumppaneita etsittäessä, benchmarking-tietoja

analysoitaessa että kumppaneilta opittuja käytäntöjä implementoitaessa. Esimerkiksi Fedorin ym. (1996, 185) mukaan on mahdollista, että benchmarking-tietojen hyödyntäminen epäonnistuu, koska benchmarkkaajat eivät ymmärrä toisen yrityksen kieltä ja organisaatiokulttuuria. Vertailukelpoisuuteen liittyvien ongelmien riski on kaikkein pienin sisäisessä benchmarkingissa ja suurin best in class -vertailussa, koska tällöin benchmarking-kumppani on usein täysin eri alalta kuin yritys itse.

Neljänneksi myös yrityksen *henkilökunta* saattaa kirjallisuuden mukaan vaikeuttaa benchmarkingin toteuttamista. Ongelmia voi aiheutua yleisestä muutosvastarinnasta tai yksittäisten toimijoiden henkilökohtaisista pyrkimyksistä. Fedor ym. (1996, 182) toteavat, että sekä benchmarking-projektin osallistujat että ulkopuoliset henkilöt voivat vaikuttaa projektin toteutumiseen. Jotkut saattavat pitää benchmarkingin tuloksia uhkana omalle asemalleen ja pyrkiä puolustamaan omia menettelytapojaan estämällä benchmarking-projektin etenemistä. Toiset taas saattavat pyrkiä laajentamaan benchmarkingia alkuperäisestä itselleen positiivisten tulosten toivossa. Goldwasser (1995, 40) puolestaan muistuttaa, että henkilökuntaan liittyviä ongelmia esiintyy usein vasta implementointivaiheessa eli silloin, kun benchmarkingista saadut muutosideat yritetään toteuttaa käytännössä. Tällöin on kyse muutosvastarinnasta ja muutosjohtamiseen liittyvistä asioista.

Viides kirjallisuudessa esitetty benchmarkingin ongelmaryhmä liittyy siihen, että benchmarking-kumppanit joutuvat luovuttamaan toisilleen *luottamuksellisia tietoja* omasta toiminnastaan. Tuomisen (1993a, 17; 1993b, 15) mukaan benchmarkingiin sisältyvään arkaluontoisten tietojen vaihtoon liittyy usein ongelmia. Yrityksissä uskotaan, että on vaikeaa päästä sisälle toiseen yritykseen ja saada irti merkittäviä tietoja. Toisaalta niissä pelätään myös omien tärkeiden tietojen luovuttamista muille yrityksille.

Benchmarkingin toteuttamiseen liittyviä ongelmia on tarkasteltu myös monissa yrityksille ja muille organisaatioille tehdyissä kyselytutkimuksissa. Holloway ym. (1998) sekä Francis, Hinton, Holloway ja Humphreys (1999) raportoivat saman brittiyrityksille suunnatun postikyselyn tuloksia. Yritysten benchmarkingin toteuttamisessa kokemia ongelmia olivat yleisyysjärjestyksessä vaikeus löytää sopivan vertailukelpoisia benchmarking-kumppaneita, resurssirajoitteet (erityisesti ajan puute), vaikeus päästä tutustumaan muihin organisaatioihin, henkilökunnan vastustus benchmarkingia kohtaan ja tietojen luottamuksellisuuteen liittyvät ongelmat. Tutkimuksissa nousi esiin myös se, että organisaatioilla ei ole tarpeeksi tietoa siitä, miten nämä ongelmat voidaan ratkaista. Erityisen ylitsepääsemättömiä ongelmia yrityksille olivat luottamuksellisuuteen liittyvät asiat, vaikka benchmarkingissa tärkeintä on juuri tietojen jakaminen kumppaneiden kesken. Myös uusien toimintatapojen implementointi oli monissa yrityksissä osoittautunut vaikeaksi.

Hinton ym. (2000) tarkastelivat survey-tutkimuksessaan benchmarkingin käyttöä Isossa-Britanniassa toimivissa yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa. Heidän

mukaansa suurimpia ongelmia benchmarkingin toteutuksessa olivat sopivien kumppanien löytäminen ja vertailukelpoisten tietojen tunnistaminen. Riittävän vertailukelpoisten tietojen keräämiseen liittyvät ongelmat sopivat tutkijoiden mukaan yhteen sen havainnon kanssa, että tutkimukseen osallistuneet organisaatiot harrastivat huomattavasti useammin sisäistä kuin ulkoista benchmarkingia.

Muita Hintonin ym. (2000, 58) tutkimuksessa esiin nousseita ongelmia olivat resurssirajoitteet, henkilökunnan vastustus sekä luottamuksellisuuteen ja tietojen salassapitoon liittyvät ongelmat. Resurssirajoitteisiin sisältyi ajan, rahoituksen ja osaamisen puute. Henkilökunnan vastustusta oli esiintynyt monissa eri benchmarkingin vaiheissa varsinaisen tutkimuksen aikana ja tulosten implementoinnin yhteydessä. Organisaatioilla oli muun muassa ollut vaikeuksia henkilökunnan sitouttamisessa benchmarkingiin ja joissakin yrityksissä benchmarking oli nähty lähinnä painostusvälineenä kustannusten alentamisyrittämissä. Luottamuksellisuuteen liittyvistä ongelmista yritykset taas mainitsivat muun muassa vertailuja vaikeuttavan tietojen arkaluontoisuuden ja joidenkin benchmarking-kumppaneiden avoimuuden puutteen. Luottamuksellisuutta ei pidetä enää yhtä merkittävänä ongelmana, kun yritysten välille on syntynyt yhteistyösuhde ja siten riittävä luottamus. Se on kuitenkin monesti esteenä uuden benchmarking-projektin aloittamiselle. Kaiken kaikkiaan monet niistä tutkimukseen osallistuneista organisaatioista, jotka eivät olleet kokeilleet benchmarkingia, olivat sitä mieltä, että benchmarking-kirjallisuudessa ja mediassa esitetyt esimerkit keskittyvät ainoastaan benchmarkingin menestystarinoihin eikä menetelmään liittyviä ongelmia tuoda ollenkaan esille.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) esitetään vielä yhteenveto benchmarking-kirjallisuudessa ja kyselytutkimuksissa esiin nousseista benchmarkingin toteuttamiseen liittyvistä yleisistä ongelmista.

Taulukko 3 Yhteenveto benchmarkingin toteuttamiseen liittyvistä ongelmista

<p>1. Resurssirajoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - aika - rahoitus - henkilöresurssit: benchmarkingin toteuttajat <p>2. Suunnitteluun ja organisointiin liittyvät ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - valmistautumattomuus, etukäteissuunnittelun puute - benchmarking-osaamisen puute - huono organisointi <p>3. Vertailukelpoisuuteen liittyvät ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaikeus löytää vertailukelpoisia benchmarking-kumppaneita - vaikeus ymmärtää benchmarking-kumppaneiden toimintaa ja organisaatiokulttuuria - ongelmat benchmarking-tietojen analysoinnissa - vaikeudet opittujen käytäntöjen soveltamisessa omaan toimintaan <p>4. Henkilökunnasta aiheutuvat ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - vastustus benchmarkingia kohtaan - muutosvastarinta uusien toimintatapojen implementointivaiheessa - henkilökohtaiset tavoitteet ja pyrkimys vaikuttaa benchmarkingin toteuttamiseen <p>5. Luottamuksellisuuteen liittyvät ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaikeus päästä tutustumaan muihin organisaatioihin - joidenkin benchmarking-kumppaneiden avoimuuden puute - haluttomuus luovuttaa toisille arkaluontoisia tietoja omasta toiminnasta
--

2.3.2 *Kritiikkiä benchmarkingille*

Yksi benchmarkingia kohtaan esitetty yleinen kritiikki koskee perinteisen benchmarking-kirjallisuuden ruusuista benchmarking-kuvaa. Kriitikot muistuttavat, että benchmarking ei todellisuudessa sovi kaikille organisaatioille eikä se ratkaise kaikkia ongelmia. Francisin ym. (1999, 107) mukaan benchmarkingiin kohdistui aikoinaan suuria odotuksia siitä, että se kykenisi nopeasti ja tehokkaasti muuttamaan keskinertaisen organisaation yhtä hyväksi kuin alan parhaat. Nämä odotukset ovat väistämättä kadonneet, kun kokemus on osoittanut, että benchmarking ei ole mikään ihmelääke huonovointisille organisaatioille. Etorre (1993, 12) muistuttaa, että benchmarking ei koskaan korvaa perinteisiä hyviksi tiedettyjä liiketoiminnan käytäntöjä. Codling (1998, 57) puolestaan toteaa, että yrityksen kannattaa ennen benchmarkkauksen aloittamista harkita, onko organisaatio valmis benchmarkingiin ja onko benchmarking ylipäätään oikea työkalu kyseisessä tilanteessa.

Toinen benchmarkingin ominaisuuksiin kohdistuva kritiikki on se, että parhaiden organisaatioiden jäljittely ei välttämättä ole kannattavaa. Hequet (1994, 27) muistuttaa, että toisten toiminnan jäljittelyllä on omat vaaransa, jotka tulevat esiin erityisesti silloin, kun yritys ei ole ymmärtänyt muilta lainaamaansa ideaa. Yritys saattaa esimerkiksi

omaksua benchmarking-kumppaniltaan jonkin menettelytavan ottamatta huomioon, että menettely saattaa olla osa kokonaisuutta ja yhteydestään irrotettuna kenties täysin hyödytön. Fedorin ym. (1996) mukaan best in class -vertailut voivat myös aiheuttaa henkilöstölle motivaatio-ongelmia. Jos suorituskykyero yritysten välillä on liian suuri, sen umpeen kurominen saattaa vaikuttaa mahdottomalta. Hequet (1994) esittelee artikkelissaan Ernst & Youngin ja Yhdysvaltain laatusäätiön AQF:n 1990-luvun alussa tekemää kansainvälistä tutkimusta, jossa tarkasteltiin 580 palvelu- ja tuotantoyrityksen benchmarking-kokemuksia. Tutkimuksessa todettiin, että jos benchmarkingin vertailukohtana käytetään maailman johtavien yritysten suoritustasoa, menetelmästä on todistettavasti hyötyä vain jo entuudestaan hyvin menestyville yrityksille. Keskimukaisesti menestyville yrityksille hyöty on kyseenalainen, ja huonosti menestyville yrityksille huipputaitajien jäljittelystä saattaa olla suoranaista haittaa. Tutkimuksessa tätä tulosta perusteltiin sillä, että heikosti menestyviltä yrityksiltä puuttuvat sellaiset laatutyön perusrakenteet, jotka mahdollistaisivat benchmarkingin vaatimien muutosten tekemisen. Heikosti menestyvä yritys saattaa ylittää resurssinsa, jos se pyrkii heti ottamaan mallia alan hupputaitajilta.

Edelliseen liittyen myös benchmarkingin ideaalimallin ajatus kaikkein parhaiden organisaatioiden etsimisestä ja alan parhaiden käytäntöjen omaksumisesta on saanut osakseen kritiikkiä. Francis ja Holloway (2007, 182–183) muistuttavat, että todellisuudessa useimmille organisaatioille ”parhaista parhaaksi” pyrkiminen ei ole realistinen tavoite. Fedorin ym. (1996, 166) mukaan benchmarking-vertailuja voidaan tehdä ja tehdäänkin usein sellaisten organisaatioiden kanssa, jotka eivät ole alansa huippuja tai edusta parhaita olemassa olevia käytäntöjä. Zairi (1995, 8) toteaa, että benchmarking sopii kaikille organisaatioille, jotka haluavat kehittää toimintaansa. Olisi väärin ajatella, että benchmarkingia voisivat soveltaa vain yritykset, jotka haluavat olla oman alansa parhaita. Benchmarking-toiminnan tavoitteena voi olla myös nykyisten suorituskriteerien asteittainen parantaminen.

Benchmarkingin määritelmiin sisältyvä parhaiden käytäntöjen käsite on itsessäänkin kiistanalainen. Parhaisiin käytäntöihin keskittyviä tutkimuksia voidaan kritisoida muun muassa yleistettävyyteen liittyvien ongelmien sivuuttamisesta, organisatorisen kontekstin ja yksilöiden henkilökohtaisten tekijöiden huomiotta jättämisestä ja parhaan käytännön löytämiseen tarvittavien kriteerien määrittämättä jättämisestä. ’Paras käytäntö’ tarkoittaa yhtä ainoaa parasta toimintatapaa sen sijaan, että etsittäisiin yrityksen ominaisuuksiin ja toimintaympäristöön parhaiten sopivaa käytäntöä (Francis & Holloway 2002, 287; 2007, 184).

Kovimmissa kritiikeissä kyseenalaistetaan koko benchmarking-menetelmän toimivuus. Benchmarkingin on väitetty olevan pelkkää kilpailijoiden kopiointia tai pahimmillaan jopa laitonta teollisuusvakoilua. Tällaista kritiikkiä esitettiin erityisesti benchmarkingin historian alkuvaiheissa, kun menetelmä ei vielä ollut saavuttanut

nykyisenkaltaista suosiota. Esimerkiksi Portin ja Smithin (1992, 70) mielestä benchmarking on vain kauniimpi ilmaus toiminnalle, jossa varastetaan laillisesti toisten ideoita ja pyritään niiden avulla kehittämään omaa toimintaa. Benchmarkingissa kopioidaan avoimesti ja häpeilemättä joko kilpailijoita tai ketä tahansa, jonka uskotaan hoitavan toiminnon tai prosessin paremmin.

Myös Coxin ja Thompsonin (1998) artikkelin kritiikki perustuu siihen, että benchmarkingia pidetään lähinnä muiden yritysten toiminnan ja ideoiden kopiointina. Kirjoittajien mukaan yritys ei voi benchmarkingin avulla koskaan saavuttaa pysyvää markkinajohtajuutta ja kestävästä kilpailuetua. Kopioimalla yritys yrittää koko ajan tavoittaa markkinoiden johtavia yrityksiä, mutta ei milloinkaan kykene siihen. Muita jäljittelemällä voi siis parhaimmassakin tapauksessa olla vasta toiseksi paras. Cox ja Thompson väittävät, että mitä enemmän yritykset benchmarkkaavat tuotteitaan ja palveluitaan, sitä enemmän niistä tulee samankaltaisia. Tämä taas on heidän mukaansa vastoin liikkeenjohdon peruseriaatteita, kilpailijoista erottumista ja pysyvän kilpailuedun tavoittelua. Kestävän kilpailuedun saavuttamiseen tarvitaan innovatiivisuutta ja luovuutta. Kehitysideat täytyy saada itse, eikä yrityksen kannata kopioida muiden valmiita ideoita. Lisäksi toisilta opitut käytännöt ja prosessit eivät välttämättä sovellu yritykselle, koska kaikilla yrityksillä on oma ainutlaatuinen toimintakulttuurinsa ja muista poikkeava toimintaympäristö.

2.4 Benchmarkingin toteutus

2.4.1 Yleinen benchmarking-prosessi

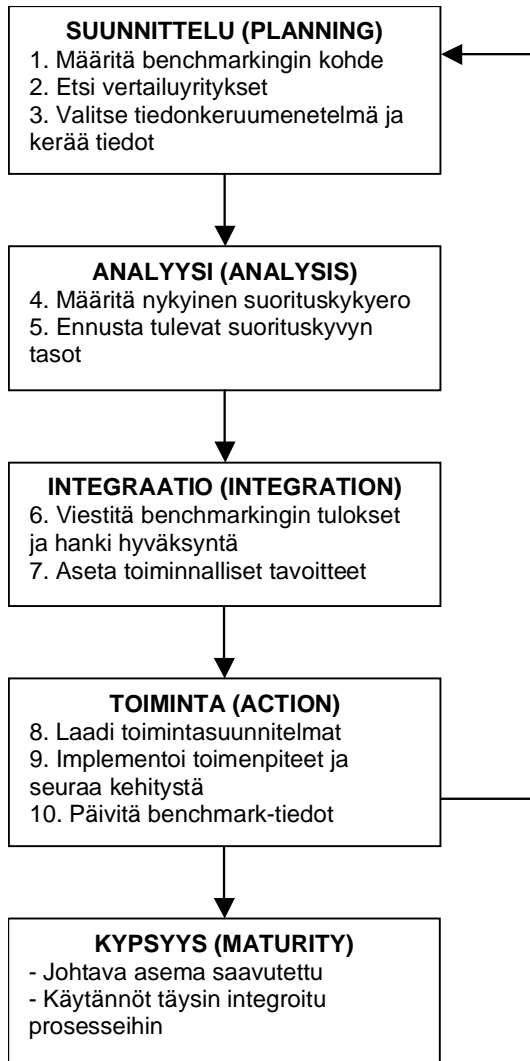
Useissa benchmarking-oppaissa neuvotaan yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta, miten benchmarking-projekti kuuluu toteuttaa. Oppaiden kirjoittajat esittävät kukin oman versionsa yleisestä benchmarking-prosessista. Fedor ym. (1996, 164) toteavat, että monien muiden liikkeenjohdon menetelmien tapaan benchmarking alkaa suunnitteluvaiheella ja päättyy implementointivaiheeseen. Siitä, mitä näiden kahden vaiheen välissä tapahtuu, ei heidän mukaansa kuitenkaan aina vallitse yksimielisyyttä. Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia erilaisia benchmarking-prosessimalleja, joista suurimmassa osassa on 4–12 vaihetta. Tosiasiassa benchmarkingin toteutuksen peruskaava ei kuitenkaan juuri muutu eri prosessimallien välillä.

Seuraavassa esitellään lyhyesti kaksi esimerkkiä erilaisista benchmarking-prosessimalleista. Robert Campin vuonna 1989 julkaistussa kirjassa kuvattu prosessimalli on ensimmäinen julkisesti esitetty malli benchmarking-prosessille, ja kaikki myöhemmät

esitykset pohjautuvat siihen. Campin mallia voidaan pitää myös esimerkkinä benchmarking-prosessin ideaalimallista, jossa prosessin kulku on kuvattu hyvin tarkasti. Karlöfin ja Östblomin (1993) viisivaiheinen benchmarking-prosessimalli taas on valittu esimerkiksi mallista, jossa on hieman vähemmän vaiheita ja jossa benchmarking-prosessia ei ole määritelty aivan yhtä tiukasti. Karlöf ja Östblom (1993, 77) toteavatkin kirjassaan, että benchmarkkaavan organisaation kannattaa käyttää prosessioppaita vain ohjeellisina. Jokaista mallin osaa ei pidä noudattaa orjallisesti, varsinkin, jos jokin yksityiskohta on ristiriidassa yrityksen oman tilanteen kanssa. Benchmarking-projektit ovat harvoin sisällöltään ja toteutustavaltaan täysin samanlaisia.

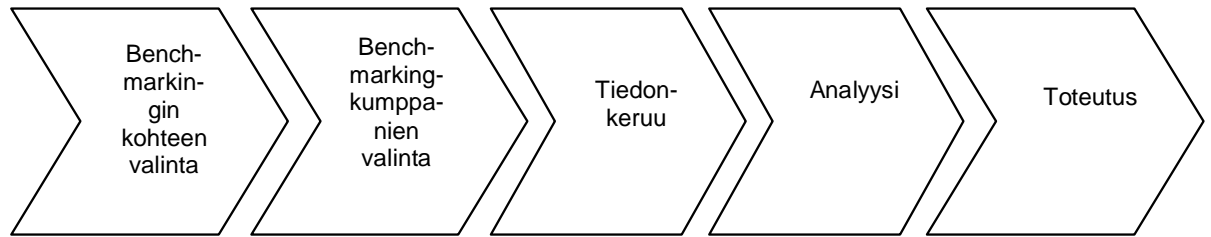
Campin (1989, 16–19) mukaan benchmarking-prosessi voidaan jakaa yhteentoista vaiheeseen, jotka taas voidaan ryhmitellä viiteen laajempaan osaan (Kuvio 1). Ensimmäinen näistä osista on *suunnitteluvaihe (planning phase)*. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on suunnitella benchmarking-tutkimusta. Oleellista on määrittää mitä, kuka ja miten, eli mitä on tarkoitus benchmarkata, mihin omaa toimintaa aiotaan verrata ja miten tarvittavat tiedot kerätään. *Analyysivaiheessa (analysis phase)* kerätään benchmarkingia varten tarvittavat tiedot ja analysoidaan niitä. On pystyttävä tarkasti ymmärtämään sekä omien että benchmarking-kumppanin prosessien käytännöt. Analyysivaiheessa pyritään määrittämään oman ja benchmarking-kumppanin toiminnan välinen suorituskykyero (performance gap) ja eron syyt sekä arvioimaan suorituskykyjen tulevaa kehitystä.

Campin (1989, 18–19) benchmarking-prosessin kolmas osa on *integraatiovaihe (integration)*. Integraatio tarkoittaa benchmarkingin tulosten käyttämistä toiminnallisten muutostavoitteiden asettamiseen. Ensimmäiseksi on kuitenkin hankittava työntekijöiden ja johdon hyväksyntä tutkimuksen löydöksille ja saatava heidät näin sitoutumaan muutosten toteuttamiseen. Integraatiota seuraa *toimintavaihe (action)*. Toimintasuunnitelmissa määritellään tarvittavat implementointitoimenpiteet ja niiden onnistumista seurataan säännöllisin väliajoin. Mallin viimeinen osa on *kypsyysvaihe (maturity)*. Kypsyys saavutetaan, kun parhaat käytännöt on otettu käyttöön kaikissa organisaation liiketoimintaprosesseissa ja näin saavutettu johtava asema kilpailijoihin verrattuna. Kypsyysvaiheessa benchmarkingista on Campin mukaan tullut pysyvä, jatkuva ja oleellinen osa organisaation johtamisprosessia.



Kuvio 1 Benchmarking-prosessin vaiheet (Camp 1989, 17)

Karlöfin ja Östblomin (1993) benchmarking-prosessimallin viisi vaihetta ovat benchmarkingin kohteen valinta, benchmarking-kumppanien valinta, tiedonkeruu, analyysi ja toteutus (Kuvio 2). Ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mitä organisaation toiminnan osaa halutaan benchmarkata, ja pyritään määrittelemään ja kuvaamaan kohde mahdollisimman tarkasti. Tämän jälkeen etsitään mahdollisimman vertailukelpoisia ja benchmarkattavassa toiminnassa menestyviä benchmarking-kumppaneita. Kolmannessa vaiheessa kerätään omasta ja benchmarking-kumppaneiden toiminnasta erilaisia kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tietoja. Analyysivaiheessa lajitellaan kerätyt tiedot, analysoidaan suorituskykyeroja ja dokumentoidaan tulokset benchmarking-raporttiin. Prosessin viimeisessä vaiheessa implementoidaan analyysin tuloksena suunnitellut organisaatiota kehittävät ja tulosta parantavat toimenpiteet.



Kuvio 2 Viisivaiheinen benchmarking-prosessi (Karlöf & Östblom 1993, 92)

Karlöfin ja Östblomin prosessimalli sopii hyvin kuvaamaan yleistä benchmarking-prosessia, sillä sen viisi vaihetta esiintyvät yleensä kaikissa muissakin prosessimalleissa. Useampivaiheisissa malleissa vaiheet on vain jaoteltu pienempiin osiin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin benchmarkingin toteutusta ja benchmarking-prosessin eri vaihteita. Kappaleiden jaottelu perustuu Karlöfin ja Östblomin prosessimalliin, joten ensin käsitellään benchmarkingin kohteen valintaa, sitten benchmarking-kumppanin valintaa, kolmanneksi tietojen keräämistä, neljänneksi tietojen analysointia ja suorituserojen määrittämistä ja lopuksi benchmarkingin tuloksena kehitettyjen muutostoimenpiteiden toteuttamista.

Benchmarkingin kohteen valinta

Benchmarking-prosessin alussa on päätettävä, mitä halutaan benchmarkata, eli valittava benchmarkingin kohde. Benchmarkingin kohteena ovat useimmiten liiketoimintaprosessit ja niiden käytännöt. Kuitenkin myös monia muita asioita voidaan benchmarkata. Benchmarkingia voidaan soveltaa yrityksen strategisen ja operationaalisen tason toimintaan, hallintoon sekä erilaisiin erikoistarkoituksiin. Benchmarking kohde voi olla yrityksen tai jonkin sen prosessin tuottama tuote tai palvelu, yritykseen ostetut tuotteet tai palvelut, jokin yrityksen kriittinen menestystekijä tai asiakkaiden vaatimukset (Camp 1989, 42; Fitz-enz 1993, 40–41).

Kirjallisuudessa korostetaan usein, että benchmarkingin kohteeksi kannattaa valita toiminto tai prosessi, jonka kehittäminen tuo yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä. Kaivos ym. (1995, 80) toteavat, että kohteen valintaan täytyy kiinnittää huomiota, koska benchmarking-toimintaan sidotaan yrityksen resursseja ja aikaa. Benchmarkingin kohteen kehittämisen täytyy näkyä yrityksen toiminnassa ja tuloksissa ainakin jollakin osa-alueella. Kohteen pitää siis edustaa yritykselle tärkeää asiaa. Campin (1989, 51–52) mukaan benchmarking kohteen valinnassa täytyy ottaa huomioon myös se, miten hyvin benchmarking menetelmänä sopii kyseisen toiminnon kehittämiseen.

Varsinaisen benchmarking-kohteen valinnan jälkeen valitun toiminnon tai prosessin toiminta on analysoitava mahdollisimman tarkasti. Jos oman benchmarking-kohteen

käytäntöjä ei tunneta riittävän hyvin, sekä vertailu että kehitystavoitteiden asettaminen on hankalaa (Kaivos ym. 1995, 81). Benchmarkingin kohteen analysointiin sisältyy sen sisällön, suorituskyvyn ja suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden määrittely. Tarvittavat tiedot voivat löytyä yrityksen käytössä olevista mittaus- ja tietojärjestelmistä, ne voidaan kerätä tilastoista, mitata tai arvioida. Prosessi-benchmarkingissa dokumentoidaan myös prosessin kulku ja käytettävät menetelmät ja toimintatavat (Tuominen 1993a, 57).

Benchmarking-kumppanin valinta

Benchmarking-prosessin toinen vaihe on kumppanien valinta. Sopivan kumppanin etsintä lähtee liikkeelle organisaation tietotarpeista. Fitz-enz (1993, 43) toteaa, että ennen benchmarking-kumppaneiden etsimistä yrityksen täytyy ottaa huomioon kaksi asiaa: mikä on benchmarking-projektin tarkoitus ja tavoite sekä millaiset vertailuyritykset vastaavat tähän tavoitteeseen. Elnathanin ja Kimin (1995, 347) mukaan organisaation kannattaa omien benchmarking-tarpeidensa ohella arvioida myös houkuttelevuutensa mahdollisena benchmarking-kumppanina eli suhteelliset vahvuutensa.

Benchmarking-kumppaniksi täytyy löytää yritys tai yrityksen osa, joka on hyvä benchmarkingin kohteena olevassa prosessissa tai joka voi toimia sopivana esimerkkinä ja oppimisen kohteena. Benchmarking-kumppaniksi voidaan valita luvun 2.1.2 jaottelun mukaisesti joko sisäinen toimija, suora kilpailija, samalla alalla toimiva yritys tai yritys, joka on muuten osoittautunut erinomaiseksi benchmarkingin kohteena olevassa toiminnossa. Kumppanin valintaan vaikuttavat luonnollisesti myös samassa luvussa esitetyt erilaisten kumppanien hyvät ja huonot puolet. Fedor ym. (1996, 166) muistuttavat, että benchmarking-kumppanin valinnassa joudutaan tekemään erilaisia kompromisseja. Esimerkiksi tiedon kerääminen on yleensä yksinkertaisinta sisäisessä benchmarkingissa, koska tieto on valmiiksi vertailukelpoista ja helposti saatavilla. Lisäksi sisäisestä benchmarkingista saadut käytännöt ja toimintamallit on jo hyväksytty organisaatiossa. Ongelmana on se, että nämä käytännöt eivät useinkaan ole kovin mullistavia tai innovatiivisia. Sitä vastoin vertailut toiminnon tai prosessin parhaisiin osajiin saattavat tuoda esille dramaattisia suorituskykyeroja, mutta näiden erojen umpeen kurominen ei välttämättä ole mahdollista, kun otetaan huomioon yrityksen kulttuuri ja resurssit.

Perinteisissä benchmarking-oppaissa korostetaan usein, että benchmarking-kumppaneiden tulisi edustaa alan ehdotonta huippua ja parhaita mahdollisia käytäntöjä. Kuten edellä benchmarkingin kritiikin yhteydessä todettiin, tällaiset best in class -vertailut eivät todellisuudessa välttämättä ole yritykselle kovin hyödyllisiä, jos oma suoritustaso on kaukana huipputasosta. Esimerkiksi Hollowayn ym. (1998, 124) mukaan benchmarking-kumppanin täytyy olla ”roolimalli” tutkittavalla toiminnan alueella, mutta sen

ei tarvitse olla ”paras kaikessa”. Myös kumppanilla täytyy olla jotain opittavaa, jotta se voisi hyötyä benchmarking-projektista.

Tietoa benchmarking-kumppaneiksi sopivista yrityksistä voi saada esimerkiksi erilaisten teollisuusliittojen ja ammatillisten organisaatioiden kautta, konsulteilta, keskusteluissa asiakkaiden ja toimittajien kanssa, haastattelemalla oman organisaation tai muiden yritysten asiantuntijoita tai korkeakoulujen edustajia sekä erilaisissa konferensseissa ja koulutustilaisuuksissa. Myös yleisissä tiedotusvälineissä esiintyvistä tai erilaisissa laatukilpailuissa menestyneistä yrityksistä voi saada hyvän benchmarking-kumppanin (Tuominen 1993a, 52–53; Kaivos ym. 1995, 11).

Kumppanin valintaan voi liittyä myös ongelmia. Haluttu yritys ei välttämättä aina suostu benchmarking-kumppaniksi. Tähän voi olla monia syitä. Monet organisaatiot saattavat olla haluttomia jakamaan tietoja kilpailijoidensa kanssa. Joidenkin organisaatioiden kulttuuriin saattaa kuulua, ettei tietoja organisaation toiminnasta saa luovuttaa kenellekään ulkopuoliselle. Jos yrityksellä on vähän aikaisempaa kokemusta benchmarking-toiminnasta, se saattaa epäillä benchmarkingista saatavia hyötyjä. Lisäksi jotkin organisaatiot, erityisesti sellaiset, joita pidetään huippuosajina jossakin toiminnossa tai prosessissa, saattavat saada niin paljon yhteistyökutsuja, etteivät ne voi millään suostua kaikkiin pyyntöihin (Fedor ym. 1996, 173–174).

Tietojen kerääminen

Kun benchmarking-kumppanit on valittu, voidaan ryhtyä keräämään tietoja benchmarkingia varten. Tiedonkeruu voidaan toteuttaa hyvin monella eri tavalla. Camp (1989, 75) muistuttaa, että vaikka benchmarking usein yhdistetään yritysvierailuihin, henkilökohtainen kontakti benchmarking-kumppaniin ei suinkaan aina ole välttämätöntä. Tärkeintä on valita tiedonkeruutapa, joka vastaa yrityksen tarpeita ja tuottaa parhaimmat tulokset. Fitz-enzin (1993, 111–112) mukaan tiedonkeruutapojen valinnassa täytyy ottaa huomioon muun muassa benchmarking-projektiin käytettävissä oleva aika, budjetti ja henkilöstöresurssit, benchmarking-tiimin tietojenhankintataidot sekä osallistuvien organisaatioiden normit tietojen jakamiselle. Camp (1989, 77) jaottelee erilaiset tietolähteet niiden käytön helppouden mukaan sisäisiin, ulkoisiin ja omaa tutkimusta vaativiin lähteisiin. Ensin etsitään siis tietoja yrityksen sisältä, sitten ulkopuolelta valmiista julkisista lähteistä ja lopuksi tehdään omia itsenäisiä tutkimuksia.

Yrityksen sisäisiä tietolähteitä ovat esimerkiksi yrityksen omat tietokannat ja erilaiset sisäiset julkaisut, katsaukset ja analyysit. Valmiiden dokumenttien lisäksi sisäisiä tietolähteitä ovat myös yrityksen työntekijät. Yrityksessä saattaa olla useita ihmisiä, jotka seuraavat ympäristöä ja muita yrityksiä, tai ihmisiä, joilla muuten on benchmarkingin kannalta hyödyllistä tietoa. Ulkopuolisia valmiita julkisia tietolähteitä ovat esimerkiksi

erilaiset aikakaus- ja sanomalehdet sekä muiden yritysten tuottamat julkaisut, kuten vuosikertomukset. Lähteiden etsinnässä kannattaa hyödyntää kirjastojen sähköisiä tietokantoja. Myös toimiala- ja ammattijärjestöt ovat erinomainen julkisen tiedon lähde. Niillä on omia julkaisuja, tilastoja, koulutusohjelmia, seminaareja ja erikoistuneita kirjastopalveluja. Hyödyllisiä benchmarking-tietoja voidaan lisäksi saada erilaisilta ulkopuolisilta asiantuntijoilta, kuten konsulteilta, tutkijoilta tai yritysanalytikoilta (Camp 1989, 79–89).

Jos kaikkia tarvittavia tietoja benchmarkingia varten ei saada yrityksen sisäisistä tai ulkopuolisista julkisista lähteistä, yrityksen täytyy tehdä omaa tutkimusta tietojen keräämiseksi. Yritysvierailut ovat tunnetuin tapa kerätä benchmarking-tietoja. Yleensä vierailuun sisältyy keskustelujen ohella yritys kierros, jonka aikana voidaan tutustua kumppanin prosesseihin ja käytäntöihin. Yritysvierailuun käytössä oleva aika kannattaa käyttää tehokkaasti hyödyksi. Vierailua suunniteltaessa on siis hyvä tutustua kaikkeen benchmarking-kumppanista saatavissa olevaan informaatioon sekä valmistella huolellisesti keskustelun teemat ja kysymykset (Camp 1989, 93–99). Tutkimustietoa benchmarking-kumppaneista voidaan kerätä myös haastattelemalla benchmarking-kumppaneita puhelimen välityksellä, jakamalla kumppaneille kyselylomakkeita tai kutsumalla benchmarking-projektiin osallistuvien organisaatioiden edustajia ryhmäkeskusteluun (Fitz-enz 1993, 115–116). Hieman harvinaisempi tapa kerätä benchmarking-tietoa on tuoteanalyysi (reverse engineering). Tuoteanalyysissä benchmarkingin kohteeksi valittujen yritysten tuotteiden toimintoja, ominaisuuksia ja materiaaleja analysoidaan tuotetta käyttämällä tai purkamalla se osiin (Camp 1989, 79).

Benchmarking-kirjallisuudessa käsitellään jonkin verran myös benchmarkingissa käytettäviä *mittareita*. Esimerkiksi Karlöf ja Östblom (1993, 116) korostavat kvantitatiivisten mittareiden merkitystä toimintatapojen vertailun rinnalla. Jos suorituksen kvantitatiivinen kuvaus jätetään kokonaan pois, benchmarking-tutkimuksen tulos voi olla vaikeaselkoinen eikä se välttämättä johda todellisiin kehitystoimenpiteisiin. Myös mittareiden valintaan täytyy kiinnittää huomiota. Fitz-enz (1993) muistuttaa, että pelkkä mittaaminen mittaamisen takia on resurssien tuhlausta. Yrityksen on arvioitava tarkkaan, mitä sen kannattaa mitata, jotta löydetään selviä vaikutuksia organisaation toimintaan ja asiakkaisiin. Mittareiden täytyy siis liittyä yritykselle lisäarvoa tuottaviin kriittisiin menestystekijöihin. Karlöfin ja Östblomin (1993, 142) mukaan mittareiden valinnassa täytyy ottaa huomioon myös tietojen vertailukelpoisuus benchmarking-kumppaneiden välillä. Siksi mittarit on pyrittävä määrittelemään mahdollisimman tarkasti. Kaikille osallistujille täytyy siis olla selvää, mitä kullakin mittarilla on tarkoitus mitata ja mitä tietoja mittareiden arvojen määrittämiseen otetaan mukaan.

Tietojen analysointi ja suorituserojen määrittäminen

Benchmarking-prosessin neljännessä vaiheessa analysoidaan kerätyt benchmarking-tiedot. Analyysissä pyritään määrittämään organisaation ja sen benchmarking-kumppanien väliset suorituskykyerot sekä näiden erojen syyt. Fitz-enzin (1993, 121–122) mukaan tietojen analysointi alkaa tietojen organisoinnilla ymmärrettävään ja helposti käsiteltävään muotoon. Toiseksi kannattaa tarkistaa saatujen tietojen tarkkuus ja relevanssi ja pyrkiä korjaamaan mahdolliset puutteet ja virheet. Karlöf ja Östblom (1993, 163–164) korostavat, että tietojen laatu ei ole tärkeää pelkästään vertailun tarkkuuden vuoksi, sillä trendit ja suuntaukset voidaan itse asiassa tulkita verraten yleisluontoisesta aineistosta. Tietojen oikeellisuus ja luotettavuus vaikuttaa kuitenkin myös siihen, miten hyvin organisaatio hyväksyy benchmarkingin tulokset. Kolmas vaihe tietojen analysoinnissa on Fitz-enzin (1993, 122–123) mukaan tietojen muokkaaminen ja tarvittavien tunnuslukujen laskeminen kvantitatiivisesta aineistosta. Yksinkertaiset laskutoimitukset kuten korkeimmat ja matalimmat arvot sekä keskiarvot ovat yleensä riittäviä aineiston kuvaamiseen. Tärkeimpiä tietoja voidaan havainnollistaa kuvaajilla, sillä ne helpottavat suorituserojen ymmärtämistä. Lopuksi tietojen analysointiin sisältyy myös yhteenvetojen tekeminen haastattelu- ja keskusteluaineistosta.

Suorituskykyerojen havaitseminen ja kvantifiointi on vain puolet benchmarking-analyysistä. Benchmarkingin teho kehittämisvälineenä perustuu siihen, että löydetään syyt suorituskuilujen olemassaoloon (Karlöf & Östblom 1993, 169–170). Suorituskykyerojen syyt on löydettävä joko prosessin toimintatavoista ja menetelmistä tai niistä edellytyksistä, jotka mahdollistavat näiden menetelmien hyödyntämisen (Tuominen 1993a, 69). Tällaisia edellytyksiä saattavat olla esimerkiksi käytettävissä oleva teknologia, työn ohjeistus, organisaation toimintapolitiikka, työntekijöiden osaaminen, asenne ja motivaatio sekä organisaation johtamistapa (Fitz-enz 1993, 137–138).

Fedor ym. (1996, 166) muistuttavat, että on tärkeää myös arvioida benchmarkingin tulosten merkittävyyttä. On mietittävä, kuinka tärkeitä erot ovat ja mitkä niistä ovat niin merkittäviä, että niiden umpeen kuromiseksi täytyy ryhtyä toimenpiteisiin. Camp (1989, 151–152) puolestaan korostaa benchmarking-oppaassaan, että myös benchmarking-kumppaneiden tulevia suoritusasoja täytyy arvioida. Parhaat käytännöt ja menetelmät eivät hänen mukaansa ole pysyviä, vaan yritykset pyrkivät jatkuvasti parantamaan toimintaansa. Siksi on tärkeää yrittää määrittää, minkälainen suorituskykyjen välinen ero tulee olemaan tulevaisuudessa ja miten se pystytään kuroma umpeen.

Benchmarkingin löydösten implementointi

Benchmarking-projektin viimeisessä vaiheessa toteutetaan organisaatiossa benchmarking-löydösten mukaiset muutokset. Ohinatan (1994, 52–53) mukaan implementointivaiheessa täytyy muistaa, että benchmarking-kumppaneilta löydettyjä käytäntöjä ei aina voida soveltaa yritykseen sellaisinaan. Niitä on siis muokattava organisaation omaan toimintaan sopiviksi. Codlingin (1998, 41) mukaan implementointivaiheeseen kuuluu benchmarkingin tulosten kommunikointi organisaatiossa ja henkilöstön sitouttaminen niihin, tavoitteiden muokkaus ja parannussuunnitelmien laadinta, suunnitelmien implementointi sekä niiden toteutumisen seuraaminen. Fedor ym. (1996, 166) toteavat, että implementointivaihe on useimmiten benchmarking-prosessin vaiheista kaikkein eniten aikaa vievä.

Ennen kuin kehitystoimenpiteitä ryhdytään toteuttamaan, täytyy tutkimuksen tulokset raportoida toiminnan avainhenkilöille eli ylimmälle johdolle ja niille henkilöille, joiden arvioidaan saavan vastuualueita tulevissa muutosprojekteissa. Tämän jälkeen tulokset esitetään usein myös koko henkilökunnalle (Karlöf & Östblom 1993, 185–186). Uusien käytäntöjen ja menetelmien käyttöön ottamiseen saatetaan organisaatiossa suhtautua epäluuloisesti, vaikka varsinainen benchmarking olisi toteutettu täysin ohjeiden mukaan. Löydettyjen käytäntöjen implementointi yrityksen toimintaan ei välttämättä onnistu, jos henkilökunta ei hyväksy benchmarkingin tuloksia. Tämän takia myös tulosten kommunikointiin kannattaa kiinnittää huomiota (Camp 1989, 163).

Implementointivaiheeseen sisältyy tavoitteiden asettaminen organisaation toiminnan kehittämiseksi. Tavoitteiden on oltava haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa (Tuominen 1993a, 71). Implementoinnin etenemistä on myös valvottava. Valvonta pitää sisällään implementoinnin etenemisen vertaamisen ennalta määriteltyihin virstanpylväisiin, poikkeamien syiden selvittämisen, korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen ja tulosten seuraamisen (Camp 1989, 205–206).

2.4.2 Benchmarkingin onnistumista tukevia tekijöitä

Benchmarking-oppaissa on lueteltu useita tekijöitä, joita vaaditaan benchmarkingin onnistuneeseen toteuttamiseen. Tieteellisemmässä benchmarking-kirjallisuudessa näitä seikkoja ei juurikaan käsitellä, eikä niiden merkitystä benchmarking-projektin onnistumiselle ole varsinaisesti tutkittu. Tässä luvussa esitellään kuitenkin lyhyesti benchmarkingin onnistumista tukevia tekijöitä, koska ammattikirjallisuudessa niitä pidetään hyvin tärkeinä.

Ensimmäinen monissa benchmarking-kirjoissa ja -artikkeleissa esitetty benchmarkingille asetettava vaatimus on organisaation *ylimmän johdon tuki* projektille.

Campin (1989) mukaan johdon osallistuminen on välttämätöntä benchmarkingin onnistumiselle, sillä on tärkeää, että benchmarkingia suorittavat henkilöt pääsevät käsiksi tarvittaviin tietoihin ja että heillä on riittävät resurssit projektin läpiviemiseen. Johdon täytyy myös olla halukas tekemään muutoksia yrityksen toimintaan benchmarkingin tulosten perusteella. Johdon tukea tarvitaan benchmarking-projektin alussa benchmarking-toimintaan kohdistuvan vastustuksen voittamiseen ja projektin aikana sen sujuvan etenemisen varmistamiseen. Tärkeintä johdon tuki on kuitenkin projektin loppuvaiheessa, kun benchmarkingin löydökset pitäisi saada implementoitua. Goldwasser (1995, 40) korostaa muutosjohtamisen merkitystä benchmarkingin onnistumiselle. Jos benchmarkingiin ei yhdistetä tehokasta muutosjohtamista, parhaimmatkin ideat saattavat kohdata yrityksessä vahvaa vastustusta.

Toiseksi benchmarkingin onnistumiseen vaikuttaa se, *ketkä osallistuvat* benchmarking-projektin toteuttamiseen. Ensinnäkin useimmat kirjoittajat korostavat sitä, että osallistujien joukossa täytyy olla mukana benchmarkattavan osaston tai prosessin henkilökuntaa. Markinin (1992, 16–17) mukaan benchmarkingin toteuttamiseen osallistuvat työntekijät pääsevät itse näkemään benchmarking-kumppaneiden käytäntöjä ja saattavat saada ideoita siitä, mitä yrityksen tulee tehdä kehittääkseen toimintaansa. Osallistuminen lisää sitoutumista ja vähentää muutosvastarintaa, koska ehdotettuja kehitysuunnitelmia ei voi hylätä vain ulkopuolelta tulevana huonoina ideoina. Camp (1989, 6) taas muistuttaa, että työntekijöiden osallistuminen benchmarkingiin on tärkeää myös benchmarking-kohteen tuntemuksen vuoksi. Henkilöstö tuntee organisaation prosessit parhaiten ja tietää, miten benchmarkingin tulokset voidaan implementoida tehokkaimmin mukauttamalla ne prosessin työolosuhteisiin.

Benchmarking-oppaissa ollaan erimielisiä siitä, kuinka tarpeellista on, että benchmarking-projektiin osallistuu myös ulkopuolisia asiantuntijoita eli konsultteja. Codling (1998, 62) pitää konsulttiyritysten tarjoamaa apua varsin hyödyllisenä, sillä konsulteilla on yleensä huomattavat määrät kokemusta muista yrityksistä ja toimialoista sekä myös aikaisemmista benchmarking-projekteista. Konsultit ajattelevat yrityksen toiminnasta ja kehitysmahdollisuuksista eri tavalla kuin yrityksen omat työntekijät, joten he voivat tuoda keskusteluun uusia näkökulmia. Spendolinin (1992, 87) mukaan konsulttien käyttäminen voi olla erityisen hyödyllistä silloin, kun benchmarkingissa käsitellään arkaluontoisia tietoja. Konsultit voivat laatia benchmarkingin tuloksista raportin, josta ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä benchmarking-projektiin osallistuvia yrityksiä. Esimerkiksi Fitz-enzin (1993, 88) mielestä konsulttien käyttö benchmarkingin toteutuksessa ei kuitenkaan ole suositeltavaa. Ensinnäkin ulkopuolinen tarvitsee paljon aikaa tutustuakseen yrityksen toimintaan, ja silti häneltä puuttuu benchmarkingissa tarvittavaa syvällistä tietoa yrityksestä. Ulkopuolinen ei välttämättä osaa esittää benchmarking-kumppaneille yrityksen kannalta oleellisia kysymyksiä tai nostaa tutkimuksen tuloksista

esiin yritykselle hyödyllisimpiä tietoja. Benchmarking onnistuu Fitz-enzin mukaan parhaiten, kun sen toteuttaa yrityksen oma henkilökunta.

