

Golfosakeyhtiöiden suorituskykymittarit ja niiden vertaaminen benchmarkingin avulla

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Kim Salmirinne
2010

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Pro Gradu -tutkielma

Kim Salmirinne

Tiivistelmä

11. marraskuuta 2010

GOLFOSAKEYHTIÖIDEN SUORITUSKYKYMITTARIT JA NIIDEN VERTAAMINEN BENCHMARKINGIN AVULLA

TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tutkielman ensisijainen tavoite oli kehittää suomalaisten golfosakeyhtiöiden johdolle informatiivinen ja käyttökelpoinen suorituskykymittaristo. Tutkielman toissijainen tavoite oli havainnollistaa kehitettyjen mittareiden käyttöä golfkenttien välisessä suorituskyvyn benchmarkingissa. Suorituskykymittarit pyrittiin kehittämään siten, että ne huomioivat suomalaisten golfosakeyhtiöiden ominaispiirteet. Lisäksi mittareiden kehittämisessä kiinnitettiin huomiota mittareiden olennaisuuteen johdon päätöksenteon näkökulmasta sekä mittareiden soveltuvuuteen golfkenttien suorituskyvyn benchmarkingiin.

LÄHDEAINEISTO

Tutkielman teoriaosa pohjautuu tunnuslukuanalyysia, suorituskyvyn mittaamista sekä benchmarkingia käsittelevään koti- ja ulkomaiseen kirjallisuuteen. Lisäksi teoriaosassa tarkasteltiin golfkenttien suorituskyvyn mittaamiseen liittyvää kirjallisuutta ja käytännötoimintaa. Tutkielman empiristä aineistoa olivat muun muassa tutkielmaa varten tehdyt teemahaastattelut, kyselyn avulla kerätyt golfkenttien tilinpäätös-, volyyymi- ja hintatiedot sekä golfosakeyhtiöiden tilinpäätös- ja kirjanpitomateriaali.

TULOKSET

Tutkielman tuloksena syntyi suomalaisten golfosakeyhtiöiden johdolle kehitetty suorituskykymittaristo, johon valittiin johdon päätöksenteon ja suorituskyvyn benchmarkingin kannalta 15 olennaisinta suorituskykymittaria. Lisäksi tutkielmassa esiteltiin golfkenttien benchmarking -prosessi, jonka käyttöä havainnollistettiin case - golfyhtiön avulla.

AVAINSANAT

Golfosakeyhtiö, tunnuslukuanalyysi, suorituskyvyn mittaaminen, benchmarking

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Tunnuslukuanalyysi ja suorituskyvyn mittaaminen mittaamisen lähtökohtina.....	3
2.1	Tunnuslukuanalyysi.....	3
2.1.1	<i>Tunnuslukuanalyysi taloudellisen tiedon tuottajana.....</i>	<i>3</i>
2.1.2	<i>Tunnuslukuanalyysin vaiheet.....</i>	<i>7</i>
2.1.3	<i>Tunnuslukuanalyysin arviointi</i>	<i>9</i>
2.2	Suorituskyvyn mittaaminen	11
2.2.1	<i>Suorituskyvyn mittaaminen kokonaisvaltaisen tiedon tuottajana.....</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Ei-taloudellinen mittaaminen</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset.....</i>	<i>15</i>
3	Mittariston kehittäminen ja käyttö.....	18
3.1	Tunnusluvut ja toiminnalliset mittarit.....	19
3.1.1	<i>Tunnuslukuanalyysin mittauskohdeet ja tunnusluvut.....</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>Toiminnalliset mittauskohdeet ja mittarit</i>	<i>29</i>
3.1.3	<i>Golfkenttien suorituskyvyn mittaaminen käytännöntasolla.....</i>	<i>31</i>
3.2	Benchmarking	34
3.2.1	<i>Benchmarkingilla saavutettavat hyödyt.....</i>	<i>35</i>
3.2.2	<i>Benchmarking käytännössä.....</i>	<i>36</i>
4	Tutkimuskenttä, -menetelmä ja -aineisto	39
4.1	Tutkimuskenttä.....	39
4.2	Tutkimusmenetelmä	44
4.3	Tutkimusaineisto	46
5	Golfyhtiöiden suorituskymittarit.....	50
5.1	Golfyhtiön toiminnan tavoitteet	50
5.2	Golfyhtiöiden vertailtavuuden parantaminen.....	52
5.2.1	<i>Kapasiteettierojen huomioiminen golfyhtiöiden vertailussa</i>	<i>52</i>
5.2.2	<i>Laatuerojen huomioiminen golfyhtiöiden vertailussa.....</i>	<i>54</i>
5.3	Suorituskymittarit FGMA:n tunnuslukuanalyysiin.....	56
5.3.1	<i>Vaihtoehtoiset mittarit.....</i>	<i>56</i>
5.3.2	<i>FGMA:n tunnuslukuanalyysin valitut mittarit.....</i>	<i>64</i>
6	Golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaaminen benchmarkingin avulla	67
6.1	Golfyhtiöiden benchmarking -kohteet	68
6.1.1	<i>Golfyhtiöiden benchmarkingin vertailukohteet</i>	<i>68</i>
6.1.2	<i>Golfyhtiöiden benchmarkingin kohdeorganisaatiot.....</i>	<i>68</i>
6.2	Case -golfyhtiön suorituskyvyn benchmarking.....	71
7	Loppupäätelmät ja yhteenvedo.....	77
	Lähdeluettelo	82
	Liitteet.....	91

Kuvat

Kuva 1. Tunnuslukuanalyysi osana tilinpäätös- ja yritysanalyysia.....	4
Kuva 2. Tasapainotettu mittaristo kausaalisuhteiden kuvaajana.....	13
Kuva 3. Mittariston kehittäminen ja käyttö tutkielmassa.....	18
Kuva 4. Benchmarking jatkuvana prosessina.....	37
Kuva 5. Tutkimuskenttä ja sen keskeiset osapuolet.....	39
Kuva 6. Konstruktiivisen tutkimusotteen tärkeimmät elementit.....	44
Kuva 7. Golfyhtiöiden suorituskyvyn benchmarking -prosessi.....	67
Kuva 8. Kohdeorganisaatioiden valinta golfkenttien suorituskyvyn benchmarkingissa.....	70

Taulukot

Taulukko 1. Suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoituksia.....	16
Taulukko 2. Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja.....	26
Taulukko 3. Golfkenttien toiminnallisia mittauskohteita ja mittareita.....	30
Taulukko 4. Erikokoiset golfkentät Suomessa vuonna 2009.....	41
Taulukko 5. Toiminnan laajuuden ja sen kehityksen mittarit.....	57
Taulukko 6. Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mittarit.....	57
Taulukko 7. Kustannustehokkuuden mittarit.....	58
Taulukko 8. Tuottoja tarkastelevat mittarit.....	60
Taulukko 9. Kustannuksia tarkastelevat mittarit.....	61
Taulukko 10. Käyttöä tarkastelevat mittarit.....	62
Taulukko 11. Hinta-laatusuhteen mittarit.....	63
Taulukko 12. FGMA:n tunnuslukuanalyysin mittarit.....	65
Taulukko 13. Case -golfyhtiön kustannustehokkuuden vertaaminen.....	72
Taulukko 14. Case -golfyhtiössä pelattujen golfkierrosten määrän vertaaminen.....	74

1 Johdanto

Tarve tutkielmalle

Suomessa oli vuonna 2009 noin 130 golfkenttää ja yli 137 000 golfin harrastajaa. Golfseurojen ja kenttäyhtiöiden yhteenlasketun liikevaihdon arvioitiin samana vuonna olleen jopa 110 miljoonaa euroa. (Suomen Golfliitto ry) Golfkenttien ja golffareiden määrän kasvusta sekä toiminnan monimutkaistumisesta johtuen on golfkenttien johtamiseen alettu suhtautua entistä ammattimaisemmin: ennen talkoovoimin tehdyn työn ymmärretään muuttuneen haastavaksi liiketoiminnaksi, jossa taloudellisten toimintaedellytysten merkitys korostuu kaiken aikaa. Tänä päivänä golfkentän menestyksellinen johtaminen edellyttääkin laaja-alaista tietoa kentän taloudellisesta ja toiminnallisesta suorituskyvystä. (Kallio, 2010)

Perinteisissä golfmaissa, kuten Yhdysvalloissa ja Englannissa, golfkenttien suorituskyvyn mittaaminen on herättänyt mielenkiintoa niin tutkijoiden (kts. esim. Mort & Collins, 2001; Crilley et al., 2002) kuin käytännötoimijoidenkin (kts. esim. KPMG; R&A) keskuudessa. Suomalaisiin golfkenttiin liittyy kuitenkin piirteitä, jotka erottavat ne valtaosasta ulkomaisia golfkenttiä: suomalaiset golfkentät ovat pääsääntöisesti voittoa tavoittelemattomia, niiden hallinnointi kuuluu useimmiten osakeyhtiömuotoisen kenttäyhtiön vastuulle ja lisäksi niiden toiminta on kausiluonteista. Näitä ominaispiirteitä huomioivaa tutkimusta golfkenttien suorituskyvyn mittaamisesta ei ole aikaisemmin tehty.

Tutkielman tavoitteet

Tämän tapaustutkimusmenetelmää hyödyntävän tutkielman **ensisijainen tavoite on kehittää suomalaisten golfosakeyhtiöiden¹ johdolle informatiivinen ja käyttökelpoinen suorituskykymittaristo**. Tutkielman **toissijainen tavoite on havainnollistaa kehitettyjen mittareiden käyttöä golfkenttien välisessä suorituskyvyn benchmarkingissa**.

Suorituskykymittaristo pyritään kehittämään siten, että mittarit: 1) huomioivat suomalaisten golfosakeyhtiöiden piirteet, 2) ovat hyödyksi johdon päätöksenteossa ja 3) mahdollistavat suorituskyvyn vertaamisen golfkenttien välillä. Tutkielma tehdään yhteistyössä Suomen golfkenttien toimitus- ja toiminnanjohtajien yhdistyksen kanssa, joka hyödyntää kehitettyjä

¹ Suomessa golfkentän (fyysisen peliarenan) hallinnointi voi kuulua joko osakeyhtiömuotoisen kenttäyhtiön tai yhdistysmuotoisen golfseuran vastuulle (kts. **osio 4.1**). Tutkielmassa keskitytään ensisijaisesti osakeyhtiömuotoisiin kenttäyhtiöihin, joista käytetään nimitystä *golfosakeyhtiö* tai *golfyhtiö*. Kun tutkielmassa puhutaan golfkentistä, viitataan joko fyysiseen peliarennaan tai sekä osakeyhtiömuotoisiin kenttäyhtiöihin että yhdistysmuotoisiin golfseuroihin (tilanteissa, joissa näiden välille ei ole tarpeen tehdä eroa).

mittareita golfkenttien suorituskyvyn vertaamisessa. Tämän vuoksi tutkielmassa pyritään myös havainnollistamaan golfkenttien suorituskyvyn vertaamista. On kuitenkin huomattava, että tutkielman tavoite ei ole tehdä kattavaa golfkenttien suorituskyvyn vertaamista, vaan ainoastaan havainnollistaa sitä, miten vertailu voitaisiin tehdä.

Tutkielmassa kehitetyt suorituskykymittarit pohjautuvat aiheeseen liittyvän aikaisemman tutkimuksen kartoittamiseen. Niin ikään tutkielmaa varten tehdyillä golfosakeyhtiöiden toimitusjohtajien haastatteluilla oli merkittävä rooli mittareiden kehittämisessä. Lisäksi apuna käytettiin muun muassa golfosakeyhtiöiden tilinpäätösmateriaalia.

Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne on seuraavanlainen: Johdantoluvun jälkeen **luvussa 2** tarkastellaan yleisellä tasolla tunnuslukuanalyysia ja suorituskyvyn mittaamista. **Luvussa 3** tarkastellaan yksityiskohtaisemmin taloudellisia tunnuslukuja ja toiminnallisia mittareita sekä niiden soveltuvuutta suomalaisille golfosakeyhtiöille. Lisäksi keskustellaan benchmarkingin käytöstä suorituskyvyn vertaamisessa. **Luvussa 4** esitellään tutkimuskenttä sekä tutkielmassa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. **Luvussa 5** esitellään golfosakeyhtiöiden vaihtoehtoiset suorituskykymittarit ja valitaan näistä sopivimmat suorituskykymittaristoon. **Luvussa 6** keskustellaan benchmarkingista golfkenttien suorituskyvyn vertaamisessa ja havainnollistetaan benchmarkingin käyttöä case -golfyhtiön avulla. Lopuksi **luvussa 7** esitetään yhteenveto sekä loppupäätelmät tutkielman keskeisimmistä seikoista.

2 Tunnuslukuanalyysi ja suorituskyvyn mittaaminen mittaamisen lähtökohtina

Tutkielman teoriaosassa tarkastellaan tunnuslukuanalyysin, suorituskyvyn mittaamisen sekä benchmarkingin keskeisiä teemoja. Teoriaosassa pyritään tarjoamaan valmiudet suorituskykymittareiden kehittämiseen ja käyttöön, jotta suorituskyvyn mittaamista voitaisiin tutkielman empiirisessä osassa soveltaa golfyhtiöiden kontekstissa.

Teoriaosan ensimmäisessä luvussa kerrotaan yleisellä tasolla, mitä tunnuslukuanalyysi ja suorituskyvyn mittaaminen tarkoittavat, mihin niitä voidaan käyttää ja mitä vaiheita ne sisältävät. Teoriaosan jälkimmäisessä luvussa tarkastellaan itse tunnuslukuja ja suorituskykymittareita. Lisäksi keskustellaan benchmarkingin käytöstä suorituskyvyn vertailussa.

2.1 Tunnuslukuanalyysi

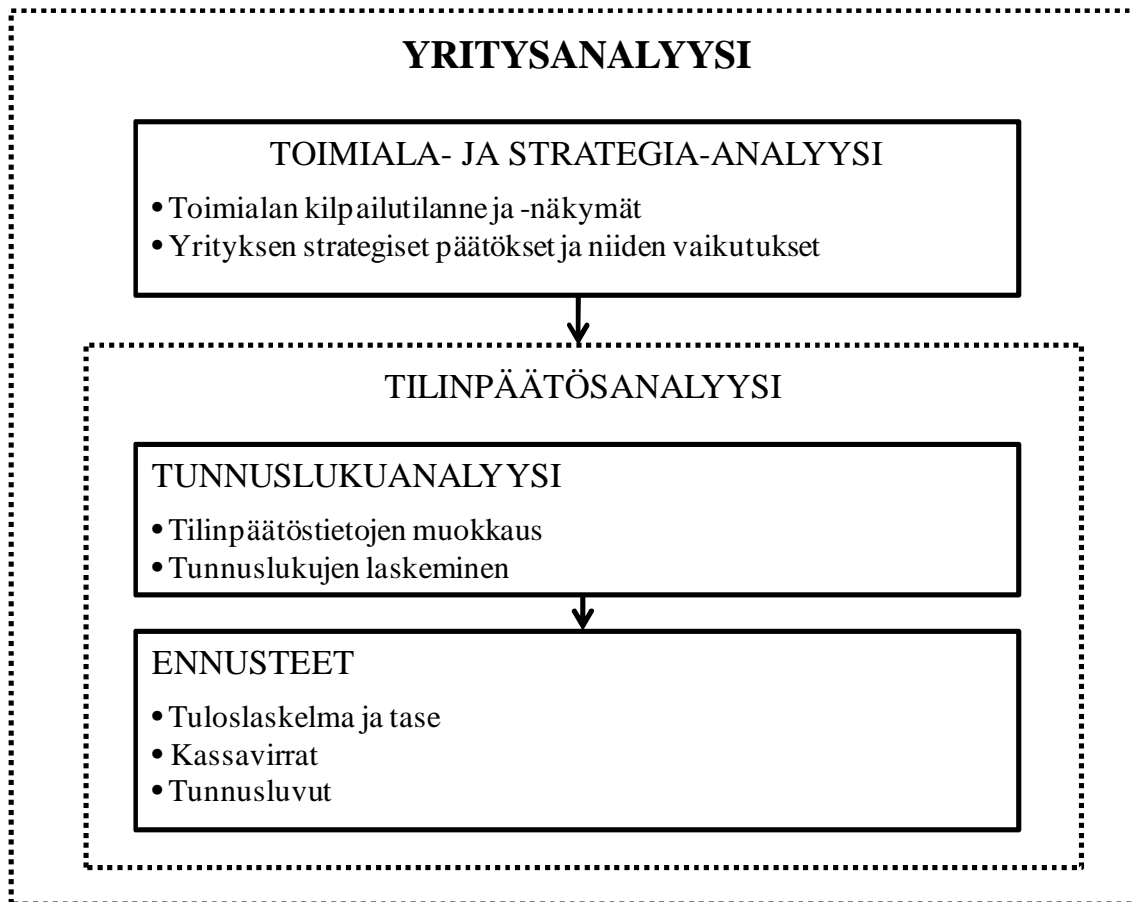
Tässä alaluvussa keskustellaan ensin tunnuslukuanalyysin peruseräiteistä, jonka jälkeen tarkastellaan analyysin keskeisimpiä vaiheita. Alaluvun lopussa arvioidaan tunnuslukuanalyysin vahvuuksia ja heikkouksia, jolloin huomiota kiinnitetään erityisesti johdon näkökulmaan.

2.1.1 Tunnuslukuanalyysi taloudellisen tiedon tuottajana

Kirjanpitolain (KPL 3:2) mukaan tilinpäätöksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Kinnunen et al. (2002) kuitenkin toteavat, että yrityksen taloudellisen menestyksen arvioiminen suoraan yksittäisistä tilinpäätökseen sisältyvistä luvuista ei ole mahdollista. Asia voidaan pikemminkin nähdä niin, että tilinpäätöksen luvut tarjoavat vasta ne lähtötiedot, joita muokkaamalla ja analysoimalla johtopäätösten tekeminen tulee mahdolliseksi (Kinnunen et al., 2002). Yrityksen taloudellisen menestyksen arvioimista tilinpäätöstietojen avulla kutsutaan tilinpäätösanalyysiksi (Laitinen, 1992). Tunnuslukuanalyysi on puolestaan se osa tilinpäätösanalyysia, jossa yrityksen taloudellinen tilanne tiivistetään avainluvuiksi erilaisten suhdelukujen avulla. Tunnuslukujen avulla erikokoisten yritysten vertaaminen sekä yrityksen oman kehityksen seuraaminen onnistuvat paremmin kuin absoluuttisista luvuista. (Laitinen, 1986)

Tunnuslukuanalyysin suhde tilinpäätös- ja yritysanalyysiin

Koska tunnuslukuanalyysin liittyy läheisesti muita analyyseja, selkeyden vuoksi on syytä havainnollistaa tunnuslukuanalyysin suhdetta näihin muihin analyyseihin. **Kuvassa 1** on esitetty tunnuslukuanalyysin suhde jo mainittuun tilinpäätösanalyysiin sekä kattavampaan yritysanalyysiin.



Kuva 1. Tunnuslukuanalyysi osana tilinpäätös- ja yritysanalyysia (mukailen teosta Kinnunen et al., 2002).

Yritysanalyysi viittaa yrityksen kokonaisvaltaiseen analysointiin (Laitinen, 1986) ja sen lähtökohtana ovat toimiala- sekä strategia-analyysi (Kinnunen et al., 2002). **Tilinpäätösanalyysi** puolestaan muodostaa osan yritysanalyysia ja sen tarkoitus on selvittää yrityksen taloudellinen tilanne tilinpäätösinformaation avulla (Laitinen, 1986). Tiivistäen voidaan sanoa, että yritysanalyysissa pyritään löytämään syyt yrityksen hyvälle tai huonolle menestykselle kun taas tilinpäätösanalyysissa keskitytään analysoimaan toiminnan taloudellisia seurauksia (Laitinen, 1986). Tilinpäätösanalyysi jakautuu **tunnuslukuanalyysin** sekä tulevaisuutta koskevien ennusteiden laatimiseen (Kinnunen et al., 2002).

Toisinaan termejä *yritysanalyysi* ja *tunnuslukuanalyysi* käytetään termin *tilinpäätösanalyysi* synonyymeina (Kinnunen et al., 2002). Myös tässä tutkielmassa tilinpäätös- ja tunnuslukuanalyysillä viitataan samaan asiaan. Yritysanalyysin ja edellä mainittujen analyysien välille tehdään kuitenkin ero – yritysanalyysilla tarkoitetaan yrityksen laajempaa analysointia.

Tunnuslukuanalyysin hyväksikäyttäjät ja käyttötarkoitukset

Tilinpäätösanalyysin ja tunnuslukujen ensimmäisiä käyttäjiä olivat 1800-luvun lopulla pankit, jotka seurasivat luottamiensa yritysten velanmaksukykyä (tunnuslukujen historiasta kts. esim. Horrigan, 1968). Ajan mittaan tilinpäätösanalyysin hyväksikäyttäjien joukko on kuitenkin laajentunut huomattavasti. Ikäheimon et al. (2005) mukaan tilinpäätös luo perustan eri sidosryhmien taloudelliselle tiedolle. Kinnunen et al. (2002) jatkaa todeten, että tilinpäätöstietojen hyväksikäyttäjien joukko on hyvin laaja kattaen kaikki ne tahot, joille yrityksen taloudellisella menestyksellä on jonkinasteista merkitystä. Laitisen (1986) mukaan tilinpäätösanalyysin hyväksikäyttäjiksi voivat olla esimerkiksi omistajat, asiakkaat, rahoittajat, työntekijät sekä kilpailijat. Edellä mainittujen lisäksi yrityksen johto on merkittävä tilinpäätösinformaation hyväksikäyttäjä (Kinnunen et al., 2002).

Ottaen huomioon, että tilinpäätösanalyysin hyväksikäyttäjien joukko on hyvin laaja, motiivit analyysin tekemiselle ovat luonnollisesti myös hyvin moninaiset. Esimerkiksi pääoman sijoittajat haluavat seurata muun muassa yrityksen kasvunäkymiä, kannattavuutta ja velanhoitokykyä, kun taas työntekijät ovat kiinnostuneita esimerkiksi yrityksen elinkelpoisuudesta. Voidaankin sanoa, että kiinnostuksen kohteena olevat yrityksen talouden osatekijät vaihtelevat sen mukaan, minkälainen taloudellinen intressi sidosryhmällä on yritykseen. (Kinnunen et al., 2002)

Vaikka eri sidosryhmät saattavatkin keskittyä tilinpäätösanalyysissään hieman eri asioihin, analyysin hyväksikäyttäjiksi yhdistää kuitenkin se, että he tarkastelevat yrityksen taloudellista menestystä ja asemaa. Siinä missä yritysanalyysi tarkastelee yrityksen reaaliprosesseja, tilinpäätösanalyysi keskittyy yrityksen rahaprosesseihin. Tilinpäätösanalyysi ei siis tarkastele yrityksen menestyksen syitä, vaan ainoastaan seurauksia, jotka näkyvät tilinpäätöslaskelmissa. (Laitinen, 1986) Kinnunen et al. (2002) näkevät asian samansuuntaisesti: Tunnuslukuanalyysi rajoittuu lähinnä vain aikaisemman taloudellisen suorituskyvyn ja sen osatekijöiden mittaamiseen ja kuvaamiseen. Taloudellisen suorituskyvyn taustalla vaikuttavia tekijöitä ei yleensä pohdita kovinkaan syvällisesti.

Tilinpäätösanalyysin keskittyessä yrityksen taloudellisen menestyksen arvioimiseen, sen avulla on vaikea saada kokonaisvaltaista käsitystä yrityksen suorituskyvystä. Laitisen (1986) mukaan tilinpäätösanalyysi ja sen tunnusluvut eivät huomioi yrityksen menestyksen kannalta sellaisia keskeisiä seikkoja, kuten yrityksen johdon ja tuotteiden ominaisuudet, yrityksen teknologia sekä laskentajärjestelmien taso. Kinnunen et al. (2002) puolestaan huomauttavat, että yrityksen kilpailutilanteen sekä strategioiden tarkastelu eivät kuulu tilinpäätösanalyysiin. Näin ollen tilinpäätös- ja tunnuslukuanalyysia voidaan pitää jossain määrin rajallisena analyysivälineenä. Asiaan palataan arvioitaessa tunnuslukuanalyysin vahvuuksia ja heikkouksia.

Tunnuslukujen vertaaminen

Kuten jo aikaisemmin todettiin, tunnuslukuanalyysissa yrityksen taloudellinen tilanne tiivistetään avainluvuiksi erilaisten suhdelukujen avulla. Näin yrityksen tilanne voidaan kiteyttää muutamaaan avainlukuun, jotka antavat kuvan taloudellisesta tilanteesta pähkinänkuoressa. (Laitinen, 1986) Vaikka yrityksen taloudellinen tilanne olisikin tiivistetty muutamaaan avainlukuun, herää vääjäämättä kysymys siitä, mitä näillä luvuilla tehdään. Mitä esimerkiksi omavaraisuusasteen tietty arvo kertoo laskijalleen?

Ikäheimon et al. (2005) mukaan tunnuslukuanalyysissa oleellista on lukujen ajallisen kehityksen seuraaminen sekä vertailu muihin yrityksiin. Laitisen (1986) mukaan analyysin pitää aina kattaa useita vuosia, sillä yrityksen tilanne saattaa yhtenä vuonna olla niin poikkeuksellinen, että se antaa harhaisen kuvan toimintaedellytyksistä. Vasta 3-5 vuoden trendi saattaa antaa oikeansuuntaisen tuloksen. Myös vertailu muihin yrityksiin on Laitisen mukaan välttämätön edellytys tunnuslukuanalyysin onnistumiselle. Hänen mukaansa yrityksen tilanne tulee aina nähdä suhteellisena eli suhteessa esimerkiksi toimialan mediaaniin ja kvartiileihin tai keskeisiin kilpailijoihin.