Kolmas kirjallisuudessa esitetty benchmarkingin onnistumista tukeva tekijä on organisaation *benchmarking-osaaminen* ja *benchmarkingiin sopiva kulttuuri*. Esimerkiksi Francis ja Holloway (2002, 286) havaitsivat brittiläisiä yrityksiä koskevissa tutkimuksissaan, että niissä yrityksissä, jotka kokivat hyötyneensä eniten benchmarkingista, oli kiinnitetty huomiota benchmarkingia toteuttavan henkilökunnan osaamiseen koulutuksella ja valitsemalla mukaan ihmisiä, joilla on aikaisempaa kokemusta benchmarkingista. Myös Tuomisen (1993a, 84–85) mukaan yrityksen sisäinen benchmarking-koulutus on perusedellytys benchmarkingin onnistumiselle. Koulutuksen tavoitteena on sekä ajattelutavan muuttaminen että benchmarkingin teknisen suorittamisen oppiminen. Elnathanin ym. (1996, 43–44) mukaan myös organisaation aikaisemmasta benchmarking-kokemuksesta on hyötyä benchmarkingin toteuttamisessa. Kokemuksen myötä benchmarking-prosessin toteutus sujuu nopeammin ja tehokkaammin. Tämä puolestaan vähentää projektin kustannuksia ja kasvattaa onnistumisen todennäköisyyttä.

Onnistunut benchmarking vaatii organisaatiolta myös tietynlaista oppimisen ja tiedon jakamisen benchmarking-kulttuuria. Tähän sisältyy muun muassa valmius muuttaa prosesseja ja toimintatapoja, halukkuus oppia muilta ja etsiä uusia ideoita organisaation ulkopuolelta sekä empiirisen tutkimusaineiston suosiminen (Hinton ym. 2000). Poulsonin (1996, 14) mukaan yrityksen on pystyttävä hyväksymään, että muilla saattaa olla parempia ideoita ja menetelmiä samojen toimintojen hoitamiseen. Benchmarkaajan on myös oltava valmis investoimaan henkilökuntaan ja sen koulutukseen. Codling (1998, 57) toteaa, että benchmarkingin toteuttamista helpottaa usein se, että yrityksessä on ennestään olemassa jonkinlainen innovatiivisuutta suosiva jatkuvan kehittämisen kulttuuri.

Neljänneksi onnistunut benchmarking vaatii organisaatiolta tehokasta *viestintää* ja benchmarking-toiminnan *koordinointia*. Karlöf ja Östblom (1993, 91) muistuttavat, että organisaatiossa syntyy benchmarking-projektin aikana usein jonkinlaista levottomuutta ja ihmettelyä siitä, mitä on tekeillä. Siksi on tärkeää tiedottaa benchmarkingista henkilökunnalle riittävästi projektin kuluessa ja sen jälkeen. Säännöllinen tiedottaminen pitää myös yllä mielenkiintoa ja sitoutumista benchmarking-työtä kohtaan. Codlingin (1998, 42) mukaan viestinnän tavoitteena on, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät benchmarkingin suositusten sisällön. Sillä pyritään myös varmistamaan, että kaikki ne, joita benchmarkingin perusteella tehtävät muutokset koskevat, luottavat benchmarkingin tuloksiin ja hyväksyvät tulevat muutokset.

Karlöf ja Östblom (1993, 91) korostavat tehokkaan viestinnän lisäksi myös benchmarking-toiminnan suunnitelmallisuutta. Heidän mukaansa benchmarking-toiminnan täytyy onnistuakseen olla järjestelmällistä ja koordinoitua. Pryorin ja Katzin (1993, 7) mukaan on tärkeää muistaa, että benchmarking ei ole vain satunnaisia havaintoja erilai-

sista yritysmaailmassa käytettävistä menetelmistä tai vierailuja kilpaileviin yrityksiin. Hyvässä benchmarking-projektissa toteutetaan tietyt toiminnot systemaattisesti selvässä järjestyksessä.

Viidentenä kirjallisuudessa esiintyvänä benchmarkingin toteuttamiseen liittyvänä vaatimuksena voidaan mainita benchmarking-toiminnan *jatkuvuus*. Benchmarkingin täytyisi olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Grayson (1994, 36) perustelee benchmarkingin jatkuvuuden tärkeyttä muiden yritysten jatkuvalla kehitymisellä. Siinä vaiheessa, kun yritys saavuttaa parhaana pitämänsä vertailutason, se on jo todennäköisesti jäänyt jälkeen joistakin kilpailijoistaan. Kukaan ei voi olla aina ja pysyvästi paras. Karlöf ja Östblom (1993, 191) toteavat, että benchmarking pääsee täyteen mittaansa, kun sitä tehdään toistuvasti. Kun projekti on käyty kerran läpi, organisaatiolla on valmiina benchmarkingin malli ja vakiintunut kontaktipinta kumppanin etsimiseen ja tiedon keräämiseen. Benchmarkingia voidaan tällöin käyttää myös yhtenä jatkuvan kehittämisen menetelmänä.

Lopuksi benchmarking-projektin onnistumiseen vaikuttavat erilaiset benchmarkingin toteuttamiseen ja erityisesti tietojen keräämiseen liittyvät *eettiset tekijät*. Ohinatan (1994, 52) mukaan tiedon hankinnassa on tärkeää ottaa jatkuvasti huomioon benchmarking-kumppanin näkökulma. Tutkimuksen tulee keskittyä vain niihin asioihin, jotka on sovittu etukäteen kumppanin kanssa. Myös Kaivos ym. (1995, 83) muistuttavat, että luottamusta benchmarking-kumppanin kanssa ei saa pettää millään tavalla. Esimerkiksi erilaiset taka-ajatukset tietojen hankinnassa tai kumppanilta saatujen tietojen kertominen eteenpäin on benchmarking-etiikan vastaista. Etorren (1993, 13) mukaan monet riippumattomat benchmarking-järjestöt ovat laatineet eettisiä ohjeita ja säännöstöjä, joita benchmarkingia harjoittavien yritysten kannattaisi noudattaa. Ohjeet käsittelevät esimerkiksi tasapuolista tietojen vaihtoa, saadun tiedon käyttöä, kilpailulainsäädäntöä ja benchmarking-kumppanin yhteystietojen luovuttamista kolmansille osapuolille.

2.5 Taloushallinnon benchmarking

2.5.1 Taloushallinnon benchmarking kirjallisuudessa

Edellisissä alaluvuissa käsiteltiin benchmarkingin ominaisuuksia ja toteutusta yleisellä tasolla. Tässä luvussa keskitytään tarkemmin taloushallinnon benchmarkingiin. Vaikka benchmarking-kirjallisuuden kirjo on erittäin laaja, taloushallinnon benchmarkingista on kaiken kaikkiaan kirjoitettu hyvin vähän. Useimmat taloushallinnon benchmarkingia käsittelevät artikkelit ovat lyhyitä ammattilehtiartikkeleita. Niissä saatetaan esimerkiksi

pyrkii perustelevaan, miksi yritysten tulisi benchmarkata taloushallintoon (ks. esim. Malcolm 1995a; Hackett 1998). Artikkelit käsittelevät useimmiten joko yksittäisten yritysten benchmarking-kokemuksia (esim. Coburn ym. 1995; Biglia & Songini 1998) tai jotakin tiettyä, useampia yrityksiä koskevaa benchmarking-tutkimusta ja sen tuloksia (esim. Malcolm 1995b; 1997; Gattenio 1996; Higgins 2006). Useimmissa artikkeleissa esitellään myös benchmarking-projekteissa havaittuja eri taloushallinnon prosessien parhaita käytäntöjä (esim. Malcolm 1995b; 1997; Hackett 1998; Higgins 2006). Taloushallinnon benchmarkingia käsittelevissä artikkeleissa keskitytään siis yleensä enemmän benchmarkingin tuloksiin ja taloushallinnon prosessien kehittämistä edistäviin neuvoihin kuin varsinaiseen benchmarkingiin ja sen toteuttamiseen.

Tieteellisempiä tutkimuksia taloushallinnon benchmarkingista on olemassa hyvin vähän. Seuraavassa alaluvussa (luku 2.5.2) esitellään pari hieman laajempaa tutkimusta (Ghobadian, Woo, Gallear, Viney & Liu 2001 sekä Beretta, Dossi & Grove 1998) ja käsitellään niiden perusteella taloushallinnon benchmarkingin toteuttamista ja erityispiirteitä. Tätä työtä varten haastateltiin myös konsulttia, jolla on kokemusta suomalaisten yritysten taloushallinnon benchmarking-projektien toteuttamisesta. Asiantuntijahaastattelun tuloksia esitellään alaluvussa 2.5.3. Samalla käsitellään myös konsultin kokemuksia taloushallinnon palvelukeskusten benchmarkingista, sillä siitä ei ole saatavilla lainkaan aikaisempaa kirjallisuutta.

2.5.2 Tutkimuksia taloushallinnon prosessien benchmarkingista

Ghobadian ym. (2001)

Ghobadian ym. (2001) on yksi harvoista laajemmista tutkimusraporteista, jossa käsitellään myös taloushallinnon benchmarkingia. Kirjoittajien mukaan benchmarkingin soveltamisesta taloushallintoon ei ole olemassa juurikaan systemaattista, useampia yrityksiä kattavaa empiiristä tutkimusta. He asettavatkin tavoitteekseen täyttää tätä olemassa olevan tietämyksen aukkoa ja parantaa ymmärrystä siitä, miten benchmarkingia voidaan hyödyntää taloushallinnon kehittämisessä. Itse tutkimus koostuu laajasta brittiläisille yrityksille suunnatusta kyselytutkimuksesta ja viidestä case-tapauksesta. Kyselytutkimukseen osallistui noin 250 taloushallinnon johtotehtävissä toimivaa henkilöä erikokoisista ja eri aloilla toimivista organisaatioista. Case-kuvauksissa puolestaan tarkasteltiin syvällisemmin taloushallinnon benchmarkingia kahdessa teollisuusyrityksessä, kahdessa julkisen sektorin palveluorganisaatiossa ja yhdessä vapaaehtoisorganisaatiossa. Tutkijoiden käsityksen mukaan kyseessä on ensimmäinen kattava

survey-tutkimus, joka keskittyy tarkastelemaan benchmarkingin soveltamista organisaatioiden taloushallintoon.

Ghobadianin ym. (2001, 61–63) kyselyyn vastanneista organisaatioista vajaa 12 % ilmoitti benchmarkkaavansa taloushallintoon. Niistä organisaatioista, jotka yleensäkin käyttivät benchmarkingia, noin 40 % toteutti myös taloushallinnon benchmarkingia. Isoissa yrityksissä taloushallinnon benchmarking oli yleisempää kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yhdeksi syyksi taloushallinnon benchmarkingin suhteellisen vähäiseen esiintymiseen tutkijat arvelivat sitä, että organisaatioissa lisäarvoja tuottavat toiminnot nähdään usein hyödyllisemmiksi benchmarkingin kohteiksi kuin tukitoiminnot. Kun organisaatioilta kysyttiin, miksi ne eivät benchmarkkaa taloushallintoon, syiksi esitettiin esimerkiksi tiedonkeruun vaikeus, taloushallinto-toiminnon suhteellinen pienuus, aika- ja resurssirajoitteet sekä epävarmuus benchmarkingin mahdollisista hyödyistä. Toisaalta niissä organisaatioissa, joissa taloushallinnon benchmarking oli aloitettu, sitä aiottiin jatkaa myös tulevaisuudessa.

Lähestulkoon kaikki taloushallinnon prosessit ja toiminnot olivat kyselyn perusteella sopivia benchmarkingin kohteiksi. Eniten benchmarkattuja taloushallinnon toimintoja olivat ostoreskontra, palkanmaksu, myyntireskontra, sisäinen tarkastus ja varastonvalvonta (Ghobadian ym. 2001, 63).

Ghobadianin ym. (2001) kyselyssä tarkasteltiin myös taloushallinnon benchmarkingin toteutusta organisaatioissa. Kaiken kaikkiaan taloushallinnon benchmarkingin toteutus ei juuri näyttänyt poikkeavan muista benchmarking-projekteista. Benchmarking-kumppanien valinnassa vastaajat korostivat organisaatioiden samankaltaisuutta, kun taas kilpailija-benchmarking ei ollut erityisen suosittua. Kumppaneiksi ei tavoiteltu alan parhaita organisaatioita, vaan valintakriteerinä oli yleensä kumppanin hyvä maine ja se, että se oli parempi benchmarkingin kohteena olevassa toiminnossa. Tärkeänä pidettiin myös kumppanin luotettavuutta. Tiedonkeruutavoista suosituimpia olivat yritysvierailut ja henkilökohtaiset keskustelut benchmarking-kumppanin edustajien kanssa.

Taloushallinnon benchmarkingin hyödyiksi vastaajat nostivat muiden muassa toimintojen rationalisoinnin kautta saavutettavan tehokkuuden paranemisen ja kustannusten alenemisen, muutostietoisuuden kasvattamisen, henkilökunnan motivoinnin sekä tunnustuksen saamisen taloushallinto-funktiolle yrityksen sisällä. Benchmarkingin nähtiin esimerkiksi vähentävän muun organisaation usein taloushallintoa kohtaan kokemaa epäluuloa ja osoittavan entistä selvemmin taloushallinnon arvon organisaatiolle. Benchmarkingissa kohdattuja ongelmia olivat esimerkiksi ajan ja resurssien puute. Eniten ongelmia liittyi kuitenkin benchmarking-tietojen keräämiseen ja analysointiin. Ongelmallisiksi koettiin esimerkiksi relevanttien tietojen tunnistaminen ja kerääminen, yhtenäisten määritelmien laatiminen prosesseille ja toiminnoille, tietojen vertailukelpoisuus ja johdonmukaisuus sekä havaittujen erojen tulkitseminen. Kaiken kaikkiaan

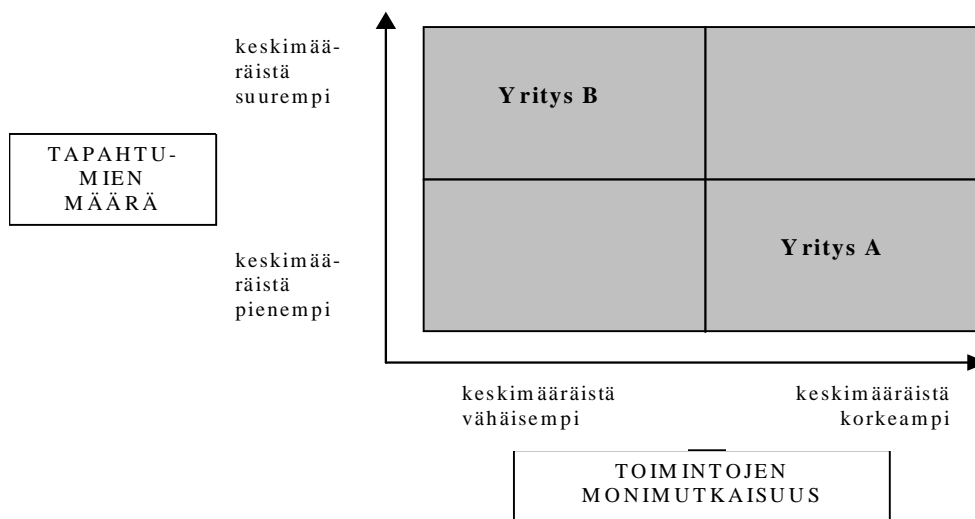
benchmarkingissa kohdattavat ongelmat eivät näyttäneet olevan sidoksissa benchmarkattavaan toimintoon, vaan samanlaisia ongelmia koettiin myös muissa kuin taloushallinnon benchmarking-projekteissa (Ghobadian ym. 2001).

Beretta ym. (1998)

Beretta ym. (1998) käsittelevät artikkelissaan taloushallinnon benchmarkingin toteuttamiseen liittyviä teemoja. He keskittyvät erityisesti käytettävien suoritusmittareiden valintaan, prosessien vertailukelpoisuuden analysointiin sekä parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen ja niiden siirrettävyyden arviointiin. Artikkelin perustuu milanolaisen Bocconi Universityn laskentatoimen ja johtamisen tutkimuskeskuksen CESAD:in toteuttamaan taloushallinnon prosessien benchmarking-projektiin, jossa oli mukana noin 20 suurta italialaisyritystä.

Beretta ym. (1998) tarkastelevat ensinnäkin taloushallinnon benchmarkingissa käytettäviä suoritusmittareita. Heidän mukaansa on tärkeää käyttää mittareita, jotka mittaavat taloushallinnon yritykselle ja sen asiakkaille tuottamaa lisäarvoa. Lisäarvo syntyy yrityksen prosesseissa, joten myös taloushallinnon suoritusmittareiden tulee olla prosessikohtaisia. Mittaamisessa ei pidä keskittyä vain kustannuksiin, vaan näkökulmaa on laajennettava myös prosessien kiertoaikoihin ja palvelun laatuun. Lisäarvon tuottamisen kannalta on erityisen tärkeää ottaa mittareiden valinnassa huomioon prosessin asiakkaiden tarpeet. Jokaiselle mittarille tulee lisäksi antaa erilainen painoarvo sen mukaan, miten sen mittaama ominaisuus vaikuttaa kyseisen prosessin tavoitteiden saavuttamiseen ja siten lisäarvon tuottamiseen.

Berettan ym. (1998) artikkelin toinen taloushallinnon benchmarkingin metodologiaan liittyvä teema on prosessien vertailukelpoisuus. Heidän mukaansa yksittäisen taloushallinnon prosessin suoritus riippuu siitä, miten sen resurssit (lähinnä inhimilliset resurssit) on organisoitu, miten teknologiaa (lähinnä tietotekniikkaa) sovelletaan prosessissa ja minkälaisia erityispiirteitä prosessin toimintaympäristöön liittyy. Kirjoittajat esittävät transaktiopohjaisten prosessien vertailukelpoisuuden arviointiin soveltuvan kaksiulotteisen matriisin, jossa toisena tekijänä on prosessin tapahtumien määrä ja toisena suoritettujen toimintojen monimutkaisuus (Kuvio 3). Prosessin kustannusten kannalta suuri tapahtumien määrä viittaa mahdollisuuteen hyötyä suuruuden ekonomiasta ja toimintojen monimutkaisuus puolestaan monenlaisten resurssien ja koulutetun henkilökunnan tarpeeseen.



Kuvio 3 Transaktioperusteisten taloushallinnon prosessien luokittelu (Beretta ym. 1998, 170)

Kuviossa 3 esitetyn matriisin havainnollistamiseksi voidaan tarkastella myyntireskontraprosessia kahdessa kuvitteellisessa yrityksessä, jotka sijoittuvat matriisiin vastakkaisiin neljänneksiin. Esimerkkiyritys A on rakennusyritys, joka on erikoistunut laajoihin, monimutkaisiin rakennusprojekteihin ympäri maailman. Esimerkkiyritys B on puolestaan valmistusteollisuuden yritys, joka tuottaa standardoituja tuotteita pienillä yksikkökustannuksilla ja myy niitä suurelle määrälle kotimaisia asiakkaita. On selvää, että yritysten myyntireskontraprosessit eroavat merkittävästi niin tapahtumamäärän (myyntilaskujen määrä) kuin prosessin hoitamiseen liittyvien tehtävien monimutkaisuu- den osalta (laskutus- ja kirjaustoiminnot). Kustannukset per myyntilasku ovat todennäköisesti huomattavasti korkeammat yritys A:n prosessissa (Beretta ym. 1998, 169).

Berettan ym. (1998) mukaan esitetty matriisi sopii hyvin taloushallinnon prosessien vertailukelpoisuuden arviointiin, sillä sen akselit kuvaavat yritysten erilaisista liiketoimintaympäristöistä johtuvia prosessien rakenteellisia ominaisuuksia. Taloushallinnon prosessien rakenteelliset ominaisuudet ovat kirjoittajien mukaan enemmän prosessi-kohtaisia kuin toimialakohtaisia. Jollakin toisella toimialalla toimiva yritys saattaa vertailukelpoisuuden kannalta olla parempi benchmarking-kumppani kuin samalla alalla mutta erilaisessa toimintaympäristössä toimiva yritys. Tämä osoittaa, että taloushallinnon prosesseja kannattaa benchmarkata myös yli toimialarajojen.

Kolmanneksi Beretta ym. (1998) käsittelevät artikkelissaan taloushallinnon parhaiden käytäntöjen tunnistamista ja implementointia. Heidän mukaansa parhaita käytäntöjä ovat ensinnäkin käytännöt, jotka avustavat lisäarvon tuottamista parantamalla taloushallinnon yrityksen operatiivisille prosesseille antamaa tukea. Toiseksi taloushallinnon parhaat käytännöt suojelevat prosesseja arvon tuhoutumiselta (value destruction) minimoimalla lisäarvoa tuhoavien tekijöiden vaikutuksen. Tällaisia ovat esimerkiksi työnte-

kijän ja loppukäyttäjän välistä etäisyyttä pienentävät sekä prosesseihin sisältyvien väli-vaiheiden ja järjestelmien rajapintojen määrää vähentävät käytännöt. Kirjoittajat esittävät myös nelivaiheisen menetelmän taloushallinnon parhaiden käytäntöjen tunnistamista varten. Menetelmään kuuluu benchmarkingin kohteena olevien prosessien tarkka määrittely, prosessin segmentointi peräkkäisiin vaiheisiin tai samankaltaisiin toimintoihin, suorituskykymittareiden määrittäminen ja lopuksi prosessin kriittisten vaiheiden hoitamiseen tarkoitettujen erilaisten käytäntöjen analyysi.

Beretta ym. (1998) muistuttavat, että yhden yrityksen kehittämiä käytäntöjä ei välttämättä voida sellaisenaan omaksua toiseen yritykseen. Parhaiden käytäntöjen tunnistamisen jälkeen pitäisi siis vielä pystyä analysoimaan niiden sopivuutta ja niihin mahdollisesti tarvittavia muutoksia. Kirjoittajat suosittelevat, että käytäntöjen siirrettävyyttä arvioidaan tunnistamalla niihin liittyviä tilannetekijöitä (contingency factors). Nämä tekijät voidaan lajitella kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ympäristötekijät, eli yrityksen taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen toimintaympäristön uusien käytäntöjen omaksumiselle asettamat rajoitukset. Ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset verosäännökset tai tietyt paikallisesti käytössä olevat maksutavat. Toiseen ryhmään kuuluvat yrityksen strategiaan liittyvät tekijät. Parhaiden käytäntöjen soveltamiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen valinnat koskien vertikaalista integraatiota, toimintojen ulkoistamista tai yrityksen suhteita asiakkaisiin tai toimittajiin. Kolmannen tilannetekijöiden ryhmän muodostaa yrityksen organisaatorakenne. Esimerkiksi henkilöstöressurssien hoitoon, keskittämiseen tai hajauttamiseen, vallan ja vastuun jakamiseen sekä hallitsevaan organisaatiokulttuuriin liittyvät valinnat voivat vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin omaksua taloushallinnon parhaita käytäntöjä.

2.5.3 Asiantuntijahaastattelu

Yleistä taloushallinnon benchmarkingista

Tätä tutkimusta varten haastateltiin konsulttia, jolla on kokemusta taloushallinnon benchmarking-projekteista. Asiantuntijahaastattelun tarkoituksena oli saada lisää tietoa nimenomaan taloushallinnon benchmarkingista, koska aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu kovin paljon. Lisäksi asiantuntijahaastattelusta saatiin lisätietoja erityisesti taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-tutkimusten toteuttamisesta. Haastattelun konsultin mielestä taloushallinnon benchmarkingiin ei liity mitään selkeitä erityispiirteitä vaan benchmarking toteutetaan melko samalla tavalla riippumatta siitä, mikä ala tai toiminto on tarkastelun kohteena. Taloushallinnon benchmarking ei siis eroa

muusta benchmarkingista. Tämä saattaakin olla yksi syy siihen, että pelkästään taloushallinnon benchmarkingiin keskittyvää kirjallisuutta on olemassa hyvin vähän.

Konsultin mukaan taloushallinnon benchmarking-projektit ovat muuttuneet viime aikoina niin, että enää ei juurikaan tehdä perinteisiä taloushallinnon benchmarking-tutkimuksia, joissa vertailtaisiin keskenään useamman yrityksen hajautettuja taloushallinnon toimintoja. Benchmarking-projekteissa keskitytään nykyään yleensä yritysten taloushallinnon palvelukeskusten vertailuun tai tarkastellaan jonkin yksittäisen yrityksen suorituskykyä vertaamalla sen taloushallinnon tehokkuuslukuja valmiisiin tietokantoihin.

Taloushallinto soveltuu moniin muihin yritysten toimintoihin verrattuna erittäin hyvin benchmarkingin kohteeksi. Taloushallinnon prosessit ovat yleensä melko samankaltaisia, joten niiden vertailu eri yritysten välillä on suhteellisen yksinkertaista. Taloushallinnon osalta voidaan vertailla keskenään sellaisiakin yrityksiä, joiden varsinaista liiketoimintaa ei välttämättä voida benchmarkata. Konsultin mukaan taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking on vielä helpompi toteuttaa kuin perinteinen taloushallinnon benchmarking, sillä taloushallinnon prosessit, henkilöstö ja järjestelmät ovat kaikki keskitetyksi palvelukeskuksessa, eikä tutkimusta varten tarvitse kerätä tietoja monista eri yksiköistä. Palvelukeskukseen on myös usein kertynyt hyödyllistä tietoa esimerkiksi prosessien kustannuksista ja omaa toimintaa seurataan muutenkin tarkasti. Palvelukeskuksessa konsulttien on helpompi tutustua yhtiön taloushallinnon toimintaan syvällisesti. Seuraavissa osioissa käsitellään tarkemmin juuri taloushallinnon palvelukeskusten benchmarkingia.

Tyypillisen taloushallinnon palvelukeskusten benchmarkingin toteuttaminen

Tässä esitetään lyhyesti, miten konsulttiyrityksen toteuttama taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-projekti etenee. Kuvaus perustuu tehtyyn asiantuntija-haastatteluun. Benchmarkingin toteuttamistapoja on luonnollisesti monenlaisia. Kuvattu prosessi vastaa kuitenkin melko tarkasti sellaista palvelukeskusten benchmarking-projektia, joka on myös tämän tutkimuksen case-osion tarkastelun kohteena.

Suomalaiset yritykset eivät yleensä halua verrata taloushallintoaan kansainvälisiin tietokantoihin, koska taloushallinnon prosessit ovat eri maissa hyvin erilaisia muun muassa teknisten ratkaisujen ja lainsäädännön vuoksi. Näin ollen benchmarking-projektin osallistujiksi valitaan useimmiten kotimaisia palvelukeskuksia. Koska palvelukeskuksia ei vielä ole lukumääräisesti kovin paljon, benchmarkingin osallistujien valinta tapahtuu yleensä niin, että konsulttiyritys ottaa yhteyttä olemassa oleviin palvelukeskuksiin ja tiedustelee, onko niillä kiinnostusta osallistua benchmarkingiin. Jotkin palvelukeskukset ovat innokkaampia osallistumaan benchmarkingiin vaikka joka

vuosi, toiset taas eivät osallistu tämänkaltaisiin projekteihin ollenkaan. Osallistujien valintaan ei ainakaan asiantuntijahaastattelun tekohetkellä vuonna 2004 liittynyt kovinkaan paljon karsintaa, vaan mukaan otettiin yleensä kaikki halukkaat palvelukeskukset.

Projektin aluksi konsulttiryitys määrittää tutkittavat prosessit, valitsee mittarit ja laatii kysymyslomakkeen. Sen jälkeen pidetään aloituspalaveri osallistuvien yritysten kanssa. Palaverissa keskustellaan benchmarkingin toteuttamisesta ja sen tavoitteista. Ensimmäisessä tiedonkeruupalaverissa taas käydään läpi kysymyslomake sekä prosessien ja kysymysten tarkat määritelmät niin, että kaikki osallistujat ovat varmasti ymmärtäneet ne oikein. Tämän jälkeen yrityksillä on kuukaudesta kahteen kuukauteen aikaa kerätä omia tietojaan. Kerätyt tiedot käydään vielä yhdessä läpi kunkin yrityksen kanssa. Tässä vaiheessa lasketaan alustavasti joitakin tunnuslukuja, jotta voidaan arvioida kerättyjen tietojen oikeellisuutta ja tehdä tarvittavia korjauksia. Tämän jälkeen konsulttifirma analysoi kerätyt tiedot. Tuloksista tehdään tulosraportti, joka esitellään osallistujille. Lopuksi pidetään vielä yrityskohtaiset tulosten esittelytilaisuudet, joissa voidaan käsitellä tarkemmin juuri kyseisen palvelukeskuksen lukuja ja prosesseja.

Tärkeä osa benchmarkingia on tutkittavien prosessien tarkka määrittely. Taloushallinnon prosessit ovat yleensä melko samanlaisia palvelukeskusten välillä. Jos jokin osallistuva palvelukeskus tuottaa johonkin prosessiin liittyen asiakkailleen lisäpalveluja, esimerkiksi raportointia, ne jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Määrittelyvaiheessa joudutaan tekemään joitakin keinotekoisia prosessien pilkkomisia, koska monesti samat työntekijät hoitavat yhtäaikaista useampien prosessien tehtäviä. Osallistujien saattaa olla joskus hieman vaikea hahmottaa näitä prosessirajauksia. Tietojen keräämisestä palvelukeskusten benchmarking-tutkimuksessa vastaavat pääasiassa osallistujat itse. He tuntevat parhaiten omat järjestelmänsä sekä kustannuksensa, tapahtumamääränsä ja työmääränsä. Konsultit antavat tiedonkeruuvaiheessa vain neuvoja esimerkiksi siitä, mitä tietoja tutkimukseen otetaan mukaan ja mitä rajataan pois.

Benchmarkingiin voidaan myös sisällyttää palvelukeskusten avainhenkilöiden tai asiakkaiden edustajien haastatteluita. Haastatteluilla pyritään keräämään vertailua varten kokonaistason tietoja palvelukeskusten toiminnasta sekä tulevaisuuden kehityssuunnista ja -suunnitelmista. Asiakkaiden haastatteluilla voidaan myös saada palvelukeskuksen omaan käyttöön sellaista tietoa, jota ei ehkä tule esiin päivittäisessä kommunikaatiossa asiakasyhtiöiden kanssa. Asiakkaiden on usein helpompi esittää palvelukeskuksen toimintaan kohdistuvaa kritiikkiä ulkopuolisille haastatteliijoille.

Palvelukeskusten benchmarkingin hyödyt ja ongelmat

Haastattelun konsultin mukaan taloushallinnon palvelukeskusten benchmarkingin tärkeimpiä hyötyjä yrityksille on mahdollisuus verrata omaa toimintaa muihin saman-

kaltaisiin yksiköihin. Näin saadaan tietää, millä tasolla oma toiminta on muihin palvelukeskuksiin verrattuna. Benchmarking helpottaa myös tärkeimpien kehityskohteiden määrittämistä. Benchmarkingin avulla palvelukeskuksen on mahdollista määrittää oma teoreettinen tehokkuuspotentiaalinsa eli se, mihin se voisi parhaimmillaan pystyä. Yleensäkin benchmarkingin avulla pyritään parantamaan palvelukeskuksen toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta.

Monissa benchmarking-oppaissa korostetaan, että benchmarkingin kohteeksi tulisi valita sellainen toiminto, jonka kehittämisestä koituu yritykselle eniten hyötyä. Tässä mielessä taloushallinto ei välttämättä kuulu yritysten tärkeimpiin benchmarkattaviin kohteisiin. Se nähdään usein vain kustannuksia tuottavana toimintona. Haastateltu konsultti muistuttaa, että taloushallintoon sisältyy lisäarvoa tuottavia osia, kuten luotonvalvonta ja perintä sekä erilaiset raportit ja analyysit. Lisäksi benchmarkingia kannattaa harjoittaa jo sen takia, että taloushallinnon tehokkuutta saadaan parannettua ja siten vähennettyä sen yritykselle aiheuttamia kustannuksia.

Taloushallinnon palvelukeskusten benchmarkingin toteuttamiseen liittyy luonnollisesti myös ongelmia. Konsultin mukaan kaikkein vaikeinta palvelukeskusten benchmarkingissa on kustannustietojen kerääminen. Esimerkiksi tietotekniikan kustannusten määrittämistä ja vertailua vaikeuttaa se, että joissain palvelukeskuksissa tietohallinto hoidetaan itse, kun taas toiset ostavat tietotekniikkaan liittyvät palvelut tietohallintoyksiköltä tai jopa yrityksen ulkopuolelta. Toiseksi taloushallinnon palvelukeskusten benchmarkingiin liittyy se hankaluus, että osa prosessien työstä tehdään palvelukeskuksen ulkopuolella liiketoimintayksiköissä. Yleensäkin silloin, kun palvelukeskus joutuu kysymään benchmarkingia varten tietoja muilta yksiköiltä, informaation luotettavuus heikkenee, koska kyseessä on toisen käden tieto. Kolmanneksi kustannusten kohdistaminen eri prosesseille voi olla haasteellista siitä syystä, että palvelukeskuksissa on paljon prosesseille yhteisiä ratkaisuja ja työntekijöitä.

Benchmarking-oppaissa korostetaan usein myös sitä, että pelkkien tunnuslukujen vertailu ei riitä, vaan erojen syiden selvittämiseksi tarvitaan tietoja prosesseista ja käytännöistä. Konsultin mukaan taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-tutkimukset voidaan toteuttaa eri laajuisina. Tutkimus voi olla sisällöltään melko kevyt ja keskittyä lähinnä tunnuslukujen vertailuun, kuten useimmat palvelukeskusten benchmarking-projektit. Periaatteessa benchmarking voisi kuitenkin olla sisältönsä puolesta paljon laajempi ja sisältää myös tietoja prosesseista ja toimintatavoista. Kevyempään benchmarkingiin on kuitenkin konsultin mukaan helpompi saada osallistujia. Kovin laajaa ja raskasta tutkimusta on myös hankala toteuttaa suurella osallistujamäärällä. Jos yritys haluaa käydä läpi prosessikuvauksia, se olisi konsultin mukaan helpointa toteuttaa erillisenä projektina joko yksinään tai kevyemmän benchmarkingin perään. Tällöin osallistujia olisi vain yksi, ja prosesseja käytäisiin läpi yhdessä konsulttien kanssa.

3 CASE-ORGANISAATION BENCHMARKING-PROJEKTI

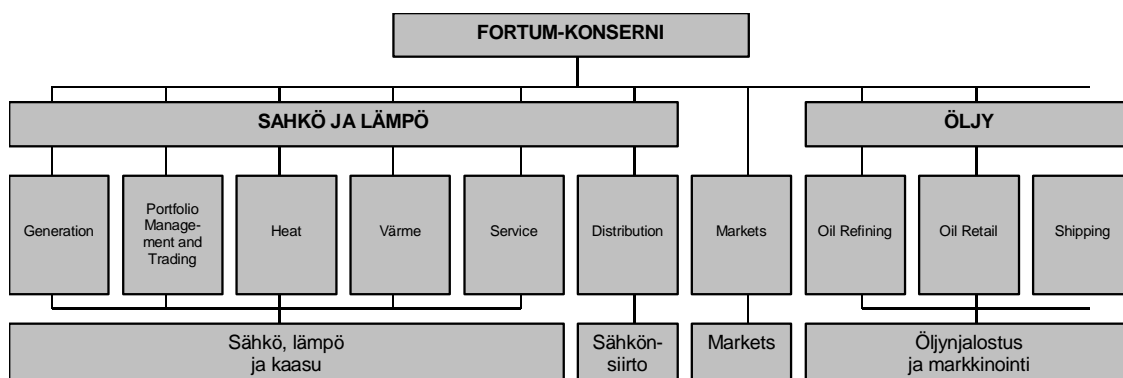
3.1 Case-yrityksen esittely

3.1.1 *Fortum Oyj*

Fortum Oyj on yksi Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtavista energiayhtiöistä. Yhtiön liiketoiminnan muodostavat sähkön ja lämmön tuotanto, myynti ja jakelu sekä voimalaitosten käyttö ja kunnossapito. Fortumin päämarkkina-alueita ovat Pohjoismaat, Luoteis-Venäjä, Puola ja Baltian maat. Yhtiö on listattu Helsingin pörssiin (Fortum lyhyesti 2008).

Tämän tutkimuksen aineiston keräämisen aikaan vuonna 2004 Fortum-konsernissa oli meneillään merkittävä yritysjärjestely: yhtiön koko öljytoimiala eli öljyn tuotanto, jalostus ja markkinointi oltiin eriyttämässä Fortumista erilliseksi pörssi-yhtiöksi. Järjestelyn valmistelut aloitettiin jo vuonna 2003, ja se saatiin päätökseen keväällä 2005, kun uusi yhtiö Neste Oil Oyj listautui pörssiin (Fortum lyhyesti 2008). Koska tämän tutkimuksen kohteena oleva taloushallinnon benchmarking-projekti toteutettiin vuonna 2003 ja tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2004 aikana, tässä luvussa esitellään case-yritys sellaisena kuin se oli ennen öljyliiketoiminnan eriyttämistä. Tästä eteenpäin annetut tiedot ovat siis Fortum Oyj:n vuoden 2003 tietoja.

Vuonna 2003 Fortumin liiketoimintaan kuuluivat sähkön ja lämmön tuotanto, myynti ja jakelu, öljyn tuotanto, jalostus ja markkinointi, voimalaitosten käyttö- ja kunnossapitopalvelut sekä energiaan liittyvät muut palvelut. Sen päätuotteita olivat siis sähkön, lämmön ja höyryn ohella liikennepolttoaineet ja lämmitysöljyt. Yhtiöllä oli toimintaa koko Itämeren alueella, mutta erityisen vahva sen markkina-asema oli Pohjoismaissa. Fortum oli Pohjoismaiden johtava yritys sähkönjakelussa, kaukolämmössä ja puhtaiden liikennepolttoaineiden jalostuksessa. Sähkön tuotannossa ja vähittäismyynnissä se oli alueen toiseksi suurin toimija. Fortum-konsernin liikevaihto vuonna 2003 oli 11,4 miljardia euroa ja liikevoitto 1,4 miljardia euroa. Konsernin palveluksessa oli keskimäärin noin 13 300 henkilöä (Vuosikertomus 2003).



Kuvio 4 Fortumin liiketoimintarakenne (Vuosikertomus 2003)

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 4) on esitetty Fortum-konsernin liiketoimintarakenne vuodelta 2003. Konsernin toiminta jakautui kahteen sektoriin (Sähkö ja lämpö, Öljy) sekä kymmeneen liiketoimintayksikköön. Kuvion alaosassa on vielä esitetty liiketoimintayksiköiden muodostamat neljä raportointisegmenttiä: Sähkö, lämpö ja kaasu; Sähkön-siirto; Markets sekä Öljynjalostus ja markkinointi. Markets-yksikkö vastasi sähkön ja öljytuotteiden, pääasiassa lämmitysöljyn, vähittäismyynnistä yksityis- ja yritysasiakkaille (Vuosikertomus 2003).

3.1.2 Fortum Corporate Financial Services (CFS)⁴

Tutkimuksen varsinainen case-organisaatio Fortum Corporate Financial Services eli CFS on taloushallinnon palvelukeskus, joka palvelee kaikkia Fortum-konsernin liiketoimintayksiköitä⁵. Tarkastelun kohteena oleva Pan-Nordic CFS:n Suomen yksikkö sijaitsee Espoon Keilaniemessä. CFS:llä on toimintaa Suomen lisäksi myös Ruotsissa ja Tallinnassa. Työntekijöitä palvelukeskuksessa oli vuonna 2004 vähän yli 200, joista Suomessa hieman yli 130. Keskuksen tarkoituksena on tarjota yhdenmukaisia, laadukkaita ja tehokkaita taloushallinnon palveluita kaikille liiketoimintayksiköille (CFS Basic Info Package 2004). CFS perustettiin vuonna 1999. Se oli palvelukeskuksen johtajan mukaan ensimmäinen Suomeen perustettu täysimittainen taloushallinnon palvelukeskus. Toiminta aloitettiin täysin uudella organisaatiolla, uusilla prosesseilla ja uudella kattavalla laskentakonseptilla. Kyseessä ei siis ollut vain taloushallinnon toimintojen keskitäminen yhteen paikkaan, vaan palvelukeskus toimii itsekin liiketoimintayksikön tavoin.

Taloushallinnon palvelukeskuskonsepti kattaa Fortumin Suomen, Ruotsin, Baltian maiden, Puolan ja Venäjän yksiköt sekä joitakin Keski-Euroopassa toimivia konserni-

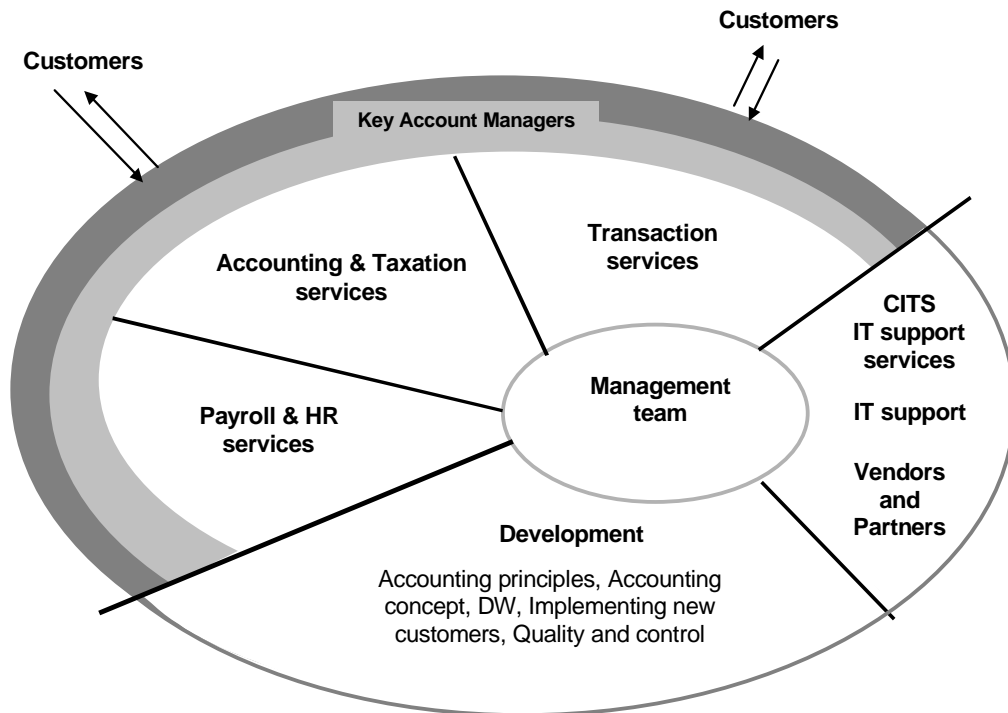
⁴ Jatkoissa ”CFS”, ”case-organisaatio” tai ”palvelukeskus”

⁵ Myös tämän alaluvun tiedot koskevat case-organisaation tilannetta aineiston keräyshetkellä eli alkuvuodesta 2004. Sen jälkeen mahdollisesti tapahtuneita muutoksia ei oteta huomioon.

yhtiöitä. Pan-Nordic CFS tuottaa palveluita kaikille konsernin Suomessa ja Ruotsissa toimiville liiketoimintayksiköille. Baltian maiden, Puolan ja Venäjän yksiköt käyttävät CFS:n asiakkailleen tarjoamia taloushallinnon järjestelmiä mutta hoitavat taloushallintonsa itsenäisesti. Vuoden 2004 alussa CFS tuotti palveluja 99:lle konserniin kuuluvalla yhtiöllä ja yksiköllä. Palvelukeskuskonseptin ideana on tarjota kaikille liiketoimintayksiköille samat taloushallinnon ohjelmat ja infrastruktuuri, yhteinen tietovarasto (data warehouse), yhteiset maakohtaiset tilikartat, yhtenäiset kirjanpitokoodit, yhteinen raportointitietokanta ja yhtenäiset raportit sekä yhtenäiset tilinpäätösaikataulut (CFS Basic Info Package 2004).

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 5) on esitetty CFS:n organisaatorakenne. Kuvion yläosassa on kuvattu palvelukeskuksen varsinainen toiminta eli se osa, joka on tekemisissä asiakkaiden kanssa. Palvelukeskuksen toiminnot on jaettu palvelulinjoihin, jotka puolestaan koostuvat eri toimintoihin keskittyvistä tiimeistä. Vuonna 2003 palvelulinjoja oli kolme: Transaction services, Accounting & Taxation services sekä Payroll & HR services⁶. Transaction services -palvelulinja pitää sisällään toimintoja, joissa käsitellään suuria määriä pitkälle automatisoituja tapahtumia. Näitä ovat muun muassa osto-reskontra, myyntireskontra, rahatapahtumat ja laskujen käsittely. Accounting & Taxation services -palvelulinjan toiminnoissa käsitellään pienempiä määriä tärkeitä tapahtumia. Tähän linjaan kuuluvat muun muassa pääkirja, käyttöomaisuus, kauden sulkemiseen liittyvät tehtävät, useammasta liiketoimintayksiköstä muodostuvien yhtiöiden sekä liiketoimintayksikkörakenteen ulkopuolella olevien yhtiöiden kontrolli sekä veroilmoitusten laatiminen. Payroll & HR services -palvelulinja tuottaa yksiköille palkkahallintoon liittyviä palveluita, kuten esimerkiksi palkkojen ja eläkkeiden hallintaa, henkilöstöhallinnon järjestelmien hallinnointia ja näihin liittyvää raportointia (CFS Basic Info Package 2004; haastattelut).

⁶ Vuoden 2004 alusta alkaen aikaisemmin Transaction services -linjaan kuului luotonvalvonta ja perintä sekä riskienhallinta erotettiin omaksi palvelulinjakseen (Risk Management and Credit Control & Collection). Tarkastelun kohteena olevan benchmarking-projektin toteuttamishetkellä palvelulinjoja oli kuitenkin vain kolme.



Kuvio 5 CFS:n organisaatiorakenne benchmarking-projektin toteuttamisen aikaan (CFS Basic Info Package 2004)

Jokaisella asiakasyhtiöllä on oma asiakaspäällikkö (key account manager), joka toimii asiakkaan yhteyshenkilönä palvelukeskuksessa ja käsittelee palvelusopimukseen, budjetteihin ja tavoitteisiin liittyviä asioita asiakkaan kanssa. Näin on pyritty parantamaan asiakkaiden saamaa palvelua. Kuvion alaosassa on kuvattu palvelukeskuksen varsinaista toimintaa avustavia tukitoimintoja. Palvelukeskuksen johtoryhmään (management team) kuuluvat palvelukeskuksen johtajan lisäksi palvelulinjojen johtajat ja esikuntatoiminnoista (mm. business control, henkilöstö- ja tietohallinto sekä kehitystoiminto) vastaavat henkilöt (CFS Basic Info Package 2004; haastattelut).