Myös Palepu et al. (2007) pitävät yrityksen oman ajallisen kehityksen seuraamista sekä yrityksen tunnuslukujen vertaamista toimialan muiden yritysten tunnuslukuihin tärkeänä. Lisäksi he mainitsevat kolmannen tunnuslukujen käyttötavan – tunnuslukujen vertaamisen tiettyihin absoluuttisiin ohjearvoihin. Palepun et al. mukaan suurimmalle osalle tunnuslukuja ei kuitenkaan ole olemassa absoluuttisia ohjearvoja. Suomessa tunnuslukujen ohjearvoja julkaisee ainakin Yritystutkimusneuvottelukunta. Ohjearvoja tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä, että tunnuslukujen arvot ovat usein riippuvaisia esimerkiksi yrityksen toimialasta sekä elinkaaresta. (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005)

2.1.2 Tunnuslukuanalyysin vaiheet

Tunnuslukujen käytössä oleellista on siis lukujen vertailu. Ennen kuin tunnuslukuanalyysissa päästään lukujen vertailuvaiheeseen, on suoritettava kuitenkin tilinpäätöstietojen muokkaustoimenpiteitä sekä valittava sopivat mittauskohteet ja tunnusluvut. Toisaalta, analyysi ei myöskään pääty lukujen laskemiseen ja vertailuun, vaan näitä seuraavat vielä tulosten havainnollistaminen sekä tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. (Laitinen, 1986) Seuraavaksi keskustellaan tilinpäätöksen muokkaamisesta sekä mittauskohteiden valinnasta. Tunnuslukuanalyysin vaiheiden tarkastelua jatketaan tunnuslukujen valinnan sekä vertailun osalta seuraavassa luvussa.

Tilinpäätöksen muokkaus

Tilinpäätöskäytäntöä ohjaava normisto määrittää merkittävältä osin tilinpäätösinformaation sisällön ja muodon. Siitä huolimatta tilinpäätöksen laadintaperiaatteet eivät ole täysin tiukat, vaan niihin sisältyy monissa kohdin harkinnanvaraa. Harkinnanvaraisuus mahdollistaa yritysjohdon omien ratkaisujen tekemisen, mikä käytännössä ilmenee esimerkiksi tuloksen tasaamisena eli tuloksen ajallisen vaihtelun vähentämisenä. Vaikka tilinpäätöksen joustokohdat saattavat olla yritysjohdon mieleen, harkinnanvara on ongelmallista tilinpäätösanalyysin kannalta, koska se saattaa oleellisesti vaikeuttaa yritysten välistä vertailua. Tämän vuoksi tilinpäätöstietoja on yleensä tarpeen muokata ainakin joltain osin ennen varsinaisten tunnuslukujen laskemista. (Kinnunen et al., 2002)

Tilinpäätöksen muokkaamisesta ja oikaisuista on kirjoitettu paljon (kts. esim. Salmi, 2004; Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005; Palepu et al., 2007). Tutkielman kannalta ei kuitenkaan ole tarpeen käsitellä tuloslaskennan teoriaa syvällisemmin. Lyhyesti voidaan sanoa, että tilinpäätöksen muokkaamisessa on kyse tilinpäätöslaskelmien vääristymien eliminoimisesta, jotka aiheutuvat lainsäädännön liikkeenjohdolle suomista joustokohdista (Kettunen et al., 1980). Harkinnanvaraa syntyy usein laajus-, arvostus- ja jaksotusratkaisujen osalta² (Kinnunen et al., 2002). Muokkaamisella tuloslaskelma ja tase pyritään saamaan sellaiseen muotoon, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin käsitystä siitä, mikä on todellinen tilinpäätöstilanne. Koska käsitys todellisesta tilinpäätöstilanteesta on tietyssä määrin subjektiivinen, muokkaamisen ehtona on se, että kaikille verrattaville yrityksille tehdään

² Laajuusongelma viittaa siihen, mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin otetaan mukaan, arvostusongelma siihen, mitä arvoja laskelmissa käytetään (hankinta-, päivä- vai jälleenhankintahintoja) ja jaksotusongelma siihen, miten poistot jaetaan eri vuosille (Neilimo & Uusi-Rauva, 1997).

identtiset muokkaustoimenpiteet. Sama koskee luonnollisesti myös yksittäisen yrityksen kehityksen arvioimista: muokkausperiaatteiden tulee pysyä samana vuosien välillä. Muokkauksen tarkoituksena on siten sekä yritysten että vuosien vertailukelpoisuuden parantaminen. (Laitinen, 1986) Ikäheimon et al. (2005) mukaan tilinpäätöksen muokkauksen perustarkoitus on saattaa tilinpäätökset päätöksentekijän kannalta mahdollisimman käyttökelpoiseen ja vertailukelpoiseen muotoon.

Mittauskohteiden valinta

Kun tilinpäätökset on muokattu vertailukelpoiksi, valitaan seuraavaksi tunnuslukuanalyysin mittauskohteet eli ne talouden osa-alueet, joita tunnuslukujen avulla pyritään mittaamaan. Mittauskohteiden valinnassa korostuu analyysin hyväksikäyttäjän rooli. (Laitinen, 1986) Kuten aikaisemmin mainittiin, eri hyväksikäyttäjät ovat kiinnostuneita yrityksen talouden eri osa-alueista ja näin ollen painottavat analyysissään hieman eri asioita (Kinnunen et al., 2002).

Kirjallisuudessa mittauskohteista on esitetty erilaisia listauksia, minkä vuoksi yksiselitteisen mittauskohdelistauksen esittäminen on haastavaa. Laitinen (1986) jakaa yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset **kannattavuuteen**, **maksuvalmiuteen** sekä **vakavaraisuuteen**. Näiden lisäksi voidaan mitata ainakin **tehokkuutta** (Alhola & Lauslahti, 2000) sekä **toiminnan laajuutta ja sen kehitystä** (Ikäheimo et al., 2005). Oman joukkonsa muodostavat vielä viime aikoina yleistyneet **sijoittajien tunnusluvut** (Ikäheimo et al., 2005). Myös **kassavirtaperusteisten tunnuslukujen** käyttö perinteisten tunnuslukujen rinnalla on yleistynyt (Kinnunen et al., 2002). Kassavirtoihin perustuvien tunnuslukujen kohdalla kyse on kuitenkin ennen kaikkea vaihtoehtoisesta tavasta laskea tunnuslukuja (Laitinen, 1986), joten erillisestä mittauskohteesta tuskin voidaan puhua.

Tunnuslukuanalyysin mittauskohteiksi voidaan valita yksi tai useampi edellä esitetyistä mittauskohteista riippuen siitä, mistä talouden osa-alueesta tai -alueista ollaan kiinnostuneita. Koska tässä tutkielmassa ei olla kiinnostuneita vain tietyistä talouden osa-alueista, vaan ennemminkin kokonaisvaltaisesta suorituskyvystä, tarkastellaan seuraavassa luvussa kaikkia edellä tunnistettuja mittauskohteita ja niiden tunnuslukuja.

Lopuksi on syytä mainita, että analyysin hyväksikäyttäjien ohella myös itse yritys ja sen luonne ovat yhteydessä siihen, mitkä mittauskohteet ja tunnusluvut ovat käyttökelpoisia. Kuten seuraavassa luvussa huomataan, voittoa tavoittelemattoman yrityksen tunnuslukuanalyysi eroaa merkittävältä osin voittoa tavoittelevan yrityksen analyysistä.

Mittauskohteiden valinnassa on siten syytä huomioida sekä analyysin hyväksikäyttäjien kiinnostuksen kohteet että yrityksen luonne.

2.1.3 Tunnuslukuanalyysin arviointi

Seuraavaksi tarkastellaan tunnuslukuanalyysin hyviä puolia, siihen liittyviä haasteita sekä sen käyttökelpoisuutta rajoittavia tekijöitä. Ensin tunnuslukuanalyysia arvioidaan lyhyesti yleisemmällä tasolla, minkä jälkeen analyysia arvioidaan erityisesti johdon näkökulmasta. Johdon näkökulma on tutkielman kannalta tärkeä, sillä tutkielmassa kehitettävien tunnuslukujen tarkoitus on tuottaa nimenomaan johdolle tietoa yrityksen suorituskyvystä.

Tunnuslukuanalyysin yleinen arviointi

Tunnuslukuanalyysin vahvuudeksi voidaan lukea sen soveltuvuus laajan käyttäjäkunnan analyysivälineeksi. Kuten sanottua, tunnuslukuanalyysia voivat käyttää eri sidosryhmät aina johdosta asiakkaisiin ja tiedotusvälineisiin saakka (Kinnunen et al., 2002). Tunnuslukuanalyysia voidaan pitää myös varsin joustavana analyysivälineenä: Vaikka tilinpäätösanalyysin käytännössä onkin vakiintunut erilaisia hyväksi havaittuja menettelytapoja esimerkiksi juuri tunnuslukujen laskennassa ja tulkinnessa, kukin analyysoija voi menetellä kussakin tilanteessa parhaaksi katsomallaan tavalla. Siinä missä tilinpäätöksen sisältöä sekä muotoa säädellään laein ja asetuksin, ei tilinpäätösanalyysille ole olemassa vastaavankaltaista normitaustaa. (Kinnunen et al., 2002)

Merkittävä tunnuslukuanalyysin vahvuus on myös tunnuslukujen vertailukelpoisuus. Kuten edellä kerrottiin, tunnuslukujen avulla voidaan verrata keskenään eri yrityksiä sekä saman yrityksen eri vuosia. On kuitenkin syytä huomata, että tunnuslukujen vertaaminen ei ole täysin ongelmaton (puhutaan ns. verrattavuus- ja johdonmukaisuusongelmista³). Laitisen (1986) mukaan tunnuslukuanalyysin luotettavuutta (esim. juuri vertailtavuuden osalta) voitaisiin parantaa yksiselitteisillä ja yhteisesti sovituilla säännöillä. Tällöin edellä kuvattu tunnuslukuanalyysin joustavuus mitä ilmeisimmin kuitenkin vähenisi.

Verrattavuus- ja johdonmukaisuusongelmien lisäksi liittyy tunnuslukuanalyysin käytännöntoteuttamiseen joitakin haasteita. Vaikka Laitinen (1986) tunnistikin nämä haasteet

³ Verrattavuusongelmalla tarkoitetaan sitä, että tunnuslukuanalyysia pitäisi soveltaa vain vertailukelpoisiin yrityksiin, jotka ovat tietyllä tavalla homogeenisia. Esim. yrityksen koko tai toimiala saattavat vaikuttaa vertailukelpoisuuteen. Johdonmukaisuusongelmalla tarkoitetaan puolestaan sitä empiirisesti havaittua ilmiötä, että tietyt tunnusluvut johtavat vertailuissa erilaisiin yritysjärjestyksiin, vaikka niiden periaatteessa pitäisi mitata samaa asiaa. Näin tapahtuu esim. mitattaessa yritysten kannattavuutta käyttökatteella ja pääoman tuotto prosentilla. (Laitinen, 1986)

lähes neljännesvuosisataa sitten, ne ovat tänä päivänä todennäköisesti vähintään yhtä relevantteja. Teknologian kehittymisen myötä tietoa on saatavilla nopeasti ja niin paljon, että toisinaan on vaikea erottaa informaatiotulvasta oleellinen tieto. Tämä pätee myös tunnuslukuihin – on vaikea päättää, mitä lukuisista tunnusluvuista tulisi käyttää ja miten niitä tulisi tulkita. (Laitinen, 1986)

Tunnuslukuanalyysin arviointi johdon näkökulmasta

Tunnuslukuanalyysi on käyttökelpoinen analyysiväline yritysjohdolle, koska sen avulla johdon on mahdollista saada tietoa yrityksen taloudesta tiiviissä muodossa. Tunnuslukujen avulla johto voi seurata yrityksen taloudellisen menestyksen ajallista kehitystä ja verrata yrityksen taloudellista asemaa esimerkiksi kilpailijoihin. (Kinnunen et al., 2002) Tunnusluvut helpottavat myös johdon raportoinnin toteuttamista: Kuten aikaisemmin todettiin, tunnusluvut ovat suhdelukuina havainnollisempi tapa tarkastella yrityksen taloutta kuin absoluuttiset luvut (Laitinen, 1986). Näin ollen johdon on todennäköisesti helpompi viestiä yrityksen taloudesta sidosryhmille tunnuslukujen kuin absoluuttisten lukujen avulla. Johto voi siis hyödyntää tunnuslukuanalyysia ainakin yrityksen taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa ja vertaamisessa sekä yrityksen taloudellisen tilanteen raportoinnissa.

Vaikka tunnuslukuanalyysi on johdolle monin paikoin käyttökelpoinen väline, se on silti jossain määrin rajallinen johdon työkalu. Tunnuslukujen avulla on mahdollista saada tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja menestyksestä, mutta ei taloudellisen menestyksen taustoista: Kuten edellä mainittiin, tunnuslukuanalyysi tarkastelee yrityksen rahaprosesseja, mutta ei menestyksen taustalla olevia reaali prosesseja. (Laitinen, 1986) Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn arviointi edellyttäisi siis myös reaali prosessien tarkastelemista ja mittaamista.

Tunnuslukuanalyysi on siis puutteellinen väline yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn arviointiin. Tämän lisäksi tunnuslukuanalyysia voidaan pitää rajallisena analyysivälineenä toiminnan ja suorituskyvyn kehittämismielessä. Syy on jälleen siinä, että tunnusluvut mittaavat menestystä, mutta eivät menestyksen syitä (Laitinen, 1986). Mikäli suorituskykyä haluttaisiin parantaa, olisi pyrittävä mitä ilmeisimmin vaikuttamaan menestyksen syihin eli yrityksen todelliseen toimintaan (jolloin voitaisiin välillisesti vaikuttaa tunnusluvuilla mitattavaan menestykseen). Jotta yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa, tarvitsee johto siis tietoa myös yrityksen reaali prosesseista. Näin ollen tunnuslukujen rinnalle tarvitaan reaali prosesseja mittaavia suorituskykymittareita.