Case-organisaation visiona on olla yksi Pohjoismaiden johtavista taloushallinnon palvelukeskuksista. Visioon sisältyy ensinnäkin pyrkimys tuottaa asiakkaille lisäarvoa paremman laadun, alhaisempien kustannusten ja nopeamman raportoinnin avulla. Toiseksi palvelukeskuksen visioon sisältyy tavoite olla ”luokkansa paras” (best in class). Tähän liittyvät tavoiteltavat ominaisuudet ovat asiakaskeskeisyys, automatisoidut prosessit, osaava ja erittäin motivoitunut henkilöstö, keskitetyt toiminnot sekä toiminnan jatkuva kehittäminen. CFS:ssä koetaan, että palvelukeskusta ei ole mielekäästä verrata esimerkiksi amerikkalaisiin tai eteläeurooppalaisiin palvelukeskuksiin, koska niiden taloushallinnon prosessit poikkeavat paljon suomalaisista. Siksi tavoitteeksi on asetettu olla parhaiden pohjoismaisten palvelukeskusten joukossa. CFS:n strategisena tavoitteena vuoden 2004 alussa oli jatkuva kehittäminen ja kasvu. Tähän pyrittiin esimerkiksi tavoittelemalla palvelukeskukseen lisää kriittistä massaa eli lisää tapahtumia ja uusia

asiakkaita. Tavoitteeksi nähtiin tulevaisuudessa palveluiden myynti myös konsernin ulkopuolisille asiakkaille. Eräs iso haaste palvelukeskukselle oli myös Fortum-konsernin tuolloin meneillään ollut yritysjärjestely, joka aiheutti konkreettisia muutostoimia taloushallinnossa. Tavoitteena oli säilyttää uuden Neste Oilin yksiköt edelleen palvelukeskuksen asiakkaina (CFS Basic Info Package 2004; haastattelut).

CFS:n johtajan mukaan taloushallinnon palvelukeskuksen ajatuksena on, että taloushallinto ei ole yritykselle pelkkä välttämätön paha ja kustannusten aiheuttaja vaan siitä on tehty todellista liiketoimintaa. Tämä on vaatinut perinteisen hallinnollisen ajattelutavan täydellistä muuttamista uudelleenlaiseksi business-orientoituneeksi ajatteluksi. Palvelukeskuksen pyrkimys innovatiivisuuteen ja panostus toiminnan jatkuvaan kehittämiseen näkyvät haastateltavien mukaan myös käytännössä:

– – oikeestaan koko Fortum-urani aikana en oo ollu tämmösessä paikassa, missä me kehitetään ihan hurjasti asioita, ja annetaan tilaa kehittämislle. Ja meillä on myös rahaa sille kehittämislle. Että monta kertaahan asiat lasketaan niin hirveesti loppuun saakka, mutta meillä nähdään jo aika varhasessa vaiheessa se hyöty, että jos tähän satsataan, niin mitä me saadaan sitten sillä aikaseks. Ja ollaan erittäin nopeita liikkeisämme. (Palvelulinjan johtaja)

– – täällä kehitellään koko ajan uusia ajatuksia, uusia ideoita ja kehitetään mahdollisuuksia tehostaa prosesseja. Eli meillä on hyvin innovatiivinen ja tehokas johtaja, joka luo näihin työntekijöihin innovatiivista henkeä ja kannustaa siihen. Ja oikeestaan joka vuosi, niin tavoitteena meillä on, että kiinnitetään huomiota siihen omaan työhön, miten sitä voi kehittää ja voisko tehdä toisin. Ja sitten tää prosessien automatisointi, et niin pitkälle, kun vaan voidaan automatisoida, niin toteutetaan. Et ei voi, kun joskus ajattelin itekin Fortumista, et semmonen patavanhoillinen talo, niin tää on ihan kaikkea muuta. (Tiiminvetäjä)

3.2 Benchmarking-projekti

3.2.1 Aikaisempi kokemus benchmarkingista

Case-organisaatiolla oli jo ennen tarkastelun kohteena olevaa, vuonna 2003 toteutettua benchmarking-projektia jonkin verran kokemusta benchmarkingista. CFS oli osallistunut benchmarking-tutkimukseen vuonna 2002. Ennen palvelukeskuksen perustamista

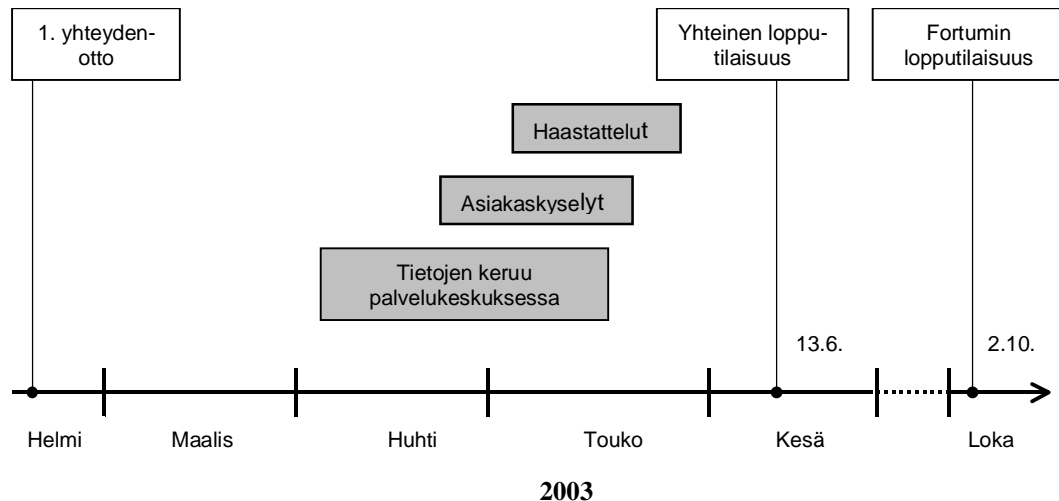
Fortumin eri yksiköissä oli myös toteutettu joitakin yksittäisiä taloushallinnon benchmarking-projekteja. Lisäksi palvelukeskusprojektin käynnistysvaiheessa tehtiin koko konsernin taloushallinnon nykytilakartoitus, johon sisältyi myös benchmarking-vertailuja.

Aikaisemman, vuoden 2002 benchmarking-projektin toteutti konsulttiyritys, ja se koski CFS:n vuoden 2001 tilannetta. Projektissa palvelukeskuksesta kerättiin tietoja, joita sitten verrattiin konsulttiyrityksen valmiisiin vertailutietokantoihin. Ongelmaksi osoittautui kuitenkin se, että palvelukeskuskonseptin uutuuden takia sopivia suomalaisia vertailuyrityksiä ei löytynyt, vaan vertailuun jouduttiin käyttämään kansainvälisiä tietokantoja ja jopa yhdysvaltalaisen yritysten tietoja. Tämä heikensi tulosten vertailukelpoisuutta. Lisäksi benchmarking perustui pelkästään tunnuslukuihin, eikä vertailuyritysten toimintatavoista tai prosesseista saatu tietoja. Vaikka oman toiminnan benchmarkkaamista pidettiin case-organisaatiossa tarpeellisena, palvelukeskuksen ensimmäisestä benchmarking-tutkimuksesta saatu hyöty oli haastateltavien mielestä melko vähäinen. Tässä saattoikin olla yksi syy siihen, että CFS osallistui uuteen benchmarkingiin heti seuraavana vuonna. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin tätä tarkastelun kohteena olevaa benchmarking-projektia ja sen toteutusta. Lisäksi käsitellään yleisellä tasolla benchmarkingin tuloksia ja kuvaillaan hieman sitä, miten case-organisaatiossa tuloksiin suhtauduttiin.

3.2.2 Benchmarking-projektin esittely

Case-organisaatio osallistui vuonna 2003 konsulttiyrityksen toteuttamaan taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-tutkimukseen. Tutkimus tehtiin keväällä 2003, ja se koski palvelukeskusten vuoden 2002 tilannetta ja lukuja. Benchmarkingin intensiivisin toteutusvaihe eli tietojen kerääminen ja analysointi sekä loppuraportin laatiminen kesti vajaat kolme kuukautta (Kuvio 6). Konsulttiyritys otti CFS:ään yhteyttä ensimmäisen kerran helmikuussa 2003. Varsinainen tutkimuksen tekeminen aloitettiin huhtikuun ensimmäisellä viikolla, jolloin pidettiin aloituspalaveri. Benchmarking-vertailuihin otettiin mukaan myös taloushallinnon prosessien ne osat, joiden työ tehdään palvelukeskusten ulkopuolella yritysten liiketoimintayksiköissä. Näitä tietoja selvitettiin asiakaskyselyillä, jotka lähetettiin CFS:n asiakkaille huhtikuun loppupuolella. Lisäksi konsultit haastattelivat benchmarkingia varten kunkin palvelukeskuksen kahta asiakasta sekä palvelukeskuksen johtajaa. Haastattelut toteutettiin toukokuussa. Palvelukeskuksen omista tietojärjestelmistä tietoja kerättiin huhti-toukokuun aikana. Kaikille benchmarkingiin osallistuneille yrityksille pidettiin yhteinen tulosten esittelytilaisuus kesäkuun puolivälissä. Lisäksi konsultit kävivät vielä erikseen jokaisessa palvelukeskuksessa esittelemässä tutkimuksen tuloksia tarkemmin yrityksen omalta kannalta.

Fortumilla tämä tilaisuus pidettiin kesälomien jälkeen lokakuun alussa 2003. Kaiken kaikkiaan benchmarkingin toteuttaminen vastasi aika lailla edellä asiantuntija-haastattelun perusteella kuvattua tyypillisen taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-projektin kulkua.



Kuvio 6 Benchmarking-projektin aikataulu

Benchmarking-projektissa oli mukana Fortum CFS:n lisäksi neljä suomalaista taloushallinnon palvelukeskusta. Konsulttiyritys käytti projektin tuloksia uuden palvelukeskusten benchmarking-tietokannan rakentamiseen, joten projektiin osallistuminen oli yrityksille melko edullista. Tästä huolimatta kaikki mukaan pyydetyt suomalaiset palvelukeskukset eivät aikataulullisista tai muista syistä halunneet osallistua. Näin ollen tutkimuksen otos jäi melko pieneksi, vain viiteen yritykseen. Benchmarkingiin osallistuneiden yritysten toimialat vaihtelivat vähittäiskaupasta kuljetuksiin ja logistiikkaan. Mikään yritys ei toiminut täysin samoilla aloilla kuin Fortum, vaikka mukana oli myös yksi energia-alan yritys. Tutkimuksen tulokset esitettiin pylvädiagrammien muodossa niin, että yritys näki omat tuloksensa ja neljä nimetöntä vertailulukua. Osallistujat eivät siis saaneet tietää, mikä neljästä muusta luvusta kuului millekin palvelukeskukselle. Samanaikaisesti Suomen benchmarkingin kanssa tehtiin Norjassa yli kymmenelle palvelukeskukselle vastaava benchmarking-tutkimus. Sen tuloksia verrattiin soveltuvilta osin Suomen tuloksiin. Loppuraportissa norjalaisten palvelukeskusten tiedoista esitettiin yleensä vain keskiarvo (SSC BM Study 2003; haastattelut).

Fortumilta benchmarkingissa otettiin huomioon vain palvelukeskuksen Suomen-toiminnot, vaikka keskus toimi jo tuolloin Pan-Nordic-organisaationa, jossa Suomi ja Ruotsi ovat mukana samoissa prosesseissa. Ruotsin toimintoja ei otettu tutkimukseen mukaan, koska ne oli yhdistetty palvelukeskukseen vasta vuonna 2002, eikä niistä näin ollen ollut saatavilla vertailukelpoisia lukuja koko vuodelta. Case-organisaatiossa

benchmarking-projektin toteuttamisesta vastuussa olivat palvelukeskuksen controller ja Transaction services -palvelulinjan johtaja. He toimivat yhteyshenkilöinä CFS:n ja konsulttiyrityksen välillä ja vastasivat myös CFS:n omien benchmarking-tietojen keräämisestä.

3.2.3 Benchmarking-tietojen kerääminen

Benchmarking-projektissa tarvittavien tietojen kerääminen oli pääasiassa osallistuneiden palvelukeskusten omalla vastuulla, sillä konsultit tekivät itse ainoastaan haastattelut. Konsulttiyritys toimitti palvelukeskuksille kuitenkin tarkat prosessimääritelmät ja ohjeet tietojen keräämistä varten. Tiedot kerättiin elektronisille kysymyslomakkeille, joihin oli lisätty kattavat ohjeet siitä, miten eri luvut tuli laskea ja tiedot esittää. Kysymyslomakkeilla kerättiin palvelukeskusten perustiedot, tiedot prosessien työmääristä, kustannuksista ja tapahtumamääristä sekä prosesseissa käytettävistä tietojärjestelmistä ja liittymistä. Vertailukelpoisuuden lisäämiseksi kysymyslomakkeella oli paljon myös sanallisia kysymyksiä esimerkiksi prosessien sisällöstä. Lisäksi jokaiseen vastaukseen liittyen saattoi kirjoittaa omia lisäkommentteja (Tyhjät benchmarking-lomakkeet 2003; haastattelut).

Konsultit kävivät ennen tiedonkeruun aloittamista jokaisessa palvelukeskuksessa keskustelemassa prosessimääritelmistä ja tietojen keräämisestä. Lisäksi palvelukeskusten edustajilla oli mahdollisuus ottaa yhteyttä konsultteihin, jos tietojen keräämisessä oli ongelmia. Case-organisaation edustajien mukaan ainakin CFS joutui esittämään konsulteille tarkentavia lisäkysymyksiä. Erityisesti kysyttävää liittyi prosessimääritelmiin, jotka eivät kaikilta osiltaan vastanneet palvelukeskuksen omien prosessien kulkua. CFS:ssä tietojen keräämisestä huolehtivat pääasiassa benchmarking-tutkimuksen yhteyshenkilöt. Lisäksi tietojen keräämiseen osallistui tiiminvetäjiä omien prosessiensa osalta sekä myös tietohallintoihmisiä ja tiimien kehitystyöstä vastaavia. Konsulttiyrityksen järjestämään kaikille yrityksille yhteiseen lopputilaisuuteen osallistuivat CFS:stä benchmarking-projektin yhteyshenkilöt sekä kehitysjohtaja.

Tietojen kerääminen jaettiin case-organisaatiossa niin, että Transaction services -palvelulinjan johtaja vastasi tapahtumamäärä- ja henkilötyömäärätietojen keräämisestä. Hän käytti apunaan myös tiiminvetäjiä, jotka osasivat nopeasti kerätä tietoja omista prosesseistaan. Tapahtumamäärät saatiin suoraan tietojärjestelmistä. Henkilötyömäärien laskemiseen kysyttiin apua palkanlaskennasta. Lisäksi CFS:llä on käytössä asiakaslaskutusta varten tuntikirjausjärjestelmä, johon kirjataan kunkin työntekijän päivittäisen työajan jakautuminen eri asiakkaiden ja tehtävien välillä. Niiltä osin, kun prosessien henkilötyömääriä ei saatu suoraan selvitettyä, työntekijöitä pyydettiin arvioimaan, miten heidän työaikansa jakaantuu eri prosessien välillä. Palvelukeskuksen asiakasyhtiöt

toimittivat tiedot omista työmääristään. Kustannustietojen kerääminen oli palvelukeskuksen controllerin vastuulla. Hänen mukaansa erityisesti yleiskustannusten kohdistaminen eri prosesseille oli melko työlästä, koska CFS:n omissa järjestelmissä kustannuksia ei kohdisteta suoraan prosesseille vaan niitä seurataan tiimikohtaisesti. Kustannusten kohdistamisessa jouduttiinkin tekemään jonkin verran oletuksia. Kaiken kaikkiaan kustannus-, tapahtuma- ja työmäärätietojen keräämistä helpotti jonkin verran se, että CFS:ssä oltiin samoihin aikoihin ottamassa käyttöön laaja mittaristo (scorecard), jonka avulla näitä tietoja seurataan jatkuvasti.

Haastateltujen CFS:n yhteyshenkilöiden mukaan kaikkein työläin vaihe benchmarking-projektissa palvelukeskuksen näkökulmasta oli asiakkaiden tekemän työn selvittäminen kyselyillä. CFS:llä on melko paljon asiakkaita. Lisäksi asiakkaan tekemän työn määritelmä oli muuttunut edelliseen benchmarking-tutkimukseen verrattuna niin, että mukaan otettiin vain se työmäärä, jonka asiakasyhtiö tekee palvelukeskuksen prosessiin. Asiakkailta oli suuria vaikeuksia ymmärtää uusia määritelmiä ja rajoituksia, joten monet heistä soittelivat ja kyselivät neuvoja tietojen keräämisessä. Lisäksi yhteyshenkilöt joutuivat vielä jälkikäteen tarkastamaan, että kaikki asiakkaat olivat varmasti antaneet tiedot oikein.

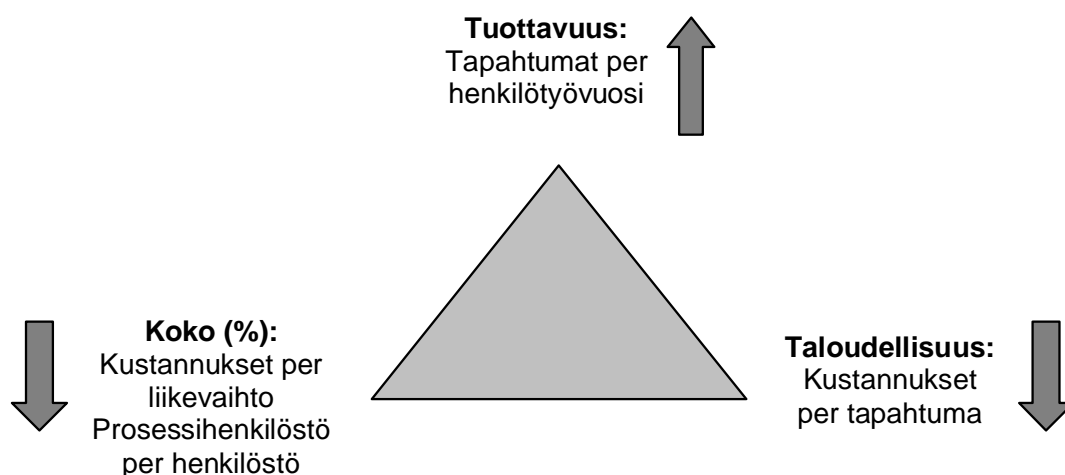
3.2.4 Tutkittavat prosessit ja mittarit

Benchmarkingissa tarkasteltiin erityisesti palvelukeskusten prosesseja ja niiden tehokkuutta. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) on esitetty esimerkkejä benchmarkingia varten kerätyistä tiedoista. Kustakin prosessista kerättiin siis tietoja prosessin kustannustasosta, henkilötyömäärästä ja tapahtumamäärästä. Projektissa vertailtiin prosessien kokonaiskustannuksia ja yksittäisten tapahtumien kustannuksia. Lisäksi tarkasteltiin palvelukeskusten kustannuksia kustannuslajeittain, esimerkiksi henkilöstö-, IT-, yleis- ja palvelusopimuskustannuksia sekä johdon ja kehityksen kustannuksia. Suhteuttamalla prosessien kustannukset palvelukeskuksen asiakkaiden liikevaihtoon otettiin huomioon palvelukeskusten erilainen koko, joka luonnollisesti vaikuttaa kokonaiskustannuksiin. Toinen benchmarkingissa selvitettävä asia oli prosessien henkilötyömäärä. Henkilötyömäärän yksikkönä käytettiin henkilötyövuotta, joka tarkoittaa yhden täysipäiväisen työntekijän keskimääräistä vuotuista työmäärää. Prosessien tapahtumamäärien mittaamisella ja niiden suhteuttamisella prosessin henkilötyömäärään puolestaan selvitettiin prosessien tuottavuutta (SSC BM Study 2003; haastattelut).

Taulukko 4 Benchmarking-projektia varten kerättyjä tietoja (SSC BM Study 2003)

<p>Kustannustaso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kustannus per prosessi - Kustannus per tapahtuma - Kustannukset kustannuslajeittain - Prosessien kustannus per liikevaihto <p>Henkilötyömäärät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilötyömäärä per prosessi - Henkilötyömäärän suhde kokonaishenkilöstön määrään - Henkilötyömäärän suhde taloushallinnon henkilöstön määrään - Henkilötyömäärän jakauma yksikön ja palvelukeskuksen välillä per prosessi 	<p>Tapahtumamäärät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tapahtumamäärä per prosessi - Tapahtumamäärä per henkilötyövuosi <p>Kvalitatiiviset vertailutiedot (haastattelut)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talous - Prosessit - Henkilöstö - Asiakkuus
--	--

Palvelukeskuksista koottiin myös kvalitatiivisia tietoja, jotka koskivat niiden taloutta, prosesseja, henkilöstöä ja asiakkuuksien luonnetta (Taulukko 4). Kvalitatiivisia tietoja hankittiin haastatteluilla. Jokaisesta tutkimuksessa mukana olleesta palvelukeskuksesta haastateltiin palvelukeskuksen kahden asiakkaan edustajaa sekä palvelukeskuksen johtajaa. Osallistujat saivat itse valita haastateltavat asiakkaat, mutta konsulttiyrityksen edustajat suorittivat varsinaiset haastattelut. Case-organisaation edustajat pyrkivät valitsemaan haastateltaviksi suhteellisen vaativia asiakkaita, jotta tutkimuksessa saataisiin tietoa palvelukeskuksen toimintaan mahdollisesti liittyvistä ongelmista. Heidän mukaansa konsulttien tekemistä haastatteluista saadut tiedot eivät kuitenkaan tuoneet esiin kovin paljon uutta, sillä CFS toteuttaa vuosittain asiakastytyväisyystutkimuksen, jonka avulla saadaan selvästi yksityiskohtaisempia tietoja esimerkiksi eri prosessien ja tiimien toiminnasta asiakkaiden näkökulmasta (SSC BM Study 2003; haastattelut).



Kuvio 7 Prosessien kehityskolmio (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003)

Benchmarking-projektissa kiinnitettiin erityisesti huomiota taloushallinnon prosessien kokoon, tuottavuuteen ja taloudellisuuteen. Tutkimuksen tulokset esitettiin neljä näitä ulottuvuuksia kuvaavaa mittaria (Kuvio 7). Prosessien tuottavuutta kuvattiin mittarilla tapahtumat per henkilötyövuosi. Esimerkiksi ostolasku-prosessissa tämä luku kertoo, kuinka monta ostolaskua yksi täysipäiväinen henkilö keskimäärin käsittelee vuodessa. Prosessin tuottavuus paranee, jos käsiteltävien tapahtumien määrä henkilötyövuotta kohti kasvaa. Prosessien taloudellisuutta mitattiin yhden tapahtuman, esimerkiksi ostolaskun, keskimääräisillä kustannuksilla. Prosessi on sitä taloudellisempi, mitä pienemmillä kustannuksilla tapahtuma saadaan käsiteltyä. Prosessin suhteellista kokoa kuvattiin kahdella mittarilla: kustannukset per liikevaihto ja prosessihenkilöstö per henkilöstö. Liikevaihdolla tarkoitettiin palvelukeskuksen palvelemien yhtiöiden yhteenlaskettua liikevaihtoa. Prosessi on kallis, jos sen kustannukset suhteutettuna asiakkaiden liikevaihtoon ovat korkeat. Prosessihenkilöstöllä taas tarkoitettiin tutkitun prosessin henkilötyömäärää henkilötyövuosina ja henkilöstöllä palvelukeskuksen palvelemien yhtiöiden henkilöstön määrää. Tämä mittari kertoo, kuinka paljon henkilötyövoimaa prosessi suhteellisesti vaatii. Kallis ja runsaasti henkilötyövoimaa vaativa prosessi voi olla seurausta turhasta työstä tai prosessin alhaisesta tuottavuudesta (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003).

Benchmarkingissa tarkasteltavat taloushallinnon prosessit olivat ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, asiakaslaskutus ja myyntireskontra, kirjanpito ja tilinpäätös, maksuliikenne, luotonvalvonta ja perintä, palkanlaskenta, matkalaskut, käyttöomaisuus sekä kassanhallinta (Taulukko 5). Konsulttiyrityksen laatimilla prosessimääritelmillä pyrittiin saamaan eri yritysten luvuista mahdollisimman vertailukelpoisia. Prosessimääritelmissä oli kerrottu sanallisesti kunkin prosessin kuvaus, prosessin alku ja loppu sekä ne toiminnot, joita prosessiin ei sisällytetty. Ainakin case-organisaatiolla oli jonkin verran vaikeuksia kerätä omia benchmarking-tietojaan annettujen prosessimääritelmien

mukaisesti. Ilmeisesti samanlaisia ongelmia oli myös muilla osallistujilla. Alun perin oli esimerkiksi tarkoitus, että benchmarkingissa olisi tarkasteltu myös konsernien sisäisen laskutuksen suuruutta, mutta tämä vertailu jouduttiin jättämään kokonaan pois, koska palvelukeskukset eivät saaneet erotettua sisäisen laskutuksen tietoja muusta asiakaslaskutuksesta (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003; Prosessirajaukset 2003; haastattelut).

Tutkittaville prosesseille määriteltiin avaintapahtumat, joita käytettiin prosessien tuottavuus- ja taloudellisuusmittareiden laskemiseen. Taulukossa 5 on esitetty kaikkien prosessien avaintapahtumat. Esimerkiksi ostoreskontraprosessin avaintapahtuma on yksi ostolasku ja myyntireskontraprosessin taas yksi palvelukeskuksessa luotu myynti- tai korkolasku. Tutkimuksen loppuraportissa prosesseista esitettiin edellä kuvatun prosessien kehityskolmion mukaisesti tuottavuutta, taloudellisuutta ja prosessin kokoa kuvaavat tunnusluvut. Lisäksi kustakin prosessista tarkasteltiin joitakin vain kyseiseen prosessiin liittyviä tunnuslukuja. Taulukon kolmannessa sarakkeessa on esitetty esimerkkejä tällaisista prosessikohtaisista mittareista (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003).

Osto- ja myyntireskontraprosessien kohdalla benchmarkingissa vertailtiin muun muassa sitä, miten osto- sekä myynti- ja korkolaskut jakaantuivat eri laskutyypin kesken. Laskutyyppejä olivat EDI (electronic data interchange) -laskut, muut elektroniset laskut sekä paperilaskut, jotka ostolaskujen osalta eroteltiin vielä skannattaviin ja ei-skannattaviin laskuihin. Kirjanpito ja tilinpäätös -prosessille ei määritelty varsinaisia avaintapahtumia, eikä prosessille laskettu myöskään tuottavuus- tai taloudellisuusmittareita. Sen sijaan tarkasteltiin erikseen manuaalisten muistiotositteiden määrää, joka osaltaan kertoo prosessin tehokkuudesta, sillä manuaalisesti käsiteltävien muistiotositteiden suuri määrä lisää prosessin työmäärää ja kustannuksia. Lisäksi tarkasteltiin kaudenpäättöksen ja vuositilinpäättöksen laatimiseen kuluva työmäärää henkilötyöpäivillä mitattuna. Myöskään kassanhallinta-prosessille ei määritelty omia avaintapahtumia, eikä prosessista esitetty ollenkaan tuottavuus-, taloudellisuus- tai kokomittareita. Kassanhallinnan ja kassaennusteiden osalta prosessin suorituskykyä arvioitiin vertaamalla yritysten käyttämien pankkien ja pankkitilien lukumääriä sekä pankkipalvelumaksujen suuruutta suhteutettuna palvelukeskuksen kokoon (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003).

Taulukko 5 Benchmarkingissa tutkitut prosessit ja mittarit

Prosessi	Avaintapahtuma	Esimerkkejä prosessikohtaisista mittareista	Norjan vertailutiedot
Ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra	Ostolaskut	Tilaukselliset ostolaskut per kaikki ostolaskut Ostolaskun keskimääräinen arvo (€) Palvelukeskuksen kokonaisuudessaan käsittelemät ostolaskut per kaikki ostolaskut Laskutyypit	Kyllä
Asiakaslaskutus ja myyntireskontra	Palvelukeskuksessa luodut laskut Korkolaskut	Laskutyypit Asiakaslaskun keskimääräinen arvo (€)	Kyllä
Kirjanpito ja tilinpäätös	Esim. manuaaliset muistiotositteet Työmäärien osalta myös kaudenpäättöksen tai vuositilinpäättöksen laatiminen	Kuinka monta päivää kauden päättymisen jälkeen kirjanpito suljetaan	Kyllä
Maksuliikenne (lähtevä ja saapuva raha)	Saapuvat maksut (rivit) Lähtevät maksut (rivit)	Manuaaliset maksut per kaikki maksut Maksurivit per maksutiedostot Manuaalista kohdentamista vaativat suoritukset per kaikki suoritukset	Ei
Luotonvalvonta ja perintä	Luottotietokyselyt Luottotarkistukset Perintäkirjeet	Saatavien kiertonopeus (päiviä) Luottotappiokirjaukset (€) Luottotappiokirjaukset per liikevaihto	Ei
Palkanlaskenta	Palkkakuitit	Palkanlaskennan kustannukset per palkansaajat Erilaisten työehtosopimusten lukumäärä	Ei
Matkalaskut	Matka- ja kululaskut	Matkalaskun keskimääräinen arvo Matkalaskujen maksukerrat per kuukausi	Ei
Käyttöomaisuus	Käyttöomaisuuskohteet (nimikkeet)	-	Kyllä
Kassanhallinta (kassaennusteet)	-	Aktiivisesti käytettävien pankkien lukumäärä Aktiivisesti käytettävien pankkitilien lukumäärä Pankkipalvelumaksut per palvelukeskuksen asiakkaiden liikevaihto	Ei

Benchmarking-projektin tulosraportissa esitettiin suomalaisten osallistujien lukujen ohella norjalaisten palvelukeskusten vertailuluvut neljästä prosessista, jotka olivat ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, asiakaslaskutus ja myyntireskontra, kirjanpito ja tilinpäätös sekä käyttöomaisuus (Taulukko 5). Haastateltujen CFS:n edustajien mielestä Norjan tiedot eivät tuoneet tuloksiin juurikaan lisähyötyä. Konsulttiyritys oli lisännyt ne tulosraporttiin lähinnä vain ylimääräisenä bonuksena, koska Norjassa toteutettiin samaan aikaan vastaava palvelukeskusten benchmarking. Norjan vertailuluvut olivat järjestäen selvästi suomalaisia huonompia. Lisäksi norjalaisten palvelukeskusten prosesseista tai ominaisuuksista ei annettu mitään informaatiota. Kaiken kaikkiaan mukana olleet norjalaisten palvelukeskusten tiedot olivatkin haastateltavien mielestä korkeintaan ”nice to know -tietoa” (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003; haastattelut).

Numeeristen tietojen lisäksi benchmarkingin tulosraporttiin sisältyi myös paljon kommentteja palvelukeskuksen prosesseista ja haastatteluista saatuja kvalitatiivisia tietoja. Yritysten omissa loppuraporteissa oli esitetty sanalliset arviot kunkin prosessin tilasta verrattuna benchmarking-kumppaneiden vastaaviin prosesseihin sekä tutkimuksen tuloksiin perustuvia kehittämisehdotuksia. Kaikista prosesseista esitettiin myös konsulttiyrityksen oman tietämyksen pohjalta maailmanlaajuisia parhaita käytäntöjä (global best practices), eli miten prosessien toimintoja voidaan kaikkein tehokkaimmin hoitaa (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003).

3.2.5 Benchmarkingin tulokset

Case-organisaatio CFS oli sekä henkilötyövuosilla että asiakasyhtiöiden määrällä mitattuna suurin benchmarking-projektiin osallistuneista palvelukeskuksista. Tapahtumamäärän perusteella katsottuna se oli keskuksista toiseksi suurin. Tutkimuksen mukaan vain kaksi kolmasosaa CFS:n prosessien työmäärästä tehtiin itse palvelukeskuksessa ja kolmasosa asiakasyrityksissä. Yhdellä osallistuneella palvelukeskuksella keskittymisaste oli vielä tätä matalampi, kun taas kolmessa muussa yrityksessä yli 90 % prosessien kokonaistyömäärästä tehtiin palvelukeskuksessa (Taloushallinnon palvelukeskusten... 2003).

Tärkein osa benchmarking-projektia oli prosessikohtainen benchmarking. Case-organisaatio oli benchmarking-vertailussa parhaiden joukossa kolmessa tarkasteltavassa prosessissa. Vain yhdessä prosessissa CFS:n suoritustaso oli muihin palvelukeskuksiin verrattuna heikko. Muiden tarkasteltavien prosessien osalta CFS sijoittui vertailussa keskitasolle tai suunnilleen samalle tasolle muiden osallistujien kanssa.

CFS:n johtajan mukaan benchmarkingin tulosten tärkein anti oli yhteenveto siitä, missä prosesseissa organisaatio suoriutuu hyvin muihin palvelukeskuksiin verrattuna ja missä sillä on vielä kehitettävää. Kaiken kaikkiaan haastateltavat kuitenkin totesivat,

että tuloksissa ei ollut mitään kovin yllättävää. CFS:ssä tiedettiin jo ennen benchmarkingin toteuttamista suunnilleen, miten hyviä tai huonoja sen eri prosessit ovat. Tulokset siis lähinnä vahvistivat ne asiat, jotka jo ennestään tiedettiin. Esimerkiksi hyvin menestyneiden prosessien osalta benchmarking osoitti niiden kehittämiseen tehtyjen investointien ja työpanoksen kannattavuuden.

Yksi case-organisaation prosesseista osoittautui benchmarking-tutkimuksessa vertailuyritysten prosesseja tehottomammaksi. Kyseisen prosessin ongelmat olivat haastateltavien mukaan olleet tiedossa jo aikaisemmin. Konsulttiyritys esitti heikon tuloksen syyksi prosessin matalan keskittymisasteen (suhteellisen suuri osa prosessin työmäärästä tehdään palvelukeskuksen ulkopuolella asiakasyrityksissä) sekä elektronisten tapahtumien vähäisen määrän. Lisäksi jotkut haastateltavista mainitsivat, että konsernin kattavan integroidun ERP-järjestelmän puuttuminen saattaa vaikuttaa prosessin tehottomuuteen. Kyseisen melko keskeisen taloushallinnon prosessin heikkoon benchmarking-tulokseen suhtauduttiinkin case-organisaatiossa hyvin tyyneesti. Haastateltavien kommenteissa päällimmäisenä oli se, että prosessin tehottomuudelle oli olemassa pätevä selitys eikä tehottomuus johtunut CFS:stä vaan siitä, että suuri osa prosessista hoidettiin liiketoimintayksiköissä niiden omilla tietojärjestelmillä. Esimerkiksi palvelukeskuksen johtajan mukaan se, että CFS tehostaa omaa osaansa prosessista, ei enää tuo konsernille merkittäviä kustannussäästöjä tai tehokkuusparannuksia:

Jos me yritetään vaan keskittyä siihen, mikä on se meidän osa siellä, niin me voidaan ehkä muutamia kymmeniä senttejä sieltä hintaa saada alas-päin. Kun sit taas se suurin osa prosessista on liiketoimintayksiköissä, niin se ei konsernille tuota niin kauheesti hyvää, jos me yritetään fiilata vaan sitä pientä osaa sieltä.

Myös muut haastateltavat totesivat, että kyseisen prosessin tehostamiseksi case-organisaation täytyy tehdä enemmän yhteistyötä asiakasyhtiöiden kanssa ja pyrkiä opettamaan niille omia tehokkaampia toimintatapojaan. Lisäksi työtä pitää yrittää siirtää mahdollisuuksien mukaan liiketoimintayksiköistä palvelukeskukseen. Näihin asioihin oli kiinnitetty huomiota jo ennen benchmarking-projektia, ja niihin yritetään panostaa myös tulevaisuudessa.

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, miten eri prosesseissa työskentelevät työntekijät suhtautuivat benchmarkingin tuloksiin. Hyviä tuloksia saavuttaneissa prosesseissa työntekijät olivat luonnollisesti tyytyväisiä tuloksiin. Huonommin menestyneissä prosesseissakaan ei kuitenkaan reagoitu tuloksiin erityisen negatiivisesti tai epäilevästi. Haastateltavien mukaan esimerkiksi kaikkein huonoiten menestyneen prosessin henkilökunta on tietoinen siitä, että prosessi ei välttämättä toimi yhtä tehokkaasti kuin muissa palvelukeskuksissa, ja myös tehottomuuden syyt ovat tiedossa. Yleisesti ottaen työntekijöillä ei ollut kovin paljon kommentoitavaa benchmarkingin tuloksiin, ja kuten myöhemmin käy ilmi, tuloksia ei juurikaan hyödynnetty tavallisten työntekijöiden tasolla.

Benchmarking-projektin loppuraportissa esiteltiin myös lyhyesti konsulttien tekemien haastattelujen tuloksia. Haastatteluissa käsiteltiin palvelukeskusprojektin historiaa, palvelukeskuksen nykytilaa ja tulevaisuutta sekä mahdollisia tulevaisuuden suuntauksia. Asiakkaiden edustajien haastatteluista kävi ilmi muun muassa se, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamansa palvelun laatuun ja yhtenäisiin toimintatapoihin mutta pitävät palvelun kustannuksia liian korkeina. Asiakkaat esittivät myös monia kehitysehdotuksia palvelukeskuksen toimintaan. Haastattelujen tuloksissa ei kuitenkaan ollut mitään sellaista, jota CFS:n edustajat eivät olisi jo saaneet tietää aikaisemmissa omissa kontakteissaan asiakkaisiin.

3.3 Benchmarking-projektin tyyppi

3.3.1 Benchmarkingin taso

Benchmarkingin tasolla tarkoitetaan sitä, vertaillaanko kohdeyrityksiä pelkästään tunnuslukujen tasolla vai tarkastellaanko benchmarkingissa myös yritysten prosesseja ja käytäntöjä. Perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa korostetaan usein, että pelkkä tunnuslukujen vertailu ei täytä benchmarkingin tunnusmerkkejä. Toisaalta jotkut kirjoittajat näkevät tunnusluku-benchmarkingin omana benchmarkingin lajinaan, ja kyselytutkimusten perusteella se näyttäisi olevan yrityksissä jopa prosessi-benchmarkingia yleisempää.

Tarkastelun kohteena oleva case-organisaation benchmarking-projekti oli tasoltaan lähempänä tunnusluku- kuin prosessi-benchmarkingia. Projektissa keskityttiin pääasiassa tunnuslukujen vertailuun, eivätkä osallistujat saaneet tietoja siitä, miten eri taloushallinnon prosessit oli toteutettu muissa palvelukeskuksissa. Toisaalta kyseessä ei kuitenkaan ollut aivan pelkkä tunnusluku-benchmarking, sillä konsulttiyritys oli kerännyt loppuraporttiin yleisiä huomioita tunnuslukujen eroihin vaikuttavista tekijöistä. Tällainen prosessien suorituskykyyn vaikuttava seikka oli esimerkiksi se, että mitä keskitetymin taloushallinnon prosessit hoidetaan palvelukeskuksessa, sitä tehokkaampia prosessit ovat. Ostolaskuprosessin osalta taas mainittiin sähköisten ostolaskujen tuoma tehokkuusparannus. Toisin sanoen prosessien eroista puhuttiin yleisellä tasolla yksilöimättä yrityksiä. Benchmarkingin tulosten julkistamistilaisuudessa konsultit esittelivät näitä prosessien toteutukseen liittyviä tekijöitä ja yrittivät myös saada osallistujia keskustelemaan keskenään ja vertailemaan itse toimintatapojaan. Ainakin CFS:n edustajat pitivät tätä yhteistä keskustelua hyödyllisenä. Palvelukeskuskohtaisissa tulosten esittelytilaisuuksissa konsultit pystyivät vielä tarkemmin esittelemään syitä siihen, miksi

kyseinen palvelukeskus oli tietyissä prosesseissa muita huonompi tai parempi. Näissäkin keskusteluissa pysyttiin kuitenkin yleisellä tasolla eikä käsitelty muiden palvelukeskusten prosesseja.

Benchmarkingista saatu prosessitieto oli siis hyvin yleisluontoista. Lähes kaikkien haastateltujen case-organisaation edustajien mielestä tulevissa benchmarking-projekteissa olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä saada enemmän ja yksityiskohtaisempia tietoja myös vertailuyritysten prosesseista ja käytännöistä. Näin saataisiin paremmin selville tunnusluvuissa olevien erojen syyt. Prosessitiedot lisäisivät joidenkin haastateltavien mielestä myös luottamusta tutkimuksen tuloksiin, kun voitaisiin itse arvioida, kuinka vertailukelpoisia eri osallistujien prosessit todella ovat. Toisten palvelukeskusten prosessien ymmärtäminen lisäisi luultavasti benchmarkingin tulosten hyödyntämistä CFS:ssä. Muutamat haastateltavat nostivat kuitenkin esille myös prosessitietojen käsittelyyn liittyvät ongelmat: monet yritykset eivät halua kertoa ulkopuolisille tarkkoja tietoja toiminnastaan. Tämän benchmarking-projektin toteutustapa ja pelkkiin tunnuslukuihinkin liittyvä salamyhkäisyys kertoo ehkä juuri siitä, että prosessi-benchmarkingia ei salassapitosyistä ole yhtä helppo toteuttaa kuin pelkkää tunnuslukujen vertailua.

Case-organisaatiossa tiedettiin kuitenkin jo benchmarkingiin mukaan lähdettäessä, että projekti tulisi perustumaan tunnuslukujen vertailuun. Kuten myöhemmin käy ilmi, benchmarkingista saatua informaatiota käytettiin palvelukeskuksessa sellaisiin tarkoituksiin, joissa yksityiskohtaiset tiedot vertailuyritysten prosesseista eivät edes välttämättä ole tarpeellisia. Benchmarking-tutkimukseen osallistuminen koettiin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi, vaikka kyseessä ei ollutkaan prosessi-benchmarking. Ainakin case-organisaatiossa siis myös pelkkää tunnuslukujen vertailua pidettiin ”oikeana” benchmarkingina. Ehkä voidaankin ajatella, että sekä tunnusluku- että prosessi-benchmarkingista on hyötyä itsenäisinä benchmarkingin muotoina, mutta ne vastaavat hiukan erilaisiin tarpeisiin. Benchmarkingin tarkoituksesta ja sille asetetuista tavoitteista riippuu, onko prosessitietojen kerääminen välttämätöntä. Lisäksi haastatteluvastauksista kävi ilmi, että benchmarkingin tasot täydentävät toisiaan ja niiden yhdistäminen tuottaisi organisaatiolle kaikkein suurimman hyödyn. Tunnusluku-benchmarking on kuitenkin osallistuvien yritysten kannalta huomattavasti helpompi toteuttaa kuin syvällisempi ja arkaluontoisempia tietoja käsittelevä prosessi-benchmarking.

3.3.2 Benchmarkingin luokittelua

Benchmarking-kumppanin mukaisessa luokittelussa benchmarkingin tyypit voidaan jakaa sisäiseen, kilpailija-, toimialan ja yleiseen benchmarkingiin. Tarkastelun kohteena oleva taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-projekti oli näistä lähinnä yleistä

benchmarkingia. Vain yksi osallistuneista yrityksistä toimi osittain samalla toimialalla kuin Fortum, muut kolme olivat aivan eri aloilta. Benchmarking-kumppaneita ei kuitenkaan valittu niiden ensiluokkaisen osaamisen perusteella, eikä projektia oikein voi kutsua best in class -benchmarkingiksi. Mukana olevat palvelukeskukset eivät välttämättä olleet alalla edes Suomen parhaita, vaan kyseiset yritykset olivat vain olleet halukkaita lähtemään mukaan benchmarkingiin. Yleisen benchmarkingin ominaisuuksista tässä benchmarking-projektissa toteutui kuitenkin se, että vertailun kohteena oli sellainen yritystoiminnan osa, jolla on looginen vastineensa muillakin toimialoilla, eli taloushallinto. Osallistuneiden yritysten varsinaisen liiketoiminnan vertailu olisikin ollut melko hyödytöntä.

Jos kuitenkin otetaan huomioon se, että benchmarking-projektiin eivät varsinaisesti osallistuneet yritykset kokonaisuutena, vaan ainoastaan niiden taloushallinnon palvelukeskukset, case-organisaation benchmarking-projekti voidaan luokitella myös toisin. Palvelukeskukset organisaatioina toimivat keskenään samalla alalla ja ovat ehkä jossakin mielessä myös toistensa kilpailijoita. Näin voi olla ainakin tulevaisuudessa, kun niillä on mahdollisuus myydä palvelujaan myös omien konserniensa ulkopuolelle. Se, miten tärkeänä CFS:n edustajat pitivät tietojen salaamista muilta osallistujilta, voisi viitata jopa kilpailija-benchmarkingiin. Toisaalta osallistuneet palvelukeskukset eivät olleet toistensa suoria kilpailijoita. Taloushallinnon palvelukeskukset suorittavat kuitenkin hyvin samankaltaisia tehtäviä omien konserniensa sisällä, joten niiden voidaan nähdä toimivan samalla alalla. Tästä näkökulmasta katsottuna kyseessä oli toimialan benchmarking.

Benchmarkingin kohteen mukaan benchmarkingin tyyppejä voidaan luokitella monella eri tavalla. Yleisimmin käytetyssä suorituskyky-, prosessi- ja strateginen benchmarking -jaottelussa tarkastelun kohteena oleva benchmarking-tutkimus on lähimpänä suorituskyky-benchmarkingia. Vertailun kohteena oli nimenomaan palvelukeskusten suorituskyky, ei niinkään prosesseissa käytettävät menetelmät ja toimintatavat kuten prosessi-benchmarkingissa. Karlöfin ja Östblomin (1993) luokittelussa benchmarkingin kohteena voi olla laatu, tuottavuus tai aika. Tässä benchmarking-projektissa kohteena oli lähinnä taloushallinnon prosessien tuottavuus ja muutamien prosessien kohdalla myös aika. Projektissa tarkasteltiin prosessien tehokkuutta suhteessa käytettäviin resursseihin. Aikaan liittyviä mittareita käytettiin esimerkiksi kirjanpito ja tilinpäätös- sekä luotonvalvonta ja perintä -prosesseissa. Sen sijaan prosessien toiminnan laatuun ja asiakkaille tuotettuun arvoon ei benchmarkingissa juurikaan kiinnitetty huomiota. Näistä asioista saatiin kyllä jonkin verran tietoja asiakkaiden haastattelujen perusteella, mutta tietoja ei vertailtu osallistuneiden palvelukeskusten välillä.