Lopuksi tunnuslukuanalyysin arvioinnista on todettava, että yllä esitetyt puutteet eivät estä tunnuslukuanalyysia olemasta sopiva väline taloudellisen menestyksen arvioimiseen. Tutkielman kannalta kyseiset puutteet on kuitenkin syytä tiedostaa, sillä ne rajoittavat tunnuslukuanalyysin käyttökelpoisuutta suorituskyvyn kokonaisvaltaisessa arvioinnissa sekä suorituskyvyn kehittämisessä.

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Tutkielman edellisessä alaluvussa tarkasteltiin tunnuslukuanalyysia. Sen todettiin tarkastelevan yrityksen taloudellista menestystä (rahaprosesseja), mutta ei menestyksen taustalla olevia tekijöitä (reaaliprosesseja). Johdon näkökulmasta tunnuslukuanalyysin arvioitiin olevan rajallinen analyysiväline, sillä johdon todettiin tarvitsevan informaatiota myös taloudellisen menestyksen taustalla vaikuttavista tekijöistä.

Tässä alaluvussa tarkastellaan suorituskyvyn mittaamista. Tavoitteena on laajentaa tarkasteluperspektiiviä pelkän taloudellisen menestyksen tarkastelusta taloudellisen menestyksen syiden tarkasteluun. Tällä tavalla suorituskyvyn mittaamisella pyritään tuottamaan sellaista tietoa, jota johto voi hyödyntää yrityksen laajemman (ei vain taloudellisen) suorituskyvyn seurannassa sekä myös toiminnan kehittämisen perustana.

Suorituskyvyn mittaamista käsitellään tarkoituksenmukaisesti melko suppeasti, vaikka aihealue on hyvin laaja⁴. Tarkastelun aluksi selvitetään, mistä suorituskyvyn mittaamisesta on kyse ja miten se liittyy edellä esiteltyyn taloudelliseen mittaamiseen. Tämän jälkeen keskustellaan ei-taloudellisesta mittaamisesta. Alaluvun lopuksi tarkastellaan suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksia.

2.2.1 Suorituskyvyn mittaaminen kokonaisvaltaisen tiedon tuottajana

Tänä päivänä suorituskyvyn mittaaminen viittaa muun muassa yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn analysointiin (Laitinen, 2003). Suorituskyvyn mittaamisen suosion kasvu liittyy kiinteästi perinteisten mittaamisjärjestelmien puutteisiin (Eccles, 1998; Neely, 1999; 2005). Vielä 1980-luvulle asti suorituskyvyn mittaaminen oli pääasiassa taloudellisen menestyksen mittaamista. Tämän jälkeen tapahtui muutos kohti kokonaisvaltaisempaa mittaamista, jossa huomiota kiinnitettiin myös ei-taloudellisiin seikkoihin. (Kennerley &

⁴ Suorituskyvyn mittaamista ja sen yhteyttä yrityksen ohjauksjärjestelmiin ovat tutkineet mm. Simons (2000), Merchant & Van der Stede (2003), Otley (2003), Malmi & Brown (2008) ja Sandelin (2008).

Neely, 2002; Burney & Widener, 2007). Mittaamisessa tapahtuneen kehityksen myötä suorituskyvyn mittaamiseen on kehitetty monia eri malleja (yhteenvedoja eri malleista kts. esim. Neely et al., 1995; Kennerley & Neely, 2002; Malina & Salto, 2004).

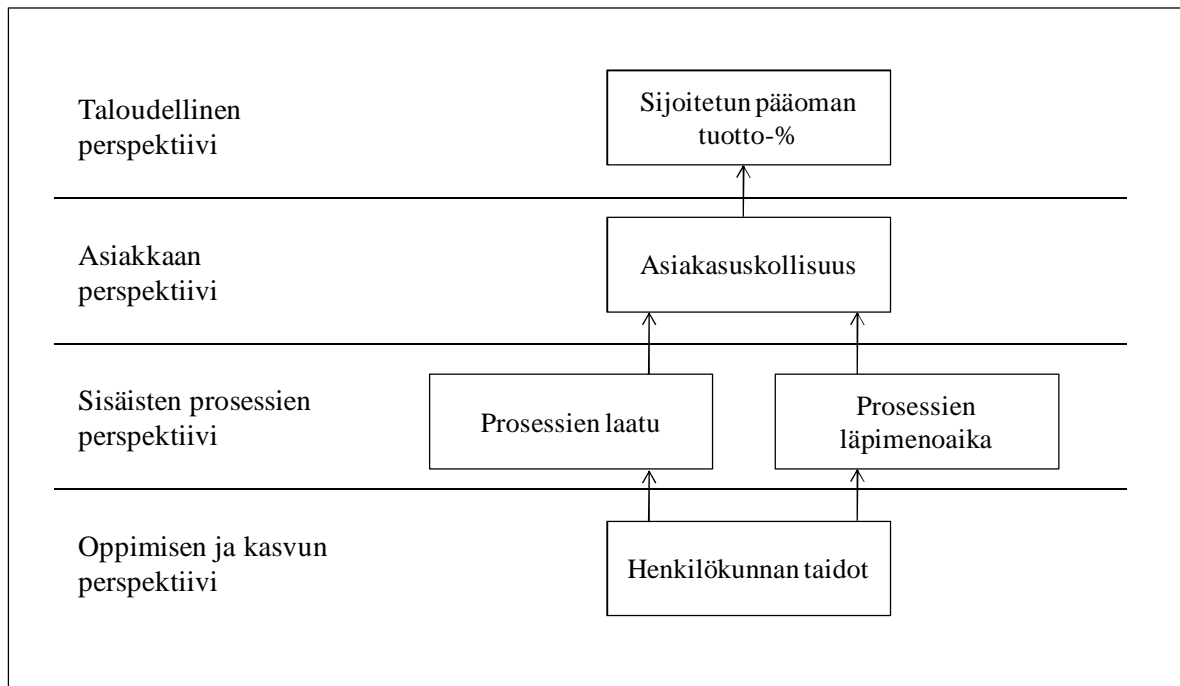
Vaikka suorituskyvyn mittaaminen on kehittynyt kokonaisvaltaisemmaksi, taloudellinen mittaaminen ei ole menettänyt merkitystään. Asia voidaan pikemminkin nähdä niin, että taloudellisten tunnuslukujen rinnalla tarvitaan ei-taloudellisia mittareita (Laitinen, 2003). Brunsin (1998) käsitys asiasta on samansuuntainen. Hänen mukaansa voitto on edelleen ensisijainen tavoite, mutta sellaisenaan riittämätön suorituskyvyn mittari. Mittareiden tulee Brunsin mielestä heijastaa niitä asioita, joita organisaation on tehtävä tuottaakseen voittoa. Laitisen (2003) mukaan taloudellisten tunnuslukujen ohella tarvitaan tietoa esimerkiksi toimitusten oikea-aikaisuudesta, työvoiman tuottavuudesta sekä laadusta.

Ei-taloudellisten ja taloudellisten mittareiden yhteys

Edellä on kerrottu yrityksen taloudellisen menestyksen ja sitä kuvaavien tunnuslukujen olevan yhteydessä yrityksen reaali-prosessien toimivuuteen. Alla reaali-prosesseja mittaavien ei-taloudellisten mittareiden ja tunnuslukujen yhteyttä on havainnollistettu erään suorituskyvyn mittaamiseen kehitetyn mallin, Balanced Scorecardin (BSC; suomenkielessä käytetään mm. nimitystä *tasapainotettu tulokortti*) avulla.

Vaikka BSC pitää sisällään paljon muutakin (kts. esim. Kaplan & Norton, 1992; 2000; 2001; Olve et al., 1998; Wiersma, 2009), sen yksi kantavista ajatuksista on sekä taloudellisten että ei-taloudellisten mittareiden käyttäminen. Taloudellisen näkökulman ohella BSC voi sisältää esimerkiksi asiakas-, sisäisten prosessien, oppimisen ja kasvun, henkilöstö- sekä ympäristönäkökulmat. Edelleen, BSC:n ajatellaan toimivan parhaiten silloin kun mittarit ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa nähden⁵. Tällöin mittaristossa on tulosmittareiden (usein taloudellista menestystä mittaavien mittareiden) lisäksi tulosmittareita ennakoivia mittareita. (Malmi et al., 2006) **Kuva 2** havainnollistaa yksinkertaistettua BSC:tä ja ajatusta syy-seuraussuhteesta sekä ennakoivista mittareista.

⁵ Mittareiden syy-seuraussuhteen toimivuudesta ei tosin olla yksimielisiä, sillä toiset tutkijat (kts. esim. Nørreklit, 2000; 2003; Brignall, 2002) ovat kyseenalaistaneet mittausosa-alueiden välisen yhteyden.



Kuva 2. Tasapainotettu mittaristo kausaalisuhteiden kuvaajana (Kaplan & Norton, 1996).

Yllä esitettyä BSC:tä voidaan tulkita seuraavasti (Laitista (2003) ja Malmia et al. (2006) mukaillen): Taloudellista menestystä mitataan sijoitetun pääoman tuotolla (perinteisellä tunnusluvulla). Asiakasnäkökulmassa tarkastellaan asiakasuskollisuutta, sillä sen on todettu vaikuttavan pääoman tuottoon. Asiakasuskollisuuden mittarina käytetään oikea-aikaisia toimituksia, koska asiakkaiden tiedetään arvostavan ajallaan tapahtuvia toimituksia. Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan prosessien laatua ja läpimenoaikoja, sillä näiden tiedetään vaikuttavan toimitusten ajoitukseen. Viimeinen osa-alue, oppimisen ja kasvun näkökulma mittaa henkilöstön taitoja, sillä työntekijöiden kyvyt määräävät prosessien laadun ja keston. Syy-seurauslogiikka on siis yksinkertainen: osaava henkilöstö mahdollistaa laadukkaat ja nopeat prosessit, toimivat prosessit varmistavat ajallaan tapahtuvat toimitukset sekä tyytyväiset asiakkaat ja tyytyväiset asiakkaat takaavat pitkällä tähtäimellä taloudellisen menestyksen.

Vaikka tutkielmassa ei pyritä rakentamaan BSC:tä⁶, esimerkki auttaa ymmärtämään, miksi taloudellisten tunnuslukujen (jotka mittaavat rahaprosesseja) rinnalle tarvitaan ei-taloudellisia mittareita (jotka mittaavat reaali prosesseja): ei-taloudelliset mittarit ennakoivat taloudellista

⁶ Malmin et al. (2006) mukaan tasapainotettujen mittaristojen, kuten BSC:n, kehittämisessä tulisi lähteä liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta. Tasapainotetun mittariston kehittäminen edellyttäisi siis kunkin golfyhtiön vision ja strategian huomioimista. Koska tutkielman on tarkoitus palvella tasapuolisesti kaikkia Suomen golfyhtiöitä (joilla on erilaisia visioita ja strategioita), ei tasapainotetun mittariston kehittäminen ole mahdollista tutkielman laajuuden puitteissa.

menestystä. Taloudellisiin tunnuslukuihin vaikuttaminen tapahtuu siis välillisesti muiden mittareiden kautta ja näin ollen on ensiarvoisen tärkeää mitata talouden taustalla olevia tekijöitä. Tähän tarkoitukseen johto tarvitsee tietoa esimerkiksi asiakkaista, sisäisistä prosesseista sekä henkilöstöstä.

2.2.2 Ei-taloudellinen mittaaminen

Ei-taloudelliseen mittaamiseen on edellä viitattu useita kertoja. Koska ei-taloudellinen mittaaminen on keskeisessä osassa tutkielmaa, selvitetään seuraavaksi perusteellisemmin, miksi ei-taloudellisten mittareiden käyttö on yleistynyt ja millaisia ei-taloudelliset mittarit voivat olla.