Ohinatan (1994) japanilaisten yritysten benchmarking-käytäntöihin perustuvassa benchmarkingin kohteen mukaisessa jaottelussa (tuote-benchmarking, toiminto-benchmarking, prosessi-benchmarking, organisaatio-benchmarking ja strateginen bench-

marking) case-organisaation benchmarking-projekti sijoittuu joko toiminto-benchmarkingiin tai prosessi-benchmarkingiin. Jos ajatellaan osallistuvien yritysten näkökulmasta, benchmarking kohdistuu yhteen toimintoon eli taloushallintoon. Palvelukeskusten näkökulmasta projekti on taas lähempänä prosessi-benchmarkingia, sillä tarkastelun kohteena ovat nimenomaan taloushallinnon prosessit ja niiden tehokkuuden parantaminen. Tässäkin jaottelussa on siis merkitystä sillä, minkä katsotaan olevan benchmarkingia toteuttava taho: koko yrityksen vai palvelukeskuksen.

Osallistujamäärän mukaan benchmarking voidaan jakaa yksipuoliseen, kahdenkeskiseen ja monenkeskiseen benchmarkingiin. Case-organisaation benchmarking-projektissa on luonnollisesti kyse monenkeskisestä benchmarkingista, koska osallistujia oli enemmän kuin kaksi. Lisäksi kaikki osallistujat olivat mukana tasapuolisesti sekä oppijoina että oppimisen kohteina. Elnathan ym. (1996) jakavat monenkeskisen tai yhteistoiminnallisen benchmarkingin kolmeen alaryhmään: tietokanta-benchmarkingiin, epäsuoraan benchmarkingiin ja benchmarking-ryhmään. Tässä jaottelussa tarkasteltava benchmarking-projekti kuuluu epäsuoran benchmarkingin alle, koska tietojen jakamisessa ja muussa kommunikaatiossa käytettiin apuna kolmatta osapuolta eli konsulttifirmaa. Kolmannen osapuolen avulla yksittäisten palvelukeskusten tiedot pystyttiin pitämään salaisina.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 6) on vielä yhteenvetona esitetty, mihin case-organisaation benchmarking-projekti sijoittuu erilaisissa benchmarkingin tyyppien luokitteluisissa. Kunkin jaottelun sopivin benchmarking-tyyppi on merkitty käyttämällä kaksoisalleiviivausta.

Taulukko 6 Case-organisaation benchmarking-projektin tyyppi

Benchmarkingin taso				
<u>Tunnusluku-benchmarking</u>		Prosessi-benchmarking		
Benchmarking-kumppanin mukainen jaottelu				
Sisäinen benchmarking	Kilpailija-benchmarking	<u>Toimialan benchmarking</u>	<u>Yleinen benchmarking</u>	
Benchmarkingin kohteen mukainen jaottelu				
<u>Suorituskyky-benchmarking</u>	Prosessi-benchmarking		Strateginen benchmarking	
Laatuun kohdistuva benchmarking	<u>Tuottavuuteen kohdistuva benchmarking</u> (Karlöf & Östblom 1993)		<u>Aikaan kohdistuva benchmarking</u>	
Tuote-benchmarking	<u>Toiminto-benchmarking</u>	<u>Prosessi-benchmarking</u>	Organisaatio-benchmarking	Strateginen benchmarking
(Ohinata 1994)				
Osanottajamäärän mukainen jaottelu				
Yksipuolinen benchmarking	Kahdenkeskinen benchmarking	<u>Monenkeskinen/ yhteistoiminnallinen benchmarking</u>		
		Tietokanta-benchmarking	<u>Epäsuora benchmarking</u>	Benchmarking-ryhmä
(Elnathan ym. 1996)				

3.3.3 Epämuodollinen benchmarking

Edellä luvussa 3.3.1 todettiin, että tarkasteltavan benchmarking-projektin toteutuksesta vastanneet konsultit pyrkivät nostamaan esiin tunnuslukujen ohella myös prosessitietoja esimerkiksi kannustamalla palvelukeskusten edustajia keskustelemaan keskenään tulosten julkistamistilaisuudessa. Case-organisaation benchmarking-yhteys henkilöiden mukaan tilaisuudessa syntyi vilkasta keskustelua, kun eri palvelukeskusten edustajat kommentoivat tutkimuksen tuloksia ja kertoivat omista toimintatavoistaan. Heidän mielestään keskustelu oli erittäin hyödyllinen, ja vastaavanlaisia mahdollisuuksia avoimeen keskusteluun muiden palvelukeskusten kanssa toivottiin lisää. Myös tätä tutkimusta varten tehdyssä asiantuntijahaastattelussa kävi ilmi, että monet taloushallinnon palvelukeskukset kaipaavat yritysten välisiä keskusteluja, joissa voitaisiin vaihtaa

kokemuksia ja vertailla palvelukeskusten toimintaa toisiinsa. Palvelukeskuksiin liittyviä seminaareja ja kokouksiakin on toivottu lisää.

Virallisten benchmarking-tutkimusten ulkopuolella tapahtuva toiminnan vertailu ja muiden kokemuksista oppiminen henkilökohtaisten keskustelujen kautta on siis koettu palvelukeskuksissa hyödylliseksi. Se näyttäisi vastaavan osittain samoihin tarpeisiin kuin virallinen benchmarking. Perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa benchmarking-termin käyttö rajataan kuitenkin tarkoittamaan vain formaaleja, järjestelmällisesti toteutettuja benchmarking-projekteja. Esimerkiksi Fitz-enz (1993, 33) toteaa, että vaikka pelkät yritysvierailut ja keskustelut kollegoiden kanssa voivat olla hyödyllisiä, ne eivät täytä benchmarkingin kriteerejä. Kuitenkin esimerkiksi Spendolini (1992, 189) mainitsee lyhyesti epävirallisen benchmarkingin, jolla hän tarkoittaa tiedonkeruuta ja oppimista erilaisten epämuodollisten kontaktien ja yhteistyöverkostojen kautta varsinaisen benchmarking-toiminnan ulkopuolella. Ghobadianin ym. (2001, 6) mukaan epämuodollinen benchmarking on itse asiassa hyvin vanha ilmiö. Jo vuosien ajan yritysten eri toimintojen edustajat ovat kokoontuneet keskustelemaan toisista organisaatioista tulevien kollegojensa kanssa erilaisista kiinnostavista asioista.

Ellis ym. (2002) havaitsivat israelilaisia yrityksiä ja julkisia organisaatioita tarkastelleessa tutkimuksessaan, että benchmarkingin eri komponentteja käytetään organisaatioissa melko yleisesti, vaikka ei tiedostettaisikaan, että ne ovat osa jotakin laajempaa virallista metodologiaa. Tutkijoiden mukaan benchmarking on peruseriaaltaan yksinkertainen ja sen menetelmät ovat intuitiivisesti hyvin järkeenkäyviä. Näin ollen benchmarkingin tärkeimpiä osia (mittaamista, vertailua ja tulosten soveltamista) esiintyy organisaatioissa hyvin monina eri variaatioina muodollisista, järjestelmällisistä projekteista epämuodolliseen käyttöön osana organisatorista oppimista. Benchmarking voi siis olla muutakin kuin muodollisia, prosessimallin mukaan eteneviä projekteja.

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti epämuodollista benchmarkingia case-organisaation näkökulmasta. Epämuodollisella benchmarkingilla tarkoitetaan tässä virallisten benchmarking-tutkimusten ulkopuolella tapahtuvaa vertailua, tietojen keräämistä ja muilta oppimista. Siihen sisältyvät esimerkiksi erilaiset seminaarit ja yritysvierailut, henkilökohtaiset verkostot sekä muu yhteistyö vastaavien organisaatioiden ja niiden työntekijöiden kanssa. Case-organisaation edustajien mukaan CFS pitää varsin aktiivisesti yhteyttä muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin erilaisten virallisten tapaamisten, vierailujen ja seminaarien sekä epävirallisempien verkostojen kautta. Epämuodolliseen benchmarkingiin osallistuvat lähinnä palvelukeskuksen johtoryhmän jäsenet. Tiiminvetäjät ja suorittavan työn tekijät eivät sen sijaan haastatteluhetkellä olleet vielä päässeet osallistumaan yritysvierailuille tai seminaareihin, mutta tulevaisuudessa on tarkoitus mahdollisesti ottaa myös heitä mukaan tutustumaan muiden palvelukeskusten toimintaan.

Eräs keino oppia muiden palvelukeskusten toiminnasta on haastateltavien mukaan osallistuminen palvelukeskuksia käsitteleviin seminaareihin. Niitä järjestävät esimerkiksi erilaiset konsulttifirmat sekä Suomessa että ulkomailla. Seminaareissa konsulttifirmat yleensä esittelevät omia palvelukeskusprojektejaan ja palvelukeskuksia koskevien tutkimustensa tuloksia. Mukana on usein myös yritysten edustajia kertomassa omista palvelukeskuksistaan. Lisäksi seminaarit ovat hyvä keino keskustella epävirallisemmin muiden palvelukeskusten työntekijöiden kanssa.

Toinen epämuodollisen benchmarkingin muoto on suora yhteistyö muiden palvelukeskusten kanssa esimerkiksi vierailujen tai muiden yhteisten tapaamisten muodossa. Haastateltavien mukaan case-organisaatio tekee melko paljon tällaista yhteistyötä. Palvelukeskuksen johtajan mukaan CFS:llä on toimiva yhteistyösuhde muutaman kotimaisen taloushallinnon palvelukeskuksen kanssa ja tietoja vaihdetaan aktiivisesti ja suhteellisen avoimesti. Muiden palvelukeskusten kanssa vertaillaan esimerkiksi taloushallinnon prosesseja ja sitä, miten tietyt toiminnot on eri palvelukeskuksissa hoidettu. Muita keskustelun aiheita ovat esimerkiksi erilaiset organisointimallit, johtamiseen liittyvät ongelmat, työntekijöiden motivointi, palkkataso, erilaiset taloushallinnon atk-järjestelmät ja niiden toimivuus sekä yleensä toiminnan kehittäminen, kokemukset ja opitut asiat.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että muilla suomalaisilla palvelukeskuksilla on enemmän opittavaa case-organisaatiolta kuin päinvastoin. CFS on ollut olemassa useimpia kotimaisia palvelukeskuksia kauemmin, ja siellä on jo ratkaistu monet niistä ongelmista, joita muut vasta kohtaavat. Onkin yleisempää, että muut palvelukeskukset ottavat yhteyttä CFS:n edustajiin ja haluavat tavata tai tulla tutustumaan organisaation toimintaan. Sen sijaan case-organisaation oma epämuodollinen benchmarking ulottuu Suomen rajojen ulkopuolelle, koska ulkomaisilta palvelukeskuksilta voidaan oppia enemmän. CFS:n johtajan mukaan johtoryhmän jäsenet ovat tehneet melko paljon vierailuja ulkomaille oppimistarkoituksissa. Matkat ovat suuntautuneet pääasiassa eri puolille Eurooppaa, mutta myös Yhdysvalloissa on käyty. Matkoilla on useimmiten osallistuttu taloushallinnon palvelukeskuksia käsitteleviin seminaareihin, joiden ohjelmaan on kuulunut myös vierailuja paikallisiin palvelukeskuksiin.

Kolmantena esimerkkinä epämuodollisesta benchmarkingista voidaan mainita haastattelujen tekemisen aikaan juuri toimintansa aloittanut suomalaisten taloushallinnon palvelukeskusten ”round table”, johon myös CFS:n johtaja osallistuu. Kyseessä on noin kymmenen eri palvelukeskuksen johtajan muodostama keskustelufoorumi, joka koontuu vaihtamaan kokemuksia säännöllisin väliajoin. Keskusteluissa on tarkoitus esitellä toisille esimerkiksi oman palvelukeskuksen toimintaa ja prosessien toteutusta sekä myös keskuksen toiminnan kehittämistä. Foorumin tarkoituksena on antaa palvelukeskusjohtajien kokemus toistensa käyttöön.

Kaikki haastatellut case-organisaation edustajat pitivät tässä kuvattua epämuodollista benchmarkingia hyödyllisenä ja jopa virallisia benchmarking-tutkimuksia tehokkaampana. Epämuodollisessa benchmarkingissa vertailu on kokonaisvaltaisempaa kuin pelkkiin tunnuslukuihin keskittyvissä tutkimuksissa. Henkilökohtainen kontakti myös helpottaa tietojen vaihtoa, koska tällöin voidaan pureutua juuri haluttuihin ongelma-kohtiin ja keskustella vaikeammistakin asioista. Eräs haastateltava piti epämuodollista benchmarkingia virallisia tutkimuksia hyödyllisempänä myös siksi, että tutkimustuloksiin perehtyminen vaatii aikaa ja energiaa, kun taas henkilökohtainen mielipiteiden vaihto on helpompaa ja nopeampaa. Kaiken kaikkiaan epämuodollisen benchmarkingin kautta saadaan haastateltavien mielestä enemmän tietoa prosesseista ja käytännöistä, joten se nähdään hyvänä täydentäjänä tunnuslukuihin keskittyville virallisille tutkimuksille. Useat haastateltavat totesivatkin, että kaikkein parasta olisi yhdistää epämuodollinen ja muodollinen benchmarking esimerkiksi niin, että keskusteluiden ja yritysvierailujen avulla saataisiin konkreettisempaa tietoa siitä, mitä tunnuslukujen taustalla todellisuudessa on.

Myös haastateltu konsultti myönsi epämuodollisen benchmarkingin hyödyllisyyden yrityksille. Hänen mukaansa epämuodollisesta benchmarkingista saadaan usein ”täsmätietoa”, eli epämuodollisissa tapaamisissa voidaan keskustella juuri niistä asioista, jotka osapuolia kiinnostavat. Kahden kesken tietojen vaihto kumppaneiden toiminnasta on helpompaa kuin laajemmissa benchmarking-tutkimuksissa, joissa yhteiset tilaisuudet ovat yleensä melko lyhyitä. Isommassa joukossa ei myöskään aina haluta kertoa kovin tarkkoja tietoja omasta toiminnasta. Lisäksi epävirallisessa yhteistyössä voidaan tarvittaessa tutustua tarkemmin taloushallinnon prosessien kulkuun ja erilaisiin toiminnallisuuksiin. Epämuodollinen benchmarking voi siis olla hyvinkin hyödyllistä, ja konsultin mukaan se on yrityksissä melko yleistä, vaikka toiminnasta ei käytettäisikään nimitystä benchmarking.

3.4 Benchmarkingin hyödyt ja ongelmat

3.4.1 Benchmarking-projektista saadut hyödyt

Case-yrityksen edustajat mainitsivat benchmarkingin hyötyinä monia benchmarking-kirjallisuudessa esitettyjä tekijöitä, mutta esiin nousi myös joitakin benchmarkingista saatavia hyötyjä, joita kirjallisuudessa ei ole juurikaan otettu huomioon. Tämän luvun lopussa olevaan taulukkoon (Taulukko 7) on kerätty haastateltavien esittämiä benchmarkingin hyötyjä luvussa 2.2 tehdyn neliosaisen jaottelun mukaisesti. Viidenneksi

kohdaksi on lisätty sellaisia case-organisaatiossa esiin nousseita hyötyjä, joita kirjallisuudessa ei yleensä ole mainittu. Kaiken kaikkiaan case-yrityksessä tehtyjen haastattelujen perusteella havaittiin, että eri benchmarkingin hyötyjen erottaminen toisistaan on käytännössä melko vaikeaa, koska ne liittyvät usein läheisesti yhteen.

Ensimmäisenä benchmarkingin hyötynä luvussa 2.2 mainittiin benchmarkingin yrityksen toiminnan tarkasteluun tuoma ulkopuolinen näkökulma. Tähän sisältyy mahdollisuus toimintaympäristön tarkkailuun ja oman toiminnan näkeminen uudesta näkökulmasta, kilpailukyvyn arviointi verrattuna muihin yrityksiin sekä markkinoiden tehokkuuspaineen tuominen yrityksen sisäisiin yksiköihin. Case-organisaatiossa yhtenä benchmarkingin suurimpana hyötynä nähtiin sen antama mahdollisuus vertailla omaa toimintaa muihin vastaaviin yksiköihin. Vertailun avulla saadaan tietää, millä tasolla CFS on verrattuna muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin. Haastateltavat pitivät tätä tietoa erittäin tarpeellisena, vaikka muut palvelukeskukset eivät varsinaisesti olekaan CFS:n kilpailijoita. Monet haastateltavat mainitsivat lisäksi, että vertailu muihin on benchmarkingin kiinnostavin osa ja lisää työntekijöiden mielenkiintoa benchmarkingin tuloksia kohtaan.

Case-organisaatiossa benchmarkingin hyötynä pidettiin myös sen tuomaa uutta näkökulmaa omaan toimintaan. Vastauksissa korostettiin, että omaa tasoa on vaikea arvioida ilman ulkoisia vertailukohteita. Toiminnan tärkeimmät kehityskohteet löytyvät helpoiten, kun itseään vertaa muihin. Myös toimintaympäristön tarkkailun tarpeellisuus nostettiin esiin:

Usein sitä sokaistuu ehkä omalle toiminnalleen, niin silloin se vertailu muihin palauttaa taas osittain maanpinnalle. Ja sit sen kautta oppii näkemään trendejä, et mihin asiat on menossa, jos ei jopa maailmanlaajuisesti niin alalla yleensä. (Tiiminvetäjä)

Yksikään haastateltava ei maininnut benchmarkingin hyödyksi markkinoiden tehokkuuspaineen tuomista palvelukeskukseen. Teoriassahan tämä voisi koskea case-organisaatiota, koska se on konsernin sisäinen palvelukeskus eikä siten tekemisissä ulkoisten markkinoiden kanssa. Toisaalta tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin ainoastaan CFS:n sisällä. Benchmarkattavan toiminnon työntekijät eivät luultavasti koe markkinoiden kilpailupaineen tuomista yksikköön suurena hyötynä itselleen.

Toisena benchmarkingin hyötynä kirjallisuudessa esitetään sen antama apu yrityksen prosessien virtaviivaistamisessa ja toiminnan laadun ja tehokkuuden parantamisessa. Myös case-organisaatiossa benchmarking nähtiin yleisesti ottaen hyödyllisenä tukena palvelukeskuksen prosessien kehittämisessä. Benchmarkingilla tavoitellaan nimenomaan prosessien toiminnan tehokkuuden ja laadun parantamista. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan erikseen maininnut prosessien virtaviivaistamista tai kustannussäästöjä benchmarkingin hyötyinä. Tämä kertoo luultavasti siitä, että kyseinen benchmarking-kirjallisuudessa esitetty hyöty ei ole ominainen yksin benchmarkingille, vaan

monien muidenkin liikkeenjohdon menetelmien väitetään tuovan tämänkaltaisia hyötyjä yrityksille. Lisäksi mahdolliset hyödyt tulevat esiin vasta pitemmän ajan kuluttua, eikä niitä silloinkaan ole kovin helppo osoittaa juuri benchmarkingin aikaansaamiksi. Toisaalta, kuten myöhemmin käy ilmi, benchmarkingin perusteella ei case-organisaatiossa myöskään ryhdytty mihinkään konkreettisiin toimenpiteisiin esimerkiksi prosessien virtaviivaistamiseksi.

Kolmantena benchmarkingin hyötyryhmänä luvussa 2.2 esitettiin tärkeimpien kehityskohteiden löytäminen, kehitysideat ja muilta oppiminen. Case-organisaatiossa yhtenä benchmarkingin hyötynä nähtiin se, että sen avulla saadaan määriteltyä lähtötaso toiminnan kehittämiseksi, eli nähdään, missä ollaan tällä hetkellä. Tähän liittyy tärkeänä osana vertailu muihin palvelukeskuksiin. Tämän ryhmän hyödyistä haastateltavat mainitsivatkin erityisesti tärkeimpien kehityskohteiden löytämisen. Kun omaa tilannetta tarkastellaan verrattuna muihin vastaaviin yksiköihin, saadaan tietää, missä toiminnan osissa on onnistuttu suhteellisesti hyvin ja missä taas on vielä varaa parantaa. Benchmarkingin jälkeen osataan panostaa niiden prosessien tai toimintojen kehittämiseen, joissa ollaan muita palvelukeskuksia jäljessä tai joissa havaitaan vielä olevan kehityspotentiaalia.

Myös muilta palvelukeskuksilta oppiminen ja uusien kehitysideoiden saaminen nähtiin case-organisaatiossa mahdolliseksi benchmarkingin hyödyiksi. Tarkastelun kohteena olevasta benchmarking-tutkimuksesta ei CFS:n kuitenkaan koettu tällaisia hyötyjä saaneen. Tämä johtui osittain siitä, että benchmarkingiin osallistuneet muut palvelukeskukset olivat projektin toteutuksen aikaan olleet toiminnassa vasta melko vähän aikaa. Haastateltavat kokivat, että muilla osallistujilla oli enemmän mahdollisuuksia oppia ja saada uusia ideoita CFS:ltä, ei niinkään toisinpäin. Toisaalta kehitysideoiden puuttumiseen vaikutti myös se, että benchmarking-projekti toteutettiin lähinnä tunnusluku-benchmarkingina ja tulokset kerrottiin anonymisti. Ilman tarkempia tietoja muiden osallistujien toiminnasta ja prosessien toteutuksesta konkreettisten kehitysideoiden löytäminen on hankalaa.

Neljäntenä benchmarkingin hyötynä kirjallisuudessa mainitaan henkilöstön motiivointi, tavoitteiden asettaminen ja muutosjohtaminen. Haastatellun palvelukeskuksen johtajan mukaan benchmarking osoittaa, että kaikki case-organisaation prosessit eivät ole erinomaisessa kunnossa, eli niissä on parantamisen varaa. Benchmarking antaa näin ”draivia” kehittää toimintaa eteenpäin. Benchmarking-tulosten avulla voidaan myös osoittaa konkreettisesti, että tietyn prosessin kehittämiseen täytyy panostaa. Näin kehitystoimenpiteitä voidaan perustella henkilöstölle ja vähentää muutoksiin liittyvää vastustusta. Benchmarkingin tulokset lisäävät haastateltavien mukaan myös työntekijöiden motivaatiota. Hyvistä benchmarking-tuloksista nähdään, että organisaatio on saavuttanut tavoitteensa kyseisen toiminnon suhteen ja se, mitä toiminnan kehittämiseksi on tehty, todellakin toimii. Huonoista tuloksista taas kaikki organisaation jäsenet

voivat havaita, että kehitettävää on paljon ja pelkät pienet kehitystoimenpiteet eivät enää riitä, vaan täytyy tehdä radikaalimpia muutoksia. Koska toiset vastaavat organisaatiot ovat kuitenkin pystyneet saavuttamaan parempia tuloksia, kehittäminen on mahdollista ja ero halutaan kuroa umpeen. Tämä näkemys vastaa kirjallisuudessa esitettyä oletusta benchmarkingin motivoivasta vaikutuksesta.

Case-organisaation tavoitteena on olla yksi Pohjoismaiden johtavista taloushallinnon palvelukeskuksista. Haastatellun tiiminvetäjän mukaan benchmarking saa tämän tavoitteen tuntumaan konkreettisemmalta, kun henkilökunta voi todella havaita, että ainakin Suomessa CFS on johtavien palvelukeskusten joukossa. Benchmarkingista nähtiin olevan hyötyä myös motivoivien ja realististen tavoitteiden asettamisessa palvelukeskuksen toiminnalle. Tämän benchmarking-projektin tulosten hyödyntämistä tavoitteiden asettamisessa häytti kuitenkin hieman se, että tarkempien prosessitietojen puuttuessa kaikille eroille palvelukeskusten suorituskyvyissä ei saatu selkeitä selityksiä eikä kyetty kovin tarkasti selvittämään, miten muut olivat tuloksiinsa päässeet.

Haastatteluissa nousi esiin myös pari sellaista benchmarkingin hyötyä, joita ei yleensä ole huomioitu perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa. Ensinnäkin jo benchmarkingia varten tehty tiedon kerääminen omasta toiminnasta koettiin hyödylliseksi ja opettavaiseksi. Benchmarking lisäsi organisaation omaa toimintaa kuvaavan tiedon määrää, ja sen avulla saatiin tarkka kuva palvelukeskuksen nykytilasta ja sen asemasta verrattuna muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin. Vaikka CFS:ssä oli tarkoitus alkaa seurata säännöllisesti omia kustannuksia sekä työ- ja tapahtumamääriä uuden scorecard-mittariston kautta, benchmarkingissa kerättävien tietojen jaottelu oli hieman erilainen ja mukaan otettiin myös sellaisia tietoja, joita mittaristoon ei sisälly.

Toisena esiin nousseena benchmarkingin hyötynä voidaan mainita palvelukeskuksen toiminnan tehokkuuden ja kilpailukykyisyyden osoittaminen konsernin johdolle ja asiakasyhtiöille. Benchmarkingia voidaan siis käyttää hyödyksi palvelukeskuksen toiminnan legitimointiin ulkoisiin sidosryhmiin päin. Benchmarkingin avulla CFS voi osoittaa konsernijohdolle, että on saavuttanut sille asetettuja tavoitteita. Asiakkaille benchmarkingin tuloksia voidaan puolestaan esitellä esimerkiksi perusteena palveluiden hinnoittelulle. Benchmarkingin käyttöä palvelukeskuksen toiminnan legitimointiin käsitellään enemmän benchmarking-tietojen käytön yhteydessä luvussa 5.

Taulukko 7 Yhteenveto case-organisaation benchmarkingin-projektin hyödyistä

<p>1. Ulkopuolinen näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - vertailu muihin: oman suoritustason selvittäminen verrattuna muihin, toiminnan kehittäminen - uusi näkökulma omaan toimintaan (ulkopuoliset vertailukohteet) - toimintaympäristön seuraaminen <p>2. Prosessien kehittäminen ja toiminnan tehostaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - potentiaalia prosessien kehityksen tukemiseen (laatu, tehokkuus, prosessien virtaviivaistaminen) - tästä benchmarkingista ei kuitenkaan tällaisia hyötyjä saatu <p>3. Kehittämisideat ja oppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - lähtötila kehitykselle: missä mennään verrattuna muihin - erityisen merkittävää tärkeimpien kehityskohteiden löytäminen - tässä benchmarkingissa ei saatu uusia kehitysideoita eikä juurikaan päästy oppimaan muiden toiminnasta <p>4. Muutosjohtaminen ja motivointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehittämistarpeiden konkreettinen todentaminen henkilöstölle vähentää muutosvastarintaa - henkilöstön motivointi: oman toiminnan hyvyyden osoittaminen tai vertailu paremmin menestyviin organisaatioihin - apu tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa ja osittain myös tavoitteiden asettamisessa <p>5. Muita case-organisaation kokemia hyötyjä</p> <ul style="list-style-type: none"> - lisääntynyt tieto omasta toiminnasta ja nykytilasta - toiminnan legitimointi ulkoisille sidosryhmille (konsernijohto ja asiakkaat)

Kaiken kaikkiaan benchmarkingia pidetään case-organisaatiossa hyödyllisenä työkaluna. Vaikka aloite benchmarking-projektiin osallistumisesta tuli tässä tapauksessa konsulttiyritykseltä, CFS:n johtajan mukaan palvelukeskus olisi joka tapauksessa osallistunut lähiaikoina johonkin benchmarking-tutkimukseen. Palvelukeskus aikoo myös tulevaisuudessa benchmarkata toimintaansa säännöllisin väliajoin. Tarkasteltavaan benchmarking-projektiin oltiin case-organisaatiossa suhteellisen tyytyväisiä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että on tärkeää selvittää benchmarkingin avulla, millä tasolla CFS on verrattuna muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin. CFS:n varsinaiseen toimintaan benchmarkingin tulosten ei kuitenkaan nähty juuri vaikuttaneen, koska prosesseja ja omaa työtä kehitetään palvelukeskuksessa muutenkin jatkuvasti. Tässä suhteessa benchmarkingin konkreettiset hyödyt jäivät siis vähäisiksi.

3.4.2 Benchmarking-projektin toteutukseen liittyviä ongelmia

Edellä luvussa 2.3.1 esitettiin kirjallisuuden perusteella benchmarkingin toteuttamisessa mahdollisesti esiintyviksi ongelmiksi resurssirajoitteet, suunnittelun ja organisoinnin ongelmat, vertailukelpoisuuteen liittyvät ongelmat, henkilökunnasta aiheutuvat ongelmat ja luottamuksellisuuteen liittyvät ongelmat. Case-organisaatiossa benchmarking-projektin toteutus sujui haastateltavien mukaan melko hyvin, eikä siihen liittynyt mitään kovin suuria ongelmia. Kaksi benchmarkingiin liittyvää huolenaihetta nousi kuitenkin

esiin useimmissa haastatteluissa: eri palvelukeskuksista kerättyjen tietojen vertailukelpoisuus ja luottamuksellisten tietojen luovuttamiseen liittyvät epäilykset. Näitä kahta ongelmaa käsitellään erikseen omissa osioissaan tämän alaluvun lopussa. Ensiksi kuitenkin tarkastellaan muita haastateltavien mainitsemia benchmarking-projektin toteutukseen liittyviä ongelmia.

Toteutukseen liittyviä ongelmia

Jotkut haastatellut case-organisaation edustajat pitivät pienenä ongelmana sitä, että benchmarking-projektin aikataulu oli melko tiukka ja aikaa tietojen keräämiseen jäi vain noin kuukausi. CFS:lle tulikin benchmarking-tietojen keräämisessä hieman kiire. Tämän arvioitiin johtuneen osittain myös siitä, että CFS oli kooltaan muita projektiin osallistuneita palvelukeskuksia suurempi, joten se olisi tarvinnut tiedonkeruuvaiheessa hieman enemmän aikaa. Toisen benchmarking-yhteyshenkilön mukaan erityisen kauan kesti palvelukeskuksen asiakkaille lähetettyjen kyselyjen vastausten saaminen. Asiakkailta ei välttämättä ollut aikaa vastata kyselyihin muiden töiden ohessa. Sen sijaan kukaan haastateltavista ei maininnut henkilöstö- tai muiden resurssien puutetta benchmarkingin ongelmaksi.

Suurimmat case-organisaation kokemat benchmarkingin toteutuksen ongelmat liittyivät projektissa tarvittavien tietojen keräämiseen. Konsulttifirma toimitti osallistuneille palvelukeskuksille valmiit prosessimääritelmät, mutta ne eivät haastateltavien mukaan vastanneet CFS:n prosesseja. Case-organisaation edustajat joutuivatkin näkemään melko paljon vaivaa saadakseen kerättyä kustannus-, henkilötyö- ja tapahtumamäärätiedot annettujen määritelmien mukaan. CFS:ssä tehtiin lisäksi paljon töitä konsernin sisäisten tapahtumien tietojen erottamiseksi, mutta tämä osoittautui myös muille palvelukeskuksille niin vaikeaksi, että sisäisiä tapahtumia ei lopulta kuitenkaan käsitelty erillisinä. Benchmarking-tietojen keräämiseen osallistuneet CFS:n edustajat olisivat kaivanneet konsulttiyritykseltä enemmän etukäteissuunnittelua. Heidän mielestään konsulttien olisi ennen tutkimusta pitänyt perehtyä tarkemmin eri palvelukeskusten prosesseihin ja laatia sellaiset prosessimääritelmät, että kaikki osallistujat olisivat pystyneet niitä käyttämään. Lisäksi tiedonkeruuseen annettuja ohjeita pidettiin muutenkin hieman epäselvinä. CFS:n johtajan mukaan konsultit kuitenkin keskustelivat tutkimuksen tavoitteista ja käytettävistä prosessimääritelmistä osallistujien kanssa jo ennen projektin aloittamista. Näin ollen CFS sai itsekin jonkin verran vaikuttaa käytettäviin mittareihin ja prosessimääritelmiin, ja osallistujille pyrittiin myös selvittämään, mitä milläkin määritelmällä tarkoitetaan. Tieto tästä keskustelusta ei kuitenkaan nähtävästi ollut kulkenut kaikille benchmarking-tietojen keräämiseen osallistuneille haasta-

teltaville. Prosessimääritelmiin liittyvät epäselvyydet lisäsivät myös haastateltavien benchmarking-tietojen vertailukelpoisuuteen kohdistamia epäluuloja.

Luvussa 2.3.1 esitetyistä benchmarkingin toteutuksen ongelmista case-organisaation edustajat mainitsivat siis ajan puutteen sekä prosessimääritelmiin ja tiedonkeruun ohjeistukseen liittyvät vaikeudet, joiden voidaan katsoa koskevan benchmarking-projektin organisointia. Muita resurssirajoitteita tai suunnittelu- ja organisointiongelmia ei mainittu. Myöskään henkilökunnasta aiheutuvia ongelmia ei haastatteluissa noussut esiin. Benchmarking-tutkimusta ei vastustettu, eikä sen toteutukseen myöskään pyritty vaikuttamaan henkilökohtaisten pyrkimysten vuoksi. Ainoaksi henkilökuntaan liittyväksi ongelmaksi voidaan ehkä laskea benchmarkingin tuloksiin kohdistunut pieni epäluuloisuus. Tämä taas kytkeytyi ennen kaikkea tietojen vertailukelpoisuuteen ja luottamuksellisuuteen. Näitä ongelmia käsitellään seuraavassa omissa osioissaan.

Vertailukelpoisuus

Kaikki haastatellut case-organisaation edustajat pitivät tietojen vertailukelpoisuutta yhtenä benchmarkingin suurimmista ongelmista. Vertailukelpoisuuteen liittyviä epäilyksiä nousi esiin useasti haastattelujen aikana, ja ne vaikuttivat olevan myös jonkinlainen este benchmarking-tietojen mahdolliselle hyödyntämiselle case-organisaatiossa. Haastateltavien mielestä benchmarking-projektiin osallistuneet taloushallinnon palvelukeskukset ovat keskenään sen verran erilaisia, että niistä kerätyt tiedot eivät välttämättä ole vertailukelpoisia. Esimerkiksi benchmarking-tutkimuksen yhteyshenkilönä toimineen CFS:n controllerin mukaan tutkimuksen tulosten esittelyssä kävi rivien välistä ilmi, että osallistujien välillä oli havaittu melko merkittäviä toimintaeroja. Toisen yhteyshenkilön mukaan myös jotkut case-organisaation työntekijät epäilivät tutkimuksen tuloksia:

Sillon siinä tilaisuudessa, kun ne [konsultit] kävi esittämässä sitä, niin meillä toiset ihmiset kommentoi just sitä, että okei, tässä on nyt verrattu sitä ja sitä ja verrattu tätä näin, et onks ne appelsiinejä ja omenia verrannu keskenään. (Palvelulinjan johtaja)

Haastateltavista erityisesti tiiminvetäjät suhtautuivat epäillen benchmarking-tietojen vertailukelpoisuuteen. Toinen tiiminvetäjä kertoi saaneensa CFS:n tietoja kerätessään sellaisen käsityksen, että jopa joissakin taloushallinnon peruskäsitteissä saattoi olla eroja osallistuneiden palvelukeskusten välillä. Kaikki eivät hänen mukaansa ymmärtäneet eri mittareiden määritelmiä samalla tavalla, joten on hyvin mahdollista, että joitakin asioita mitattiin palvelukeskuksissa eri tavoin. Joidenkin mittareiden osalta tiiminvetäjälle jäi se käsitys, että *meidän luku ei kerro samaa asiaa kuin naapurin luku*.

Myös edellä esitetyt prosessien määrittelyyn liittyvät ongelmat lisäsivät case-organisaation edustajien epäluuloa eri palvelukeskusten lukujen vertailukelpoisuutta kohtaan.

Koska CFS:llä oli vaikeuksia kerätä prosessimääritelmien mukaisia tietoja omasta toiminnastaan, haastateltavat eivät luottaneet siihen, että muut osallistujat olisivat onnistuneet noudattamaan prosessien ja mittareiden määritelmiä. Lisäksi jotkut haastateltavat olivat sitä mieltä, että CFS:n prosessit ovat muutenkin erilaisia kuin muiden palvelukeskusten vastaavat prosessit. Esimerkiksi toinen tiiminvetäjä korosti, että vaikka kaikki palvelukeskukset varmasti uskovat olevansa ainutlaatuisia, energia-ala *on ihan oikeasti erilainen* kuin muut toimialat.

Benchmarkingiin liittyvää vertailukelpoisuus-teemaa on käsitelty paljon myös kirjallisuudessa. Esimerkiksi Hintonin ym. (2000, 57) tutkimuksessa brittiläiset yritykset pitivät vertailukelpoisen tiedon löytämistä yhtenä benchmarkingin suurimpana ongelmana. Karlöfin ja Östblomin (1993, 91) mukaan yrityksissä saatetaan usein kuvitella, että oma toiminta on niin ainutlaatuista, ettei sitä voida järkevällä tavalla verrata mihinkään muuhun yritykseen. Myös case-organisaation tapauksessa nousi siis esiin tämänkaltaisia näkemyksiä. Fedorin ym. (1996, 176) mukaan työntekijöiden uskomus yrityksen toiminnan ainutlaatuisuudesta voi aiheutua kahdesta seikasta. Ensinnäkin organisaation jäsenet yleensä näkevät oman organisaationsa eri tavalla kuin ulkopuoliset tarkkailijat. Toiseksi yritykset pyrkivät nykyään yhä enemmän erottumaan muista yrityksistä, erityisesti kilpailijoistaan. Tällöin työntekijöiden käsitys oman yrityksen erilaisuudesta vahvistuu entisestään.

Holloway ym. (1998, 124) toteavat, että pelkkä tunnusluku-benchmarking aiheuttaa enemmän vertailukelpoisuusongelmia kuin lukujen taustalla olevien prosessien laadullinen vertailu. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että prosessi-benchmarkingissa kumppanien erot ja samankaltaisuudet tulevat selvemmin esiin. Tässä saattaa olla yksi syy siihen, että tietojen vertailukelpoisuus oli case-organisaation edustajien mielestä niin suuri ongelma. Kuten edellä todettiin, tarkastelun kohteena oleva benchmarking-tutkimus perustui lähinnä tunnuslukujen vertailuun, eikä muiden palvelukeskusten prosessien kulusta saatu kovin tarkkoja tietoja.

CFS:n johtaja suhtautui benchmarking-tietojen vertailukelpoisuuteen huomattavasti luottavamemmin kuin haastatellut työntekijät. Hänen mukaansa konsultit kävivät prosessimääritelmät ja tiedonkeruuhjeet tarkasti läpi kaikkien osallistujien kanssa, joten voitiin luottaa siihen, että kaikki ymmärsivät määritelmät samalla tavalla. Johtaja piti kerättyjä tietoja siis riittävän luotettavina, jotta osallistujia voitiin vertailla toisiinsa. Myös Transaction services -palvelulinjan johtaja korosti, että benchmarkingin tuloksiin ei kannata suhtautua liian pikkutarkasti. Benchmarking-luvut ovat kuitenkin aina vain suuntaa-antavia, koska täydellinen vertailukelpoisuus on mahdotonta:

Sitähän nyt ei kannata niin pilkuntarkasti ruveta kattomaan niitä tuloksia, et tietää niiden suunnan. Et koska nää prosessit on vähän erilaisia aina, mutta ne suurimmat massat ja suurimmat asiat sielt tulee

esiin. Et sitten keskitytään niihin eikä tavallaan ihan siihen yhteen euroon ja tämmösiin asioihin.

Palvelukeskuksen johdon ja tiiminvetäjien erilainen suhtautuminen viittaa siihen, että työntekijöiden benchmarking-tietojen vertailukelpoisuuteen kohdistamia epäilyjä olisi ehkä voitu hieman lieventää tiedottamalla benchmarkingin toteutuksesta tarkemmin.

Asiantuntijahaastattelun kohteena olleen konsultin mukaan benchmarking-projekteja toteuttavat konsulttiyritykset tekevät vertailukelpoisuuden varmistamiseksi paljon töitä. Tyypillisessä taloushallinnon benchmarking-tutkimuksessa konsulttiyhtiö määrittelee ensin tutkittavat prosessit ja niiden rajaukset sekä tarkasteltavat tapahtumat ja mittarit mahdollisimman tarkasti ja selvästi. Tämän jälkeen osallistujien kanssa pidetään aloituspalaveri, jossa tutkimuksen kysymyslomake käydään läpi rivi riviltä ja varmistetaan, että yritysten edustajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Jos erilaisia käsityksiä tulee esiin, ne voidaan korjata ja selkeyttää ohjeistuksia. Benchmarking-projektin loppuvaiheessa käydään vielä uudestaan yhdessä yritysten kanssa läpi kerättyjä tietoja ja korjataan ja täsmennetään niitä, joissa näyttää olevan virheitä.

Konsultti muistutti myös, että täydellistä vertailukelpoisuutta on mahdoton saavuttaa. Loppujen lopuksihan benchmarkingissa ollaan kiinnostuneita juuri osallistujien välisistä eroista:

Mutta se täytyy aina muistaa, että benchmarking ei oo mitään täsmätiedettä. Että jos me laitetaan jotain lukuja tonne, niin se ei tarkoita, että niitä pitää – – Lukuja ei saa tulkita yks yhteen koskaan, että aina pitää muistaa, mitä siellä on taustalla, että minkä takia eroja on. Sitten voidaan, jos joku kilpaileva yritys on kaks kertaa tehokkaampi, niin se voidaan tietenkäin kuitata myös sanomalla, että no, niillä on erilainen toimiala. Et sehän on tietenkäin vähän vaarallinen polku. Siks pitää olla näitä prosessien läpikäyntejä ja tietoja toimintatavoista.

Konsultin mukaan vertailukelpoisuus herättää aina benchmarking-projekteissa keskustelua. Siihen vedotaan joskus esimerkiksi silloin, kun omat luvut näyttävät huonoilta benchmarking-kumppaneihin verrattuina. Benchmarkingin tarkoitus on herättää keskustelua, ja erojen analysoinnissa on hyödyllistä miettiä myös sitä, mikä osa erosta on saavutettavissa ja mikä johtuu vertailukelpoisuuteen vaikuttavista seikoista.

Vertailukelpoisuus-teemaan liittyy myös joidenkin haastateltavien benchmarkingin ongelmaksi mainitsema sopivien benchmarking-kumppaneiden puute. Case-organisaatiossa koettiin, että CFS ei voinut saada tarkasteltavasta benchmarkingista kovin paljon hyödyllisiä kehitysideoita, koska muut osallistuneet palvelukeskukset olivat olleet toiminnassa paljon lyhyemmän aikaa. Tähän liittyen case-organisaation edustajilta kysyttiin myös yleisesti, mitkä tekijät vaikuttavat taloushallinnon palvelukeskusten toiminnan ja prosessien vertailukelpoisuuteen. Ensimmäisenä tekijänä haastateltavat nostivat esiin palvelukeskuksen iän. Jotkut muiden osallistuneiden palvelukeskusten edustajat olivat

todenneet, että keskuksen kaikkia prosesseja ei ollut saatu hiotuksi halutunlaisiksi. Case-organisaation edustajien mielestä CFS:n prosesseja ei voinut kunnolla verrata näihin keskeneräisiin prosesseihin. CFS oli jo ratkaissut monet niistä ongelmista, joiden kanssa aloittelevat palvelukeskukset vasta painivat.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vertailukelpoisuus kärsii, jos taloushallinnon benchmarking-kumppaneita haetaan ulkomailta. Taloushallinnon vertailtavuuteen eri maiden välillä vaikuttavat esimerkiksi lainsäädäntö ja teknisestä toimintaympäristöstä johtuvat erot. Tästä syystä case-organisaatio haluaakin verrata toimintaansa vain kotimaisiin ja pohjoismaisiin palvelukeskuksiin. Palvelukeskuksen kotimaan lisäksi myös keskuksen koon katsottiin vaikuttavan jonkin verran vertailukelpoisuuteen. Suuremmat palvelukeskukset saattavat hyötyä suuruuden ekonomiasta, mutta suureen kokoon voi liittyä myös ongelmia. CFS oli tarkastelun kohteena olevaan benchmarking-projektiin osallistuneista palvelukeskuksista kaikkein suurin. Toisaalta tässä benchmarking-tutkimuksessa kokoerot pyrittiin ottamaan huomioon suhteuttamalla useimmat tunnusluvut prosessien kokoon.

Haastateltavat olivat hieman erimielisiä siitä, miten paljon yritysten varsinaisen toiminnan toimiala vaikuttaa taloushallinnon prosessien vertailtavuuteen. Jotkut totesivat, että toimialan merkitys ei välttämättä ole kovin suuri vaan hyvinkin erilaisilla aloilla toimivilla yrityksillä voi olla samankaltaiset taloushallinnon prosessit. Esimerkiksi CFS:n controllerin mukaan taloushallinnon palvelukeskusten työ on melko samanlaista riippumatta yritysten toimialoista. Näin on varsinkin tulevaisuudessa, kun kaikki taloushallinnon prosessit hoidetaan palvelukeskuksissa eikä ollenkaan asiakasyrityksissä. Useimmat haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että myös konsernin toimialalla on ainakin jonkin verran vaikutusta benchmarking-tietojen vertailukelpoisuuteen. Toinen tiiminvetäjä muistutti, että konsernin toiminnan laatu vaikuttaa esimerkiksi palvelukeskuksen käsittelemien tositteiden ominaisuuksiin:

– – täytyy ottaa nää liiketoiminnan eri muodot huomioon. Et on olemassa liiketoimintoja, joissa ei välttämättä oo niin paljon sitä tositemateriaalia, tai sitten on erilaisia tositteita. Et jos meille tulee tositteita, jois on sata riviä, ja sitten taas toinen liiketoiminta, johon tulee pelkästään tositteita, jois on yks rivi. Niin tämmöset asiat täytyy ottaa huomioon.

CFS:n johtajan mukaan asiakkaiden ja toimittajien määrällä ja erityisesti laadulla (muut yritykset tai yksittäiset kuluttajat, kotimaiset tai ulkomaiset toimijat) on vaikutusta taloushallinnon prosesseihin. Myös se, että yritys toimii useammalla kuin yhdellä toimialalla, lisää taloushallinnon monimutkaisuutta. Joillakin yrityksillä liiketoimintaprosessit saattavat olla hyvin pitkälle automatisoituja, toisilla enemmän manuaalista työtä vaativia. Tämä heijastuu usein suoraan taloushallinnon prosesseihin. Eräs taloushallinnon vertailukelpoisuuteen vaikuttava tekijä on lisäksi se, miten eri työvaiheet ja työntekijät on palvelukeskuksessa organisoitu. Palvelukeskuksen johtajan mukaan täl-

laiset liiketoiminnasta johtuvat erot eivät kuitenkaan sinällään estä taloushallinnon prosessien vertailemista benchmarkingin avulla, jos erot tiedetään etukäteen ja otetaan huomioon tuloksia arvioitaessa.

Edellä taloushallinnon benchmarkingin yhteydessä esiteltiin Berettan ym. (1998) kehittämä erityisesti transaktiopohjaisten taloushallinnon prosessien vertailukelpoisuuden arviointiin soveltuva kaksiulotteinen matriisi, jossa toisena tekijänä on prosessin tapahtumien määrä ja toisena suoritettujen toimintojen monimutkaisuus. Case-organisaation edustajien esittämät yritysten varsinaiseen liiketoimintaan liittyvät tekijät vaikuttavat näistä erityisesti taloushallinnon toimintojen monimutkaisuuteen. Palvelukeskuksen koko taas vaikuttaa prosessien tapahtumamääriin. Kaiken kaikkiaan haastatteluvastausten rivien välistä kävi ilmi, että case-organisaation prosessien nähtiin olevan sekä suurempia että varsinkin monimutkaisempia kuin muiden osallistujien prosessit.

Luottamuksellisuus, muut palvelukeskukset “kilpailijoina”

Eräs case-organisaation edustajien haastatteluissa mainitsema benchmarkingin ongelma oli se, että benchmarking-kumppaneille ei haluttaisi luovuttaa arkaluontoisia tietoja omasta toiminnasta. Haastateltavat eivät pitäneet luottamuksellisuutta yhtä merkittävänä ongelmana kuin edellä käsiteltyä vertailukelpoisuutta tai benchmarking-tietojen keräämiseen liittyviä vaikeuksia. Tarkastelun kohteena olevassa benchmarking-projektissa luottamuksellisuus ei edes voinut nousta kovin suureksi ongelmaksi, koska osallistuneet palvelukeskukset eivät saaneet tietää, mitkä vertailutiedot kuuluivat millekin benchmarking-kumppanille. Haastateltujen case-organisaation jäsenten mielestä tällainen tietojen salassapito oli tärkeää ja hyödyllistä.

Tietojen luottamuksellisuutta ei siis tässä käsitellä omassa osiossaan siksi, että se olisi ollut benchmarking-projektissa erityisen suuri ongelma. Jotkut haastateltavat toki mainitsivat arkaluontoisen informaation luovuttamisen yhdeksi benchmarkingin ongelmaksi, mutta luottamuksellisuuteen ja salassapitoon liittyviä seikkoja nousi esiin myös muualla haastattelujen kuluessa. Haastateltavien suhtautuminen tähän teemaan kuvaa hyvin joitakin niitä ristiriitaisuuksia, joita benchmarkingin käyttöön case-organisaatiossa näyttäisi liittyvän.

Useat case-organisaation edustajat käyttivät benchmarkingiin osallistuneista muista palvelukeskuksista termiä kilpailijat ja olivat sitä mieltä, että näille ei pidä luovuttaa luottamuksellisia tietoja. Tämä näkemys on varsin mielenkiintoinen, sillä kaikki projektin osallistujat olivat kuitenkin ainoastaan konsernien sisäisiä palvelukeskuksia. Mukana olleista yrityksistä taas vain yksi voidaan ehkä osaltaan nähdä Fortumin kilpailijana, kun taas muut kolme toimivat täysin eri toimialoilla. Tässä mielessä benchmarking-kumppaneiden näkeminen CFS:n kilpailijoina vaikuttaa hieman liioitellulta.

Transaction services -palvelulinjan johtaja selitti informaation salaamisen tarvetta sillä, että tarkkoja tietoja palvelukeskuksen prosesseista pidetään eräänlaisina liiketoimintasalaisuuksina eikä niitä haluta luovuttaa ulkopuolisille. Sama kysymys on hänen mukaansa noussut esiin myös epävirallisemmissa yhteyksissä, sillä case-organisaation työntekijöitä on pyydetty melko usein puhumaan erilaisiin taloushallinnon palvelukeskuksia käsitteleviin tilaisuuksiin. Kysyttäessä jotkut haastateltavat myönsivät, että omien tietojen salailu ei ehkä olisi ollut välttämätöntä, sillä benchmarkingin muita osallistujia ei varsinaisesti voi pitää CFS:n kilpailijoina. Tulevaisuudessa konserni-yhtiöillä saattaa kuitenkin olla ainakin teoreettinen mahdollisuus kilpailuttaa taloushallintopalveluiden tarjoajia keskenään, jolloin palvelukeskukset joutuisivat kohtaamaan todellista kilpailua. CFS:n controllerin mukaan muut taloushallinnon palvelukeskukset koettiin jo haastattelujen tekohetkellä osittain kilpailijoiksi juuri sen takia, että niistä voi mahdollisesti tulevaisuudessa tulla sellaisia. Hän kuitenkin myönsi, että kyse oli enemmänkin tunteesta, jolla ei ollut varsinaista todellisuuspohjaa.

Näkemyksien salassapidon tärkeydestä vaikuttaa hieman ristiriitaiselta myös sen vuoksi, että case-organisaatio on varsinaisten benchmarking-tutkimusten ulkopuolella tehnyt paljon yhteistyötä muiden suomalaisten taloushallinnon palvelukeskusten kanssa ja kertonut melko avoimesti omasta toiminnastaan. Voi tietysti olla, että tarkkojen tehokkuuslukujen luovuttaminen ulkopuolisille koetaan jotenkin uhkaavammaksi kuin yleisten prosessitietojen ja kehitysideoiden vaihtaminen.

Ellisin ym. (2002) israelilaisyrityksiä käsittelevässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, onko benchmarking yrityksille enemmän oppimisen vai kilpailun väline. Kyselyn mukaan yritykset liittyvät benchmarkingin enemmän kilpailuun ja kilpailijoiden tarkkailuun kuin oppimiseen ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Kun tätä samaa kysyttiin case-organisaation edustajilta, vastaukset olivat hieman ristiriitaisia. Melkein kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että benchmarking on enemmän vertailua oppimisen kuin kilpailun takia. Toisin sanoen vertailua ja oman ”sijoituksen” tietämistä tärkeämpänä pidettiin sitä, että benchmarkingin avulla voidaan oppia muilta ja saada kehitysideoita. Kuitenkin myönnettiin, että pelkkien tunnuslukujen perusteella on vaikea oppia vertailuyrityksiltä mitään. Lisäksi haastattelujen aikana kävi monesti ilmi, että CFS:llä ei ole juurikaan opittavaa muilta suomalaisilta palvelukeskuksilta, koska sen koetaan olevan muihin verrattuna edelläkävijä. Vaikutti hieman siltä, että joidenkin haastateltavien mielestä oppiminen benchmarkingin tavoitteena oli hyväksyttävämpi vastaus kuin muiden yritysten tarkkailu. CFS:n johtaja ja controller totesivat kuitenkin, että ainakin tarkastelun kohteena olevassa benchmarkingissa case-organisaation oman aseman selvittäminen verrattuna muihin palvelukeskuksiin oli tärkeämpi tavoite kuin muilta oppiminen. Tämä liittyy esimerkiksi CFS:n visioon olla Pohjoismaiden parhaiden taloushallinnon palvelukeskusten joukossa.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) on vielä esitetty yhteenveto case-organisaation kokemista benchmarkingin toteutuksen tärkeimmistä ongelmista. Vertailukelpoisuus- ja luottamuksellisuus-teemoihin liittyvät vaikeudet on esitetty erikseen, ja ensimmäisenä ryhmänä on lueteltu muut esiin nousseet ongelmat.

Taulukko 8 Yhteenveto case-organisaation benchmarkingin toteuttamiseen liittyvistä ongelmista

<p>1. Muut toteutukseen liittyvät ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - ajan puute: tutkimuksen tiukka aikataulu, kiire tietojen keräämisessä - ongelmat tietojen keräämisessä (suunnittelun puute): vaikeus soveltaa prosessimääritelmiä omaan toimintaan, ohjeiden ja määritelmien epätarkkuus <p>2. Vertailukelpoisuuteen liittyvät ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - epävarmuus liittyen käytettyjen mittausohjeiden ja prosessimääritelmien tulkitsemiseen eri palvelukeskuksissa - usko omien prosessien ja toiminnan ainutlaatuisuuteen - pelkkä tunnuslukujen vertailu - sopivien benchmarking-kumppaneiden puute: uusilta palvelukeskuksilta vaikea saada kehitysideoita - taloushallinnon palvelukeskusten prosessien vertailukelpoisuuteen vaikuttavia tekijöitä: palvelukeskuksen ikä ja koko, palvelukeskuksen sijaintimaa, yrityksen varsinainen liiketoiminta, työn organisointi ja käytössä oleva tietotekniikka <p>3. Luottamuksellisuuteen liittyvät ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - luottamuksellisten tietojen luovuttaminen muille palvelukeskuksille - muiden palvelukeskusten näkeminen ”kilpailijoina” - vertailua kilpailun vai oppimisen takia -ristiriitä
--

3.5 Benchmarkingin toteutus

3.5.1 Benchmarkingin onnistumista tukevia tekijöitä

Luvussa 2.4.2 käsiteltiin kirjallisuudessa esitettyjä benchmarkingin onnistumista tukevia tekijöitä. Niitä ovat organisaation ylimmän johdon tuki, oikea osallistujavalinta, organisaation benchmarking-osaaminen ja benchmarking-kulttuuri, viestintä ja koordinaatio, benchmarkingin jatkuvuus sekä toiminnan eettisyys. Case-organisaatiossa benchmarkingia ei kuitenkaan tarkasteltu näin laajasta näkökulmasta, vaan benchmarkingin onnistumista tukevia tekijöitä tiedusteltaessa esiin nousi projektin käytännön toteutukseen liittyviä seikkoja. Haastateltavien mukaan merkittävää benchmarkingin onnistumisen kannalta on, että benchmarkingia varten löydetään sopivat vertailuyritykset. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että benchmarking-tietojen keruu on hyvin ohjeistettu ja prosessit ja mittarit tarkasti määritelty, jotta vertailutiedot ovat yhteismitallisia osallis-

tujien välillä. Molemmat mainitut tekijät liittyvät tietojen vertailukelpoisuuteen, joka nähtiinkin suurimpana benchmarkingiin liittyvänä haasteena. Seuraavassa esitetään lyhyesti, miten benchmarking-oppaissa esitetyt onnistumiseen vaikuttavat tekijät toteutuivat tarkastelun kohteena olevassa benchmarking-hankkeessa.

Benchmarking-oppaiden mukaan johdon tukea tarvitaan benchmarkingissa muun muassa riittävien resurssien ja projektin sujuvan etenemisen varmistamisen sekä muutostojohtamisen muodossa. Case-organisaation johto teki päätöksen benchmarkingiin osallistumisesta, ja palvelukeskuksen johtaja oli itse projektin alkuvaiheessa yhteydessä konsulttiyritykseen. Hän myös esitteli benchmarkingin tuloksia myöhemmin konserni-johdolle mutta ei osallistunut tutkimuksen varsinaiseen toteuttamiseen. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tekeminen oli konsulttiyrityksen vastuulla, joten se ei vaatinut palvelukeskuksen johdolta kovin paljon toimenpiteitä. Haastatellut CFS:n benchmarking-yhteyshenkilöt olivat sitä mieltä, että CFS:n projektiin osoittamat resurssit olivat riittävät, vaikka tietojen keräämisessä tulikin vähän kiire. Joidenkin haastateltavien mielestä benchmarkingista olisi kuitenkin voitu tiedottaa henkilökunnalle enemmän, ja myös benchmarking-tietojen hyväksymiseen ja hyödyntämiseen näytti liittyvän hieman ongelmia.

Toiseksi kirjallisuudessa korostetaan benchmarking-projektin osallistujien valinnan merkitystä. Osallistujilla pitäisi olla riittävästi benchmarking-osaamista, ja projektissa tulisi olla mukana myös benchmarkingin kohteen henkilöstöä. CFS:n benchmarking-projektin yhteyshenkilöt valittiin luultavasti juuri siksi, että he tunsivat palvelukeskuksen prosessit laajasti ja osasivat kerätä tarvittavat tiedot. Tietojen keruuseen osallistui myös muutamia tiiminvetäjiä omien prosessiensa osalta. Varsinaisia operatiivisen tason työntekijöitä projektiin ei kuitenkaan osallistunut, ja vaikuttaa siltä, että nämä eivät juuri saaneet tietoa benchmarkingin tuloksista lukuun ottamatta lyhyttä yleistä esittelytilaisuutta. Toisaalta tuloksia ei myöskään hyödynnetty käytännön työssä, joten työntekijöiden sitouttaminen ei tältä osin ollut tarpeen.

Benchmarking-kirjallisuudessa ollaan erimielisiä siitä, tarvitaanko benchmarkingin toteuttamiseen konsulttien apua. Eräs CFS:n edustajista muistutti, että konsultti on aina ulkopuolinen eikä siis voi tuntea yrityksen toimintaa yhtä hyvin kuin omat työntekijät. Muuten case-organisaatiossa oltiin kuitenkin sitä mieltä, että konsulttien käyttö benchmarkingissa on välttämätöntä. Esiin nousivat lähes kaikki kirjallisuudessakin mainitut konsulttien hyödyt: Ensinnäkin konsulttifirman käytön nähtiin vähentävän palvelukeskuksissa benchmarkingin eteen tehtävää työmäärää ja selkeyttävän tutkimuksen toteutusta. Konsulttien hyödyksi koettiin myös se, että heillä on ennestään benchmarking-osaamista ja -kokemusta, joten yritysten ei tarvitse käyttää resursseja benchmarkingin opetteluun. Konsulttiyrityksillä on tietoja sopivista benchmarking-kumppaneista sekä aikaisemmin kerätyistä tietokannoista. Ne voivat tarjota myös sellaisia kehitysideoita,

joita kyseisessä benchmarkingissa ei välttämättä nouse esiin. Lisäksi konsulteista on hyötyä myös arkaluontoisten tietojen jakamisessa:

– – oleellinen rooli on näillä konsulttifirmoilla tässä, koska eihän tätä, mä en näe, että miten yritys pystyis muuten tekemään benchmarkingia, ellei siel oo kolmas osapuoli sitä tekemässä. Ne tiedot on aika luottamuksellisia, että niitten antaminenkin on aina sellanen kriittinen kysymys. (Palvelulinjan johtaja)

Haastateltavat totesivat, että periaatteessa benchmarking voitaisiin toteuttaa myös ilman konsultteja ainakin silloin, jos osallistuvia yrityksiä olisi vain kaksi. Benchmarkingin toteuttaminen ilman konsulttiyrityksen apua vaatisi kuitenkin osallistujilta niin paljon työtä ja aikaa, että CFS:ssä siihen ei aiota tulevaisuudessakaan ryhtyä.

Kolmanneksi benchmarking-oppaissa korostetaan henkilökunnalle annettavan koulutuksen, aikaisemman benchmarking-kokemuksen sekä benchmarkingiin sopivan yrityskulttuurin merkitystä projektin onnistumiselle. Case-organisaatiossa ei ole järjestetty minkäänlaista benchmarking-koulutusta. Toisaalta benchmarking-tutkimukset tilataan konsulttiyrityksiltä juuri siksi, ettei niitä tarvitsisi itse toteuttaa. Aikaisemmasta benchmarking-projektista saadusta kokemuksesta koettiin olleen hyötyä ainakin siinä mielessä, että tietojen kerääminen oli tällä kertaa helpompaa kuin ensimmäisellä kerralla. Tässä voidaan siis havaita kokemuksesta saatavaa hyötyä, vaikka CFS on itse molemmissa benchmarkingeissa huolehtinut vain omien tietojensa keräämisestä. Haastateltavien mielestä palvelukeskuksen kulttuuri on erittäin innovatiivinen ja kehittämiin kannustava, joten organisaatiokulttuurin puolesta benchmarkingin pitäisi soveltua CFS:lle erinomaisesti.

Neljäntenä benchmarkingin onnistumisen kannalta tärkeänä tekijänä oppaissa pidetään tiedottamista ja benchmarking-projektin koordinoitua. Kuten edellä jo todettiin, benchmarkingista ei tiedotettu case-organisaation henkilökunnalle kovinkaan paljon. Projektin toteuttamisen aikana viestintää ei ollut oikeastaan lainkaan, ja tuloksista kerrottiin yhdessä tilaisuudessa. Viestinnän vähäisyys saattoi olla yksi syy siihen, että benchmarkingin tuloksia ei juuri hyödynnetty organisaatiossa. Myös tulosten luotettavuuteen ja vertailukelpoisuuteen kohdistuvia epäilyjä olisi ehkä voitu lieventää laajemmalla tiedottamisella. Benchmarking-projektin koordinoitua puolestaan oli konsulttiyrityksen vastuulla, ja siihen oltiin CFS:ssä melko tyytyväisiä.

Viidenneksi ammattikirjallisuudessa korostetaan benchmarking-toiminnan jatkuvuutta. Benchmarking-oppaiden ideaalimallissa tämä tarkoittaa sitä, että benchmarkingista tulee osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Vain näin pysytään mukana parhaiden käytäntöjen jatkuvassa muutoksessa. Tästä näkökulmasta katsoen benchmarking-toiminta ei ole case-organisaatiossa jatkuvaa. CFS aikoo kuitenkin osallistua benchmarking-projekteihin myös tulevaisuudessa säännöllisin väliajoin. Palvelukeskuksessa ollaan tyytyväisiä nykyiseen tapaan toteuttaa benchmarking, eikä siitä ole

tarkoitukseen tehdä organisaation jokapäiväistä toimintaa. Benchmarkingin on vain yksi pieni osa organisaation jatkuvaa kehittämistä ja täyttää sille asetetut tavoitteet. Tämä viittaa siihen, että benchmarkingin ei tarvitse olla oppaissa esitetyn ideaalimallin mukaista ollakseen organisaatiolle hyödyllistä.

Viimeinen kirjallisuudessa benchmarkingille esitetty vaatimus on, että toiminnan on oltava kaikin puolin eettistä. Benchmarking-yhteistyössä ei siis saa olla mitään taka-ajatuksia, ja kerättyjä tietoja täytyy käsitellä luottamuksellisesti. Tarkasteltavana olevan benchmarking-projektin eettisyyden takasi konsulttiyrityksen käyttö. Tutkimukseen osallistuneet palvelukeskukset eivät missään vaiheessa saaneet mitään yksilöityjä tietoja toisista osallistujista, joten tietojen väärinkäyttö tai benchmarking-toimintaan sisältyvät taka-ajatuksiset eivät olleet mahdollisia.

3.5.2 Benchmarking-prosessimalli case-organisaatiossa

Edeltävissä alaluvuissa havaittiin, että case-organisaation benchmarking-projektin ominaisuudet eivät kaikilta osiltaan vastanneet kirjallisuudessa esitettyä benchmarking-kuvaa. Projekti oli tyypiltään lähinnä tunnusluku-benchmarkingia, jota kaikissa benchmarking-oppaissa ei edes pidetä oikeana benchmarkingina. Kirjallisuudessa kuvatuista benchmarkingin hyödyistä ja ongelmista vain osa toteutui case-organisaatiossa, ja moniin tärkeisiin benchmarkingin onnistumista tukeviin seikkoihin ei kiinnitetty projektissa lainkaan huomiota. Benchmarking-oppaissa on usein esitetty myös hyvin yksityiskohtaisia malleja benchmarking-prosessin kululle. Luvussa 2.4.1 käsiteltiin tarkemmin Karlöfin ja Östblomin (1993) viisivaiheista prosessimallia, jonka vaiheet sisältyvät useimpiin benchmarking-oppaiden malleihin. Seuraavassa arvioidaan vielä lyhyesti, miten nämä vaiheet toteutuivat case-organisaation benchmarking-projektissa.

Benchmarking-prosessin ensimmäinen vaihe on benchmarkingin kohteen valinta. Tarkasteltavana olevassa benchmarking-projektissa kohteena oli koko case-organisaation toiminta. Erityisesti keskityttiin palvelukeskuksen prosesseihin, mutta varsinkin haastatteluilla pyrittiin keräämään tietoa myös keskuksen toiminnasta kokonaisuutena. Voidaan siis todeta, että case-organisaation näkökulmasta katsottuna benchmarking-prosessin ensimmäinen vaihe jäi kokonaan väliin, koska mitään erillistä kohdetta ei valittu ja lisäksi konsulttiyritys määritteli tutkittavat prosessit. Benchmarking-prosessin toisessa vaiheessa valitaan benchmarking-kumppanit. Myöskään tässä vaiheessa case-organisaatio ei päässyt osallistumaan benchmarkingin toteuttamiseen, vaan konsulttiyritys valitsi muut osallistujat. Käytännössä valituiksi tulivat kaikki ne suomalaiset taloushallinnon palvelukeskukset, jotka olivat halukkaita osallistumaan. Näin ollen benchmarking-kumppaneiden ominaisuuksiin tai CFS:n tietotarpeisiin ei kiinnitetty valintavaiheessa huomiota.

Benchmarking-prosessin kolmas vaihe on tarvittavien tietojen kerääminen. Palvelukeskusten edustajat saivat osallistua tähän osaan benchmarking-projektia, ja he vastasivatkin kaikkien numeeristen tietojen keräämisestä omista organisaatioistaan. Tiedot kerättiin kuitenkin konsulttien ohjeiden mukaisesti, ja laadulliset tiedot konsultit keräsivät itse haastatteluilla. Neljäntenä vaiheena perinteisessä benchmarking-prosessissa on kerättyjen tietojen analysointi. Palvelukeskukset eivät osallistuneet tähän vaiheeseen ollenkaan, vaan konsulttifirma teki analyysit itsenäisesti. Projektin osallistujat eivät edes saaneet tietää, miten ja millä menetelmillä tietoja analysoitiin. CFS:n edustajat eivät kuitenkaan kyseenalaistaneet tutkimuksen tuloksia tältä osin, sillä konsulttien ammattitaitoon luotettiin eikä analyysien toteutuksesta kaivattu tarkempia tietoja.

Benchmarking-prosessin viimeisessä vaiheessa implementoidaan benchmarkingin avulla löydetyt menetelmät ja käytännöt. Case-organisaation edustajien mukaan benchmarking-projektissa ei noussut esiin uusia käytäntöjä tai muita parannusehdotuksia. Benchmarkingin seurauksena ei tehty mitään konkreettisia muutoksia organisaation toimintaan. Näin ollen voidaan todeta, että projektissa ei ollut lainkaan implementointivaihetta. Myös konsulttiyrityksen osalta benchmarking-projekti päättyi tutkimuksen tulosten esittämiseen. Osallistuneet palvelukeskukset saivat itse päättää, mitä tuloksilla tekivät.

Case-organisaation benchmarking-projektin toteutus ei siis näyttänyt vastaavan kirjallisuudessa esitettyjä prosessimalleja. Viidestä tyypillisen benchmarking-prosessin vaiheesta case-organisaatio itse osallistui vain yhteen eli tietojen keräämiseen. Projektin kaksi ensimmäistä vaihetta eivät varsinaisesti vastanneet benchmarking-oppaiden suosituksia, analyysivaiheen konsulttiyritys toteutti täysin itsenäisesti ja prosessimallin viimeinen vaihe jäi projektissa kokonaan puuttumaan. Case-organisaation benchmarking-projektin toteutus vastasi kuitenkin melko tarkasti luvussa 2.5.3 asiantuntija-haastattelun perusteella kuvattua tyypillistä suomalaista konsulttivetoista palvelukeskusten benchmarking-tutkimusta, joten projektin toteutustapa ei varmasti ollut mitenkään poikkeuksellinen. Lisäksi haastatellut case-organisaation edustajat olivat melko tyytyväisiä benchmarkingin toteutukseen. Kaiken kaikkiaan voidaankin siis jälleen todeta, että benchmarkingista voi olla organisaatiolle hyötyä, vaikka sitä ei toteutettaisikaan täysin oppaissa esitetyn ideaalimallin mukaisesti. Myös joissakin aikaisemmissa benchmarkingia käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että yrityksissä harjoitettu benchmarking-toiminta ei aina vastaa kirjallisuuden benchmarking-kuvaa. Esimerkiksi Ellisin ym. (2002) mukaan benchmarkingia ei välttämättä toteuteta muodollisina prosessimallin mukaan etenevinä projekteina, vaan menetelmän eri osia esiintyy organisaatioissa myös yksittäin ja erilaisina yhdistelminä. Hölsön (1997) kyselytutkimukseen osallistuneet suomalaisyritykset puolestaan pitivät kirjallisuudessa esitettyä ”oikeaoppista” benchmarking-prosessia liian raskaana ja vaikeana toteuttaa. Yritykset toteuttivatkin benchmarkingista omia kevennettyjä versioitaan.

4 BENCHMARKING-TIETOJEN KÄYTTÖTARKOITUKSET

4.1 Benchmarking-kirjallisuudessa esitettyjä käyttötarkoituksia

4.1.1 Toiminnan kehittäminen

Kirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia tapoja, joilla benchmarkingista saatavia tietoja voidaan hyödyntää organisaatiossa. Tietojen käyttötarkoitukset riippuvat muun muassa benchmarkingille asetetuista tavoitteista. Tässä ja seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa käsiteltäviä benchmarking-tietojen hyödyntämistapoja. Benchmarkingin, kuten monien muidenkin liikkeenjohdon menetelmien, tarkoituksena on ensinnäkin organisaation toiminnan kehittäminen. Yleisen kehittämisen ohella benchmarking-kirjallisuudessa mainitaan kaksi yksityiskohtaisempaa organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvää benchmarking-tiedon käyttötarkoitusta: tärkeimpien kehityskohteiden määrittäminen ja uusien, innovatiivisten kehitysideoiden löytäminen.

Esimerkiksi Vaziri (1993, 57) toteaa, että benchmarking-tiedon analysointi tuo esille yrityksen suurimmat vahvuudet ja pahimmat heikkoudet. Tämän tiedon perusteella yritys voi päätellä, minne sen tulee keskittää voimansa ja kuinka korkealle sen kannattaa asettaa tavoitteensa. Benchmarking-vertailun tulosten perusteella yritys pystyy siis valitsemaan kehitystyölleen oikeat painopisteet. Myös Karlöf ja Östblom (1993, 30) korostavat, että benchmarking kohdistaa organisaation jäsenten energian siihen, mikä on toiminnan kehittämisen kannalta olennaista.

Hollowayn ym. (1998, 123) tutkimuksessa yli kolmasosa benchmarkingia harjoittavista yrityksistä näki benchmarkingin ennen kaikkea uusien ideoiden lähteenä ja keinona parantaa toimintaansa havaittujen parhaiden käytäntöjen avulla. Spendolinin (1992, 188–189) mukaan benchmarkingista organisaation kehittämiseen saatava hyöty voi näkyä suoraan tuotteiden tai toimintaprosessien parannuksina, jolloin niihin tehdään muutoksia benchmarkingista saatujen kehitysideoiden seurauksena. Benchmarking voi kuitenkin hyödyttää organisaation kehittämistä myös epäsuorasti oppimisen kautta. Vaikka benchmarking ei johtaisi konkreettisiin muutoksiin organisaation toiminnassa, sen kautta voidaan kuitenkin oppia uutta sekä tuoda uusia ideoita ja inspiraatiota kehittämistoimintaan.

4.1.2 Muutoksen aikaansaaminen

Benchmarking-kirjallisuudessa korostetaan usein sitä, että benchmarking-projektin seurauksena on tarkoitus tehdä parantavia muutoksia yrityksen toimintaan. Benchmarkingia mainostetaan oppaissa myös tehokkaana apuvälineenä muutoksen johtamiseen. Camp (1989, 13) toteaa, että benchmarking on hyvin uskottava perustelu erilaisille muutostoimenpiteille. Muutossuunnitelmille ei juuri voida esittää vastaväitteitä, jos ne perustuvat alan parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin. Tuomisen (1993a, 17) mukaan benchmarking ratkaisee luonnollisella tavalla muutoksiin liittyvän vaikean ongelman, henkilöstön sitoutumisen. Sitoutuminen syntyy osallistumisesta tavoitteiden asettamiseen, uusien ideoiden etsimiseen ja niiden käyttöönottoon. Nämä kaikki ovat benchmarking-prosessin olennaisia osia.

Goldwasserin (1995) mielestä muutosvastarinnan voittamiseksi on tärkeää tunnistaa ne organisaation avainhenkilöt, jotka asiaan uskoessaan pystyvät viemään tarvittavia muutoksia tehokkaasti läpi, ja kytkeä heidät mukaan benchmarking-projektiin. Toisaalta myös mahdollisten muutosten vastustajien osallistuminen benchmarkingin toteutukseen saattaa olla hyödyllistä, koska he voivat omin silmin nähdä yrityksen muutostarpeen. Muiden yritysten toimintaan tutustuminen voi herättää työntekijöissä ylpeyden, kilpailunhalun tai kateuden tunteita, jotka inspiroivat muutosten tekemiseen. Benchmarkingvierailujen avulla on tarkoitus osoittaa työntekijöille, että toiset yritykset ovat jo pystyneet toteuttamaan muutoksia, joita omassakin organisaatiossa tarvitaan. Tehokkaasti toteutettuna benchmarkingin pitäisi Goldwasserin mukaan synnyttää organisaatiossa energiaa ja innostusta toiminnan muuttamiseen ja kehittämiseen.

4.1.3 Oman aseman selvittäminen suhteessa muihin yrityksiin

Hollowayn ym. (1998, 122) brittiyrityksille tekemässä kyselytutkimuksessa suosituin benchmarkingin tavoite oli selvittää, miten hyvin yritys menestyy verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin. Tutkimuksen tekijöiden mielestä tällaista toimintaa ei välttämättä edes voi pitää benchmarkingina, vaan kyse on enemmän vertailevasta suoritusmittauksesta. Monille yrityksille kuitenkin näytti riittävän tieto siitä, mihin kohtaan ”sijoitustaulukkoa” ne sijoittuvat kilpailijoihinsa verrattuna.

Organisaation oman aseman selvittäminen suhteessa muihin on nostettu myös perinteisemmässä benchmarking-kirjallisuudessa yhdeksi benchmarking-tiedon mahdolliseksi käyttötavaksi. Kaivos ym. (1995, 80, 82) muistuttavat, että kun markkinoilla tapahtuu nopeita muutoksia, joko kasvua tai supistumista, yrityksen täytyy tietää, mihin se itse sijoittuu verrattuna muihin alan yrityksiin. Vertailun avulla voidaan myös päästä eroon siitä ajatuksesta, että pelkästään toiminnan jatkuva parantaminen todistaa yrityk-

sen olevan kilpailukykyinen. Zairin (1995, 7) mukaan yrityksen sisällä tehdyt suorituskykyarviot määrittelevät vain sen, mitkä parannukset ovat olleet tehokkaita. Benchmarking sen sijaan kertoo, onko yritys kilpailukykyinen muihin yrityksiin verrattuna.

Benchmarking-kumppaneiden välinen vertailu nostaa siis esiin niiden suorituskyvyn tason ja paremmuusjärjestyksen. Tällaisten yritysten asemaa kuvaavien sijoitustaulukojen käytöllä voi olla voimakas motivoiva vaikutus. Tiedon suhteellisesta asemasta verrattuna kilpailijoihin on useissa tutkimuksissa havaittu olevan hyvä tapa synnyttää ja motivoida toimintaa. Ranking-listoilla voi kuitenkin olla myös vahingollinen vaikutus erityisesti, jos listan alapäähän sijoittuneet joko pitävät koko järjestystä merkityksettömänä tai toteavat, ettei heidän kannata edes yrittää, koska listalla ylöspäin nouseminen on mahdotonta (Mann ym. 1998, 92).

4.1.4 Tavoitteiden asettaminen

Benchmarkingin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää, kun yrityksen ja sen eri osien toiminnalle asetetaan tavoitteita. Campin (1989, 157) mukaan tavoitteiden asettaminen voidaan perustaa vertailuyrityksestä saataviin benchmark-lukuihin. Benchmark voi olla laadullinen tavoite (esimerkiksi jonkin käytännön kuvaus) tai numeerinen tavoite (esimerkiksi kustannus- tai aikamittarin arvo). Camp (1992, 6) toteaa, että benchmarking on hyvä vaihtoehto perinteiselle numeeristen tavoitteiden asettamisen menetelmälle eli tavoitteiden muodostamiselle kasvattamalla hiukan edellisen vuoden lukuja. Perinteinen tavoitteiden asettaminen epäonnistuu usein, koska yrityksen ulkoinen toimintaympäristö muuttuu nopeammin kuin tavoitteita laadittaessa pystyttiin ennustamaan. Benchmarking sen sijaan pakottaa yrityksen jatkuvasti seuraamaan ulkoista ympäristöään. Myös Vaziri (1993) korostaa aikaisempiin saavutuksiin perustuvien tavoitteiden riittämättömyyttä. Moni kilpailija on saattanut saavuttaa kyseisen suoritustason jo aikoja sitten, tai vanhat tavoitteet ovat saattaneet toimialan muuttuessa menettää merkityksensä. Yritysten toimintasuunnitelmat ovat Vazirin mukaan usein liian konservatiivisia, kun tavoitteet asetetaan pelkästään edellisen vuoden lukujen perusteella.

Campin (1989; 1992) mukaan benchmarking legitimoitasetut tavoitteet perustamalla ne yrityksen ulkopuolelta tuleviin tosiasioihin. Benchmarking lisää tavoitteiden asettamisprosessin uskottavuutta keskittymällä parhaisiin tarjolla oleviin käytäntöihin. Kun tavoite perustuu toimialan parhaaseen käytäntöön tai menetelmään, sen tasosta ei juuri voida eikä tarvitse kiistellä.

Tavoitteiden asettamiseen liittyvän teorian mukaan työntekijöiden suoritus paranee, jos heille asetetaan tarkoin määriteltyjä, haastavia ja houkuttelevia mutta kuitenkin saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka he itse hyväksyvät. Tavoitteisiin täytyy liittyä myös tulosten seuranta ja mahdollisuus palautteen saamiseen (Mann ym. 1992, 76). Bench-

markingista saatava toisen organisaation esimerkki auttaa haastavien mutta realististen kehitystavoitteiden asettamisessa. Henkilöstö voi myös konkreettisesti havaita tämän osallistumalla itse benchmarkingin toteuttamiseen tai tutustumalla sen tuloksiin. Näin työntekijät myös sitoutuvat tavoitteisiin paremmin (Watson 1993, 191).

Kun benchmarkingia käytetään tavoitteiden asettamiseen, täytyy ottaa huomioon, että benchmarking-kumppaneiden toiminta ei ole keskenään täysin vertailukelpoista. Schmidtin (1992, 13) mukaan benchmarkingista saatavia tavoitteita tulisi sopeuttaa yrityksen toimintaan neljässä eri vaiheessa: Ensinnäkin tavoitteisiin täytyy tehdä korjauksia toiminnan laajuuden ja suuruuden ekonomian synnyttämien tehokkuuserojen pohjalta. Toiseksi täytyy ottaa huomioon huomattavat erot johtamisfilosofioissa (esimerkiksi keskittämisaste, ulkoistaminen ja resurssien allokointi eri toimintoihin). Kolmanneksi tavoitteita täytyy tarkistaa, jos erot tuotteiden ominaisuuksissa tai valmistusprosesseissa ovat suuria. Lisäksi täytyy huomioida yritysten erilaiset toimintaympäristöt.

4.1.5 Henkilöstön motivointi

Kuten edellä on todettu, benchmarking-tiedoilla voi olla voimakas työntekijöitä motivoiva vaikutus. Camp (1989, 169) toteaa kirjassaan, että jos operatiivisella tasolla työskentelevät henkilöt pääsevät osallistumaan benchmarkingin toteuttamiseen, he näkevät itse, miten vertailuyrityksissä toimitaan ja miten heidän omaa toimintaansa ja vastuualueitaan voi kehittää. Useimmat yksilöt pitävät tällaista mahdollisuutta kiinnostavana ja motivoivana. Karlöfin ja Östblomin (1993, 124) mukaan parhaita käytäntöjä edustavat yritykset ovat omalla olemassaolollaan osoittaneet, että se, missä ne ovat onnistuneet, on toteutettavissa. Kyseessä ei siis ole mikään epärealistinen saavuttamaton tavoite, vaan tehokas motivointikeino.

Benchmarking voi toimia motivaattorina sekä hyvin että huonosti menestyvien yritysten tai yksiköiden työntekijöille. Codling (1998, 53) muistuttaa, että tehokkaiden prosessien työntekijät eivät yleensä tiedosta, kuinka hyvä heidän suorituskäytöksensä on. Benchmarkingin avulla he tulevat tietoisiksi siitä, että noudattavat olemassa olevia parhaita käytäntöjä, mikä lisää heidän työmotivaatiotaan. Fitz-enz (1993, 42) puolestaan toteaa, että benchmarking tuottaa huomattavasti huonommin menestyville yrityksille tai yksiköille todisteita siitä, että oma toiminta ei välttämättä olekaan kovin tehokasta ja että muissa organisaatioissa toimitaan paremmin. Watsonin (1993, 191–192) mukaan benchmarking luo yritykseen tunteen kehityksen tarpeen kiireellisyydestä, koska se osoittaa, että benchmarking-kumppaneiden prosesseissa on jo saavutettu korkeampia suoritusasoja. Työntekijöiden keskuudessa saattaa syntyä kilpailunhalu, kun he havaitsevat toisten

yritysten paremmuuden ja uudet kehitysmahdollisuudet. Heidän motivaationsa pyrkiä parempiin suorituksiin sekä uusin innovatiivisiin ratkaisuihin lisääntyy.

4.2 Benchmarking-tietojen käyttö case-organisaatiossa

4.2.1 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittämisessä benchmarking-tietojen merkittävin käyttökohde on case-organisaatiossa ollut tärkeimpien kehityskohteiden määrittäminen. Haastateltavien mukaan benchmarkingista saatavan informaation avulla pystytään suuntaamaan organisaation huomio ja kehityspanokset niihin toimintoihin tai prosesseihin, joissa on eniten kehitettävää. Kehittämiskohteiden löytämisessä benchmarkingin hyödyllisyys perustuu siihen, että tietoja voidaan verrata muihin vastaaviin organisaatioihin. Tällöin oman toiminnan suorituskykyä voidaan tarkastella ulkopuolisesta näkökulmasta:

– – on hyvä benchmarkata tietyin välein omaa toimintaansa, että pystyy löytämään niitä kehityskohteita. Joskus on liian sisällä näissä asioissa, mitä me tehdään täällä ja mitä me kehitetään, että on tavallaan hyvä astua ulospäin tai sivulle tai ihan miten vaan, että näkee sen oman toiminnan kehittämisen sitten toista kautta, kun sitä on verrattuna muihin. (Palvelulinjan johtaja)

Benchmarking antaa siis tietoa toiminnan tärkeimmistä kehityskohteista, mutta sen perusteella saadaan haastateltavien mukaan myös vahvistuksia jo tehdyille kehittämissäätöksille ja -investoinneille. Benchmarking voi esimerkiksi vahvistaa, että tiettyyn prosessiin todella kannattaa panostaa ja että jokin toinen prosessi on jo niin hyvällä tasolla, että on järkevää lopettaa sen kehittäminen toistaiseksi ja siirtää resursseja muualle.

Ja monessa asiassa sitten taas se, että me ajatellaan, että me voidaan vielä tätäkin prosessia parantaa. Ja sit me benchmarkataan se ja huomataan, että mehän ollaan huippuja siinä jo. Et me tiedetään, et nyt tää taso loppu tähän näin, ja me pidetään se siellä hyvänä vaan. Ja sit keskitytään taas sellasiin prosesseihin, jotka on enemmän ”kuralla” verrattuna muihin ja mistä me saadaan sitten konkreettisesti niitä säästöjä tälle konsernille. (Palvelulinjan johtaja)

Tarkastelun kohteena oleva benchmarking-projekti ei kuitenkaan varsinaisesti nostanut esiin uusia kehityskohteita case-organisaation toiminnassa, vaan tärkeimmät parannuksia vaativat toiminnot ja prosessit olivat tiedossa jo ennestään. Benchmarking antoi

vain vahvistuksen sille, mitä jo tiedettiin. Benchmarking-tietoja ei siis varsinaisesti käytetty kehityskohteiden löytämiseen. Tiedot korkeintaan varmistivat sen, että tärkeimmät kehityskohteet olivat pysyneet samoina, eikä uusia kehitystarpeita ollut ilmaantunut.

Toinen kirjallisuudessa mainittu toiminnan kehittämiseen liittyvä benchmarking-tiedon käyttötarkoitus eli kehitysideoiden löytäminen nähtiin case-organisaatiossa yleisesti ottaen tärkeänä benchmarking-tiedon hyödyntämistapana. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan osannut nimetä konkreettisia kehitysideoita, joita tarkasteltavasta benchmarking-projektista olisi CFS:n toimintaan saatu. Benchmarkingin koettiin tuovan yleisen tason ajatuksia ja linjoja toiminnan kehittämiseen, mutta ei niinkään yksityiskohtaisia muutosideoita. Palvelukeskuksen johtajan mukaan benchmarking-projekti ei käynnistänyt mitään konkreettisia kehitystoimenpiteitä, mutta benchmarking-tutkimuksissa huonosti menestyneiden prosessien kehittämiseen on kyllä yleisesti yritetty panostaa.

Kehitysideoiden puuttuminen saattaa johtua osittain benchmarking-tutkimuksen toteuttamistavasta. Kuten jo edellä on todettu, benchmarking toteutettiin lähinnä lukuja vertailemalla eivätkä palvelukeskukset päässeet tutustumaan toistensa prosesseihin. Lisäksi CFS oli aloittanut toimintansa aikaisemmin kuin muut benchmarkingiin osallistuneet palvelukeskukset, joten se oli haastateltavien mukaan ennemminkin kehitysideoiden lähde kuin vastaanottaja. Tietysti myös se, miten aktiivisesti organisaatiossa muuten seurataan alan kehitystä, vaikuttaa benchmarkingista saatavien uusien ideoiden määrään. Monet haastateltavat totesivat, että ideoita saadaan paljon esimerkiksi epävirallisissa kontakteissa. Näitä käsiteltiin jo edellä luvussa 3.3.3 epämuodollisen benchmarkingin yhteydessä.

4.2.2 Muutoksen aikaansaaminen

Toisena benchmarking-tiedon käyttötarkoituksena on kirjallisuudessa mainittu muutoksen johtaminen. Haastateltavien mukaan benchmarkingin tuloksia ei ole case-organisaatiossa käytetty tähän tarkoitukseen. CFS:ssä on koko ajan käynnissä erilaisia muutos- ja kehitysprojekteja, mutta mitään niistä ei ole käynnistetty pelkästään benchmarking-informaation pohjalta. Benchmarking on toki saattanut olla yksi tekijä joidenkin muutostarpeiden tunnistamisessa, mutta kuten edellä todettiin, tarkastelun kohteena oleva benchmarking ainoastaan vahvisti sen, mitä kehittämistarpeista jo ennestään tiedettiin. Toisaalta jotkut haastateltavat muistuttivat, että benchmarking-tietojen avulla voidaan myös jälkikäteen todentaa se, että tiettyjen muutosten tekeminen on kannattanut ja että vastaavia kehitysprojekteja kannattaa jatkaa.

CFS:n johtajan mukaan muutoksen perustelu työntekijöille on yleensä vaikeaa, mutta benchmarkingin tuloksia siihen ei ole käytetty. Ennen palvelukeskuksen perustamista tehty benchmarking-vertailu oli ainoa, jolla oli suora yhteys muutoksen toteuttamiseen. Tuolloin tehtiin konsernin taloushallinnosta nykytilakartoitus, jossa myös verrattiin Fortumin lukuja olemassa olevaan benchmarking-tietokantaan. Muutosehdotus palvelukeskuksen perustamisesta perustui osittain tähän kartoitukseen.

Useimmat haastateltavat kuitenkin totesivat, että benchmarking-tietoja voitaisiin tulevaisuudessa käyttää isommassa roolissa muutoshankkeiden käynnistämässä ja muutokseen motivoimisessa. Näin voisi olla ainakin siinä tapauksessa, että benchmarking-projektista saataisiin huonompia tuloksia, eli se osoittaisi muutostarpeen olevan nykyistä suurempi. Eräs haastateltava näki yhtenä benchmarking-tietojen tärkeänä käyttötarkoituksena nimenomaan sen, että benchmarkingin tulokset saattavat kannustaa tarpeen tullen tekemään suuria muutoksia jatkuvien pienten korjausten sijaan:

Ja sitten nää, että ei oo ajateltu, että on vielä noin paljon kehitettävää, et jotain radikaalimuutosta täytyy saada aikaseks. Et ei enää auta, että hierotaan sitä prosessia siinä ja mietitään niitä pieniä asioita, vaan täytyy ottaa kunnolla se mietintään, että mitä tehdään. (Palvelulinjan johtaja)

Eräs case-organisaation edustaja kuitenkin muistutti, että tarkastelun kohteena olevan benchmarkingin tulokset eivät sinällään sovellu muutosjohtamiseen, vaan benchmarkingin toteuttamiseen pitäisi tehdä kaksi isoa korjausta. Ensinnäkin projektiin osallistuvien yhtiöiden pitäisi olla enemmän vertailukelpoisia CFS:n kanssa ja toiseksi tutkimuksesta pitäisi saada yksityiskohtaisempia tietoja vertailuyritysten prosesseista ja käytännöistä. Myös toisen haastateltavan mielestä benchmarking-tietoja voitaisiin tulevaisuudessa käyttää perusteluna muutostoimenpiteille, jos saatavat tiedot olisivat tarkempia ja konkreettisempia. Nykyään CFS:ssä kehitystoimenpiteitä perustellaan lähinnä yksityiskohtaisempien asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimusten tuloksilla.

4.2.3 Oman aseman selvittäminen suhteessa muihin

Oman sijoituksen selvittäminen yritysten tai yksiköiden ranking-listalla on tutkimusten mukaan varsin suosittu benchmarking-tiedon käyttötarkoitus, vaikka joidenkin benchmarking-oppaiden mukaan tällainen toiminta ei vastaa benchmarkingin määritelmää. Myös case-organisaatiossa oman tason selvittäminen suhteessa muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin nähtiin tärkeänä benchmarking-tiedon hyödyntämistapana. Joidenkin haastateltavien mielestä se oli jopa benchmarking-projektin päätarkoitus. Vertailu kertoo CFS:n nykytilan suhteessa muihin, eli ”missä mennään” juuri sillä hetkellä, ja antaa siten lähtökohdan oman toiminnan kehittämiseksi: *Ja sit että me tiedetään, missä me*

olla. Ollaanko jo jouduttu siitä junasta ulos vai ollaanko vielä kehityksen mukana (Palvelukeskuksen johtaja).