Ei-taloudellisten mittareiden yleistyminen ja tarve niille johtuvat suurelta osin perinteisten, taloudellisten mittareiden puutteista. Pelkkien taloudellisten mittareiden ajatellaan antavan yksipuolisen kuvan yrityksestä. Usein taloudellisen seurannan ajatellaan olevan sama kuin ajaisi autoa pelkästään peruutuspeiliin katsomalla. Tällä viitataan siihen, että taloudelliset mittarit kertovat lähinnä menneisyydestä, mutta ovat huonoja ennakoimaan tulevaa. (Malmi et al., 2006)

Taloudellisiin mittareihin keskittyminen ja niiden arvojen maksimoiminen saattavat johtaa yrityksen kannalta epäedulliseen loppu tulemaan. Näin voi tapahtua silloin, kun johtajat (esim. kasvattaakseen bonuksiaan), maksimoivat lyhyen tähtäyksen tulosta pitkän tähtäyksen menestyksen kustannuksella. (Ittner et al., 2003) Taloudellisten mittareiden käyttö suorituksen arvioinnissa saattaa olla ongelmallista myös silloin, kun useat tekijät vaikuttavat mittarin arvoon (mikä usein on tilanne). Tällöin voi olla vaikea ymmärtää, mitä pitäisi tehdä paremmin, jotta mittarin arvo ja suorituskyky paranisivat, mikä puolestaan voi johtaa työntekijöiden turhautumiseen ja välinpitämättömyyteen. (Fisher, 1992)

Taloudellisen mittaamisen puutteiden lisäksi Vaivio (1995) valaisee tekijöitä, jotka ovat vauhdittaneet ei-taloudellisten mittareiden esiinmarssia (jotka tosin ovat vahvasti yhteydessä taloudellisen mittaamisen puutteisiin). Hänen mukaansa yksi merkittävä tekijä on ollut laskentatoimen muuttuminen strategisempaan suuntaan. Tämä on herättänyt tarpeen ei-taloudellisille mittareille, sillä strateginen suunnittelu perustuu usein muihin kuin taloudellisiin mittareihin. Toinen keskeinen tekijä on ollut laadun ja asiakkaan – esimerkiksi jatkuvan parantamisen periaatteen sekä asiakastyytyväisyyden – korostunut merkitys. Myös näitä tekijöitä mitataan pääasiassa ei-taloudellisilla mittareilla. (Vaivio, 1995)

Lopuksi on syytä mainita, että myös ei-taloudellisten mittareiden käyttöön liittyy haasteita. Ei-taloudellisten mittareiden luonteesta johtuen (mittarit ovat usein laadullisia), mittareiden vertaileminen (esim. yritysten välillä) voi olla vaikeaa. Ei-taloudelliset mittarit ja niiden arvot ovatkin tietyllä tavalla paikallisia (riippuvaisia mittauskäytännöistä). (Toivanen, 2001) Lisäksi Vaivio (1995) muistuttaa, että ei-taloudellisten mittareiden yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen ei aina ole itsestään selvä, jonka vuoksi ei-taloudellisten mittareiden tarvetta voi olla vaikea perustella.

Laadullisia ja määrällisiä ei-taloudellisia mittareita

Ei-taloudellisten mittareiden on edellä todettu mittaavan muun muassa asiakastytyväisyyttä, laatua sekä työntekijöiden kyvykkyyttä. Tämän perusteella voi helposti syntyä sellainen kuva, että ei-taloudelliset mittarit ovat luonteeltaan kvalitatiivisia eli laadullisia. Vaikka tämä on osittain totta, se ei ole koko totuus – ei-taloudelliset mittarit voivat nimittäin olla sekä laadullisia että määrällisiä (Smith, 1995). Otley (1999) mainitsee esimerkkeinä määrällisistä ei-taloudellisista mittareista tuotantoprosessien kiertoaikojen mittarit sekä toimitusten oikea-aikaisuuden mittarit.

Vaikka laadulliset ei-taloudelliset mittarit ovat epäilemättä tärkeitä yrityksen menestyksen tarkastelussa ja toiminnan kehittämisessä, keskitytään tässä tutkielmassa määrällisiin mittareihin. Tämä johtuu siitä, että tutkielmassa kehitettävien mittareiden tulee mahdollistaa objektiivinen vertailu golfkenttien välillä, mikä puolestaan edellyttää sitä, että mittareille on pystyttävä laskemaan yksiselitteiset arvot. Tämä ei tarkoita sitä, ettei esimerkiksi laatua tai asiakastytyväisyyttä mittaavia mittareita voitaisi käyttää golfkenttien välisessä vertailussa, mutta laatua ja asiakastytyväisyyttä on kyettävä mittaamaan numeerisesti.

2.2.3 Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset

Suorituskyvyn mittaamista voidaan käyttää eri tarkoituksiin (kts. esim. Simons, 2000; Henri, 2006). Tämän alaluvun alussa todettiin suorituskyvyn mittaamisen viittaavan muun muassa yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn tarkasteluun. Suorituskyvyn arviointi on kuitenkin vain yksi monista eri käyttötarkoituksista, joita suorituskyvyn mittaamisella on.

Hyvän käsityksen mittaamisen moninaisista käyttötarkoituksista saa Lönnqvistin (2002) lisensiaatintutkimuksesta. Lönnqvist tutki muun muassa kirjallisuudessa yleisesti esiintyneitä suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksia sekä mittaamisessa tapahtunutta muutosta viimeisten vuosikymmenten aikana. Hän havaitsi mittaamisessa perinteisempiä sekä

uudempia ja kehittyneempiä käyttötarkoituksia. Lönnqvist jakaa käyttötarkoitukset kahteen luokkaan: strategiseen johtamiseen keskeisesti liittyviin käyttötarkoituksiin sekä mittauksen muihin tarkoituksiin. **Taulukosta 1** käy ilmi, minkälaisia mittaamisen käyttötarkoituksia kuuluu Lönnqvistin tunnistamiin kahteen kategoriaan.

Strategiseen johtamiseen keskeisesti liittyvät käyttötarkoitukset:	Muita mittauksen käyttötarkoituksia:
<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön ohjaaminen - henkilöstön opettaminen - strategian konkretisointi - strategian toteutumisen seuraaminen - strateginen (double-loop) oppiminen - tavoitteiden kommunikointi - yrityksen ulkopuolisten asioiden seuraaminen - älyllisen pääoman hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> - ennustaminen - hälytys - nykytason arviointi - kilpailu - kontrollointi - motivointi - päätöksenteon tuki - tietojärjestelmien informaation tiivistäminen - tulospalkitseminen - ylemmän organisaatiotason vaatimusten toteuttaminen - yrityksen ulkopuolinen raportointi

Taulukko 1. Suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoituksia jaoteltuina strategisiin ja muihin käyttötarkoituksiin (Lönnqvist, 2002).

Kuten taulukosta nähdään, suorituskyvyn mittaamisella voi olla monia käyttötarkoituksia. Lönnqvistin mukaan erilaisten mittareiden ja mittaamisen käyttöön vaikuttavat muun muassa organisaation strategia, toimintatavat, kulttuuri sekä monet muut organisaation piirteet. Lisäksi on huomattava, että mittaamisen käyttötarkoitukset ovat yhteydessä siihen, kuka mittaamista käyttää – johto ja yksittäiset tiimit tai työntekijät voivat käyttää mittaamista ja mittareita eri tarkoituksiin. Toisaalta on huomattava, että eri käyttötarkoitukset eivät ole toisiaan poissulkevia – mittaamista ja mittareita voidaan käyttää samanaikaisesti useampaan tarkoitukseen. (Lönnqvist, 2002)

Mittaamisen käyttötarkoitusten pohtiminen on tärkeää sen vuoksi, että tavoitellut käyttötarkoitukset vaikuttavat siihen, millainen mittaristo tarvitaan ja miten sopiva mittaristo rakennetaan. Malmin et al. (2006) mukaan ensimmäinen ja tärkein asia mittariston suunnittelussa on päättää, mitä mittaristolta halutaan. Esimerkiksi BSC:tä voidaan käyttää yksinkertaisesti seurantajärjestelmänä (jolloin käyttötarkoitukset painottunevat **taulukossa 1** oikealla puolella listattuihin tarkoituksiin, esim. nykytason arviointiin) tai monipuolisemmin johtamisjärjestelmänä (**taulukossa 1** vasemmalla puolella listatut tarkoitukset, esim.

henkilöstön ohjaaminen). Käyttötarkoituksesta riippuen BSC:n rakentamisperiaatteet ovat hieman erilaiset. (Malmi et al., 2006)

Tutkielmassa tunnuslukujen ja mittareiden avulla pyritään saamaan tietoa golfyhtiöiden suorituskyvystä. Mittaamisen ei kuitenkaan tarvitse rajoittua pelkkään nykytilan arviointiin, vaan sitä voidaan hyödyntää muihinkin käyttötarkoituksiin. Seuraavassa luvussa esiteltävä benchmarking on esimerkki siitä, miten golfyhtiöt voivat hyödyntää suorituskyvyn mittaamista keskinäisessä vertailussa. Tämän lisäksi tunnuslukuja ja mittareita voitaisiin hyödyntää esimerkiksi yhtiöiden raportoinnissa sekä päätöksenteon tukena.

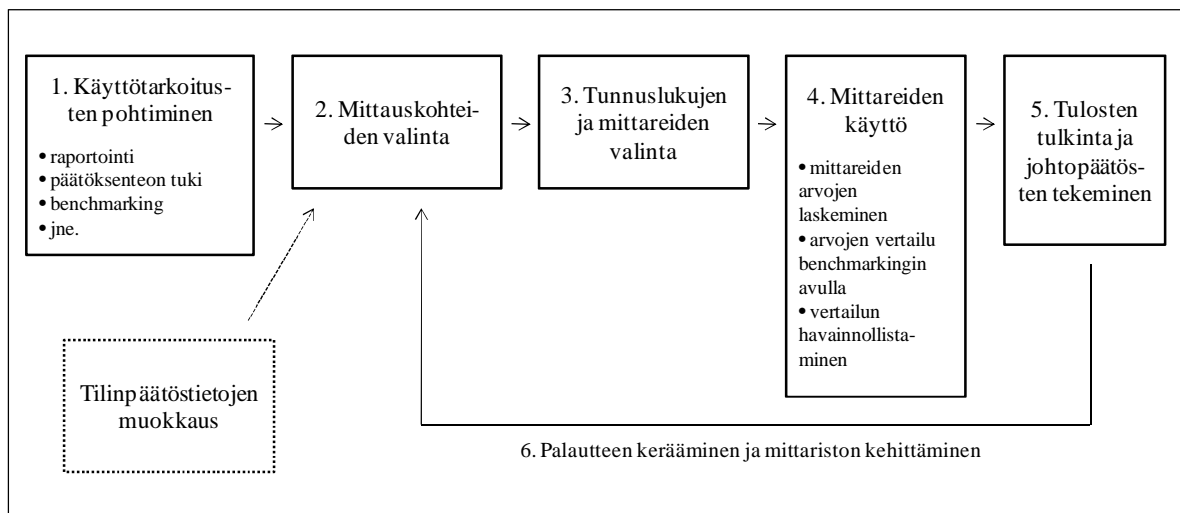
Lopuksi on syytä todeta, että vastuu tutkielmassa kehitettävien tunnuslukujen ja mittareiden hyödyntämisestä on viimekädessä golfyhtiöiden johdolla. Tutkielmassa pyritään kuitenkin kehittämään sellaisia suorituskyvyn mittareita, jotka mahdollistavat monipuolisen käytön ja ovat hyödyksi toiminnan kehittämisessä (eli ei tyydytä vain tunnuslukuihin). Tämä pyrkimys saa tukea Laitiselta (2003), jonka mukaan mittaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen pitäisi mahdollistaa suorituskyvyn parantaminen.

3 Mittariston kehittäminen ja käyttö

Teoriaosan alussa tarkasteltiin tunnuslukuanalyysia ja sen vaiheita sekä arvioitiin tunnuslukuanalyysia erityisesti johdon näkökulmasta. Johdon todettiin tarvitsevan taloudellisten mittareiden rinnalle myös ei-taloudellisia, taloudellisia mittareita ennakoivia, mittareita. Tämän vuoksi tarkastelua laajennettiin tunnuslukuanalyysista suorituskyvyn mittaamiseen.

Tässä luvussa esitellään erilaisia tunnuslukuja ja keskustellaan niiden soveltuvuudesta golfyhtiöille. Tunnuslukujen lisäksi tarkastellaan golfyhtiöille tarpeellisia ei-taloudellisia mittareita (jatkossa käytetään nimitystä *toiminnalliset mittarit*). Tunnuslukujen ja toiminnallisten mittareiden kartoittamisen jälkeen keskustellaan benchmarkingista keinona hyödyntää mittareiden tarjoamaa informaatiota suorituskyvyn vertaamisessa ja kehittämisessä.

Ennen tunnuslukujen ja toiminnallisten mittareiden tarkastelua on syytä havainnollistaa mittariston kehittämis- ja käyttöprosessia. **Kuvassa 3** on esitetty jo aikaisemmin läpikäyty Laitisen (1986) tunnistamat tunnuslukuanalyysin vaiheet (kts. **osio 2.1.2**), joita on täydennetty suorituskyvyn mittaamisen tarkastelun yhteydessä esiinnoitettavilla seikoilla.



Kuva 3. Mittariston kehittäminen ja käyttö tutkielmassa (mukaillen teosta Laitinen, 1986). Tunnuslukuanalyysin sijaan käytetään termiä *mittaristo*, koska kyse ei ole ainoastaan tunnusluvuista vaan myös toiminnallisista mittareista.

Kuvassa 3 esitettyyn mittariston kehittämis- ja käyttöprosessiin on lisätty ensimmäiseksi vaiheeksi mittaamisen käyttötarkoitusten pohtiminen, mikä ei kuulu perinteisen

tunnuslukuanalyysin vaiheisiin. Mittariston aiotulla käyttötarkoituksella (benchmarkingilla) on kuitenkin keskeinen vaikutus siihen, millaisia mittareita mittaristoon voidaan valita (mittareiden tulee olla määrällisiä), joten käyttötarkoituksen huomioiminen mittauskohteita ja mittareita valittaessa on tärkeää.

Käyttötarkoitusten pohtimista lukuun ottamatta **kuvassa 3** esitetty prosessi sisältää samat vaiheet kuin Laitisen tunnuslukuanalyysi. Tilinpäätösten muokkaamista ei tutkielmassa kuitenkaan tehdä, koska se ei ole mahdollista käytetystä aineistosta johtuen (kts. **luku 4**). On myös hyvä mainita, että mittareiden tarjoaman informaation tulkinta, sen pohjalta tehtävien johtopäätösten tekeminen sekä mittariston mahdollinen edelleen kehittäminen jäävät mittariston käyttäjien (golfyhtiöiden johdon) vastuulle.

3.1 Tunnusluvut ja toiminnalliset mittarit

Tässä alaluvussa tarkastellaan erilaisia tunnuslukuja ja toiminnallisia mittareita sekä niiden soveltuvuutta golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamiseen. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota golfyhtiöiden ominaispiirteisiin. Tunnuslukujen ja mittareiden käyttökelpoisuuteen vaikuttavat nimittäin keskeisesti kolme suomalaisille golfyhtiöille tyypillistä piirrettä. Nämä ovat:

- voittoa tavoittelemattomuus,
- osakeyhtiörakenne sekä
- toiminnan kausiluonteisuus⁷.

Näistä voittoa tavoittelemattomuudella on kenties suurin vaikutus golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamiseen. Usein taloudellisen menestyksen ajatellaan olevan yrityksen tärkein päämäärä, jolloin kannattavuuden (esim. oman pääoman tuoton) mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää (kts. esim. Palepu et al., 2007). Golfyhtiöiden tapauksessa perinteiset kannattavuuden mittarit ovat kuitenkin varsin käyttökelvottomia, sillä golfyhtiöt eivät tavoittele toiminnallaan voittoa. Hyvä kysymys onkin, mitä golfyhtiöt toiminnallaan tavoittelevat, jos kerran voiton tavoittelu ei ole niiden päämäärä? Ja edelleen, mihin golfyhtiöt näin ollen tarvitsevat suorituskyvyn mittaamista? Kuten jäljempänä nähdään, näillä kysymyksillä on suuri vaikutus golfyhtiöille tarpeellisten suorituskykymittareiden valintaan.

⁷ Vaikka voittoa tavoittelemattomuus sekä osakeyhtiörakenne ovatkin tyypillisiä piirteitä suurimmalle osalle suomalaisista golfkentistä, eivät ne päde kaikkiin kenttiin. Golfin kausiluonteisuus sen sijaan koskettanee kaikkia suomalaisia golfkenttiä.

Osakeyhtiörakenteesta johtuen golfyhtiön liikevaihdosta merkittävä osa muodostuu vuotuisista hoito- ja rahoitusvastikemaksuista, joita yhtiön osakkeenomistajat maksavat yhtiölle (kts. **osio 4.1**). Kuten jäljempänä huomataan, tämä asettaa tiettyjä haasteita erityisesti sellaisten mittareiden käytölle, joissa toisena komponenttina on liikevaihto. Viimeiseksi, golfin kausiluonteisuus Suomessa johtaa siihen, että golfyhtiön kassavirrat jakaantuvat epätasaisesti tilikaudelle (joka on useimmiten kalenterivuosi). Tämä asettaa haasteita ainakin perinteisille maksuvalmiuden mittareille, koska tilinpäätöshetken maksuvalmius ei kuvasta kovin hyvin yhtiön ”todellista” maksuvalmiutta.

Edellä kuvatut golfyhtiöiden kolme ominaispiirrettä ovat seikkoja, jotka täytyy huomioida mittareita valittaessa. Näiden, erityisesti suomalaisiin golfyhtiöihin liittyvien, seikkojen lisäksi on olemassa yleisempiä ominaisuuksia, joita hyviltä mittareilta vaaditaan. Laitisen (2003) mukaan mittareiden tulee olla **relevantteja** (mittarilla tulee olla olennainen merkitys päätöksenteolle), **edullisia** (mittarin arvon tulee olla edullisesti tuotettavissa), **valideja eli oikeellisia** (mittarin tulee mitata tarkoitettua mittauksen kohdetta riittävän harhattomasti), **reliabeleja eli tarkkoja** (mittarin arvon tulee olla riittävän tarkka) sekä **uskottavia** (päättökentekijän tulee voida luottaa mittarin arvoon). Lisäksi yrityksessä toimivien ihmisten on pystyttävä (oikeanlaisella toiminnalla) **vaikuttamaan mittarin arvoon**. Tärkeää on myös pohtia mittaustiedon **saatavuutta**, mikä luonnollisesti on yhteydessä yllä mainittuun vaatimukseen mittareiden edullisuudesta. (Malmi et al., 2006)

3.1.1 Tunnuslukuanalyysin mittauskohteet ja tunnusluvut

Aikaisempaa tutkimusta golfyhtiöille soveltuvista ja tarpeellisista tunnusluvuista ei näytä olevan tehty Suomessa (ts. suomalaisten golfyhtiöiden ominaispiirteet huomioivaa tutkimusta ei ole tehty). Tästä johtuen etukäteen on mahdotonta sanoa, mitkä tunnusluvut ovat suomalaisille golfyhtiöille käyttökelpoisia. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaan mahdollisimman laajasti edellä tunnistettuja (kts. **osio 2.1.2**) mittauskohteita ja niitä mittaavia tunnuslukuja. Tällä tavalla voidaan tunnistaa golfyhtiölle soveltuvat tunnusluvut sekä sellaiset tunnusluvut, jotka eivät ole golfyhtiöille käyttökelpoisia. Mittauskohteet, jotka seuraavaksi käydään läpi, ovat:

- toiminnan laajuus ja sen kehitys,
- kannattavuus,
- tehokkuus,

- maksuvalmius ja vakavaraisuus,
- sijoittajien tunnusluvut sekä
- kassavirtaperusteiset tunnusluvut.

Toiminnan laajuus ja sen kehitys

Toiminnan laajuutta ja sen kehitystä on varsin yksinkertaista mitata. Haasteena voi tosin olla päättää, millä tavalla toiminnan kokoa halutaan mitata, sillä vaihtoehtoja on paljon: usein koon mittarina käytetään liikevaihtoa, taseen loppusummaa tai osakepääoman markkina-arvoa, mutta yhtäläillä kokoa voidaan mitata esimerkiksi yrityksen markkinaosuudella tai työntekijöiden määrällä. Toisaalta, useimmat toiminnan laajuuden mittarit ovat voimakkaasti korreloituneita, jolloin vähäisempikin määrä mittareita riittää. Kehityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä toiminnan laajuuden, esimerkiksi liikevaihdon, vuotuista kehitystä. (Ikäheimo et al., 2005)

Golfyhtiön näkökulmasta toiminnan laajuuden ja siinä tapahtuvan kehityksen mittaamiselle ei ole esteitä. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi liikevaihtoa ja sen kehitystä tai taseen loppusummaa ja siinä tapahtunutta kehitystä.

Kannattavuus

Kannattavuutta mitataan ainakin kahdentyyppisillä tunnusluvuilla: pääomien tuottoasteita kuvaavilla luvuilla (esim. oman pääoman tai sijoitetun pääoman tuotto) sekä voittoprosentteja kuvaavilla luvuilla (esim. liikevoitto- tai käyttökateprosentti). Voidaan ajatella, että pääomien tuottoja mittaavat luvut mittaavat kannattavuutta sijoittajien näkökulmasta ja voittoprosentit yrityksen näkökulmasta. (Ikäheimo et al., 2005)

Pääomien tuottoja mittaavissa tunnusluvuissa suhteutetaan tuloslaskelmassa näkyvää voittoa (joka voidaan laskea hieman eri tavoilla) taseessa näkyvien pääomien määriin. Esimerkiksi oman pääoman tuotto voidaan laskea jakamalla nettovoitto oman pääoman määrällä. (Kinnunen et al., 2002) Oman pääoman määrän pysyessä samana, pääoman tuotto on sitä parempi, mitä suurempi on tilikauden nettovoitto.

Pääomien tuottojen laskemiselle ei periaatteessa ole estettä golfyhtiöiden näkökulmasta – löytyväthän tunnusluvun laskemiseen tarvittavat erät yhtiöiden tilinpäätöksistä. Käytännössä pääomien tuottojen laskeminen ei kuitenkaan ole järkevää, koska golfyhtiöiden tavoite ei ole

tuottaa voittoa. Näin ollen pääomien tuottoasteita mittaavia tunnuslukuja ei voida pitää hyvinä golfyhtiön kannattavuuden mittareina.

Voittoprosentteja kuvaaviin tunnuslukuihin pätee sama kuin pääomien tuottoja kuvaaviin lukuihin – niidenkään laskeminen ei ole järkevää, kun tavoite ei ole tuottaa voittoa. Esimerkiksi liikevoittoprosenttia laskettaessa liikevoitto jaetaan liikevaihdon määrällä (Ikäheimo et al., 2005), jolloin tunnusluvun arvo on sitä parempi, mitä suurempi on liikevoitto (liikevaihdon pysyessä ennallaan). Näin ollen myöskään voittoprosentteja kuvaavat tunnusluvut eivät sovellu golfyhtiöiden käyttöön.

Koska perinteiset kannattavuuden mittarit eivät sovellu golfyhtiöille, herää kysymys, voidaanko kannattavuutta mitata jotenkin muuten? Golfyhtiöiden tapauksessa kannattavuuden mittaamisen ”esteenä” on nimenomaan voittoa tavoittelemattomuus, joten kysymykseen on perusteltua etsiä vastausta muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisesta.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation kannattavuuden mittaaminen

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisesta ja tunnuslukuanalyysista on kirjoitettu melko paljon. Nämä tutkimukset ovat joko käsitelleet voittoa tavoittelemattomia organisaatioita yleisemmällä tasolla (kts. esim. Tuckman & Chang, 1991; Ritchie & Kolodinsky, 2003; Brooks, 2004; Abraham, 2006) tai sitten ne ovat keskittyneet johonkin tiettyyn voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden joukkoon (kts. esim. Sherman, 1986; Zeller et al., 1996; Watkins, 2000 sairaaloista; Chabotar, 1989 yliopistoista; Hager, 2001 taideorganisaatioista)⁸. On syytä tiedostaa, että siinä missä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eroavat voittoa tavoittelevista organisaatioista, ne ovat myös keskenään erilaisia. Esimerkiksi sairaaloiden tulorakenne poikkeaa merkittävästi hyväntekeväisyysjärjestöjen tulorakenteesta; sairaaloiden tuloista valtaosa syntyy maksullisten palveluiden tuottamisesta eikä lahjoituksista ja verotuista (Zeller et al., 1996). Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden heterogeenisyyden vuoksi yllä mainituissa tutkimuksissa kehitetyt tunnusluvut eivät siis välttämättä sovellu golfyhtiöiden käyttöön.

Vaikka yllä mainituissa tutkimuksissa on paljon mielenkiintoista myös golfyhtiöiden näkökulmasta, ne eivät juuri tarjoa uusia ajatuksia kannattavuuden mittaamiseen. Chabotarin

⁸ Lisäksi tietoa etsittiin asunto-osakeyhtiöiden (ja kiinteistöpalveluiden) suorituskyvyn ja kannattavuuden mittaamista käsittelevästä kirjallisuudesta (kts. esim. Lounela & Nissinen, 1990), koska asunto-osakeyhtiöitä voidaan pitää jossain määrin samankaltaisina kuin golfyhtiöitä (molemmissa omistus oikeuttaa palvelun käyttöön ja lisäksi omistajat maksavat vastikemaksuja).

(1989) mukaan voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät keskity tunnuslukuanalyysissa voiton tai pääomien tuottojen tarkasteluun. Hänen mukaansa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden taloudenhallintaa ohjaavat muut päämäärät kuin voitto. Kannattavuuden sijaan huomiota kiinnitetään muun muassa toiminnan kustannustehokkuuteen (Sherman, 1986), varojenkeruun (Chabotar, 1989) ja varojenkäytön tehokkuuteen (Brooks, 2004), taloudelliseen vakauteen (Tuckman & Chang, 1991; Hager, 2001) sekä lyhyen aikavälin maksukykyyn (Chabotar, 1989). Edellä mainitut tutkimukset osoittavat osaltaan sen, että suorituskyvyn mittaaminen on tarpeellista voittoa tavoittelemattomillekin organisaatioille. Mittaamisessa keskitytään vain hieman eri asioihin kuin voittoa tavoittelevien yritysten kohdalla.