CFS:n tavoitteena on olla Suomen ja Pohjoismaiden johtavien taloushallinnon palvelukeskusten joukossa. Tämän tavoitteen kannalta oman sijoituksen määrittäminen on tärkeää. Erään haastateltavan sanoin *benchmarking kertoo, missä me ollaan matkalla sinne, mitä me halutaan olla, eli paras* (Controller). Benchmarkingin tulokset ovat siis hyvä keino vahvistaa, että CFS on oikealla tiellä kohti sille asetettua tavoitetta.

Useat haastatellut CFS:n edustajat olivat myös sitä mieltä, että vertailu muihin ja case-organisaation oman aseman selvittäminen on benchmarkingin mielenkiintoisin anti. Tieto omasta sijoituksesta ranking-listalla lisää työntekijöiden kiinnostusta benchmarkingin tuloksia kohtaan. Sijoitusten vertailu herättää myös joissakin työntekijöissä kilpailunhalua ja motivoi siten kehittämään omaa toimintaa edelleen.

4.2.4 Tavoitteiden asettaminen

Kirjallisuudessa benchmarking-tietojen on todettu olevan hyödyllisiä organisaation tavoitteiden määrittämisen tukena. Benchmarking-projektin toteuttamisen aikaan case-organisaatiossa oltiin ottamassa käyttöön koko organisaation kattava scorecard-suoritusmittaristo. Benchmarkingin tulokset olivat siis periaatteessa käytettävissä, kun mittariston tavoitearvoja asetettiin. Mittareiden valinnasta ja eritasoisten tavoitearvojen määrittämisestä vastasi erillinen mittarityöryhmä, ja lisäksi tiimit saivat valita itselleen omia tiimikohtaisia mittareita ja asettaa niille tavoitteet.

Haastatelluilla case-organisaation edustajilla oli hieman erilaisia käsityksiä siitä, miten paljon benchmarking-tietoja todellisuudessa hyödynnettiin scorecardin tavoitteiden asettamisessa. Tiiminvetäjät olivat sitä mieltä, että benchmarkingia ei juurikaan käytetty tähän tarkoitukseen. Heillä ei kuitenkaan ollut kovin tarkkaa tietoa siitä, miten koko organisaatiota koskevat tavoitteet oli määritetty. Kumpikaan tiiminvetäjä ei ollut käyttänyt benchmarking-tietoja oman tiimin mittareista ja tavoitteista keskusteltaessa, vaan esimerkiksi konkreettisemmat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimukset koettiin benchmarkingia hyödyllisemmiksi. Toinen tiiminvetäjä suhtautui epäilevästi siihen, että benchmarking-tietoja voitaisiin yleensäkin käyttää apuna tavoitteiden asettamisessa. Hänen mukaansa tavoitteet täytyy määrittää yrityskohtaisesti esimerkiksi edellisten vuosien keskiarvojen perusteella. Benchmarking-kirjallisuudessa tällaista pelkästään aikaisempiin saavutuksiin perustuvaa tavoitteiden asettamista pidetään kuitenkin ongelmallisena. Toisaalta tiiminvetäjien vähäinen tietämys mittariston tavoitearvojen perusteista kertoo myös siitä, että asetettuja tavoitteita ei ole juurikaan perusteltu palvelukeskuksen henkilökunnalle. Benchmarking-oppaiden mukaan benchmarkingin hyöty on

juuri siinä, että sen avulla tavoitteet voidaan legitimoida ja siten saada aikaan motivoiva vaikutus.

CFS:n controllerin mukaan benchmarking-tietoja käytettiin suoritusmittariston tavoitteiden asettamisessa vain välillisesti. Benchmarkingin tulokset otettiin huomioon kun arvioitiin sitä, mikä missäkin prosessissa on hyvä suoritustaso. Niiden avulla voitiin siis varmistaa, että hyvin menestyneille prosesseille ei asetettu liian helppoja tavoitteita ja vastaavasti huonommin menestyneiden prosessien tavoitteet eivät olleet mahdottomia saavuttaa. Lisäksi benchmarking kertoo, miten paljon parantamisen varaa kunkin prosessin toiminnassa on, mikä voidaan myös huomioida tavoitteissa. Scorecard-mittaristo on kuitenkin huomattavasti laajempi ja yksityiskohtaisempi kuin benchmarking-tutkimusten mittarivalikoima. Benchmarkingia voitiinkin käyttää mittareiden valinnan ja tavoitetasojen arvioinnin tukena vain scorecardin ylimmällä tasolla eli prosessien tavoitteissa.

Palvelukeskuksen johtajan mukaan benchmarking-tietoja voitiin suoritusmittariston tavoitteiden asettamisessa hyödyntää vain vertailukelpoisuuden rajoissa: benchmarking-kumppaneiden tietyillä mittareilla saavuttamista paremmista tuloksista täytyi vähentää CFS:lle liian vaativa osuus, eli esimerkiksi erilaisten poikkeavien tietojärjestelmien vaikutus. Näitä vertailukelpoisuudessa olevia ongelmia ei kuitenkaan hänen mukaansa voida ottaa huomioon kovin tarkalla tasolla. Useimmat scorecardin mittarit ovat lisäksi niin yksityiskohtaisia, että niiden vertaaminen benchmarkingin tuloksiin on harhaanjohtavaa.

Kaiken kaikkiaan benchmarkingista lähtevät tavoitteet ovat CFS:ssä enemmän laadullisia kuin numeerisia, eli benchmarkingin avulla arvioidaan, mitä prosesseja ja toimintoja erityisesti tulee kehittää. Varsinaisessa konkreettisten tavoitteiden asettamisessa benchmarking-tietoja on case-organisaatiossa käytetty vain välillisesti. Benchmarkingtiedot auttavat hahmottamaan kokonaisuutta ja arvioimaan saavutettavissa olevia suoritustasoja. Tarkastelun kohteena olevan benchmarking-tutkimuksen tulokset koettiin hyödyllisiksi sen vuoksi, että ne antoivat jonkinlaisen lähtökohdan, kun uuden suoritusmittariston tavoitteita määritettiin enimmäistä kertaa.

Useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa benchmarking-tietoja voitaisiin ehkä hyödyntää enemmän uusien tavoitteiden asettamisessa tai vanhojen tarkistamisessa. Benchmarkingin organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa näkökulmaa pidettiin hyödyllisenä: kun tavoitteiden asettamiseen käytetään benchmarking-lukuja, työntekijät näkevät, että asetetut tavoitteet ovat mahdollisia saavuttaa. Benchmarking voisi lisätä myös tavoitteiden realistisuutta: jos toiset palvelukeskukset ovat päässeet tavoitteen tasolle, se on mahdollista myös CFS:lle. Toisaalta benchmarking-tietojen hyödyntämisessä pidettiin ongelmana tietojen vertailukelpoisuutta. Vähintäänkin olisi tarpeen tietää, mistä erot benchmarking-kumppaneiden suorituskyvyissä johtuvat. Muuten voidaan asettaa epärealistisia tavoitteita, kun ei tiedetä, perustuuko bench-

marking-kumppanin parempi luku johonkin sellaiseen järjestelmään tai menettelytapaan, jota case-organisaation ei ole mahdollista soveltaa.

4.2.5 Henkilöstön motivointi

Benchmarking-kirjallisuuden mukaan henkilöstön motivointina voi toimia esimerkiksi benchmarking-vertailujen tekemiseen osallistuminen, oman toiminnon hyvyyden tai heikkouksien näkeminen sekä myös tavoitteiden perustaminen konkreettisiin benchmarking-vertailuihin. Case-organisaation työntekijät eivät osallistuneet benchmarkingin toteuttamiseen omien tietojen keräämistä lukuun ottamatta. Benchmarking-tietoja ei myöskään juuri käytetty tavoitteiden perustelemisessa. Kuitenkin useimmat haastatellut CFS:n edustajat pitivät benchmarking-tietoja ainakin jollain tasolla motivoivina. Heidän mielestään benchmarkingiin sisältyvä vertailu lisää kiinnostusta benchmarking-tietoja kohtaan. Vertailun innostava vaikutus perustuu osittain ihmisluontoon: Eräs haastateltava muistutti, että ihmiset ovat luonnostaan uteliaita ja että kateus paremmin menestyviä kohtaan tai ylpeys omasta hyvästä menestyksestä ovat melko universaaleja tunteuksia. Toisen haastateltavan mielestä työntekijöille on tärkeää nähdä oman työn tulos, ja benchmarkingin avulla se onnistuu myös toiminnan kehittämiseen uhratun ajan osalta konkreettisesti.

Useat CFS:n edustajat totesivat sen kirjallisuudessa esiin nostetun seikan, että benchmarking motivoi sekä vertailussa hyvin että huonosti menestyneitä. Benchmarking-tiedoista voi siis tältä osin olla hyötyä kaikkien prosessien henkilökunnalle:

Ja onhan siinä mun mielestä yks motivoivakin asia, koska sieltähän tulee, ainakin meille kävi niin, että täältä tuli sekä hyviä juttuja että kehitettäviä asioita. Et tavallaan, niistä hyvistä näkee sitten myöskin sen, että mitä me ollaan saavutettu, ne mitä me ollaan tehty, niin ne todellakin toimii. Verrattuna muihin. (Palvelulinjan johtaja)

Haastatteluissa korostettiin eniten benchmarkingin motivoivaa vaikutusta paremmin menestyneiden prosessien henkilökunnalle. Jos benchmarking osoittaa, että oma prosessi on huippuluokkaa verrattuna muihin palvelukeskuksiin, työntekijöiden motivaatio lisääntyy entisestään. Benchmarking siis palkitsee hyvin tehdystä työstä. Benchmarking-tiedot kertovat myös kehitysponnistusten onnistumisesta: tietyn prosessin tai toiminnon kehittämisestä on todella ollut jotain hyötyä, joten työntekijät ovat varmasti tulevaisuudessakin valmiita osallistumaan kehitysprojekteihin. Teorian tasolla oltiin yleisesti sitä mieltä, että benchmarking-tiedot motivoivat myös huonommin menestyneiden prosessien työntekijöitä, mutta käytännössä tätä ei välttämättä ollut CFS:ssä havaittu. Tämä johtui osittain siitä, että huonompien prosessien tehottomuutta selitettiin palvelukeskuksesta itsestään riippumattomilla tekijöillä.

Case-organisaation johtajan mielestä benchmarking-tiedot voivat olla yksi osatekijä, kun henkilöstöä motivoidaan kehittämään palvelukeskuksen toimintaa. Niillä on merkitystä myös CFS:n jatkuvan kehittämisen filosofian kannalta, sillä säännöllisillä benchmarking-vertailuilla voidaan osoittaa henkilökunnalle jatkuvan parantamisen tarvetta: CFS:ssä ei voida pysähtyä ja tyytyä nykytilanteeseen, koska muutkin palvelukeskukset kehittävät toimintaansa koko ajan tai koska tietyissä prosesseissa tai toiminnoissa ollaan vielä muita huonompia.

Haastatellut tiiminvetäjät suhtautuivat hieman epäillen tarkastelun kohteena olevan benchmarkingin tulosten motivointivaikutukseen. Heidän mukaansa työntekijöiden motivointiin täytyisi käyttää jotakin yleisen tason benchmarking-lukuja konkreettisempaa, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksia tai yksittäisten työntekijöiden työtä tarkemmin mittaavaa uutta suoritusmittaristoa, jossa tavoitteisiin kytketään tiimiläisille myös bonuksia. Benchmarking-tietojen käyttäminen motivointiin edellyttäisi, että tietoja vietäisiin organisaatiossa enemmän alaspäin työntekijöiden tasolle.

4.2.6 Perinteiset benchmarking-tietojen käyttötavat case-organisaatiossa

Benchmarking-projektista saatuja tietoja käytettiin case-organisaatiossa lähinnä oman aseman selvittämiseen verrattuna muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin sekä tärkeimpien kehityskohteiden paikallistamiseen. Benchmarking ei kuitenkaan näidenkään käyttötarkoitusten osalta tuonut organisaatiolle mitään erityisen uutta tai yllättävää tietoa. Case-organisaatiolla oli ilman benchmarkingiakin suhteellisen hyvä käsitys omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan sekä siitä, miten tehokkaita sen eri prosessit olivat muiden palvelukeskusten prosesseihin verrattuna. Tarkastelun kohteena oleva benchmarking-tutkimus ei myöskään johtanut case-organisaatiossa mihinkään konkreettisiin toimenpiteisiin. Vaikka benchmarkingin tulokset nähtiin potentiaalisesti hyödyllisinä esimerkiksi henkilökunnan motivoinnissa, tavoitteiden asettamisessa, kehitysideoiden löytämisessä sekä muutosjohtamisessa, benchmarking-tietoja ei juuri hyödynnetty näihin tarkoituksiin.

Haastateltujen tiiminvetäjien mukaan benchmarkingin tuloksia ei käytetty millään tavalla ainakaan heidän omien tiimiensä toiminnan kehittämiseen. Tiiminvetäjät kokivat, että benchmarking on ennen kaikkea palvelukeskuksen johdon työkalu. Suorittavalla tasolla sen tuottamia tietoja ei sen sijaan heidän mielestään oikeastaan voi hyödyntää, sillä benchmarking-tiedot eivät ole riittävän yksityiskohtaisia. Haastateltujen johtoryhmän jäsenten mukaan benchmarking-tiedot oli kyllä tarkoitettu koko organisaation käyttöön toiminnan kehittämisen tueksi, mutta ainakin tällä kertaa tietojen hyödyntäminen organisaatiossa jäi hyvin vähäiseksi. Esimerkiksi Transaction services -palvelulinjan johtajan mukaan case-organisaatiolla on parantamisen varaa siinä, mitä

benchmarkingin tuloksille tapahtuu varsinaisen projektin toteuttamisen jälkeen. Hänen mukaansa benchmarking ei tulosten hyödyntämisen kannalta ole ollenkaan samalla tasolla kuin laajemmat, säännöllisesti toteutettavat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimukset.

Edellä kuvatun perusteella benchmarking-projektista ei näyttänyt olevan case-organisaatiolle juuri minkäänlaista hyötyä. Herääkin kysymys, oliko projektiin osallistuminen pelkkää rahojen tuhlausta. Tässä luvussa on kuitenkin käsitelty ainoastaan benchmarking-kirjallisuudessa esitettyjä tietojen käyttötapoja. Jos tarkastelua laajennetaan hieman, voidaan havaita, että organisaatiot saattavat käyttää keräämäänsä informaatiota hyvin moniin erilaisiin tarkoituksiin. Näitä vaihtoehtoisia käyttötapoja tarkastellaan seuraavassa luvussa.

5 VAIHTOEHTOISIA INFORMAATION KÄYTTÖ-TARKOITUKSIA

5.1 Laajempi näkökulma informaation käyttöön

Edellä havaittiin, että case-organisaation benchmarking-projektista saamia tietoja ei juurikaan hyödynnetty benchmarking-kirjallisuudessa esitetyillä tavoilla. Benchmarkingia ei kuitenkaan pidetty hyödyttömänä, vaan projektiin oltiin yleisesti ottaen suhteellisen tyytyväisiä ja benchmarking-toimintaa aiottiin jatkaa myös tulevaisuudessa. Case-organisaation edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että benchmarkingin tuottamia tietoja käytettiin myös sellaisiin tarkoituksiin, joita perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa ei ole ollenkaan mainittu. Tässä luvussa lähdetään tarkastelemaan näitä vaihtoehtoisia informaation käyttötapoja. Luvun teoriaosuudet perustuvat laskentatoimen ja yleisen organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa esitettyihin perinteisestä näkemyksestä poikkeaviin informaation käyttötarkoituksiin.

Valtavirtaan kuuluva laskentatoimen tutkimus pohjautuu rationaalisen valinnan teorian ajatukseen siitä, että taloudelliset toimijat pyrkivät suunnitelmallisesti parhaita saatavilla olevia keinoja käyttämällä saavuttamaan päämääränsä. Laskentatoimi tarjoaa näille rationaalisille toimijoille keinoja päätöksenteossa tarvittavan tiedon hankkimiseen ja käsittelyyn (Carruthers 1995, 317). Uudemmassa laskentatoimen tutkimuksessa on kuitenkin havaittu, että laskentainformaatiota käytetään organisaatioissa moniin muihinkin tarkoituksiin kuin pelkästään päätösten tekemiseen. Perinteinen näkemys laskentatoimesta pelkkänä teknisenä ja rationaalisenä välineenä onkin todettu liian kapeaksi. Carruthersin (1995, 313) mukaan viime vuosikymmenien tieteellinen tutkimus on kiinnittänyt enemmän huomiota laskentatoimen merkitykseen ja moni-ilmeisyyteen. Muiden tieteenalojen teorioiden tuominen mukaan laskentatoimen tutkimukseen on nostanut esiin laskentatoimen yhteyden esimerkiksi valtaan, konflikteihin, rationaalisuuteen, hallintoon ja organisaatiokäyttäytymiseen. Ansari ja Euske (1987, 551) puolestaan toteavat, että laskentatoimella on havaittu olevan organisaatioissa päätöksentekoroolin ohella myös monia muita rooleja. Näitä ovat esimerkiksi organisaation ohjauksessa avustaminen, resurssien allokointipäätösten perustelu, epävarmoissa tilanteissa tehtyjen päätösten jälkikäteinen rationalisointi, organisaatioiden legitimitetin kasvattaminen sekä tiettyjen yksittäisten intressien edistäminen organisaatioiden sisällä. Tässä luvussa tarkastellaan kahta case-organisaatioissa esiin nousutta vaihtoehtoista informaation käyttötapaa. Ensimmäinen niistä on tiedon käyttäminen organisaation

ympäristön tarkkailuun ja epävarmuuden vähentämiseen⁷. Toinen käsiteltävä informaation käyttötarkoitus puolestaan liittyy organisaation olemassaolon oikeuttamiseen ja tehtyjen ratkaisujen perusteluun sidosryhmille. Tästä käytetään kirjallisuudessa nimitystä legitimointi.

5.2 Ympäristön tarkkailu ja epävarmuuden vähentäminen

5.2.1 Tutkimuksia epävarmuuden vähentämisestä

Organisaatiotutkimuksessa on havaittu, että organisaatiot keräävät usein paljon sellaista informaatiota, jota ne eivät varsinaisesti hyödynnä toiminnassaan. Tällöin tiedon kerääminen saattaa liittyä organisaation ympäristön tarkkailuun ja epävarmuuden vähentämiseen. Feldman ja March (1988) pohtivat artikkelissaan syitä siihen, että organisaatiot keräävät enemmän informaatiota kuin käyttävät. Heidän mukaansa perinteisestä päätöksentekonäkökulmasta katsottuna voidaan olettaa, että kerättävää tietoa käytetään organisaatioissa päätösten tekemiseen ja sellaista informaatiota, jota ei päätöksenteossa tarvita, ei myöskään kerätä. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole, vaan useimmat organisaatiot keräävät enemmän tietoa kuin käyttävät tai voivat järkevästi olettaa käyttävänsä päätöksenteossa. Samalla ne näyttävät jatkuvasti vaativan lisää informaatiota tai valittavan informaation riittämättömyydestä. Tämä osoittaa Feldmanin ja Marchin mukaan, että perinteinen näkemys informaation käytöstä on liian rajallinen.

Feldman ja March (1988) esittävät useita erilaisia vaihtoehtoisia syitä informaation keräämiseen. Informaatiota käytetään organisaatioissa paljon esimerkiksi strategiaan tarkoituksiin ja konfliktitilanteissa omien etujen ajamiseen. Toiseksi informaatio toimii signaalina ja symbolina: informaatiota kerätään enemmän kuin päätöksenteossa on tarpeen, koska sen avulla voidaan todistaa, että päätös on tehty rationaalisesti. Tiedon kerääminen ja käyttäminen osoittaa päätöksenteon tapahtuneen hyväksyttävällä tavalla, joten sitä voidaan käyttää myös päätöksen jälkikäteiseen perusteluun.

Kolmantena informaation vaihtoehtoisena käyttötapana Feldman ja March (1988, 416) mainitsevat tarkkailun ja valvonnan (surveillance). Organisaatiot keräävät ympäristöstään informaatiota, jolla ei ole selvää vaikutusta päätöksentekoon. Tämä informaatio ei kuitenkaan ole täysin arvotonta. Organisaation voidaan katsoa tarkkailevan

⁷ Ympäristön tarkkailua käsiteltiin jo lyhyesti luvussa 2.2 benchmarkingin hyötyjen yhteydessä. Tässä luvussa ympäristön tarkkailua käsitellään laajemmin ja ennen kaikkea ympäristöön liittyvän epävarmuuden vähentämisen näkökulmasta.

ympäristöään etsien mahdollisia yllätyksiä tai varmistaen, että yllätyksiä ei ole. Yllätykset voivat olla uusia toimintavaihtoehtoja tai muita organisaation toimintaan vaikuttavia merkittäviä muutoksia ympäristössä. Organisaatiot keräävät huhuja – uutisia, jotka saattavat olla niiden kannalta relevantteja mutta eivät yleensä ole – tilanteissa, joissa informaation tarpeellisuutta ei voida ennustaa etukäteen.

Ympäristön tarkkailuun liittyvää kirjallisuutta esiintyy paljon yritysten johtamisen ja strategian tutkimuksessa. Eräs tutkimushaara käyttää ympäristön tarkkailusta nimeä ympäristön skannaus (environmental scanning) (ks. esim. Hambrick 1982; Ghoshal 1988; Choudhury & Sampler 1997). Choudhury ja Samplerin (1997, 27) mukaan yritykset hankkivat informaatiota kahdesta eri syystä. Reaktiivisessa eli ongelma- tai päätöksentekokeskeisessä tietojen hankinnassa kerätään tietyn ongelman ratkaisemiseksi tarvittavaa informaatiota. Proaktiivinen tietojen hankinta on luonteeltaan enemmän tunustelevaa, ja sen tavoitteena on potentiaalisten ongelmien tai mahdollisuuksien havaitseminen. Proaktiivista tietojen keruuta kutsutaan myös ympäristön skannaukseksi. Tällöin organisaatio etsii ympäristöstä mahdollisia yllätyksiä tai vahvistusta sille, että yllätyksiä ei ole. Hambrickin (1982, 161) mukaan yrityksen täytyy seurata ympäristösään muun muassa tuotteisiin ja markkinoihin liittyviä tapahtumia ja trendejä, tuotantoteknologian ja liikkeenjohtamisen kehitystä sekä lainsäädännössä ja muissa yritys-toimintaan liittyvissä rajoituksissa tapahtuvia muutoksia.

5.2.2 Laskentatiedon käyttö epävarmuuden vähentämiseen

Myös joissakin laskentatoimen alaan kuuluvissa tutkimuksissa on nostettu esiin ympäristöön liittyvän epävarmuuden vähentäminen mahdollisena informaation käyttötarkoituksena. Malmi (1997a; 1997b) havaitsi toimintolaskentajärjestelmän käyttöönottoa käsittelevässä case-tutkimuksessaan, että laskentainformaatiota voidaan käyttää yrityksessä muullakin tavoin kuin pelkästään instrumentaalisesti päätöksenteon tukena. Malmin tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä toteutettiin toimintolaskentajärjestelmäprojekti, mutta toimintolaskennan tuottamaa uutta kustannusinformaatiota ei käytetty uusien päätösten tekemiseen ja järjestelmän ylläpito lopetettiin melko nopeasti. Malmin mukaan järjestelmä kuitenkin täytti yrityksen johdon sille asettamat tavoitteet, joten projektia ei voida pitää epäonnistuneena. Hänen mielestään toimintolaskenta-projektien onnistumista arvioitaessa tulisi ottaa huomioon muitakin laskentainformaation käyttötapoja kuin perinteinen päätöksentekonäkökulma.

Malmi käyttää apuna Robert Simonsin ajatusta interaktiivisista kontrollijärjestelmistä. Simonsin (1990; 1995) mukaan tehokkaat yritysjohtajat tarkkailevat yritystä ja sen ympäristöä havaitakseen ajoissa sellaiset muutokset, jotka vaativat yritystä tekemään korjauksia strategioihinsa, rakenteeseensa tai toimintatapoihinsa. Tällaiset strate-

giset epävarmuustekijät saattaisivat toteutuessaan uhata yrityksen nykyistä strategiaa tai jopa kokonaan mitätöidä sen. Interaktiivisten kontrollijärjestelmien tarkoituksena on ohjata yrityksen huomio paitsi ympäristön epävarmuustekijöihin, myös ympäristössä oleviin uusiin strategisiin mahdollisuuksiin.

Interaktiivisilla kontrollijärjestelmillä on Simonsin (1990, 136–137) mukaan kolme tehtävää: viestittäminen (signaling), tarkkailu (surveillance) ja päätösten vahvistaminen (decision ratification). Signalointi tarkoittaa sitä, että yritysjohto viestii kontrollijärjestelmän avulla muille organisaation jäsenille, mitä tekijöitä ympäristössä on tärkeä tarkkailla. Tarkkailu merkitsee yllätysten etsimistä ympäristöstä: tietoa kerätään, jotta saataisiin selville, onko ympäristössä tapahtunut jotain yllättäviä muutoksia. Lisäksi interaktiivisten kontrollijärjestelmien tuottamaa tietoa tarvitaan tehtyjen strategiapäätösten oikeellisuuden vahvistamiseen. Malmi (1997a; 1997b) muistuttaa, että nämä interaktiivisten kontrollijärjestelmien käyttötarkoitukset eivät tuota välittömiä päätöksiä tai toimintaa. Tällöin järjestelmien tuottama informaatio saattaa vaikuttaa hyödyttömältä päätöksentekonäkökulmasta katsottuna.

Malmin (1997a; 1997b) case-yrityksen johtajat totesivat haastatteluissa, että toimintolaskentajärjestelmästä saatu informaatio oli juuri sitä, mitä he odottivatkin. Järjestelmää ei käytetty päätöksenteon tukena, koska se ei paljastanut mitään merkittävää uutta tietoa. Informaatio ainoastaan tuki johtajien aikaisempia käsityksiä. Simonsia mukailen Malmi toteaa, että case-yrityksen ylin johto käytti toimintolaskentaa ohjaamaan organisaation huomion strategiaan epävarmuustekijöihin. Toimintolaskenta vähensi johdon tekemien epämuodollisten kustannusarviointien sisältämää epävarmuutta ja osoitti yrityksen olevan strategisesti oikealla tiellä. Malmi esittääkin, että laskentainformaatio voi olla hyödyllistä, vaikka siitä ei seuraa mitään toimenpiteitä tai päätöksiä. Laskentainformaatiota voidaan esimerkiksi käyttää epävarmuuden vähentämiseen. Tällöin laskentajärjestelmä voi olla hyödyllinen, kun sen tarjoama informaatio vain tuottaa oikeanlaisen diagnoosin tilanteesta.

5.3 Legitimointi

5.3.1 Legitimointi kirjallisuudessa

Toinen case-organisaation edustajien haastatteluissa esiin noussut benchmarking-tietojen vaihtoehtoinen käyttötapa oli palvelukeskuksen tehokkuuden ja kilpailukyvyyn todistaminen eri sidosryhmille. Tämä näytti liittyvän tarpeeseen legitimoida keskuksen toimintaa ja tehtyjä ratkaisuja. Organisaatitutkimuksessa legitimointi ja legitimizeetti

ovat olleet melko suosittuja tutkimuskohteita. Suchmanin (1995, 574) määritelmän mukaan legitimizeetti on yleinen käsitys siitä, että organisaation toiminta on haluttavaa, asianmukaista tai hyväksyttävää jonkin sosiaalisesti konstruoidun normi-, arvo-, uskomus- ja määrittelyjärjestelmän rajoissa. Legitimizeetti edustaa siis ympäristön reaktiota organisaatioon. Ympäristöllä voidaan tässä kohtaa tarkoittaa koko ympäröivää yhteiskuntaa tai organisaation tiettyjä sidosryhmiä.

Organisaatiot tavoittelevat legitimaatiota monista eri syistä. Legitimizeetti lisää organisaation toiminnan vakautta ja jatkuvuutta sekä myös sen ymmärrettävyyttä ja uskottavuutta. Organisaatiot saattavat tavoitella joko aktiivista tukea toiminnalleen tai pelkätään passiivista myötämielisyyttä. Jos organisaatio haluaa vain tietyn tahon jättävän sen rauhaan, legitimaation saavuttamisen kynnyks on usein melko matala. Jos se taas kaipaa avukseen jonkin tahon aktiivisia toimia, legitimaation saavuttaminen voi vaatia enemmän (Suchman 1995, 574–575).

Suchmanin (1995, 575–577) mukaan organisaatioiden legitimaatiopyrkimyksiä käsittelevä tutkimus on jakautunut kahteen erilaiseen ryhmään: strategiseen ja institutionaaliseen lähestymistapaan. Legitimaatiotutkimuksen strategisessa lähestymistavassa on omaksuttu liikkeenjohdollinen näkökulma ja korostetaan sitä, miten organisaatiot tarkoituksellisesti manipuloivat ympäristöään hankkiakseen tukea ja resursseja toiminnalleen. Legitimizeetti nähdään välineenä, jota organisaatiot käyttävät pyrkimässään tavoitteisiinsa. Legitimointipyrkimykseen liittyy usein konflikteja organisaation johdon ja sidosryhmien välillä. Strategisen näkemyksen mukaan legitimaatio on tarkoitushakuista, laskelmoitua ja usein myös vastustusta herättävää. Legitimaatiotutkimuksen strateginen lähestymistapa yhdistetään usein yhdysvaltalaiseen Jeffrey Pfefferiin ja hänen työtovereihinsa.

Legitimaatiotutkimuksen institutionaalisisessa lähestymistavassa lähtökohtana on Suchmanin (1995, 576–577) mukaan yksittäisten organisaatioiden sijaan ympäröivän yhteiskunnan näkökulma. Siinä legitimizeetti nähdään joukkona perustavanlaatuisia uskomuksia. Nämä ympäristön kulttuuriset odotukset määrittävät, miten organisaatiot ovat muodostuneet, miten niitä johdetaan ja myös sen, miten niiden toimintaa arvioidaan. Ympäristön uskomusten eli institutionalisoituneiden myyttien noudattaminen tuottaa organisaatioille legitimizeettiä, tekee niistä ympäristölleen merkityksellisiä ja ymmärrettäviä. Resurssien saaminen on tämän näkemyksen mukaan vain legitimaation sivutuote, ei päätarkoitus.

Vaikka legitimaatiotutkimuksen strategisen ja institutionaalisen näkemyksen lähtökohdat ovat erilaiset, niiden ajatukset ovat viime aikoina lähentyneet toisiaan. Tähän on osaltaan vaikuttanut institutionaalisen lähestymistavan kehittyminen vuosien kuluessa. Strategisen lähestymistavan kehittäjiin kuuluvan Pfefferin (2003) mukaan legitimaatiotutkimuksen strategiselle ja institutionaaliselle näkökulmalle on yhteistä se, että ne molemmat pitävät sosiaalista ympäristöä tärkeänä organisaatioiden rakenteisiin ja

toimintaan vaikuttavana tekijänä. Kehityksensä alussa näkökulmat erosivat toisistaan siinä, että institutionaalinen lähestymistapa korosti useimmiten yhteiskunnallisten sääntöjen ja odotusten aiheuttamia organisaatioon kohdistuvia paineita, kun taas strateginen lähestymistapa keskittyi resursseihin ja vaihdantasuhteisiin, jotka muodostavat riippuvuuksia organisaatioiden ja niiden ympäristön välille. Varhaisessa institutionaalissa teoriassa ei juurikaan otettu huomioon valtaan ja eturistiriitoihin liittyviä tekijöitä tai organisaatioiden omien strategisten valintojen mahdollisuutta, jotka olivat strategisessa lähestymistavassa alusta asti tärkeitä. Viime aikoina institutionaalista teoriaa on Pfefferin mukaan kuitenkin laajennettu tältä osin, ja se käsittelee nykyisin myös legitimaatioon liittyviä kiistoja sekä organisaatioiden pyrkimyksiä vaikuttaa aktiivisesti normatiiviseen ympäristöönsä.

Seuraavassa esitellään lyhyesti legitimaatiotutkimuksen strategista ja institutionaalista lähestymistapaa. Tämän jälkeen tarkastellaan lähemmin sitä, miten legitimoitua on käsitelty laskentatoimen tutkimuksessa.

5.3.2 *Strateginen lähestymistapa: resurssiriippuvuusteoria*

Legitimaatiotutkimuksen strategisen lähestymistavan perusajatukset on koottu Jeffrey Pfefferin ja Gerald Salancikin vuonna 1978 julkaistuun teokseen *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*⁸. Pfeffer ja Salancik käyttävät näkökulmastaan nimeä resurssiriippuvuusteoria (resource dependence theory). Resurssiriippuvuusteorian keskeinen väite on, että kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstään. Jos halutaan ymmärtää organisaatioiden toimintaa, täytyy tarkastella niiden toimintaympäristöä. Organisaatioiden selviytyminen riippuu siitä, miten hyvin ne pystyvät vastaamaan ympäröivän yhteiskunnan ja erilaisten sidosryhmien vaatimuksiin. Selviytymisen kannalta erityisen tärkeitä ovat niiden ryhmien odotukset, joilta saatavista resursseista ja tuesta organisaatiot ovat riippuvaisia. Organisaatio voi reagoida ympäristön vaatimuksiin monilla eri tavoilla, ja se voi pyrkiä myös manipuloimaan tai kontrolloimaan ympäristöään (Pfeffer & Salancik 2003).

Organisaatioiden selviytymisen avaintekijä on kyky hankkia ja ylläpitää resursseja. Tämän vuoksi niiden täytyy olla vuorovaikutuksessa ympäristössään olevien ryhmien ja muiden organisaatioiden kanssa. Organisaatiot ovat yhteydessä ympäristöönsä yhdistysten, liittojen, konsernisuhteiden, asiakas-toimittajasuhteiden, kilpailusuhteiden sekä sosiaalisten ja legaalisten suhteiden kautta. Organisaation selviytymisen kannalta ei ole pakollista, että kaikki yhteiskunnan jäsenet pitävät sen toimintaa legitimiinä, vaan tär-

⁸ Teoksesta on julkaistu uusintapainos Stanford Business Classics -sarjassa vuonna 2003. Tässä tutkimuksessa on käytetty lähteenä uusintapainoksen sähköistä versiota.

keintä on sitä tukevien sidosryhmien hyväksyntä. Organisaatiot muodostavat vaihdantasuhteita sidosryhmiensä kanssa. Vaihdamme kohteina voivat olla raha tai fyysiset resurssit, informaatio tai yhteiskunnallinen legitimizeetti. Sidosryhmät saattavat vastavuoroisesti vaatia organisaatiolta tietynlaista toimintaa, jotta ne jatkavat sen tukemista. Ympäristön vaatimukset ovat kuitenkin usein ristiriidassa keskenään, ja yhden sidosryhmän vaatimusten noudattaminen saattaa rajoittaa organisaation mahdollisuuksia vastata toisen ryhmän vaatimuksiin (Pfeffer & Salancik 2003).

Resurssiriippuvuusteoriassa on olennaista se, että organisaatiot pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan ympäristöönsä ja riippuvuussuhteisiinsa. Pfefferin ja Salancikin (2003) mukaan sen sijaan, että ympäristöä pidetään annettuna asiana, johon organisaation on sopeuduttava, on realistisempaa ajatella, että organisaatiot sekä mukautuvat ympäristöönsä että pyrkivät muuttamaan sitä. Poliittinen, lainsäädännöllinen ja taloudellinen ympäristö rajoittaa organisaatioiden toimintaa, mutta lainsäädäntö, legitimizeetti, politiikan lopputulokset ja taloudellinen ilmasto heijastavat myös osittain organisaatioiden pyrkimyksiä muokata ympäristöään omien etujensa mukaiseksi.

Legitimaation käsitteellä on tärkeä asema resurssiriippuvuusteoriassa. Koska organisaatiot ovat laajemman sosiaalisen järjestelmän komponentteja ja tarvitsevat sen tukea selviytyäkseen, organisaatioiden tavoitteiden ja toiminnan täytyy olla legitimejä kyseisen järjestelmän näkökulmasta. Legitiimiys on sidoksissa sosiaalisiin normeihin ja arvoihin. Siihen vaikuttavat monesti myös lainsäädäntö ja näkemykset taloudellisesta tehokkuudesta. Joskus legitimaatioon liittyvä sosiaalinen hyväksyttävyyys saattaa olla organisaatioille tärkeämpää kuin toiminnan taloudellinen järkevyys. Organisaatiot pyrkivät usein myös itse vahvistamaan asemaansa yhteiskunnassa esittämällä julkisesti tavoitteidensa olevan ympäristön tärkeiden toimijoiden kannalta hyväksyttäviä. Jos ympäristön arvot muuttuvat, organisaatiot saattavat muokata julkilausuttuja tavoitteitaan niin, että ne näyttävät vastaavan uusia arvoja. Tällöin on kyse yhteiskunnallisen legitimizeetin manipuloinnista (Pfeffer & Salancik 2003).

Legitimaatiotutkimuksen strategisessa lähestymistavassa on siis olennaista se, että organisaatiot ja niiden johtajat pyrkivät itse vaikuttamaan legitimizeetioprosesseihin. Ashforth ja Gibbs (1990) jakavat organisaatioiden tavat tavoitella legitimizeetiota kahteen yleiseen luokkaan: todellinen (substantive) ja symbolinen legitimizeetin hallinta. Substantiivinen legitimizeetin hallinta pitää sisällään todellisia muutoksia organisaation tavoitteissa, rakenteissa, prosesseissa tai käytännöissä. Organisaatio siis noudattaa sidosryhmien ja ympäristön vaatimuksia. Vaihtoehtoisesti organisaatio voi myös pyrkiä vaikuttamaan riippuvuussuhteisiinsa tai yhteiskunnan lakeihin ja normeihin ja sitä kautta ympäristön odotuksiin. Symbolinen legitimizeetin hallinta tarkoittaa sitä, että toimintatapojensa muuttamisen sijaan organisaatio muuttaa käytäntöjään vain symbolisesti ja esittää ne niin, että ne vaikuttavat vastaavan yhteiskunnallisia odotuksia. Jos se vain on mahdollista, organisaatioiden johto tarjoaa sidosryhmille mieluummin symboli-

sia sitoumuksia kuin todellisia muutoksia, sillä näin organisaatio säilyttää joustovaransa ja resurssinsa. Käytetyistä keinoista huolimatta legitimitietin hallinnan tavoite on aina sama: vaalia uskoa siihen, että organisaation toiminta ja tavoitteet vastaavat sidosryhmien odotuksia ja arvoja.

5.3.3 *Institutionaalinen lähestymistapa: uusi institutionalismi*

Uusi institutionalismi

Institutionalismi on laaja-alainen lähestymistapa sosiaalisten, taloudellisten ja poliittisten ilmiöiden tutkimiseen. Nimensä mukaisesti se kiinnittää erityistä huomiota instituutioihin ja niiden vaikutuksiin. Institutionalismien tarkempi määrittely on kuitenkin vaikeaa, koska sillä tarkoitetaan eri tieteenaloilla hyvinkin erilaisia asioita. Lisäksi tieteenalojen sisälläkin institutionalismista voi olla useita erilaisia näkemyksiä. Näin ollen joillakin aloilla puhutaan ”vanhasta” ja ”uudesta” institutionalismista (DiMaggio & Powell 1991). Tässä tutkimuksessa termeillä institutionaalinen teoria ja uusi institutionalismi tarkoitetaan organisaatioteoreettisen tutkimuksen uutta institutionalistista suuntausta, joka liittyy läheisesti sosiologiaan⁹. Organisaatioteorian uuden institutionalismien mukaan instituutioiden vaikutuksia analysoitaessa täytyy kiinnittää huomiota kulttuurin ja sosiaalisten yhteisöjen merkitykseen. Maailma on sosiaalisesti konstruoitu ja täynnä itsestäänselvyyksinä pidettäviä merkityksiä ja sääntöjä. Uuden institutionalismien kannattajat ovat havainneet, että sosiaalinen ympäristö vaikuttaa huomattavasti organisaatioiden rakenteisiin. Tämä prosessi on kulttuurinen ja poliittinen ja perustuu ennemminkin legitimaatioon ja valtaan kuin pelkkään tehokkuuden tavoitteluun (Carruthers 1995, 314–315).

Meyer ja Rowan (1977) toteavat uuden institutionalismien varhaisimpiin esityksiin kuuluvassa artikkelissaan, että ympäristön institutionaaliset säännöt vaikuttavat organisaatioiden rakenteisiin. Organisaatioiden on pakko omaksua käytäntöjä, joita kyseisessä yhteiskunnassa vallitsevan rationaalisen ajattelun mukaan pidetään hyödyllisinä tai välttämättöminä organisaatioiden toiminnalle ja jotka ovat näin ollen institutionalisoituneet. Organisaatiot noudattavat institutionaalisia sääntöjä hankkiakseen toiminnalleen legitimitettä, pysyvyyttä, resursseja ja yleensäkin parempia selviytymismahdollisuuksia. Institutionalisoituneet tekniikat, menettelytavat, toimintaohjelmat sekä tuotteet ja

⁹ Kirjallisuudessa tästä tutkimussuuntauksesta käytetään vaihdellen nimitystä uusi institutionalismi tai institutionaalinen teoria. Tässä tutkimuksessa näitä ilmauksia käytetään synonyymeina.

palvelut toimivat itse asiassa voimakkaina organisaatioita sitovina rationaalisina myyteinä. Näistä menettelytavoista ei kuitenkaan välttämättä ole todellista hyötyä organisaatioiden toiminnalle, vaan ne saattavat pelkästään aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Monet organisaatiot noudattavatkin sääntöjä ainoastaan seremoniaalisesti. Organisaatio voi ratkaista seremoniallisten sääntöjen ja tehokkuuden tavoittelun välisen ristiriidan erottamalla toisistaan (decouple) varsinaiset toimintonsa ja ulkoisen rakenteensa. Tämä mahdollistaa sen, että organisaatiot voivat ympäristön silmissä ylläpitää legitimoivan virallisen rakenteensa, kun taas niiden varsinainen toiminta vaihtelee käytännön ongelmien mukaan.

Meyerin ja Rowanin (1977) mukaan seremoniallisten sääntöjen noudattaminen legitimoii organisaation toimintaa sen omien työntekijöiden, osakkeenomistajien, suuren yleisön ja valtion silmissä. Arvokkaiden käytäntöjen, kuten viimeisimmän asiantuntijoiden kehittämän menetelmän käyttöönotto helpottaa myös rahoituksen saamista. Lisäksi organisaation sisäiset yksiköt käyttävät seremoniallisia elementtejä osoittaakseen, kuinka arvokkaita ne ovat organisaatiolle. Näin ollen organisaatioiden menestys ei perustu pelkästään niiden kykyyn koordinoida toimintojaan ja toimia tehokkaasti, vaan erityisesti hyvin institutionalisoituneessa ympäristössä toimivat organisaatiot menestyvät ottamalla formaaliin rakenteeseensa institutionaalisten sääntöjen mukaisia käytäntöjä.

DiMaggio ja Powell (1983) tarkastelevat tunnetussa artikkelissaan sitä, miten erityisesti samaan toimialaan tai yhteiskuntasektoriin kuuluvat organisaatiot näyttävät ajan kuluessa muistuttavan toisiaan yhä enemmän. He käyttävät tästä samankaltaistumisen prosessista nimeä isomorfismi (isomorphism) ja erottavat toisistaan kilpailullisen (competitive) ja institutionaalisen isomorfismin. Kilpailullinen isomorfismi liittyy tehokkuuden tavoitteluun: jos on olemassa paras ja tehokkain tapa tehdä jokin asia, kilpailuvoimat pakottavat lopulta organisaatiot käyttämään sitä. DiMaggion ja Powellin mukaan organisaatioiden samankaltaisuus ei kuitenkaan voi johtua pelkästään kilpailusta ja tehokkuusvaatimuksista vaan myös organisaatioiden tarpeesta saada lisää valtaa ja hankkia toiminnalleen oikeutusta ja legitimaatiota institutionaalisesta ympäristöstä. Kirjoittajat keskittyvätkin enemmän institutionaaliseen isomorfismiin, jonka he jakavat kolmeen osaan: pakottavaan (coercive), mimeettiseen (mimetic) ja normatiiviseen (normative) isomorfismiin.

Pakottavassa isomorfismissa organisaatioihin kohdistuu paineita, joita saavat aikaan joko yhteiskunnan yleiset kulttuuriset odotukset tai sellaiset toimijat, joista kyseiset organisaatiot ovat jollakin tavalla riippuvaisia. Esimerkiksi valtiovallan asettamat lait ja säännöt, tärkeät rahoittajat tai asiakkaat tai suurissa konserneissa myös emoyhtiö tai keskusjohto saattavat synnyttää tällaisia paineita. Mimeettinen isomorfismi perustuu organisaation toimintaan liittyvään epävarmuuteen. Kun organisaatiot eivät ole varmoja siitä, mitä niiden pitäisi tehdä, ne seuraavat tunnettujen tai muuten hyvin menestyneiden

organisaatioiden esimerkkiä. Myös tällaiseen toisten imitointiin liittyy rituaalinen puoli: organisaatiot haluavat lisätä legitimitettiään ottamalla käyttöön muiden kehittämiä innovaatioita. Normatiivisessa isomorfismissa on tärkeä asema erilaisilla ammattikunnilla ja -ryhmillä. Samankaltaisen koulutustaustan omaavat ja samoihin järjestöihin ja verkostoihin kuuluvat ammattilaiset suosivat organisaatioissa samankaltaisia toimintatapoja ja rakenteita (DiMaggio & Powell 1983).

Institutionaalisessa teoriassa on tarkasteltu paljon toimintaympäristön vaikutusta organisaatioiden rakenteisiin ja toimintaan. Esimerkiksi Scott ja Meyer (1991) käyttävät käsitettä yhteiskuntasektori (societal sector) kuvaamaan sitä, kuinka organisaatioiden toimintaympäristöt ovat vaihtelevia ja toisistaan poikkeavia. Toimintaympäristöt voidaan jakaa teknisiin, joissa korostuvat markkinoiden tehokkuusvaatimukset, ja institutionaaliin, joissa tärkeää on ympäristön sääntöjen ja odotusten noudattaminen. Teknisessä ympäristössä keskeisimpiä ovat toiminnan tulokset, institutionaalisessa ympäristössä taas on tärkeää esittää organisaation toiminnasta sellainen selvitys, joka tekee menneistä teoista hyväksyttäviä ympäristön silmissä. Tekninen ja institutionaalinen ympäristö eivät kuitenkaan ole toisensa poissulkevia käsitteitä, vaan ympäristö voi olla yhtä aikaa sekä erittäin tekninen että erittäin institutionaalinen tai ei kumpaakaan.