Mikäli kannattavuutta halutaan kuitenkin arvioida voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, yksi tapa on verrata kokonaistuottoja kokonaiskustannuksiin. Vertailun idea on yksinkertainen: mikäli tuotot ovat kustannuksia suuremmat, toiminta on ollut kannattavaa (syntyy ylijäämää), mikäli kustannuksia taas on tuottoja enemmän, toiminta on ollut tappiollista (syntyy alijäämää). Vaikka organisaation tavoite ei olisikaan tuottaa voittoa, se ei voi myöskään jatkuvasti toimia tappiollisesti. (Chabotar, 1989) Kannattavuus voidaan tulkita huonoksi esimerkiksi silloin, kun alijäämää on syntynyt kahtena vuotena peräkkäin tai kun alijäämän määrä on yli kymmenen prosenttia kokonaistuottojen määrästä (Groves, 1980). Toisaalta on hyvä huomata, ettei yhden vuoden alijäämä johda automaattisesti ongelmiin; se voi jopa olla tarkoituksenmukaista, jos edellisiltä vuosilta on kertynyt ylijäämää. Edelleen, myös jatkuvasti kertyvä ylijäämä voi olla ongelma, koska se voi asettaa kyseenalaiseksi organisaation voittoa tavoittelemattomuuden oletuksen. (Chabotar, 1989)

Jos kerran kannattavuutta voidaan seurata kokonaistuottojen ja kustannusten avulla, sitä voitaisiin varmaankin seurata myös kassavirtojen tai tuloslaskelman voittoerien avulla. Kannattavuuden tarkastelu jollain tavalla, vaikka sitten absoluuttisen voiton tai tappion seuraaminen, on epäilemättä tarpeellista golfyhtiöiden johdolle. Tällöin ei kuitenkaan voida puhua tunnuslukujen käytöstä, koska kyse olisi absoluuttisten eikä suhdelukujen käytöstä. Golfyhtiöiden kohdalla tällaisten kannattavuuden mittareiden käyttökelpoisuutta rajoittaa myös se, että yhtiöiden tuotoista suuri osa muodostuu vastiketuoista. Näin ollen kannattavuutta voitaisiin parantaa nostamalla vastikemaksuja, mikä tuskin on tavoiteltavaa.

Kaiken kaikkiaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kannattavuuden mittaaminen näyttää olevan haasteellista. Toisaalta, edellä käydyn keskustelun perusteella voidaan

argumentoida kannattavuuden mittaamisen olevan voittoa tavoittelemattomille organisaatioille jokseenkin irrelevanttia. Tämä pätee myös golfyhtiöihin. Tämän vuoksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisessa keskitytään muihin talouden osa-alueisiin, kuten edellä mainittiin. Abrahamin (2006) mukaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tunnuslukuanalyysissä oleellista on myös organisaation mission huomioiminen, koska missio on syy organisaation olemassa ololle. Parker (2003) jatkaa todeten, että mission lisäksi tulee huomioida ihmiset, joita mission avulla palvellaan. Golfyhtiön toiminnan ja suorituskyvyn mittaamisen tavoitteista keskustellaan lisää **osiossa 5.1.**

Tehokkuus

Tehokkuuden tunnusluvut kuvastavat sitä, miten nopeasti tietyt pääomaerät saadaan tuottamaan (Ikäheimo et al., 2005). Tehokkuutta mitataan tyypillisesti erilaisilla kiertonopeuksilla. Tehokkuuden tunnusluvut voidaan karkeasti jakaa käyttöpääoman sekä kiinteän omaisuuden kiertonopeuksia mittaaviin tunnuslukuihin. (Palepu et al., 2007) Käyttöpääoman osalta tarkastellaan usein koko käyttöpääoman lisäksi sen eri osien, kuten varastojen, ostovelkojen sekä myyntisaamisten, kiertonopeuksia. Myös kiinteän omaisuuden osalta voidaan tarkastella koko kiinteän omaisuuden kiertonopeutta tai esimerkiksi vain pysyvien vastaavien kiertoa. (Ikäheimo et al., 2005)

Monet tehokkuuden tunnusluvut lasketaan siten, että liikevaihto jaetaan sillä pääomaerällä, jonka kiertonopeutta halutaan tarkastella. Esimerkiksi (koko) pääoman kiertonopeutta laskettaessa jaetaan liikevaihto taseen loppusummalla eli pääoman määrällä. Tällöin kiertonopeus kertoo, kuinka paljon yritystoimintaan sitoutuneella pääomalla on saatu aikaiseksi myyntiä. (Ikäheimo et al., 2005) Pääoman kiertonopeutta, ja siis toiminnan tehokkuutta, parantavat suurempi myynti (pääoman pysyessä ennallaan) tai pienempi toimintaan sitoutunut pääoma (myynnin eli liikevaihdon pysyessä ennallaan).

Golfyhtiön tehokas toiminta on epäilemättä sekä yhtiön omistajien että johdon intresseissä. Yllä esiteltyjen tehokkuuden tunnuslukujen käyttö on kuitenkin golfyhtiön kannalta ongelmallista, sillä tunnusluvuissa liikevaihdolla on keskeinen rooli. Kuten mainittiin jo aikaisemmin, golfyhtiön liikevaihdosta suuri osa muodostuu vastikemaksuista, joissa tapahtuvat muutokset näkyvät suoraan liikevaihdossa. Tämä tarkoittaa sitä, että golfyhtiön tehokkuuden tunnuslukujen arvoja voitaisiin parantaa perimällä suurempia vastikemaksuja (kasvattamalla liikevaihtoa), mikä kuitenkin tuskin olisi tavoiteltavaa. Vastaavasti pääomien

kiertonopeudet heikkenisivät vastikemaksujen pienentyessä (liikevaihdon laskiessa), vaikka todellisuudessa kyse voisikin itse asiassa olla siitä, että toiminta olisi ollut tehokkaampaa (ei olisi ollut tarvetta periä yhtä suuria vastikemaksuja kuin aikaisemmin). Näin ollen yllä esiteltyt perinteiset tehokkuuden tunnusluvut eivät sovellu golfyhtiöiden käyttöön.

Tuottavuus ja kustannustehokkuus

Tehokkuuden käsitettä sivuaa läheisesti tuottavuuden käsite. Tuottavuudella tarkoitetaan tuotannon määrän ja siihen käytettyjen panosten välistä suhdetta (laskentakaavana: tuottavuus = tuotos ÷ panos). Tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi työn, pääoman (esim. koneiden) ja materiaalien käytön osalta. Esimerkiksi työn tuottavuus kertoo, kuinka paljon tuotosta yhtä työpanosta (esim. henkilötyövuotta tai työntuntia) kohden on saatu aikaiseksi. (Uusi-Rauva, 1996) Luonnollisesti työn tuottavuutta parantavat suurempi tuotoksen määrä (työpanoksen pysyessä ennallaan) ja pienempi työpanosten määrä (tuotoksen pysyessä ennallaan). Käytännössä siis panosten (esim. työvoiman, koneiden ja raaka-aineiden) tehokkaampi käyttö parantaa tuottavuutta. Tuottavuuden voidaan näin ollen ajatella mittaavan operatiivisen toiminnan tehokkuutta.

Koska perinteisten tehokkuuden tunnuslukujen todettiin edellä soveltuvan huonosti golfyhtiöiden käyttöön, voidaan tuottavuuden mittareita käyttää golfyhtiöiden tehokkuuden tarkastelemisessa. Haasteeksi muodostuu kuitenkin se, että tuotoksen ja erityisesti panosten mittaaminen on golfyhtiöiden tapauksessa vaikeaa (Uusi-Rauvan (1996) mukaan tuottavuuden tarkastelu sopiikin parhaiten teollisuusyrityksille, joiden tuotosten ja panosten mittaaminen on jokseenkin yksiselitteistä). Esimerkiksi golfyhtiöiden työn tuottavuutta tarkasteltaessa pitäisi pystyä laskemaan työpanos (esim. työtunteina). Tämä on haasteellista kahdesta syystä: Ensinnäkin, yhtiöissä ei välttämättä seurata työpanosten kulutusta. Toiseksi, yhtiöissä tehdään ”eritasoista” työtä, minkä vuoksi työpanokset (esim. toimitusjohtajan ja kesätyöntekijän työ) tulisi voida muuttaa yhteismitallisiksi.

Tuottavuutta tarkasteltaessa panosten määrä voidaan fyysisten yksiköiden (esim. työtuntien) sijaan ilmaista kuitenkin myös rahamääräisenä (Uusi-Rauva, 1996). Tämä helpottaa golfyhtiöiden tuottavuuden mittaamista, sillä esimerkiksi työn tuottavuutta mitattaessa panoksena voidaan käyttää palkkakustannuksia. Tällöin verrataan siis tuotoksen ja kustannusten suhdetta. Koska tuottavuutta parantaa kustannusten (panosten) tehokkaampi käyttö, voidaan oikeastaan puhua kustannustehokkuudesta. Jatkossa käytetäänkin termiä *kustannustehokkuus*.

Maksuvalmius ja vakavaraisuus

Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukujen avulla tarkastellaan yrityksen rahoituksellista asemaa ja rahoitusrakennetta (Ikäheimo et al., 2005). Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua lyhyen aikavälin taloudellisista velvoitteista. Vakavaraisuus puolestaan viittaa kykyyn suoriutua pitkän aikavälin taloudellisista velvoitteista. Vakavaraisuuden tunnusluvut kertovat myös yrityksen rahoitusrakenteesta. (Kinnunen et al., 2002) Käytännössä maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut siis tarkastelevat: a) rahan riittävyttä maksuvelvoitteiden maksamiseen ja b) rahoitusrakenteen terveyttä eli sitä, että vieraan pääoman rooli ei ole hallitseva (Alhola & Lauslahti, 2000). **Taulukossa 2** on esitetty joitakin esimerkkejä maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuista sekä niiden laskentakaavoista.

Maksuvalmius		Vakavaraisuus	
Staattinen		Staattinen	
Quick ratio	$\text{rahoitusomaisuus} \div \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$	Omavaraisuusaste	$\text{oma pääoma} \div \text{koko pääoma}$
Current ratio	$(\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}) \div \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$	Velkaantumisaste	$\text{vieras pääoma} \div \text{oma pääoma}$
Dynaaminen		Dynaaminen	
Korkokulujen hoitokate	$\text{voitto ennen korkoja ja veroja} \div \text{korkokulut}$	Vieraan pääoman takaisinmaksu aika	$\text{vieras pääoma} \div \text{rahoitustulos}$
Liiketoiminnan kassavirtaan perustuva maksuvalmius (OCF ratio)	$\text{liiketoiminnan kassavirta} \div \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$	Lainojen hoitokate	$\text{voitto ennen korkoja ja veroja} \div (\text{korkokulut} + \text{pitkäaikaisten lainojen lyhennykset})$

Taulukko 2. Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja (Horrigan, 1986; Alhola & Lauslahti, 2000; Kinnunen et al., 2002; Ikäheimo et al., 2005; Palepu et al., 2007).

Taulukossa 2 tunnusluvut on jaettu staattisiin ja dynaamisiin tunnuslukuihin Alholan ja Lauslahden (2000) ajatusten mukaisesti. Vakavaraisuuden osalta taulukkoa voidaan tulkita siten, että staattiset tunnusluvut tarkastelevat rahoitusrakennetta ja dynaamiset (pitkän aikavälin) takaisinmaksukykyä. Sekä staattiset että dynaamiset maksuvalmiuden tunnusluvut sen sijaan mittaavat (lyhyen aikavälin) takaisinmaksukykyä. (Alhola & Lauslahti, 2000) Ero on siinä, että staattiset maksuvalmiuden tunnusluvut perustuvat taseen varantoihin, kun taas dynaamiset maksuvalmiuden tunnusluvut käyttävät hyväksi tuloslaskelman virtasuureita koko

tilikaudelta (Kinnunen et al., 2002). Staattiset maksuvalmiuden tunnusluvut siis mittaavat maksukykyä yhtenä hetkenä (käytännössä tilinpäätöshetkenä) (Alhola & Lauslahti, 2000).

Golfyhtiöiden näkökulmasta vakavaraisuuden tunnuslukujen käytölle ei enimmäkseen ole esteitä. Vieraan pääoman takaisinmaksuaikaa ei kuitenkaan ole järkevää mitata, koska yhtiöt eivät tavoittele voittoa, eivätkä näin ollen pyri maksimoimaan rahoitustulosta. Lainojen hoitokatteen (samoin kuin korkokulujen hoitokatteen) osalta on järkevää lähinnä tarkastella sitä, täyttyykö tunnusluvun ehdoton edellytys eli onko voitto ennen korkoja ja veroja vähintään yhtä suuri kuin korkokulujen ja lyhennettävien pitkäaikaisten lainojen summa (ts. onko tunnusluvun arvo vähintään yksi).

Staattiset maksuvalmiuden tunnusluvut ovat sen sijaan ongelmallisempia golfyhtiöiden kannalta, koska ne mittaavat tilinpäätöshetken maksuvalmiutta. Golfin kausiluonteisuuden takia yhtiöiden maksutapahtumat ajoittuvat pääasiassa kesäkuukausille, jolloin maksuvalmiuden on oltava kunnossa. Sen sijaan tilikauden (joka siis pääsääntöisesti on kalenterivuosi) päätöshetkellä maksuvalmius saattaa olla hyvinkin huono, koska yhtiöillä ei tällöin ole juurikaan tarvetta likvideille varoille. Näin ollen tilinpäätöshetken maksuvalmius antaa todennäköisesti harhaisen kuvan yhtiöiden todellisesta (ja oleellisesta) maksuvalmiudesta. Golfyhtiöiden maksuvalmiuden mittaamisessa huomiota tuleekin kiinnittää dynaamisiin tunnuslukuihin, esimerkiksi korkokulujen hoitokatteeseen. Kassavirtoihin perustuviin maksuvalmiuden tunnuslukuihin palataan vielä jäljempänä kassavirtaperusteisten tunnuslukujen tarkastelun yhteydessä.