Uuden institutionalismin ajatuksia on testattu paljon myös empiirisesti. Covaleskin ja Dirsmithin (1988, 564) mukaan empiirinen tutkimus on yleisesti ottaen tukenut institutionaalista teoriaa. Mezias (1990, 431) toteaa, että institutionaalisen ympäristön osapuolten päätöksillä on tutkimusten mukaan huomattavia vaikutuksia sekä julkisten organisaatioiden että voittoa tavoittelevien yritysten käyttäytymiseen. Viime aikoina on lisäksi todettu, että legitimaation tavoittelu on yleistä myös organisaatioiden sisällä. Muun muassa Kostova ja Roth (2002) ovat tutkineet decoupling-ilmiötä suuren konsernin keskusjohdon ja yksiköiden välillä. Heidän mukaansa yhtiön keskusjohdon ja liiketoimintayksiköiden välinen suhde on tärkeä osa yksiköiden institutionaalista ympäristöä. Emoyhtiöstä tai keskusjohdolta tulevien institutionaalisten paineiden noudattamiseen vaikuttavat yksikön riippuvuus emoyhtiöltä saatavista resursseista ja tuesta, yksikön ja emoyhtiön välinen luottamus sekä yksikön samaistuminen emoyhtiön arvoihin ja tavoitteisiin.

Kritiikkiä uudelle institutionalismille

Uuden institutionalismin selkeitä mutta ehkä liian yksinkertaisia alkuperäisiä ajatuksia on myöhemmin jonkin verran kritisoitu, ja teoriaa on myös pyritty korjaamaan ja tarkentamaan (ks. esim. Powell 1985; 1991; DiMaggio & Powell 1991; Carpenter & Feroz 1992). Kritiikin kohteena on ollut ensinnäkin se, että uudessa institutionalismissa on korostettu liikaa kilpailullisten ja institutionaalisten paineiden välistä eroa ja näin

sivuutettu kokonaan tehokkuuden tavoittelun merkitys organisaatioiden toiminnassa. Powellin (1991) mukaan uuden institutionalismin tutkimuksissa tehtiin varsinkin alkuvaiheissa turhan jyrkkä jako institutionaalisten ja teknisten ympäristöjen välille. Jaottelu oli tarkoitettu ainoastaan analyttiseksi, mutta monet lukijat näkivät erottelun kuvaukseksi kahdesta erilaisesta organisaatiotyypistä. Kuisma (2004, 1–2) muistuttaa, että vaikka institutionaalinen näkökulma selittää paljon, yksinään se pystyy tarjoamaan vain osaselityksiä organisaatioiden toiminnalle. Käytännössä esimerkiksi yritykset kohtaavat samanaikaisesti sekä kilpailullisia että institutionaalisia paineita. Niiden on pidettävä huoli kilpailukyvystään erottamalla riittävästi kilpailijoistaan ja toisaalta huolehdittava legitimitetistään pysymällä riittävästi muiden saman alan yritysten kaltaisina.

Toiseksi institutionaalista teoriaa on kritisoitu decoupling-ilmion liiallisesta korostamisesta eli siitä, että institutionalisoituneet käytännöt nähdään pelkkinä symboleina, joilla ei ole vaikutusta organisaatioiden todelliseen toimintaan. Powell (1985) pitää decoupling-käsitteeseen liittyen ongelmallisena organisaation sisäisten toimintojen ja ulkoisen rakenteen jyrkkää erottamista toisistaan. Hän on havainnut, että monet muodolliset organisatoriset käytännöt on otettu käyttöön institutionaalista syistä, mutta ne nähdään myös tarpeellisina organisaation toiminnan tehokkuuden kannalta. Lisäksi institutionaalisiin sääntöihin liittyy aina se, että ulkopuoliset sidosryhmät pyrkivät käyttämään valtaansa ja kontrolloimaan organisaation toimintaa, joten on hyvin mahdollista, että institutionaalilla paineilla on vaikutusta myös organisaatioiden sisällä. DiMaggion ja Powellin (1991, 33) mukaan nykyään uudessa institutionalismissa ei nähdä institutionaalisia prosesseja ja tehokkuuden parantamiseen tähtääviä toimintoja toisensa poissulkevinä. Ensinnäkin täytyy erottaa toisistaan muutoksen tekemisen syyt ja muutoksen seuraukset: vaikka muutoksen taustalla saattaakin olla legitimaation tavoittelu, se ei tarkoita, etteikö muutoksesta voisi olla hyötyä myös tehokkuuden kannalta. Toiseksi ulkoinen legitimitetti voi myös olla tuottavaa eikä pelkästään kustannuksia aiheuttavaa: esimerkiksi rahoituksen saaminen voi riippua tiettyjen seremoniallisten muutosten tekemisestä.

Kolmas kritiikki koskee sitä, että varsinkin uuden institutionalismin varhaisissa teorioissa ei otettu ollenkaan huomioon organisaatioiden mahdollisuuksia itse vaikuttaa institutionaaliseen ympäristöönsä. Coaleskin ja Dirsmithin (1988, 562) mukaan institutionalisaatio tulkittiin alun perin suhteellisen passiiviseksi, huomaamattomaksi ja pitkäaikaiseksi prosessiksi. Institutionaaliset odotukset olivat olemassa, ja organisaatiot vain mukautuivat niihin. Teoriasta puuttui ajatus aktiivisesta toiminnasta, jossa useat yhteiskunnalliset toimijat saattavat muodostaa, muuttaa ja panna täytäntöön näitä odotuksia. Carruthers (1995, 323–324) korostaa, että organisaatioilla on usein itsellään aktiivinen rooli rationalisoitujen myyttien luomisessa, kun ne pyrkivät vaikuttamaan toimintaympäristöönsä ja erityisesti siihen, kuinka näitä myyttejä sovelletaan eri tilan-

teissa. Organisaatioille ei pelkästään myönnetä legitimitettä, vaan joskus ne hankkivat sen itse omille toimintatavoilleen.

Neljänneksi kritiikot ovat todenneet, että teoriassa ei ole kiinnitetty huomiota myöskään organisaatioiden sisäiseen tai niiden väliseen vallankäyttöön ja konflikteihin. Carruthersin (1995, 325) mukaan uuteen institutionalismiin sisältyvä myyttien ja seremoniallisuuden korostaminen on jättänyt varjoonsa organisaatioiden toimintaan väistämättä liittyvät valta- ja kontrollikysymykset. Carpenter ja Feroz (1992, 615) toteavat, että oman edun tavoittelu ja vaikutusvalta ovat tärkeitä tekijöitä sen kannalta, miten institutionaaliset muospaineet vaikuttavat organisaatioihin. Heidän tutkimustuloksensa viittaavat myös siihen, että oman edun tavoittelua ja valtaa tulee tarkastella paitsi organisaatioiden välillä myös niiden sisällä. Omaan etuun liittyvät motiivit ja valta-asetat voivat olla tärkeitä vaikuttavia tekijöitä erilaisten käytäntöjen institutionalisointiprosesseissa.

Tässä esitetyt kritiikit ja niiden seurauksena uuteen institutionalismiin tehdyt muutokset ovat itse asiassa juuri niitä tekijöitä, jotka ovat lähentäneet institutionaalista lähestymistapaa edellä esitettyyn Pfefferin ja Salancikin resurssiriippuvuusteoriaan. Suchman (1995) toteaa legitimaatioteoriaa käsittelevässä artikkelissaan, että strateginen ja institutionaalinen legitimaatiokäsitys ovat erilaisista näkökulmistaan huolimatta varsin yhteensopivia. Todellisuudessa organisaatiot kohtaavat sekä strategisia ja toiminnallisia haasteita että institutionaalisia paineita. Suchmanin mielestä olisikin hyödyllistä yhdistää nämä kaksi lähestymistapaa. Myös tässä tutkimuksessa otetaan huomioon sekä strategisen että institutionaalisen lähestymistavan legitimaationäkemykset.

5.3.4 Legitimointi laskentatoimen tutkimuksessa

Ensimmäiset tutkimukset, joissa laskentatoimi nähtiin organisaatioiden toimintaa legitimoivana instituutiona, julkaistiin 1980-luvun alkupuolella. Näille legitimaatiota eri lähtökohdista tarkastelleille tutkimuksille oli Richardsonin (1987) mukaan yhteistä se, että laskentatoimella, joka muodostuu joukosta uskomuksia ja tekniikoita, nähtiin olevan kyky liittää toisiinsa toiminta ja arvot ja tehdä toiminnasta näin legitiimiä. Laskentatoimi toimii välittäjänä toiminnan ja arvojen välillä esimerkiksi jäsentämällä toimijoiden välisiä suhteita, toimimalla organisatorisen kontrollin ja ohjauksen välineenä sekä määrittämällä tai rajoittamalla mahdollisia toimintavaihtoehtoja. Laskentatoimen käyttö toiminnan legitimointivälineenä tulee Richardsonin mukaan kysymykseen esimerkiksi johtajien ja alaisten sekä organisaatioiden ja niiden institutionaalisen ympäristön välisissä suhteissa.

Suurin osa legitimaatiota käsittelevistä laskentatoimen tutkimuksista on tehty edellä esitetyn sosiologian uuden institutionalismin näkökulmasta, mutta tutkimuksissa on

useimmiten otettu huomioon myös institutionaalisen teorian alkuperäisiä näkemyksiä kohtaan esitetty kritiikki. Carruthersin (1995) mukaan uusi institutionalismi on laskentatoimen tutkimuksen kannalta erityisen relevantti organisaatioteoria, koska laskentamenetelmät voidaan nähdä välineinä, joiden avulla organisaatio legitimoitua toimintaansa luomalla mielikuvaa rationaalisuudesta ja tehokkuudesta. Uuden institutionalismin mukaan monet näennäisesti rationaaliset menettelytavat, myös laskentajärjestelmät, ovat luonteeltaan institutionaalisia. Ne perustuvat siis legitimaation tavoitteluun tai muuhun kulttuuriseen logiikkaan eivätkä pelkästään tehokkuuspyrkimyksiin. Laskentatoimen rooli organisaatioissa on todellisuudessa paljon perinteistä näkemystä laajempi: se luo taloudellisia ja organisatorisia todellisuuksia yhtä paljon kuin kuvaa niitä.

Uuden institutionalismin teoriaan sisältyy ajatus, että organisaatioiden sitoutuminen laskentakäytäntöjen tapaisiin legitimeihin sääntöihin saattaa olla pelkästään seremoniallista. Jos laskentatoimea käytetään rationaalisen päätöksenteon sijaan institutionaaliin tarkoituksiin, voidaan ajatella, että laskentatoimen rationaalinen muoto on erotettu (decoupled) organisaation todellisesta päätöksentekoprosessista. Rationaaliset vaikutavat laskentatoimen menetelmät kuten taloudelliset ennusteet, päätöspuut tai kannattavuuslaskelmat eivät siis aina välttämättä määritä sitä, miten päätös todellisuudessa tehdään, vaan ne saattavat liittyä enemmän siihen, miten päätös jälkikäteen perustellaan ulkopuolisille (Carruthers 1995). Covaleskin ja Dirsmithin (1991) mukaan laskentatiedon käyttöön sekoittuu usein myös poliittisia tavoitteita kuten vaikutusvallan ja kontrollin tavoittelua. Laskentatoimen tuottamat laskelmat voidaan nähdä ulkoisten toimijoiden käyttäminä keinoina vaikuttaa organisaatioiden menettelytapoihin ja päätöksentekoon. Laskentajärjestelmiä voidaan käyttää poliittisena välineenä myös organisaation sisäisessä päätöksenteossa. Laskentatiedon avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä legitimoimaan organisaation sisäistä resurssien allokointia.

Institutionaalinen näkökulma on ollut erityisen suosittu julkisen sektorin organisaatioiden laskentatoimea koskevissa tutkimuksissa. Covaleskin ja Dirsmithin (1991, 140) mukaan yksi syy tähän on se, että julkiset organisaatiot ovat usein hyvin riippuvaisia ulkoisten sidosryhmien, esimerkiksi lainsäätäjien tuesta. Organisaatioiden on siis käytettävä huomattavan paljon energiaa osoittaakseen sidosryhmille, että niiden toiminta on taloudellisesti rationaalista ja siten legitimiä. Esimerkiksi Ansari ja Euske (1987) havaitsivat Yhdysvaltain asevoimien asevarikoita tarkastelleessa field-tutkimuksessaan, että puolustusministeriön (Department of Defense) vaatiman yhtenäisen kustannuslaskentajärjestelmän käyttöönottoa varikoilla pystyttiin parhaiten selittämään institutionaalisen teorian avulla: laskentajärjestelmän tuottamia tietoja ei juurikaan hyödynnetty, mutta sen käyttö antoi varikoille vapauden keskittyä todellisiin tehtäviinsä. Laskentajärjestelmä toimi siis rationaalisen toiminnan symbolina, ja sen käyttöönotto oli keino legitimoida organisaatioiden toimintaa. Carpenter ja Feroz (1992) tulivat hyvin samankaltaiseen tulokseen tutkiessaan New Yorkin osavaltion 1980-luvun alussa tekemää

päätöstä ottaa kirjanpidossaan ja ulkoisessa raportoinnissaan käyttöön GAAP-periaatteet (generally accepted accounting principles). GAAP oli heidän mukaansa institutionalisoituneena käytäntönä sopiva legitimitteettisymboli osoittamaan veronmaksajille ja rahoitusmarkkinoille, että osavaltion raha-asioita hoidettiin hyvin. Tässäkään tapauksessa laskentajärjestelmä ei kuitenkaan vaikuttanut osavaltion varsinaiseen taloudenhoitoon.

Kuten edellä todettiin, uuteen institutionalismiin perustuvassa laskentatoimen tutkimuksessa on otettu huomioon myös teoriaan kohdistettu kritiikki. Tutkimuksissa on siis nostettu esiin esimerkiksi organisaatioiden sisäisten ja niiden välisten valtapyrkimysten, oman edun tavoittelun ja konfliktien vaikutus laskentakäytäntöjen institutionalisoitumiseen ja legitimaatioprosesseihin (ks. esim. Covalleski & Dirsmith 1988; Covalleski, Dirsmith & Michelman 1993; Carpenter ja Feroz 1992), decoupling-käsitteeseen liittyvä kritiikki eli institutionaalisten käytäntöjen potentiaaliset vaikutukset organisaatioiden todelliseen toimintaan (esim. Covalleski ym. 1993) sekä organisaatioiden mahdollisuus itse vaikuttaa institutionaaliseen ympäristöönsä (esim. Mezias 1990).

1990-luvulta lähtien institutionaalisen teorian ajatuksia on alettu julkisten organisaatioiden lisäksi soveltaa myös yritysten laskentatoimen tutkimukseen. Ensimmäisiä tällaisia tarkasteluja oli Meziaksen (1990) tutkimus, joka käsitteli verohyvityksiä koskevien tilinpäätöskäytäntöjen omaksumista yhdysvaltalaisissa suuryrityksissä. Mezias havaitsi, että institutionaaliset muuttujat selittivät yritysten valintoja enemmän kuin talousteoreettiset muuttujat. Hänen mukaansa tutkimuksen tulokset osoittavat, että institutionaalisen ympäristön osapuolten päätöksillä on huomattavia vaikutuksia myös voittoa tavoittelevien yritysten käyttäytymiseen. Sidosryhmien yleisesti hyväksymistä raportointiperiaatteista muodostuu usein institutionaalisia sääntöjä, joita yritysten on noudatettava saavuttaakseen toiminnalleen legitimaatiota.

Uuden institutionalismin ja muun legitimaatiotutkimuksen ajatuksista on sittemmin tullut yhä suosittumia yritysten laskentatoimen tutkimuksessa (ks. esim. Hussain & Hoque 2002; Ogden & Clarke 2005; Tournon 2005; Tsamenyi, Cullen & González González 2006). Legitimaatioteoriat ovat olleet erityisen yleisiä yritysten yhteiskunta- ja ympäristövastuun raportointia tarkastelevassa laskentatoimen kirjallisuudessa (ks. esim. Deegan & Rankin 1996; Mobus 2005; Cho & Patten 2007). Ympäristölaskentatoimen tutkijat ovat muista legitimoitua käsittelevistä laskentatoimen tutkimuksista poiketen käyttäneet useimmiten legitimaatiotutkimuksen strategista lähestymistapaa. Myös laskentatoimen alalta löytyy kuitenkin joitakin tutkimuksia, joissa strategisen ja institutionaalisen lähestymistavan on todettu olevan niin lähellä toisiaan, että teoriaperustana on käytetty niitä molempia (esim. Mobus 2005). Kaiken kaikkiaan suurin osa yritysten laskentatoimea legitimaationäkökulmasta käsittelevistä tutkimuksista on tullut siihen tulokseen, että myös yritykset saattavat käyttää laskentakäytäntöjä ja laskentatoimen tuottamaa informaatiota toimintansa legitimointiin ympäristölle ja eri sidosryhmille.

Yrityksen tai sen osan laskentainformaation käyttöön liittyvien valintojen taustalla saattaa siis rationaalisten syiden ohella olla tarve vastata ympäristöstä tuleviin paineisiin. Legitimaatiotutkimuksen molempien lähestymistapojen perusajatuksia voidaan soveltaa yritysten laskentatoimen tarkasteluun.

5.4 Epävarmuuden vähentäminen case-organisaatiossa

Organisaatio- ja strategiatutkimuksessa on havaittu, että organisaatiot tarkkailevat toimintaympäristöään ja keräävät informaatiota esimerkiksi vähentääkseen ympäristöön liittyvää epävarmuutta. Case-organisaation edustajat totesivat haastatteluissa useasti, että benchmarkingin tuloksissa ei ollut mitään uutta tai yllättävää:

– – ei siit sinänsä mitään suuria yllätyksiä tullu. Et mun mielestä se on, tavallaan enemmänkin tää benchmarkkaus on vahvistusta siitä, että missä me mennään. (Palvelulinjan johtaja)

– – täs ei ollu mitään sullei yllättäviä, että kyllä me tiedettiin aika pitkälle etukäteen, että mitkä meidän tulokset tulee olemaan. (Controller)

Benchmarkingin tuottamien tietojen käyttö case-organisaatiossa vastasi hyvin edellä esitettyjä organisaatioteoreettisia näkemyksiä ympäristön tarkkailusta ja epävarmuuden vähentämisestä. Monet CFS:n edustajien kommentit olivat lähes identtisiä Malmin (1997a; 1997b) tutkimuksessaan saamien vastausten kanssa. Kaikki haastateltavat totesivat, että benchmarkingin tuloksissa ei ollut mitään yllätyksiä, vaan saadut tiedot olivat odotusten mukaisia. Eri prosessien tehokkuudesta ja siihen vaikuttavista seikoista oltiin jo ennestään tietoisia, eikä benchmarkingin perusteella noussut esiin uusia kehityskohteita. Benchmarking vain lähinnä varmisti ne asiat, jotka jo tiedettiin, eikä kerätyllä tiedolla ollut vaikutusta varsinaiseen päätöksentekoon.

En mä pysty sanomaan yhtäkään toimenpidettä, mikä suoraan johtuu tästä [benchmarkingista], koska jostain syystä, niin ei ne tulokset oo ikinä yllättäny. Me ollaan tiedetty, missä me ollaan huippuhyviä ja me tiedetään koko aika, missä meillä on kehittämistä. Ja tää tavallaan todentaa sen, tää benchmarking. (Controller)

Benchmarking-tietojen tärkeänä käyttötarkoituksena pidettiinkin olemassa olevien käsitysten varmentamista. Benchmarking osoittaa, että case-organisaation ajatukset toisaalta omasta suorituskyvystään ja toisaalta toimintaympäristöstään pitävät edelleen paikkansa ja että ympäristössä ei ole tapahtunut suuria muutoksia. CFS:n johtajan mukaan erityisen tärkeää ympäristön tarkkailu on palvelukeskuksen ylimmälle johdolle, jonka täytyy suunnitella organisaation toimintaa ja kehittämistä jopa 3–5 vuoden aika-

horisontilla tulevaisuuteen. Johdon on siis jatkuvasti tarkkailtava ympäristöä, jotta CFS ei jää jälkeen alan kehityksestä:

Meiän pitää koko ajan katsoa ja skannata tuota ympäristöä tuolla, että mitä maailmalla tehdään ja mihin tää maailma on menossa ja mitä meiän kannattais edelleen kehittää. (Palvelukeskuksen johtaja)

Benchmarking toimii siis case-organisaatiossa muiden käyttötarkoitusten ohella myös ympäristön tarkkailun ja valvonnan (skannauksen) välineenä. Vaikka kaikkia benchmarking-tietoja ei hyödynnetä, etukäteen ei voida tietää, kuinka tarpeellisia benchmarkingin avulla kerättävät tiedot tulevat organisaatiolle olemaan. Koska yksittäisissä benchmarking-projekteissa kerättävä tiedon määrä on melko rajallinen ja koska benchmarking ei CFS:ssä ole varsinaisesti jatkuvaa toimintaa, ympäristön skannaus ei luonnollisestikaan perustu yksinään benchmarkingiin, vaan tietoja palvelukeskuksen toimintaympäristöstä kerätään myös muilla menetelmillä.

Sekä Feldman ja March (1988) että Simons (1990) mainitsevat yhtenä organisaatioiden keräämän informaation käyttötarkoituksena tehtyjen päätösten perustelun jälkikäteen. Benchmarking-tietoja käytettiin case-organisaatiossa jonkin verran tähänkin tarkoitukseen. Tätä käsitellään lisää seuraavassa alaluvussa legitimoinnin yhteydessä.

5.5 Legitimointi case-organisaatiossa

5.5.1 Benchmarking legitimointivälineenä

Legitimaatiotutkimuksen strategiselle ja institutionaaliselle lähestymistavalle on yhteistä se, että sosiaalinen ympäristö nähdään tärkeänä organisaation rakenteisiin ja toimintaan vaikuttavana tekijänä. Saavuttaakseen toiminnalleen legitimaatiota organisaation on noudatettava ympäristönsä odotuksia. Ympäristöllä tarkoitetaan legitimaatiotutkimuksessa joko koko ympäröivää yhteiskuntaa tai tarkemmin organisaation sidosryhmiä. Legitimaation tavoittelu on yleistä myös organisaatioiden sisällä eri yksiköiden välillä. Koska tämän tutkimuksen case-organisaatio CFS on Fortum-konsernin sisäinen palvelukeskus, sillä ei ole suoraa yhteyttä yritystä ympäröivään yhteiskuntaan. Case-organisaation sosiaalinen ympäristö koostuuakin konsernin sisäisistä toimijoista. Tässä luvussa tarkastellaan CFS:n toiminnan legitimointia sen kolmelle eri sidosryhmälle: konsernin johdolle, palvelukeskuksen asiakkaille ja palvelukeskuksen omille työntekijöille.

Organisaatioiden toimintaympäristöjä on legitimaatiotutkimuksessa luokiteltu sen mukaan, miten teknisiä tai institutionaalisia ne ovat. Teknisissä ympäristöissä korostu-

vat kilpailu ja markkinoiden tehokkuusvaatimukset, kun taas institutionaalisissa ympäristöissä tärkeämpää on ympäristön sääntöjen ja odotusten noudattaminen. Konzernin sisäisenä palvelukeskuksena case-organisaatio ei juuri kohtaa toiminnassaan kilpailullisia paineita. Sen toimintaympäristöä voidaan sen sijaan pitää institutionaalisena, sillä palvelukeskus on riippuvainen sidosryhmiensä tuesta ja joutuu vastaamaan niiden vaatimuksiin. Legitimoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että case-organisaation on osoitettava sidosryhmilleen, että sen toiminta on asetettujen tavoitteiden mukaista ja hyväksyttävää. Tähän liittyy myös tehtyjen päätösten perustelu sidosryhmille. CFS:n edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että benchmarking-projektista saatuja tietoja oli käytetty legitimointitarkoituksiin. Benchmarkingia tarkastellaankin tässä legitimointivälineeksi soveltuvana organisatorisena käytäntönä.

Legitimaatioteorioiden mukaan organisaatio voi saavuttaa legitimitetin pelkästään esittämällä, että se on omaksunut toimintaansa ympäristön vaatimuksia vastaavia käytäntöjä. Institutionaalisessa lähestymistavassa tähän viittaa käytäntöjen seremoniallinen omaksuminen niin, että organisaation virallinen rakenne on erotettu (decoupled) sen todellisesta toiminnasta. Strategisessa lähestymistavassa taas puhutaan legitimitetin manipuloinnista tai sen symbolisesta hallinnasta. Case-organisaation tapauksessa tämä tarkoittaisi sitä, että benchmarking olisi toteutettu pelkästään sidosryhmien vaatimuksesta mutta sen tuloksia ei olisi ollenkaan hyödynnetty organisaation omassa toiminnassa. Kuten edellä on todettu, benchmarking-tietoja ei juurikaan käytetty CFS:ssä rationaalisen päätöksenteon tukena, joten tässä mielessä benchmarkingin voitaisiin ajatella olevan vain osa palvelukeskuksen todellisista toimintaprosesseista erotettua virallista rakennetta. Benchmarkingin käyttö case-organisaatiossa ei kuitenkaan ollut pelkästään symbolista tai seremoniallista. Benchmarking-projektiin osallistuminen oli CFS:n oma päätös ja lähti liikkeelle ennen kaikkea organisaation omista tarpeista. Vaikka benchmarking-tietoja ei käytetty päätöksenteossa, tiedoilla oli muita käyttö-tarkoituksia ja benchmarkingista koettiin olleen hyötyä organisaatiolle. Case-organisaation tilanne vastaa tältä osin luvussa 5.3.3 esitettyä institutionaalisen teorian kritiikkiä, jonka mukaan legitimointiin soveltuva käytäntö saattaa olla hyödyllinen myös organisaation todellisessa toiminnassa.

Case-organisaation sidosryhmät eivät ole koskaan varsinaisesti vaatineet, että palvelukeskuksen tulisi benchmarkata toimintaansa. Esimerkiksi konsernijohdolta tuleva paine on liittynyt enemmän siihen, että palvelukeskukselle on asetettu tavoitteeksi olla mahdollisimman hyvä verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin (Pohjoismaiden johtavien palvelukeskusten joukossa, best in class). Myös asiakkaat ovat esittäneet CFS:lle vastaavia tehokkuusvaatimuksia. Haastateltavien mukaan benchmarking on hyödyllinen legitimointiväline, koska sen tuottamien tietojen avulla voidaan todistaa sidosryhmille, että palvelukeskuksen toiminta on kilpailukykyistä ja tehokasta ja että keskus on saavuttanut sille asetettuja tavoitteita. Case-organisaation tapauksessa

benchmarkingin käyttämisessä toiminnan legitimointiin ei siis ole kyse niinkään siitä, että benchmarking *menetelmänä* olisi omaksuttu vain symbolisesti sidosryhmien vaatimuksesta. Sen sijaan benchmarkingin *tuottamia tietoja* on käytetty legitimoititarkoituksiin eli vastaamaan sidosryhmiltä tuleviin vaatimuksiin. Voidaan tietysti ajatella, että jo pelkkä benchmarking-projekteihin osallistuminen kertoo sidosryhmille case-organisaation kehittymishalusta ja -pyrkimyksistä ja legitimoit näin sen toimintaa. Tämä benchmarkingin mahdollinen symbolinen vaikutus ei kuitenkaan näyttänyt CFS:ssä olleen kovinkaan tärkeä syy menetelmän käyttöön, vaan legitimointi nähtiin nimenomaan yhtenä benchmarkingin tuottamien tietojen käyttötarkoituksena.

Legitimaatiotutkimuksen strategisen ja institutionaalisen lähestymistavan merkittävin ero on ollut niiden näkökulmavalinta. Strategisessa näkemyksessä legitimaatiota on tarkasteltu organisaatioiden ja niiden johdon näkökulmasta ja organisaatiot on nähty aktiivisina toimijoina legitimoitiprosesseissa. Institutionaalisessa näkemyksessä on taas omaksuttu ympäristön näkökulma ja organisaatiot on nähty passiivisempina sääntöjen noudattajina. Tämän tutkimuksen case-organisaatio vastasi enemmän strategisen lähestymistavan kuvaamaa aktiivista toimijaa: CFS itse halusi benchmarkata toimintaansa ja sen edustajat myös hyödynsivät oma-aloitteisesti benchmarking-tietoja legitimoititarkoituksiin esittelemällä niitä sidosryhmille. Kuten edellä institutionaalisen teorian kritiikin käsittelyn yhteydessä todettiin, myös institutionaalisessa teoriassa huomioidaan nykyään organisaatioiden mahdollisuudet toimia aktiivisesti legitimaation saavuttamiseksi. Tältä osin legitimaatiotutkimuksen institutionaalinen ja strateginen lähestymistapa ovatkin melko lähellä toisiaan, ja ne molemmat kuvaavat hyvin myös case-organisaation tilannetta.

Legitimaatiotutkimuksen molemmissa lähestymistavoissa kiinnitetään nykyisin huomiota myös organisaation ja sidosryhmien väliseen sekä organisaation sisäiseen vallankäyttöön, politiikkaan ja konflikteihin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan benchmarkingin tuottamien tietojen hyödyntämistä palvelukeskuksen näkökulmasta. Näin ollen palvelukeskuksen ja sidosryhmien välisiin suhteisiin ei ole perehdytty tarkemmin. Valtasuhteiden ja mahdollisten konfliktien syvällisempi käsittely olisi vaatinut erilaista lähestymistapaa ja myös sidosryhmien edustajien haastattelua.

Benchmarking-tiedot nähdään siis case-organisaatiossa hyödyllisenä keinona todentaa palvelukeskuksen toiminnan saavutuksia. Toisen tiiminvetäjän sanoin benchmarkingilla *haetaan just sitä, että on mustaa valkosella näyttää, että miten tämä talo toimii*. Benchmarkingin avulla voidaan jälkikäteen legitimoida organisaation toimintaa sidosryhmille ja myös pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmiin esimerkiksi perustelemalla sitä, että tietyn prosessin tai toiminnon kehittämiseen täytyy panostaa. Benchmarkingin hyöty todistus- tai legitimoitinvälineenä perustuu ensinnäkin siihen sisältyvään vertailuun: benchmarking-tietojen avulla voidaan todistaa CFS:n hyvyys verrattuna muihin vastaaviin palvelukeskuksiin. Toinen, legitimoitinnin kannalta vielä merkittävämpi

benchmarkingin hyöty on se, että benchmarking-tiedot eivät ole palvelukeskuksen itse tuottamia vaan vertailun on toteuttanut konsernin ulkopuolinen taho, tässä tapauksessa siis konsulttiyritys. Ulkopuolinen toteuttaja lisää tietojen uskottavuutta ja vakuuttavuutta sidosryhmien silmissä. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin benchmarking-tietojen käyttöä toiminnan legitimointiin konsernijohdolle, palvelukeskuksen asiakasyhtiöille sekä palvelukeskuksen omille työntekijöille.

5.5.2 Toiminnan legitimointi konsernijohdolle

Resurssiriippuvuusteorian mukaan organisaation on erityisen tärkeää saavuttaa niiden sidosryhmien hyväksyntä, joiden tuesta ja resursseista se on riippuvainen. Suurten yritysten tai konsernien yksittäisille yksiköille tällainen sidosryhmä on yrityksen ylin johto. Institutionaalisessa teoriassa yhtiön ylin johto on mainittu yhdeksi merkittäväksi yksiköihin kohdistuvien institutionaalisten paineiden lähteeksi esimerkiksi DiMaggion ja Powellin (1983) esittämän pakottavan isomorfismin kautta. Myös Kostova ja Roth (2002) ovat tutkineet decoupling-ilmiötä suuren konsernin keskusjohdon ja yksiköiden välillä. Case-organisaatiolle Fortum-konsernin johto on tärkeä sidosryhmä. Kuten edellä todettiin, konsernijohto ei ole varsinaisesti vaatinut CFS:ää benchmarkkaamaan toimintaansa, joten benchmarking-menetelmän käyttö sinällään ei perustu ympäristön paineeseen. Johto on kuitenkin asettanut palvelukeskukselle tavoitteita ja valvoo sen toimintaa samalla tavalla kuin muita konsernin yksiköitä. CFS:n tulee olla tehokas ja kilpailukykyinen verrattuna muihin vastaaviin palvelukeskuksiin. Toimintaa on myös jatkuvasti kehitettävä. Konsernijohto ei ole määrännyt sitä, millä keinoin palvelukeskuksen tulisi osoittaa noudattavansa näitä vaatimuksia. CFS:ssä benchmarking nähdään yhtenä hyvänä keinona vastata johdon vaatimuksiin.

Fortumin konsernijohto valvoo konsernin yksiköitä esimerkiksi kullekin yksikölle neljä kertaa vuodessa järjestettävän performance review -arviointitilaisuuden kautta. Tilaisuudessa yksikkö esittelee saavuttamia tuloksia ja ennustaa tulevaa kehitystä. Lisäksi johdolle esitetään lista tärkeimmistä kehityskohteista ja mahdollisista uusista ideoista. Johto antaa yksikölle palautetta ja ilmaisee myös, mitä kehityshankkeita yksikkö voi toteuttaa. Case-organisaatio on esitellyt benchmarking-tietoja konsernijohtolle juuri performance review -tilaisuuksissa. Tarkastelun kohteena olevan benchmarkingin tuloksista palvelukeskuksen johtaja esitti ylimmälle johdolle lyhyen yhteenvedon. Konsernin talousjohtajalle tuloksia esiteltiin hieman tarkemmin. CFS:n johtajan mukaan konsernijohtoa kiinnostaa benchmarking-tuloksissa erityisesti se, miten hyvin palvelukeskuksen eri prosessit menestyvät, ja jonkin verran myös se, miten CFS sijoittuu vertailussa muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin.

CFS siis käyttää benchmarking-tietoja osoittaakseen konsernijohdolle, että palvelukeskus on saavuttanut sille asetettuja tavoitteita:

Me saadaan siitä [benchmarkingista] joku mittari, millä me pystytään kertomaan konsernille, että näitä me luvattiin ja tähän me ollaan päästy. Että eihän tätä palvelukeskusta oo huvin vuoksi perustettu, vaan on aina ollu niitä tiettyjä tavoitteita. (Controller)

CFS:n edustajien mukaan palvelukeskus tarvitsee jonkin keinon todentaa ylimmälle johdolle, miten tehokas se on ja miten paljon se tuottaa hyötyjä konsernille. Erityisen kätevä benchmarking on silloin, kun palvelukeskukselle asetetut tavoitteet vaativat mahdollisimman hyvää suoritusta verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin. Esimerkiksi Pohjoismaiden johtavien palvelukeskusten joukkoon kuulumista ei voitaisi osoittaa ilman vertailua muihin palvelukeskuksiin. Tässä mielessä benchmarking on siis hyvin tarpeellinen legitimointiväline. Konsernijohto haluaa myös, että CFS kehittää jatkuvasti toimintaansa ja toimii palvelukeskusten kehityksessä edelläkävijänä. Tätäkin voidaan todentaa benchmarking-tietojen ja benchmarking-menetelmän käyttämisen avulla.

Legitimointiin liittyy usein pyrkimyksiä vaikuttaa sidosryhmiin esimerkiksi tarvittavien resurssien saamiseksi. Myös case-organisaatiossa benchmarkingia on käytetty yhtenä perusteluna sille, että jonkin palvelukeskuksen tietyn prosessin tai osa-alueen kehittämiseen täytyy panostaa. Benchmarkingin avulla pystytään konkreettisesti osoittamaan lisäresurssien tarve, sillä benchmarking-tiedoilla voidaan kiinnittää johdon huomio heikoimmin menestyviin prosesseihin. Resurssien lisäksi prosessien kehittämiseen saatetaan tarvita myös konsernijohdon tukea. Näin on palvelukeskuksen johtajan mukaan erityisesti silloin, kun parannustoimenpiteiden toteuttaminen ei onnistu pelkästään CFS:n omalla toiminnalla, vaan myös asiakasyhtiöt täytyy saada tekemään muutoksia toimintaansa.

Kaiken kaikkiaan benchmarking on luonnollisesti ainoastaan yksi osa CFS:n toiminnan legitimointia konsernijohdolle. Johdolle on esitetty lyhyt yhteenveto benchmarkingin tuloksista. Konsernijohto ei myöskään erityisemmin pyri valvomaan palvelukeskuksen toimintaa benchmarkingin avulla, koska sitä varten on olemassa parempiakin keinoja, kuten scorecard-mittaristo. Benchmarkingilla on kuitenkin myös hyödyllisiä ominaisuuksia: vertailu muihin on ainoa keino osoittaa palvelukeskuksen tavoitteiden toteutumista. Lisäksi se, että benchmarking on ulkopuolisen tahon toteuttama, lisää johdon luottamusta benchmarking-tietoihin ja helpottaa esimerkiksi erilaisten kehitystarpeiden perustelua.

5.5.3 *Legitimointi asiakkaille*

Vaikka asiakkaat ovat monille organisaatioille tärkeä sidosryhmä, legitimaatiotutkimuksessa asiakkaisiin kohdistuvia legitimointipyrkimyksiä ei ole juurikaan käsitelty. Tähän on varmasti ollut yhtenä syynä se, että asiakkaiden ajatellaan yleensä liittyvän enemmän kilpailuun ja teknisiin ympäristöihin kuin legitimaatioon ja institutionaalisiin ympäristöihin. Ogden ja Clarke (2005) havaitsivat kuitenkin Isossa-Britanniassa toimivien paikallisten vesiyhtiöiden yksityistämistä tarkastelleessa tutkimuksessaan, että yhtiöt yrittivät vuosikertomustensa avulla perustella yksityistämistä seurannutta hintojen nousua asiakkailleen. Vesiyhtiöt pyrkivät saavuttamaan legitimizeettiä esimerkiksi korostamalla palvelunsa parantunutta laatua ja asiakaskeskeistä toimintatapaansa sekä myös vertaamalla itseään muihin vastaavassa tilanteessa oleviin yhtiöihin. Myös edellä esitellyssä Ghobadianin ym. (2001, 78) tutkimuksessa sivuttiin lyhyesti benchmarkingin käyttöä taloushallinnon toiminnan legitimointiin asiakkaille. Tutkijat havaitsivat, että benchmarking nähtiin useissa organisaatioissa keinona todistaa asiakkaille, että taloushallinto-funktio oli sitoutunut parantamaan tehokkuuttaan ja asiakaspalveluaan. Benchmarkingin avulla taloushallinto pystyi myös oikeuttamaan paremmin toimintaansa ja tarjoamiensa palveluiden tasoa asiakkaiden silmissä.

Tämän tutkimuksen case-organisaatiolle asiakkaat ovat merkittävä sidosryhmä. CFS:n johtajan mukaan asiakkaiden vaatimuksilla on ollut jopa konsernijohtoa suurempi vaikutus siihen, että palvelukeskus on osallistunut benchmarking-projekteihin. Kyse ei tässäkään tapauksessa ole niinkään siitä, että asiakasyhtiöt varsinaisesti vaatisivat CFS:ää benchmarkkaamaan, vaan siitä, että CFS:ssä koetaan tarpeelliseksi jollakin keinolla osoittaa palvelukeskuksen toiminnan olevan tehokasta ja kilpailukykyistä. Asiakkaiden vaatimukseen vaikuttaa osittain se, että ne maksavat CFS:lle saamistaan palveluista ja vaativat siksi vastinetta rahoilleen. Lisäksi konserniryhtiöiden on pakko ostaa taloushallinnon palvelut konsernin omalta palvelukeskukselta. Tarve legitimoida organisaation toimintaa asiakkaille perustuukin varmasti osin siihen, että CFS on nimenomaan konsernin sisäinen palvelukeskus. Todellisessa markkinakilpailussa toimivalla organisaatiolla tällaista tarvetta tuskin olisi, koska asiakkaat voisivat halutessaan vaihtaa palveluntarjoajaa. Asiakasyhtiöiden voidaan siis katsoa olevan osa case-organisaation institutionaalista ympäristöä. Organisaation ei niinkään tarvitse vastata kilpailullisiin paineisiin, vaan ennen kaikkea esittää toimintansa olevan asiakkaiden vaatimusten mukaista.

CFS on asiakkaisiinsa yhteydessä muun muassa asiakkaita edustavan customer council -organisaation kautta. Palvelukeskuksen johtaja on esitellyt benchmarkingtietoja asiakkaille juuri customer councilissa. Haastateltavien mukaan benchmarkingin avulla voidaan konkreettisesti osoittaa asiakkaille, miten hyvin CFS pärjää eri osaluilla verrattuna muihin taloushallinnon palvelukeskuksiin. Sen avulla voidaan myös

todentaa, että CFS on saavuttanut sille asetettuja tavoitteita ja pysynyt kehityksessä mukana.

Benchmarking on erityisen tehokas legitimointiväline silloin, kun asiakkaat valittavat palvelukeskuksen tehottomuutta tai sen palvelujen korkeita hintoja. CFS:n edustajien mukaan palvelukeskus on monien asiakkaiden mielestä aivan liian kallis. Lisäksi jotkut muistelevat yhä, että ennen palvelukeskuksen perustamista taloushallinto ei maksanut juuri mitään. Tosiasiassa palvelukeskus on vain tehnyt taloushallinnon ennenkin olemassa olleista kustannuksista selvemmin näkyviä. Niinpä benchmarkingia tarvitaan palvelujen hintojen oikeuttamiseen ja todistamaan, että CFS on yhtä tehokas kuin muut palvelukeskukset:

– – kun me ollaan kumminkin oma palvelukeskus konsernissa, niin meidän asiakkaat haluaa myös tietää, että onks se näin. Että ei riitä se, et me sanotaan, että me ollaan hyviä tässä tai huonoja tässä, niin se voi olla, et se on vaan meidän näkövinkkeli. Elikä tavallaan sitä todentaa ja näyttää myös meidän asiakkaille, että kun puhutaan kustannuksista, että ollaanko me liian kalliita vai eikö me olla kontra muut palvelukeskukset. (Palvelulinjan johtaja)

Lisäksi benchmarkingin avulla voidaan yleisemminkin muistuttaa asiakasyhtiöitä palvelukeskuksen asiakkailleen ja koko konsernille tuottamista hyödyistä.

Palvelukeskuksen johtajan mukaan asiakkaiden edustajat esittävät kaikkein eniten epäilyjä benchmarking-tietojen vertailukelpoisuutta kohtaan. Yleensäkin asiakkaiden hieman epäluuloinen suhtautuminen palvelukeskukseen näyttää lisänneen CFS:n tarvetta legitimoida toimintaansa. Benchmarkingin erityisenä lisäarvona monet haastattelut pitivät sitä, että tutkimus on ulkopuolisen tahon tekemä. Konsulttifirman vahva panos lisää asiakkaiden luottamusta benchmarking-tietoihin:

– – helppoahan se on itse mennä sanomaan, että me ollaan ihan älyttömän tehokkaita ja hyviä ja halpoja ja – – Mutta se on ihan eri asia, kun se on jonkun ulkopuolisen tekemä. (Controller)

Osa CFS:n prosessien työstä tehdään edelleen asiakasyhtiöissä. Tämä on vaikeuttanut joidenkin prosessien toiminnan kehittämistä, koska palvelukeskuksen täytyy saada myös asiakkaat noudattamaan uusia tehokkaampia toimintatapoja. Benchmarkingin avulla asiakkaille on voitu korostaa tiettyjen prosessien kehitystarpeita.

Myös tätä tutkimusta varten haastateltu konsultti oli sitä mieltä, että benchmarking-tietoja kannattaa esitellä palvelukeskusten asiakkaille ja että asiakkaat ovat varmasti niistä kiinnostuneita monestakin syystä:

Palvelukeskushan on nimensä mukaan palvelukeskus, että ei se itselleen niitä hommia tee, vaan niille asiakkaille. Et asiakkaat on varmasti hyvin kiinnostuneita [benchmarking-tiedoista]. Ja on helpompaa myös sitten perustella asiakkaalle jotain kehitysinvestointeja, jos näytetään, et ollaan

huonompia, tai sitten on helpompi saada rauhaa siihen asiakas-suhteeseen, jos ollaan parempia ja näin pois päin – Asiakkaathan aina narisee siitä, että on niin kallista, niin voidaan näyttää, että no, me ollaan kuitenkin näin paljon halvempia kuin muut.

5.5.4 Legitimointi työntekijöille

Kolmas tässä käsiteltävä case-organisaation sidosryhmä poikkeaa kahdesta edellisestä siinä, että kyseessä on organisaation sisäinen ryhmä: CFS:n omat työntekijät. Legitiimaatioteoriassa työntekijät on joskus mainittu yhtenä mahdollisena legitimoinnin kohteena. Legitiimaatiota käsittelevissä laskentatoimen tutkimuksissa on esimerkiksi todettu, että laskentatietojen avulla voidaan muun muassa perustella organisaation sisäistä resurssien jakoa. Sisäisiä toimijoita on nostettu esiin myös legitimaatioon liittyvän vallankäytön ja konfliktien yhteydessä. Legitiimaatiotutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkemmin käsitelty organisaatioiden toiminnan legitimointia niiden omille jäsenille. Jotkut tämän tutkimuksen case-organisaation edustajat mainitsivat yhtenä mahdollisena benchmarking-tietojen käyttötarkoituksena tehtyjen päätösten perustelun organisaation omille työntekijöille. Kuten edellä perinteisempiä benchmarkingin käyttötarkoituksia käsiteltäessä tuli ilmi, benchmarkingin tuottamia tietoja voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön motivointiin ja muutosvastarinnan voittamiseen.

Benchmarking-tietoja nähtiin case-organisaatiossa voitavan käyttää erityisesti erilaisten kehittämishankkeiden perusteluun työntekijöille. Esimerkiksi haastatellun tiiminvetäjän mukaan erilaisten muutos- ja kehitysprojektien käynnistäminen täytyy aina perustella tiimiläisille hyvin, koska jo pelkästään projektien suuren määrän vuoksi niihin saattaa joskus liittyä muutosvastarintaa. Palvelukeskuksen johtaja puolestaan korosti sitä, että benchmarking-tietoja voidaan käyttää myös perustelemaan jatkuvan kehittämisen tarvetta: muutkin palvelukeskukset kehittyvät koko ajan, joten CFS ei voi pysähtyä hetkeksikään.

Kehityshankkeisiin liittyy useimmiten se, että johonkin prosessiin tai toimintoon uhraataan kehitysresursseja, kun taas jotkin muut jäävät ilman panostusta. Benchmarkingtiedot ovatkin juuri tästä syystä hyödyllisiä kehityshankkeisiin liittyvien päätösten jälkikäteisessä legitimoinnissa työntekijöille. Benchmarking osoittaa, mitkä prosessit tai toiminnot ovat jo ennestään tehokkaita ja mitkä vaativat vielä kehittämistä. Palvelukeskuksen johtajan sanoin *autossakin kaikissa renkaissa pitää olla yhtä paljon ilmaa*. Benchmarkingin avulla myös paremmin menestyvien prosessien työntekijöille voidaan siis perustella sitä, että heidän toimintaansa ei tehdä juuri sillä hetkellä kehitys-investointeja.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että benchmarking-tietoja voidaan potentiaalisesti käyttää tehtyjen ratkaisujen legitimointiin työntekijöille. Jotkut kuitenkin totesivat, että case-organisaatiossa benchmarkingia ei juuri ole hyödynnetty tällä tavoin. Erityisesti haastateltujen tiiminvetäjien mielestä benchmarking-tiedot eivät ole riittävän yksityiskohtaisia, jotta niiden avulla voitaisiin perustella työntekijöille tehtyjä kehittämiskäytäntöjä, vaan laajempia asiakas- ja työtyytyväisyystutkimuksia hyödynnetään enemmän tähän tarkoitukseen. Näyttäisikin siis siltä, että työntekijöihin kohdistuva legitimointi ei ole case-organisaatiossa yhtä tärkeä benchmarking-tietojen käyttötarkoitus kuin toiminnan legitimointi ulkoisille sidosryhmille eli konsernijohdolle ja asiakkaille.

6 LOPUKSI

6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Benchmarking on laajasti käytetty ja hyväksytty liikkeenjohdon menetelmä, jonka suosio kertoo myös sitä käsittelevän kirjallisuuden runsaus. Taloushallinnon benchmarkingia on kuitenkin tutkittu hyvin vähän. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida taloushallinnon benchmarkingin ominaisuuksia ja toteutusta sekä benchmarkingista saatavien tietojen hyödyntämistä. Tarkastelun kohteena oli taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking-projekti, johon tutkimuksen case-organisaatio CFS osallistui vuonna 2003.

Tutkimuksen benchmarkingin ominaisuuksia ja toteutusta koskevassa osassa havaittiin, että case-organisaation benchmarking-projekti poikkesi monelta osin perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa esitetyistä benchmarking-kuvauksista. Esimerkiksi benchmarkingin tyyppien käsittelyn yhteydessä todettiin, että tarkasteltava benchmarking-projekti oli tasoltaan lähinnä tunnusluku-benchmarkingia, jota ei kirjallisuudessa aina ole hyväksytty todelliseksi benchmarkingiksi. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat kuitenkin sitä näkemystä, että tunnusluku-benchmarkingia voidaan pitää omana benchmarkingin tyyppinä prosessi-benchmarkingin rinnalla. Molemmissa toteutustavoissa on omat hyvät ja huonot puolensa, ja ne vastaavat hieman erilaisiin tarpeisiin.

Benchmarking-luokittelujen käsittelyn yhteydessä nostettiin esiin myös toinen tarkoista benchmarking-määritelmistä poikkeava benchmarkingin muoto. Epämuodollisella benchmarkingilla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa virallisten benchmarking-tutkimusten ulkopuolella tapahtuvaa vertailua, tietojen keräämistä ja muilta oppimista. Kirjallisuus ei tällaista benchmarkingin tyyppiä tunne, mutta case-organisaatiossa toiminta oli hyvin yleistä, vaikkei siitä käytettykään nimitystä benchmarking. Case-organisaation edustajat kokivat epämuodolliset vertailu- ja oppimiskäytännöt erittäin hyödyllisiksi ja jopa virallisia benchmarking-projekteja tehokkaammiksi. Epämuodollisen benchmarkingin etuihin kuuluvat tutkimuksen perusteella henkilökohtainen kontakti ja sen mahdollistama syvällisempi pureutuminen kiinnostaviin aiheisiin, tiedonkeruun nopeus sekä mahdollisuus saada tietoa vertailuyritysten käytännöistä ja prosesseista.

Case-organisaation benchmarking-projektin kulku ei myöskään oikein vastannut benchmarking-oppaissa esitettyjä prosessimalleja ja toteutusohjeita. Tästä huolimatta projektiin oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä. Tutkimuksen case-analyysin perusteella voidaan todeta, että benchmarkingin ei tarvitse olla oppaissa esitetyn ideaalimallin mukaista ollakseen organisaatiolle hyödyllistä. Myös joissakin aikaisemmissa benchmarkingia käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että yrityksissä harjoitettu

benchmarking-toiminta ei välttämättä vastaa kirjallisuuden benchmarking-kuvaa. Benchmarkingia ei aina toteuteta prosessimallien mukaan etenevinä laajoina projekteina, vaan organisaatiot saattavat käyttää vain menetelmän yksittäisiä osia ja niiden yhdistelmiä (esim. Ellis ym. 2002) tai toteuttaa benchmarkingista omia kevennettyjä versioitaan (esim. Hölsö 1997). Näiden aikaisempien tutkimustulosten tapaan tämä tutkimus viittaa siihen, että benchmarking-todellisuus on paljon moninaisempi kuin menetelmästä perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa annettu kuva.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös benchmarkingin hyötyjä ja ongelmia ja havaittiin, että vain osa kirjallisuudessa esitetystä mahdollisista hyödyistä ja ongelmista toteutui case-organisaatiossa. Kirjallisuudessa benchmarkingin hyödyiksi on mainittu esimerkiksi huomion kiinnittäminen yrityksen ulkopuolelle, prosessien virtaviivaistaminen ja toiminnan tehostaminen, kehittämiskohteiden ja -ideoiden löytäminen sekä tuki muutostojohtamiselle ja henkilöstön motivoinnille. Case-organisaation benchmarking-projektissa toteutuneista hyödyistä tärkeimmiksi mainittiin oman tason selvittäminen verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin ja siihen liittyvä uusi näkökulma omaan toimintaan, tärkeimpien kehityskohteiden löytäminen sekä osittain myös benchmarkingin työntekijöitä motivoiva vaikutus. Yleisesti ottaen benchmarking-projektin tulokset eivät juuri vaikuttaneet palvelukeskuksen toimintaan, joten benchmarkingin konkreettiset hyödyt jäivät vähäisiksi. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin kaksi sellaista hyötyä, joita benchmarking-kirjallisuudessa ei ole käsitelty: lisääntynyt tieto omasta organisaatiosta sekä mahdollisuus legitimoida toimintaa ulkoisille sidosryhmille.

Perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa on menetelmän kritisoinnin sijaan lähinnä keskitytty benchmarkingin toteutuksessa tehtäviin mahdollisiin virheisiin. Tällaisiksi benchmarkingin toteutuksen ongelmiksi on kirjallisuudessa mainittu esimerkiksi mahdolliset resurssirajoitteet sekä suunnitteluun ja organisointiin, vertailukelpoisuuteen, henkilökunnan suhtautumiseen ja luottamuksellisuuteen liittyvät ongelmat. Case-organisaatiolla oli joitakin ongelmia omien tietojensa keräämisessä, mutta suurimmaksi benchmarkingin ongelmaksi tutkimuksessa nousivat kerättyjen tietojen vertailukelpoisuuteen liittyvät epäilykset. Tähän vaikuttivat case-organisaatiossa esimerkiksi tietojenkeruun ohjeiden tulkinnanvaraisuus, benchmarkingin perustuminen pelkkiin tunnuslukuihin ja ennen kaikkea usko oman organisaation ainutlaatuisuuteen. Henkilökunnan benchmarking-tietojen vertailukelpoisuuteen kohdistamia epäluuloja olisi ehkä voitu lieventää tiedottamalla projektin toteutuksesta tarkemmin. On kuitenkin hyvä muistaa, että benchmarkingissa ei koskaan voida päästä täydelliseen vertailukelpoisuuteen ja että menetelmässä ollaan nimenomaan kiinnostuneista eroista ja niiden syistä. Tutkimuksen ongelmaluvussa nostettiin esiin myös luottamuksellisuuteen liittyvät ongelmat. Arkaluontoisten tietojen suojelua pidettiin case-organisaatiossa hyvin tärkeänä, vaikka

toisaalta myönnettiin, että salassapito ei olisi varsinaisesti ollut välttämätöntä, koska benchmarkingin osallistajat eivät olleet toistensa kilpailijoita.

Koska taloushallinnon benchmarkingista on kirjoitettu hyvin vähän, tämän tutkimuksen benchmarkingin toteuttamista ja ominaisuuksia käsittelevä osa perustui yleiseen benchmarking-menetelmää koskevaan kirjallisuuteen. Teoriaosassa käsiteltiin kuitenkin lyhyesti myös taloushallinnon benchmarkingia kahden aikaisemman tutkimuksen sekä asiantuntijahaastattelun avulla. Osiossa todettiin muun muassa, että taloushallinto soveltuu prosessien samankaltaisuuden vuoksi hyvin benchmarkingin kohteeksi. Taloushallinnon benchmarkingin toteutus ei näytä juurikaan poikkeavan minkä tahansa muun toiminnon benchmarkingista. Myös sen mahdolliset hyödyt ja ongelmat ovat samankaltaisia. Kuten edellä jo todettiin, perinteinen benchmarking-kirjallisuus antaa organisaatioiden benchmarking-toiminnasta kuitenkin melko yksipuolisen kuvan. Niin taloushallinnon kuin muidenkin toimintojen benchmarkingia voidaan harjoittaa yrityksissä hyvin monissa erilaisissa muodoissa. Tätä tutkimusta varten asiantuntijana haastatellun konsultin mukaan useimmissa Suomessa nykyään tehtävissä taloushallinnon benchmarking-projekteissa verrataan keskenään taloushallinnon palvelukeskuksia. Asiantuntijahaastattelun avulla saatiinkin lisätietoja juuri palvelukeskusten benchmarkingin toteuttamisesta.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli analysoida benchmarkingista saatavien tietojen hyödyntämistä. Ensin käsiteltiin benchmarking-kirjallisuudessa esitettyjä informaation käyttötarkoituksia eli toiminnan kehittämistä, muutoksen aikaansaamista, oman aseman selvittämistä, tavoitteiden asettamista ja henkilöstön motivointia. Case-organisaatiossa benchmarking-tietoja käytettiin pääasiassa oman aseman selvittämiseen ja tärkeimpien kehityskohteiden määrittämiseen. Kehitysideoiden löytämiseen, muutosjohtamiseen, tavoitteiden asettamiseen tai henkilöstön motivointiin benchmarking-informaatiota hyödynnettiin vain välillisesti tai ei ollenkaan. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin sellaisia tietojen käyttötapoja, joita ei ole käsitelty perinteisessä benchmarking-kirjallisuudessa. Tutkimuksessa lähdettiinkin tarkastelemaan myös näitä vaihtoehtoisia informaation käyttötarkoituksia eli ympäristön tarkkailua ja epävarmuuden vähentämistä sekä organisaation toiminnan legitimointia.

Ympäristön tarkkailulla ja epävarmuuden vähentämisellä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa sitä, että organisaatiot keräävät ympäristöstään informaatiota, jota ne eivät varsinaisesti hyödynnä toiminnassaan ja joka on siis päätöksentekonäkökulmasta katsottuna melko arvotonta. Organisaatioiden voidaan kuitenkin katsoa informaation avulla tarkkailevan ympäristöään etsien mahdollisia yllätyksiä tai varmistaen, että yllätyksiä ei ole. Ilmiöstä käytetään myös nimeä ympäristön skannaus. Laskenta-toimenkin tuottamaa informaatiota voidaan organisaatioissa käyttää toimintaympäristöön liittyvän epävarmuuden vähentämiseen ilman varsinaista päätöksentekotarkoitusta (ks. esim. Malmi 1997a; 1997b). Case-organisaation benchmarking-tietojen hyödyntä-

minen vastasi hyvin pitkälle aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyjä kuvauksia epävarmuuden vähentämisestä. Benchmarking-informaatio ei haastateltavien mukaan vaikuttanut organisaation toimintaan tai päätöksentekoon, eikä kerätyissä tiedoissa ollut mitään varsinaisesti yllättävää. Tiedot kuitenkin vahvistivat niitä käsityksiä, joita organisaatiolla jo ympäristöstään oli. Erityisen tärkeää ympäristön tarkkailu oli tutkimuksen mukaan palvelukeskuksen johdolle, jonka on jatkuvasti suunniteltava tulevaisuutta ja seurattava alan kehitystä.

Toinen tutkimuksessa esiin noussut benchmarking-tietojen vaihtoehtoinen käytötapa oli palvelukeskuksen toiminnan legitimointi. Organisaatiotutkimuksessa legitimoiteetti tarkoittaa yleistä käsitystä siitä, että organisaation toiminta on ympäristön mielestä asianmukaista ja hyväksyttävää. Legitimaatiotutkimus on jakaantunut strategiseen ja institutionaaliseen lähestymistapaan, mutta nämä tutkimushaarat ovat viime aikoina lähentyneet toisiaan. Legitimaatiotutkimuksen mukaan organisaatiot ovat riippuvaisia sosiaalisesta ympäristöstään ja erityisesti tiettyjen sidosryhmien tuesta ja resursseista. Organisaatiot pyrkivät hankkimaan toiminnalleen näiden ryhmien hyväksynnän esimerkiksi ottamalla käyttöön erilaisia legitimeinä pidettäviä menetelmiä ja käytäntöjä. Joskus käytäntö voidaan omaksua vain symbolisesti ilman, että se vaikuttaa organisaation todelliseen toimintaan. Legitimaatioteoriaa on käytetty jonkin verran myös laskentatoimen tutkimuksessa. Erityisen suosittua on ollut institutionaalisen teorian soveltaminen julkisten organisaatioiden laskentaratkaisujen analysointiin. 1990-luvulta lähtien legitimointia on kuitenkin käsitelty myös yritysten laskentatoimen tutkimuksessa. Yleisesti ottaen on tultu siihen tulokseen, että yrityksetkin käyttävät laskentatoimen käytäntöjä ja sen tuottamaa informaatiota toimintansa legitimointiin.

Tämän tutkimuksen case-organisaatio on konsernin sisäinen palvelukeskus, joten se ei juuri kohtaa toiminnassaan kilpailullisia paineita. Sen sijaan case-organisaation toimintaympäristöä voidaan pitää institutionaalisenä, sillä se joutuu noudattamaan ympäristönsä eri sidosryhmien vaatimuksia. Tutkimuksessa havaittiin, että benchmarkingtietoja käytettiin case-organisaatiossa oman toiminnan ja tehtyjen päätösten legitimointiin eri sidosryhmille. Kysymyksessä ei kuitenkaan ollut varsinaisesti legitimaatioteorioiden esittämä käytännön symbolinen omaksuminen, sillä benchmarkingtiedoilla oli myös muita käyttötarkoituksia, ja benchmarkingista koettiin olleen hyötyä organisaatiolle. Legitimaatioteoriassakin myönnetään nykyään, että institutionaalisista syistä käyttöön otetut menetelmät voivat olla myös muuten tarpeellisia ja vaikuttaa organisaatioiden todelliseen toimintaan. Case-organisaatiossa kyse oli siis benchmarkingin tuottamien tietojen, ei niinkään menetelmän itsensä käyttämisestä legitimointiin. Benchmarkingtietojen avulla voitiin todistaa sidosryhmille, että palvelukeskuksen toiminta oli kilpailukykyistä ja että keskus oli saavuttanut sille asetettuja tavoitteita.

Case-organisaatio oli legitimointiprosessissa aktiivinen toimija: benchmarkingiin osallistuminen oli CFS:n oma idea, ja benchmarkingtietoja hyödynnettiin oma-aloittei-

sesti legitimoititarkoituksiin. Myös tämä vastaa hyvin legitimaatioteorian nykyisiä näkemyksiä siitä, että organisaatiot eivät ole pelkästään passiivisia ympäristön sääntöjen noudattajia, vaan ne pyrkivät usein itse aktiivisesti hankkimaan itselleen legitimitettä. Benchmarking-tiedot olivat case-organisaatiolle legitimoitvälineenä erityisen hyödyllisiä kahdesta eri syystä. Ensinnäkin benchmarkingiin sisältyvän vertailun avulla voitiin osoittaa organisaation hyvyys verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin. Toiseksi benchmarkingin ulkopuolinen toteuttaja vahvisti tietojen uskottavuutta sidosryhmien silmissä. Näiden ominaisuuksiensa perusteella benchmarking-tietoja voidaan ehkä pitää jopa tehokkaampana legitimoitikeinona kuin monia aikaisemmassa kirjallisuudessa käsiteltyjä käytäntöjä.

Case-organisaation legitimoitipyrkimysten kohteena olivat tärkeysjärjestyksessä palvelukeskuksen asiakkaat, konsernin keskusjohto ja palvelukeskuksen omat työntekijät. Asiakasyhtiöille pyrittiin benchmarking-tietojen avulla osoittamaan palvelukeskuksen toiminnan olevan tehokasta ja kilpailukykyistä. Asiakkaat eivät olleet kovin tyytyväisiä taloushallinnon palvelujen hintoihin ja suhtautuivat muutenkin palvelukeskukseen hieman epäluuloisesti. Institutionaalisten paineiden voimakkuuteen vaikutti varmasti tältä osin se, että CFS on konsernin sisäinen palvelukeskus eikä asiakasyhtiöillä ole mahdollisuutta kilpailuttaa taloushallintopalveluiden tarjoajaa. Konserni johdolle puolestaan voitiin benchmarking-tietojen avulla todistaa, että palvelukeskus on saavuttanut sille asetettuja tavoitteita. Benchmarkingiin sisältyvä vertailu muihin nähtiin case-organisaatiossa lähestulkoon ainoaksi keinoksi osoittaa johdolle erilaisten kehitys- ja sijoitustavoitteiden täyttymistä. Huonompia vertailutietoja voitiin taas käyttää sen perusteluun, että CFS:n tiettyjen prosessien kehittämiseen tarvittiin resursseja ja johdon tukea. Lisäksi benchmarking-tietoja nähtiin ainakin teoriassa voitavan käyttää erilaisten kehittämishankkeiden sekä yleensäkin jatkuvan kehittämisen perusteluun palvelukeskuksen työntekijöille. Myös joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu samankaltaisia tuloksia siitä, että organisaatiot pyrkivät legitimoimaan toimintaansa konsernin ylimmälle johdolle (esim. Kostova & Roth 2002) tai omille asiakkailleen (esim. Ogden & Clarke 2005).

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen onnistumista arvioitaessa otetaan yleensä kantaa sen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti liittyy siihen, tutkiiko tutkija todella sitä ilmiötä, jota väittää tutkivansa. Tutkimuksen validiteetti on heikko, jos tutkija tiedostamattaan tutkii laajempaa tai suppeampaa ilmiötä kuin on tarkoitus. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimusprosessin ja -aineiston luotetta-

vuotta. Reliabiliteetti kärsii, jos kerätty informaatio on riippuvaista tutkimuskohteeseen liittyvistä satunnaisista olosuhteista (McKinnon 1988, 36).

Tämän tutkimuksen validiteettia on pyritty vahvistamaan tutustumalla jo etukäteen mahdollisimman kattavasti tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja kiinnittämällä erityistä huomiota teemahaastattelujen kysymysten laatimiseen. Tutkimusaihetta ei myöskään rajattu vielä empiirisen aineiston keräämisvaiheessa kovin tiukasti, vaan aineistoa kerättiin suhteellisen paljon, ja lopulliset rajaukset tehtiin vasta analyysin yhteydessä. Näin pyrittiin varmistamaan se, että empiiriset havainnot eivät jääneet puutteellisiksi tai yksipuolisiksi.

Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan ensinnäkin harkitulla haastateltavien valinnalla. McKinnonin (1988, 50) mukaan haastatteluihin perustuvissa case-tutkimuksissa haastateltavien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Haastatteluiden avulla täytyy saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman kattava kuva, ja haastateltavien on pystyttävä myös tarjoamaan ilmiöön erilaisia näkökulmia. Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin ensinnäkin henkilöitä, joilla oli mahdollisimman laaja tietämys tarkastelun kohteena olevan benchmarking-projektin toteuttamisesta. Benchmarkingin toteuttamisesta case-organisaatiossa vastanneita yhteyshenkilöitä haastateltiin kaksi kertaa, ensin yhdessä ja myöhemmin molempia erikseen. Toisena kriteerinä haastateltavien valinnassa oli mahdollisimman monien eri näkökulmien esiin saaminen. Haastateltavia valittiin usealta eri organisaatiotasolta palvelukeskuksen johtajasta tiiminvetäjiin.

Tutkimusaineistoa kerättiin yhteensä seitsemällä haastattelulla, joista yksi oli asiantuntijahaastattelu ja kuusi muuta tehtiin case-organisaatiossa. Haastattelujen määrä on suhteellisen pieni, mutta ne olivat kestoltaan melko pitkiä, reilusta tunnista lähes kahteen ja puoleen tuntiin. Lisäksi tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen osalta oli havaittavissa, että haastateltavat antoivat toisistaan riippumatta moniin kysymyksiin hyvin samankaltaisia vastauksia ja saadut tiedot alkoivat muistuttaa toisiaan. Yhtenä haastatteluaineiston reliabiliteettiin vaikuttavana rajoitteena voidaan kuitenkin mainita se, että tutkimuskohteena olevasta benchmarking-projektista oli haastattelujen tekohetkellä kulunut jo jonkin verran aikaa. Oli siis mahdollista, että joitakin asioita oli unohtunut tai haastateltavien käsitys niistä oli ehtinyt muuttua. Toisaalta ajan kulumisen vuoksi voitiin havaita projektin toteutuneet vaikutukset ja kaikilla haastateltavilla oli selkeä kuva koko projektista ja sen seurauksista.

Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty vahvistamaan myös triangulaation avulla eli tutustumalla haastatteluaineiston ohella benchmarking-projektia koskevaan kirjalliseen aineistoon. Lisäksi tehtyjä havaintoja on pyritty mahdollisuuksien mukaan vertaamaan aikaisempaan kirjallisuuteen. Näin on pystytty ainakin osittain varmistamaan, että aineistosta tehdyt havainnot eivät ole satunnaisia tai pelkästään tutkijan omasta tulkinnasta johtuvia.

Yhteen tai muutamiin tutkimuskohteisiin keskittyvien tutkimusten yleistettävyyttä on joskus epäilty, koska tapausten vähäinen määrä ei mahdollista tilastollista yleistämistä. Lukka ja Kasanen (1993) ovat analysoineet erilaisten liiketaloustieteellisten tutkimusten tulosten yleistämistä. Heidän mukaansa myös toiminta-analyttisten case-tutkimusten tuloksia voidaan yleistää kohteiden ulkopuolelle niin sanotun kontekstuaalisen yleistämisretoriikan avulla. Kontekstuaalisessa yleistämisessä on tavoitteena laajentaa tutkimustulosten pätevyysaluetta yli primaariaineiston pyrkimällä tehokkaaseen yleistämisen elementtien triangulaatioon. Siinä yhdistetään monipuolisesti argumentoimalla aikaisempaa teoreettista tietämystä, aiemmin julkaistujen tutkimusten tuloksia, omia empiirisiä havaintoja ja tulkintoja sekä reaalityöelämään liittyvää arkitietoa tavalla, josta syntyy uskottava ja pätevä argumentaatio. Kontekstuaalisen yleistämisen ehdottomana edellytyksenä on tutkimuskohteen luonteen, merkityksen ja toiminnan syvä ymmärtäminen case-analyysin avulla sekä tämän ymmärryksen huolellinen ja uskottava raportointi.

Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimuksen tärkeimmille havainnoille on löydetty tukea aikaisemmista tutkimuksista tai kirjallisuudesta. Tarkasteltu case-organisaation benchmarking-projekti ei monelta osin vastannut perinteisen benchmarking-kirjallisuuden benchmarking-kuvauksia, mutta samanlainen ilmiö on havaittu myös joissakin aikaisemmissä empiirisissä tutkimuksissa. Benchmarking-informaation vaihtoehtojen käyttötarkoitusten osalta samankaltaisia tuloksia on aikaisemmin saatu muualla organisaatiotutkimuksessa. Tämän tutkimuksen uutuusarvo onkin lähinnä epävarmuuden vähentämistä ja toiminnan legitimoimista käsittelevien teorioiden soveltamisessa nimenomaan benchmarking-tietojen hyödyntämiseen. Benchmarking-tiedot voidaan periaatteessa hyvin rinnastaa organisaatiotutkimuksessa aikaisemmin käsiteltyihin muihin organisaatioiden keräämiin tai laskentajärjestelmien tuottamiin tietoihin.

Kuten edellä jo todettiin, taloushallinnon benchmarkingia ei ole aikaisemmin tutkittu kovin paljon. Tämä tutkimus siis lisää tietoa aiheesta. Taloushallinnon benchmarkingin ominaisuuksien tarkastelun ohella tutkimuksen merkittävin tulos on uudenlaisten benchmarking-tietojen käyttötarkoitusten nostaminen esiin. Francis ja Holloway (2007) ihmettelevät tuoreessa benchmarking-kirjallisuutta analysoivassa artikkelissaan benchmarkingia käsittelevien kriittisten ja syväisempää teoreettista pohdiskelua sisältävien tutkimusten vähyyttä. He mainitsevat, että benchmarkingia voisi olla tarpeellista analysoida esimerkiksi uuden institutionalismin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on sovellettu uuden institutionalismin legitimaatiota koskevia ajatuksia benchmarking-tietojen käyttöön organisaatiossa. Yhden tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan vielä voida sanoa mitään kovin pysyvää benchmarking-tietojen vaihtoehtoisista käyttö-tavoista, vaan aiheesta täytyy tutkia lisää.

Tämän tutkimuksen tuloksilla on myös käytännön merkitystä ainakin taloushallinnon benchmarkingia toteuttavien yritysten kannalta. Tutkimuksessa on käsitelty talous-

hallinnon benchmarkingin toteutusta, sen hyötyjä ja ongelmia sekä benchmarkingtietojen hyödyntämistä. Lisäksi tutkimuksessa on muistutettu, että benchmarking voi olla hyödyllistä, vaikka sitä ei toteutettaisikaan kirjallisuuden ideaalimallin mukaan. Taloushallinnon benchmarkingiin liittyy kuitenkin monia mielenkiintoisia jatko-tutkimusaiheita. Esimerkiksi taloushallinnon benchmarkingin yleisyydestä Suomessa tai muualla maailmassa ei ole olemassa tarkkoja tietoja. Taloushallinnon benchmarkingin ominaisuuksista taas voitaisiin saada lisätietoa tarkastelemalla sitä projektin toteutusvaiheessa esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin avulla.

Lähdeluettelo

- Ansari, Shahid – Euske, K. J. (1987) Rational, Rationalizing, and Reifying Uses of Accounting Data in Organizations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No: 6, 549–570.
- Ashforth, Blake E. – Gibbs, Barrie W. (1990) The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, Vol. 1, No: 2, 177–194.
- Beretta, Sergio – Dossi, Andrea – Grove, Hugh (1998) Methodological strategies for benchmarking accounting processes. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 5, No: 3, 165–183.
- Biglia, Ambrogio – Songini, Lucrezia (1998) General Ledger and Consolidation Processes: The Experience of 3M Italy. Teoksessa: *Global Cases in Benchmarking. Best Practices from Organizations Around the World*, toim. Robert C. Camp, 57–83. ASQ Quality Press: Milwaukee, Wisconsin.
- Camp, Robert C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. ASQ Quality Press: Milwaukee, Wisconsin.
- Camp, Robert C. (1992) Learning from the Best Leads to Superior Performance. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, No: 3, 3–6.
- Carpenter, Vivian L. – Feroz, Ehsan H. (1992) GAAP as a Symbol of Legitimacy: New York State's Decision to Adopt Generally Accepted Accounting Principles. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No: 7, 613–643.
- Carruthers, Bruce G. (1995) Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No: 4, 313–328.
- CFS Basic Info Package* (2004). Fortumin taloushallinnon palvelukeskuksen esittelymateriaali 8.1.2004. Fortum CFS: Espoo.
- Cho, Charles H. – Patten, Dennis M. (2007) The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No: 7–8, 639–647.
- Choudhury, Vivek – Sampler, Jeffrey L. (1997) Information Specificity and Environmental Scanning: An Economic Perspective. *MIS Quarterly*, Vol. 21, No: 1, 25–53.
- Coburn, Steve – Grove, Hugh – Fukami, Cynthia (1995) Benchmarking with ABCM. *Strategic Finance*, Vol. 76, No: 7, 56–60.
- Codling, Sylvia (1998) *Benchmarking*. Gower Publishing Limited: Aldershot.

- Covaleski, Mark A. – Dirsmith, Mark W. (1988) An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No: 4, 562–587.
- Covaleski, Mark A. – Dirsmith, Mark W. (1991) The Management of Legitimacy and Politics in Public Sector Administration. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 10, Issue 2, 135–156.
- Covaleski, Mark A. – Dirsmith, Mark W. – Michelman, Jeffrey E. (1993) An Institutional Theory Perspective on the DRG Framework, Case-Mix Accounting Systems and Health-Care Organizations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No: 1, 65–80.
- Cox, Andrew – Thompson, Ian (1998) On the Appropriateness of Benchmarking. *Journal of General Management*, Vol. 23, No: 3, 1–20.
- Deegan, Craig – Rankin, Michaela (1996) Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, No: 2, 50–67.
- DeToro, Irving (1995) Benchmarkingin kymmenen sudenkuoppaa. *Yritystalous* 1995:6, 21–23.
- DiMaggio, Paul J. – Powell, Walter W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No: 2 (Apr.), 147–160.
- DiMaggio, Paul J. – Powell, Walter W. (1991) Introduction. Teoksessa: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Walter W. Powell – Paul J. DiMaggio, 1–38. University of Chicago Press: Chicago.
- Ellis, Shmuel – Elnathan, Dan – Raz, Tzvi (2002) Applying benchmarking: an organizational learning perspective. *Human Systems Management*, Vol. 21, 183–191.
- Elnathan, Dan – Kim, Oliver (1995) Partner selection and group formation in cooperative benchmarking. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, 345–364.
- Elnathan, Dan – Lin, Thomas W. – Young, S. Mark (1996) Benchmarking and Management Accounting: A framework for Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, 37–54.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Etorre, Barbara (1993) Benchmarking: The Next Generation. *Management Review*, June 1993, 10–16.

- Fedor, Donald P. – Parsons, Charles K. – Shalley, Christina E. (1996) Organizational Comparison Processes: Investigating the Adoption and Impact of Benchmarking-Related Activities. *Journal of Quality Management*, Vol. 1, No: 2, 161–192.
- Feldman, Martha S. – March, James, G. (1988) Information in Organizations as Signal and Symbol. Teoksessa: *Decisions and Organizations*, toim. James G. March, 409–428. Basil Blackwell: Oxford.
- Fitz-enz, Jac (1993) *Benchmarking Staff Performance. How Staff Departments Can Enhance Their Value to the Customer*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Fortum lyhyesti (2008). Fortum Oyj: Espoo. <<http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;4028;14029;14055;14244;14248;14255>>, haettu 13.1.2008.
- Francis, G. – Holloway, J. (2002) Beyond comparisons – the role for the operational researcher in benchmarking. *Journal of the Operational Research Society*, 53, 283–291.
- Francis, Graham – Holloway, Jacky (2007) What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No: 3, 171–189.
- Francis, Graham – Hinton, Matthew – Holloway, Jacky – Humphreys, Ian (1999) Best practice benchmarking: a route to competitiveness? *Journal of Air Transport Management*, Vol. 5, 105–112.
- Gattenio, Christine A (1996) How to benchmark the performance of your finance function. *CMA – the Management Accounting Magazine*, Apr 1996, 21–23.
- Ghobadian, A. – Woo, H. S. – Gallear, D. – Viney, H – Liu, J. (2001) *Benchmarking – Concept and Practice: With Particular Reference to the Finance Function*. The Chartered Institute of Management Accountants: London.
- Ghoshal, Sumantra (1988) Environmental Scanning in Korean Firms: Organizational Isomorphism in Action. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No: 1, 69–86.
- Goldwasser, Charles (1995) Benchmarking: People Make the Process. *Management Review*, June 1995, 39–43.
- Grayson, C. Jackson Jr. (1994) Benchmarking on elämän tai kuoleman kysymys. *Yritystalous* 1994:2, 32–36.
- Hackett, Greg (1998) Financial prowess. (Benchmarking of finance function). *CMA – the Management Accounting Magazine* Oct 1998, 14–17.
- Hambrick, Donald C. (1982) Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No: 2, 159–174.
- Hequet, Marc (1994) Benchmarkingilla on rajansa. *Yritystalous* 1994:3, 24–28.

- Higgins, Lisa (2006) F&A Benchmarking. *Business Credit* Nov/Dec 2006, 63–64.
- Hinton, Matthew – Francis, Graham – Holloway, Jacky (2000) Best practice benchmarking in the UK. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No: 1, 52–61.
- Holloway, Jacky – Francis, Graham – Hinton, Matthew – Mayle, David (1998) Best practice benchmarking: Delivering the goods? *Total Quality Management*, Vol. 9, No: 4/5, 121–125.
- Hussain, Md. Mostaque – Hoque, Zahirul (2002) Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks. A new institutional sociology perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, No: 2, 162–183.
- Hölsö, Jaana (1997) *Benchmarking – kelpo työkalu vai ohimenevä muoti-ilmiö?* Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- Järvenpää, Marko – Partanen, Vesa – Tuomela, Tero-Seppo (2001) *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Edita Oyj: Helsinki.
- Kaivos, Pirjo (toim.) – Laamanen, Kari – Salonen, Lauri – Valpola, Anneli (1995) *Benchmarking – Huipputasosta oppiminen. Suomalaisia käytännön kokemuksia*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Helsinki.
- Karlöf, Bengt – Östblom, Svante (1993) *Benchmarking – Tuottavuudella ja laadulla mestariksi* (alkuteos Benchmarking – Vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet, käänös Maarit Tillman). Weilin + Göös: Jyväskylä.
- Kostova, Tatiana – Roth, Kendall (2002) Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No: 1, 215–233.
- Kuisma, Mika (2004) *Eri-laistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulu A-232: Helsinki.
- Kyrö, Paula (2003) Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10, No: 3, 210–225.
- Leibfried, K. H. J. – McNair, C. J. (1992) *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*. HarperCollins: New York.
- Lincoln, Sarah – Price, Art (1996) What benchmarking books don't tell you. *Quality Progress*, Vol. 29, Issue 3, 33–36.
- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No: 4, 348–381.
- Malcolm, Ian (1995a) Benchmarking finance function activities. *Management Accounting*, Vol. 73, Issue 2, 22.

- Malcolm, Ian (1995b) Strategic alliance with suppliers and its rewards in the accounts payable process. *Management Accounting*, Vol. 73, Issue 8, 26–27.
- Malcolm, Ian (1997) Benchmarking-performance gap ...real or a problem of definition? *Management Accounting*, Vol. 75, No: 4, 38–39.
- Malmi, Teemu (1997a) *Adoption and Implementation of Activity-Based Costing: Practice, Problems and Motives*. Helsinki School of Economics and Business Administration A-128: Helsinki.
- Malmi, Teemu (1997b) Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organization. *Management Accounting Research*, Vol. 8, 459–480.
- Mann, Leon – Samson, Danny – Dow, Douglas (1998) A Field Experiment on the Effects of Benchmarking and Goal Setting on Company Sales Performance. *Journal of Management*, Vol. 24, No: 1, 73–96.
- Markin, Alex (1992) How to Implement Competitive-Cost Benchmarking. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, No: 3, 14–20.
- McKinnon, Jill (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 1, No: 1, 34–54.
- Meyer, John W – Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No: 2 (Sep.), 340–363.
- Mezias, Stephen J. (1990) An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 431–457.
- Mobus, Janet Luft (2005) Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18, No: 4, 492–517.
- Mäkinen, Vesa (1980) *Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Toiminta-analyttisen tutkimusstrategian kehittäminen*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A1: Tutkimuksia 17: Tampere.
- Mäkinen, Vesa (1993) *Caset johdon laskentatoimen tutkimuksessa*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A3: Työpapereita 22: Tampere.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen Yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12: Tampere.

- Ogden, Stuart – Clarke, Julia (2005) Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy. Corporate reports in the UK privatised water industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18, No: 3, 313–345.
- Ohinata, Yoshinobu (1994) Benchmarking: The Japanese Experience. *Long Range Planning*, Vol. 27, No: 4, 48–53.
- Pataki, Béla – Németh, Balázs – Bárkányi, Mária – Koczka, Terézia (1998) Observations on Benchmarking in Hungary. *European Management Journal*, Vol. 16, No: 4, 485–494.
- Pfeffer, Jeffrey (2003) Introduction to the Classic Edition. Teoksessa: Pfeffer, Jeffrey – Salancik, Gerald R.: *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, xi–xxix. Stanford Business Books: Stanford, CA.
- Pfeffer, Jeffrey – Salancik, Gerald R. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Books: Stanford, CA. <<http://ezproxy.utu.fi:2191/lib/uniturku/Doc?id=10042830>>, haettu 1.11.2005.
- Port, Otis –Smith, Geoffrey (1992) Beg, borrow – and benchmark. *Business Week*, December 7/1992, 70–71.
- Poulson, Brad (1996) Process Benchmarking in Retail Financial Services. *Management Services*, Vol. 40, No: 6, 12–14.
- Powell, Walter W. (1985) The Institutionalization of Rational Organization. *Contemporary Sociology*, Vol. 14, No: 5, 564–566.
- Powell, Walter W. (1991) Expanding the Scope of Institutional Analysis. Teoksessa: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Walter W. Powell – Paul J. DiMaggio, 183–203. University of Chicago Press: Chicago.
- Prosessirajaukset* (2003). Palvelukeskuksille toimitettu ohje tutkimuksessa käytettävistä prosessimääritelmistä. BearingPoint Finland Oy: Helsinki.
- Pryor, Lawrence S. – Katz, Steven J. (1993) How Benchmarking Goes Wrong (and How to Do It Right). *Strategy & Leadership*, Vol. 21, No: 1, 6–11, 53.
- Richardson, Alan J. (1987) Accounting as a Legitimizing Institution. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No: 4, 341–355.
- Schmidt, Jeffrey A. (1992) The Link between Benchmarking and Shareholder Value. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, No: 3, 7–13.
- Scott, W. Richard – Meyer, John W. (1991) The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. Teoksessa: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Walter W. Powell – Paul J. DiMaggio, 108–140. University of Chicago Press: Chicago.

- Simons, Robert (1990) The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15. No: 1/2, 127–143.
- Simons, Robert (1995) *Levers of Control: How managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Spendolini, Michael J. (1992) *The benchmarking book*. Amacom: New York, NY.
- SSC BM Study 2003. Benchmarking-tutkimuksen esittelymateriaali. BearingPoint Finland Oy: Helsinki.
- Suchman, Mark C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No: 3, 571–610.
- Taloushallinnon palvelukeskusten Benchmarking-tutkimus. Yrityskohtainen esittely 2.10.2003. Tutkimuksen loppuraportti. BearingPoint Finland Oy: Helsinki.
- Touron, Philippe (2005) The adoption of US GAAP by French firms before the creation of the International Accounting Standard Committee: an institutional explanation. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, 851–873.
- Tsamenyi, Mathew – Cullen, John – González González, José María (2006) Changes in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 17, 409–432.
- Tuominen, Kari (1993a) *Benchmarking prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Helsinki.
- Tuominen, Kari (1993b) *Benchmarking – Yhteenveto yritysjohdolle*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Helsinki.
- Tyhjät benchmarking-lomakkeet (2003). Benchmarking-tietojen keräämiseen käytetyt Excel-lomakkeet. BearingPoint Finland Oy: Helsinki.
- Vaziri, H. Kevin (1993) Benchmarking – tavoiteasetanta lähtee jatkuvasta kehityksestä. *Yritystalous* 1993:5, 53–58.
- Vuosikertomus 2003. Fortum Oyj: Espoo. <<http://www.fortum.fi/generalarchive.asp?path=14020;14028;14029;14055;14215;14218;40213>>, haettu 13.1.2008.
- Watson, Gregory H. (1993) *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*. John Wiley and Sons Inc: New York, NY.
- Zairi, Mohamed (1995) Benchmarking kilpailukyvyn parhaana mittarina. *Yritystalous* 1995:5, 713.

Haastattelut

Controller, Fortum Corporate Financial Services. Haastattelu 1.6.2004, kesto 1 h 45 min.

Transaction services -palvelulinjan johtaja, Fortum Corporate Financial Services. Haastattelu 4.3.2004, kesto 2 h 20 min.

Controller ja Transaction services -palvelulinjan johtaja, Fortum Corporate Financial Services. Yhteishaastattelu 30.1.2004, kesto 1 h 30 min.

Tiiminvetäjä, pääkirja- ja tilinpäätöstiimi, Fortum Corporate Financial Services. Haastattelu 20.4.2004, kesto 1 h 10 min.

Tiiminvetäjä, reskontrat ja rahaliikenne -tiimi, Fortum Corporate Financial Services. Haastattelu 5.5.2004, kesto 1 h 15 min.

Taloushallinnon palvelukeskuksen johtaja, Fortum Corporate Financial Services. Haastattelu 23.4.2004, kesto 1 h 30 min.

Konsultti, Deloitte Oy. Haastattelu 27.5.2004, kesto 1 h 25 min.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. YLEISTÄ

- Nimi, koulutus ja työhistoria
- Nykyinen työnimike ja työtehtävät
- CFS:n historia, nykyinen toiminta ja organisaatorakenne
- CFS:n strategia ja tulevaisuuden visiot

2. TALOUSHALLINNON BENCHMARKING-PROJEKTI

- Miksi benchmarking? Benchmarkingin tavoitteet ja tarkoitukset? Miksi ja miten CFS lähti mukaan tarkasteltavaan benchmarking-projektiin?
- Benchmarking-projektin toteutus
 - Projektin aikataulu ja eri vaiheiden kesto
 - Työnjako konsulttiyrityksen ja osallistujien välillä? Minkälaisia ohjeistuksia (tiedonkeruuohjeet, prosessikuvaukset, mittarit ym.) konsulteilta saatiin?
 - Miten CFS:n omien tietojen kerääminen konkreettisesti tapahtui? Ketkä osallistuivat tietojen keräämiseen? Seurataanko vastaavia tietoja organisaatiossa muuten?
 - Tyytyväisyys projektin toteutustapaan?
- Prosessien ja käytäntöjen vertailu vs. pelkkien tunnuslukujen vertailu?
- Benchmarking-projektin onnistuminen (Oltiinko tyytyväisiä, oliko osallistuminen kannattavaa?)
- Tulosraportti
 - Tärkeimmät tulokset
 - Kvalitatiiviset tiedot (haastattelut)
 - Oliko tuloksissa yllätyksiä?
- Benchmarkingin tuottamat hyödyt
- Benchmarking-projektin mahdolliset ongelmat
- Benchmarking-tietojen vertailukelpoisuus (Voiko tuloksiin luottaa, onko luvut laskettu samalla tavalla, saatiinko tarpeeksi tietoa mahdollisista prosessien eroista ym.?)
- Projektissa käytetyt benchmarking-kumppanit? Suhtautuminen omien tietojen luovuttamiseen muille palvelukeskuksille?
- Mitä taloushallinnon benchmarking vaatii onnistuakseen?
- Konsulttien käyttö benchmarkingin toteuttamisessa?
- Onko benchmarking vertailua oppimisen vai kilpailun takia?

- Onko tarkoitus tehdä benchmarkingia tulevaisuudessakin säännöllisesti? Lähteekö tarve itsestä vai vaatiiko konsernin johto?
- Epämuodollinen benchmarking (verkostoituminen, muilta yrityksiltä oppiminen)
 - Osallistuminen seminaareihin, koulutuksiin, keskustelutilaisuuksiin: Kannustetaanko työntekijöitä tällaiseen? Hyödynnetäänkö osallistujan saamia tietoja organisaatiotasolla?
 - Vierailut muissa yrityksissä (tai muiden vierailut CFS:ssä). Esimerkkejä? Ketkä osallistuvat? Saatujen tietojen hyödyntäminen?
 - Yhteistyö muiden taloushallinnon palvelukeskusten kanssa
 - Oma verkostoituminen muiden yritysten edustajien kanssa
 - Minkälaista tietoa tällaisesta epämuodollisesta benchmarkingista saadaan?
 - Epämuodollisen benchmarkingin hyödyllisyys verrattuna varsinaisiin benchmarking-tutkimuksiin?

3. BENCHMARKING-TIETOJEN HYÖDYNTÄMINEN

- Tiedotus: Kenelle, miten ja milloin benchmarkingin tuloksista kerrottiin (konsulttien tiedotustilaisuudet sekä tuloksista tiedottaminen CFS:ssä)?
- Mihin kaikkeen benchmarking-projektista saatua tietoa CFS:ssä käytettiin?
- Benchmarkingin yhteys toiminnan kehittämiseen? Kehityskohteiden ja -ideoiden löytäminen? Toteutettiinko organisaatiossa projektin seurauksena konkreettisia muutoksia tai kehitystoimenpiteitä?
- Muutosten perustelu ja toteuttaminen, muutosjohtaminen
- Oman nykytilan arviointi (verrattuna muihin, lähtökohtana kehittämislle)
- Tavoitteiden asettaminen. Benchmarkingin tulosten yhteys scorecard-mittariston tavoitteisiin?
- Ympäristön tarkkailu ja alan kehityksen seuraaminen
- Palvelukeskuksen toiminnan ja olemassaolon legitimointi
 - Benchmarkingin tulosten esitleminen konsernijohdolle ja johdon suhtautuminen tuloksiin? Missä tilanteissa benchmarking-tietoja voidaan hyödyntää toiminnan legitimointiin konsernijohdolle? Miten johto muuten valvoo palvelukeskusta?
 - Benchmarkingin tulosten esitleminen palvelukeskuksen asiakasyhtiöille ja asiakkaiden suhtautuminen tuloksiin? Missä tilanteissa benchmarking-tietoja voidaan hyödyntää toiminnan legitimointiin asiakkaille? Miten asiakkaisiin yleensä muuten ollaan yhteydessä?
 - Benchmarkingin tulosten esitleminen palvelukeskuksen henkilökunnalle ja työntekijöiden suhtautuminen tuloksiin? Miten tuloksiin suhtauduttiin prosesseissa, jotka hyvällä tasolla/ prosesseissa, joissa kehitettävää? Missä tilanteissa benchmarking-tietoja voidaan hyödyntää toiminnan legitimointiin henkilökunnalle?
- Benchmarking-tietojen hyödyllisyys eri käyttötarkoituksissa?
- Benchmarkingin yhteys palvelukeskuksen visioon ja tavoitteisiin?

- Kenen käyttöön benchmarking-tiedot on pääasiassa tarkoitettu (johtoryhmä/tiiminvetäjät/koko henkilökunta)?
- Benchmarking-tietojen hyödyntäminen mahdollisissa tulevissa benchmarking-projekteissa?