Sijoittajien tunnusluvut

Sijoittajien tunnusluvuissa yritystä tarkastellaan hieman eri näkökulmasta kuin edellä läpi käydyissä tunnusluvuissa. Siinä missä esimerkiksi kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut tarkastelevat yrityksen toimintaedellytyksiä (Laitinen, 1986), tarkastelevat sijoittajien tunnusluvut yritystä sijoituskohteena. Sijoittajien tunnusluvut ovatkin erityisen merkityksellisiä nykyisille ja potentiaalisille osakkeenomistajille, yritysanalytikoille sekä näiden myötä myös johdolle. (Ikäheimo et al., 2005)

Sijoittajien tunnuslukujen avulla arvioidaan muun muassa yrityksen osingon suuruutta (suhteessa osakkeen arvoon tai tulokseen), osakekohtaista tulosta sekä osakkeen markkina-arvon suhdetta osakkeen tuottoon (Ikäheimo et al., 2005). Golfyhtiön osakkeenomistajille sijoittajien tunnusluvut ovat kuitenkin varsin huono arviointiväline: Golfyhtiöt eivät

(tietävästi) jaa osinkoa, mikä tekee osinkopohjaisista tunnusluvuista käyttökelvottomia. Osakekohtaista tulosta (tai markkina-arvon suhdetta osakkeen tuottoon) ei ole puolestaan perusteltua mitata sen takia, että golfyhtiöt eivät tavoittele voittoa eivätkä näin ollen pyri myöskään maksimoimaan osakekohtaista tulosta.

Vaikka yllä esiteltyt sijoittajien tunnusluvut eivät sovellu golfyhtiön arvioimiseen sijoituskohteena, ajatus golfyhtiön tarkastelemisesta osakkeenomistajan näkökulmasta on kuitenkin relevantti: Osakkeenomistajat ovat golfyhtiölle tärkeä sidosryhmä (mm. siksi, että he rahoittavat golfyhtiön toimintaa) ja sen vuoksi osakkeenomistamisesta saavutettavan hyödyn arvioiminen on mielenkiintoista niin nykyisten kuin potentiaalistenkin osakkeenomistajien näkökulmasta. Ja koska osakkeenomistajat ovat golfyhtiön keskeinen sidosryhmä, voidaan osakkeenomistamisesta saavutettavan hyödyn mittaamista pitää tärkeänä myös yhtiön johdon näkökulmasta. Osakkeenomistamisen ”hyödyn” mittaamisesta keskustellaan **osiossa 5.1**.

Kassavirtaperusteiset tunnusluvut

Viimeisen tunnuslukuryhmän muodostavat kassavirtaperusteiset tunnusluvut. Kuten jo aikaisemmin todettiin, kyse ei ole erillisestä mittauskohteesta tai kokonaan uusista tunnusluvuista, vaan erilaisesta tavasta laskea tunnuslukuja. Menemättä syvällisemmin tilinpäätöksen laadintaperiaatteisiin, voidaan lyhyesti todeta, että kassavirtalaskelmat laaditaan maksuperustetta eikä suoriteperustetta noudattaen kuten ”perinteinen” tuloslaskelma (kts. esim. Artto, 1978; Laitinen, 1986). Maksuperusteen noudattamisesta johtuen kassavirtojen avulla voidaan seurata tilikauden todellisia kassaan ja kassasta maksuja. Tällä tavalla yrityksen taloudesta on mahdollista saada lisätietoa, joka ei ole suoraan luettavissa perinteisestä tuloslaskelman ja taseen antamasta tilinpäätösinformaatiosta. Kassavirtoihin perustuvat tunnusluvut eivät kuitenkaan korvaa perinteistä tunnuslukuanalyysia vaan nimenomaan täydentävät sitä. (Kinnunen et al., 2002)

Vaikka kassavirtoja voidaan hyväksikäyttää esimerkiksi kannattavuuden tunnusluvuissa (kts. esim. Artto, 1978), hyödynnetään niitä Kinnunen et al. (2002) mukaan yleensä lähinnä rahoituksen riittävyyttä tarkasteltaessa. Golfyhtiöiden kohdalla kassavirtoja on mahdollista hyödyntää dynaamisten maksavalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukujen (kts. **taulukko 2**) kohdalla, koska niissä käytetyt tuloslaskelman virtasuureet voidaan laskea myös kassavirtaperusteisesti. Staattisiin maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuihin kassavirroista ei ole samalla tavalla apua, koska ne perustuvat taseen varantoihin.

Kannattavuuden ja tehokkuuden tunnuslukujen osalta kassavirtatarkastelua ei ole tarpeen tehdä syvällisemmin, sillä edellä todettiin näiden tunnuslukujen käytön olevan tarpeetonta golfyhtiöiden ominaispiirteistä johtuen. Kassavirtoihin perustuvien tunnuslukujen hyödyntämismahdollisuudet ovat siis golfyhtiöille varsin rajalliset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei golfyhtiöiden johdon kannattaisi seurata perinteisen tuloslaskelman rinnalla kassavirtalaskelmia (liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen): koska kassavirrat perustuvat konkreettisiin maksuihin, niiden seuraamisessa vältetään kaikki arvionvaraisuus ja subjektiivisuus, joka voi liittyä tuloslaskelman ja taseen lukuihin jaksotus- ja arvostusratkaisujen vuoksi (Kinnunen et al., 2002).

3.1.2 Toiminnalliset mittauskohteet ja mittarit

Seuraavaksi tarkastellaan golfyhtiöiden johdolle soveltuvia toiminnallisia mittareita. Koska golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamista ei mitään ilmeisimmin ole aikaisemmin tutkittu Suomessa, suomalaisille golfyhtiöille soveltuvia suorituskykymittareita ei ole ennen kehitetty. Tämän vuoksi sopivia mittareita etsittiin ulkomaisesta golfkenttiä ja niiden suorituskyvyn mittaamista käsittelevästä kirjallisuudesta.

Golfkenttiin liittyen on tehty monenlaista tutkimusta. Esimerkiksi golftoimialan ja -turismin taloudellisia vaikutuksia on tarkasteltu useissa tutkimuksissa (kts. esim. Markwick, 2000; Gelan, 2003; NGCOA). Golfkenttiä on tarkasteltu myös kansantaloustieteen näkökulmasta (kts. esim. Shmanske 1998; 1999; 2004), jolloin huomiota on kiinnitetty muun muassa golfkenttien hinnoitteluun. Niin ikään golfkenttien ympäristövaikutuksia on arvioitu monissa tutkimuksissa (kts. esim. Wheeler & Nauright, 2006; Sánchez-Medina et al., 2008). Lisäksi on selvitetty golfkenttien asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä (kts. esim. Petrick & Backman, 2001; 2002). Vaikka edellä mainitut tutkimukset eivät tarjoa konkreettista apua suorituskyvyn mittaamiseen, ne nostavat silti esiin golfkenttiin keskeisesti liittyviä teemoja: ainakin asiakastyytyväisyys sekä kenttien ympäristövaikutukset ovat seikkoja, joista golfyhtiöiden johdon tulisi olla kiinnostunut.

Myös golfkenttien suorituskyvyn mittaamisesta on tehty joitakin tutkimuksia, joskin näyttää siltä, että aihealue on herättänyt enemmän kaupallista (kts. esim. Schmidgall, 2004; KPMG; R&A) kuin akateemista mielenkiintoa. Tutkielman kannalta mielenkiintoisia ovat Mortin & Collinsin (2001) sekä Crilleyn et al. (2002) golfkenttien suorituskykymittareita käsittelevät tutkimukset. Molemmissa tutkimuksissa suorituskykymittareita käytettiin kenttien väliseen

benchmarkingiin, joten tutkimuksissa mittareita hyödynnettiin hyvin samalla tavalla kuin tässä tutkielmassa.

On kuitenkin huomattava, että sekä Mort & Collins että Crilley et al. tutkivat kunnallisia (”municipal” ja ”public”) golfkenttiä, jotka eroavat jonkin verran suomalaisista osakepohjaisista kentistä: Koska kunnallisilla kentillä ei ole osakkeenomistajia (jotka usein arvostavat vapaata kapasiteettia eli vapaita peliaikoja), kunnalliset kentät pyrkivät maksimoimaan kentän käyttöasteen. Vaikka kunnalliset kentät eivät pyri tuottamaan voittoa (vaan enemminkin tarjoamaan mahdollisimman edullisia pelimahdollisuuksia), ne toimivat siis periaatteessa kuten voittoa tavoittelevat golfkentät. **Taulukossa 3** on esitetty Mortin & Collinsin sekä Crilleyn et al. tunnistamia mittauskohteita ja niitä mittaavia mittareita.

	Mittauskohde	Esimerkkejä mittareista
Operatiivisen johtamisen mittarit	Rahoitus	Liikevaihto per reikä
		Liikevaihto per asiakas
		Tukien %-osuus liikevaihdosta
		Kustannukset per kävijämäärä
		Kentänhoidonkust. per kentän pituus metriä
	Markkinointi	Markkinointikust. %-osuus kok.kustannuksista
		Markkinointikustannus per reikä
	Henkilöstö	Henkilöstökust. %-osuus kok.kustannuksista
		Koulutuskust. %-osuus henkilöstökustannuksista
	Tilat / rakennukset	Ylläpitokust. %-osuus kok.kustannuksista
Energiakustannus per reikä		
Palveluiden käyttö	Kierroksia per reikä	
	Vakituisten asiakkaiden %-osuus asiakkaista	
	Kierroksia per päivä	
Asiakaspalvelun ja laadun mittarit	Laatu	Kentän laatu
		Harjoitusmahdollisuuksien laatu
	Asiakaspalvelu	Henkilöstön ystävällisyys
		Henkilöstön ammattitaito

Taulukko 3. Golfkenttien toiminnallisia mittauskohteita ja mittareita (Mort & Collins, 2001; Crilley et al., 2002).

Taulukossa 3 esitetyt operatiivisen johtamisen mittarit tarkastelevat pääasiassa golfkenttien keskeisimpiä tuotto- ja kustannuseriä. Lisäksi mittaustietoa kerätään kenttien käytöstä.

Tutkimuksissa keskeisen rooli oli myös ”pehmeämmillä” mittareilla, kuten asiakaspalvelun ja laadun mittareilla. Nämä mittarit olivat kuitenkin kaikki kvalitatiivisia, joten ne eivät ole tutkielman kannalta käyttökelpoisia (koska kvalitatiiviset mittarit eivät mahdollista objektiivista vertailua, kts. **osio 2.2.2**). Mielenkiintoista on myös huomata, että mittareissa on pyritty huomioimaan golfkenttien kokoerot (esim. liikevaihto on jaettu reikien lukumäärällä), mikä luonnollisesti parantaa erikokoisten kenttien vertailtavuutta.

Vaikka Mortin & Collinsin sekä Crilleyn et al. esittämät mittarit ovat varsin yllätyksettämiä, ne tuottavat silti laajasti mittaustietoa golfkentän toiminnasta. Ainakin tuottojen, kustannusten ja käyttöasteiden seuraaminen on tarpeellista myös suomalaisille golfyhtiöille. Niin ikään asiakastyytyväisyyden ja laadun seuraaminen olisi varmasti golfyhtiöille tärkeää, vaikka tutkielmaan soveltuvia mittareita ei löydettykään. Myöskään ympäristömittareita ei tarkastelluista tutkimuksista löytynyt.

Golfkenttiä käsittelevän kirjallisuuden lisäksi toiminnallisia mittareita etsittäessä tutkittiin sellaisten yritysten ja organisaatioiden suorituskyvyn mittaamista, joiden ajateltiin muistuttavan jollain tavalla golfyhtiöitä. Näitä olivat muun muassa urheilukeskukset (kts. esim. Howat et al., 1996; 2005; Schmidgall & DeFranco, 2004), majoitus- ja ravintolapalveluita tarjoavat yritykset (kts. esim. Singh & Schmidgall, 2002; Kim & Ayoun, 2005) sekä jo aikaisemmin listatut (kts. **osio 3.1.1**) voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Edellä mainituista tutkimuksista voidaan yhteenvetona todeta, että niissä kehitetyt mittarit tarkastelivat hyvin pitkälti samoja seikkoja (mm. tuottoja, kustannuksia ja käyttöasteita) kuin Mortin & Collinsin sekä Crilleyn et al. tunnistamat mittarit. Tämän vuoksi niiden yksityiskohtaisempi läpikäynti ei ole tarpeen.

3.1.3 Golfkenttien suorituskyvyn mittaaminen käytännötasolla

Edellä tarkasteltiin tunnuslukuja ja toiminnallisia mittareita varsin kattavasti tieteellisiä lähteitä hyväksikäyttäen. Tarkastelun yhteydessä todettiin golfkenttien suorituskyvyn mittaamisen herättäneen mielenkiintoa myös käytännötoimijoissa. Seuraavaksi esitetäänkin lyhyt katsaus siihen, millaista toimintaa golfkenttien suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen liittyy käytännötasolla. Koska käytännötoimijoiden mielenkiinto kohdistuu enimmäkseen niin sanottuihin isoihin golfmarkkinoihin (mm. Yhdysvallat ja Iso-Britannia), tarkastelu antaa viitteitä siitä, miten golfkenttien suorituskyvyn mittaamista toteutetaan muualla maailmassa. On kuitenkin muistettava, että suomalaisiin golfyhtiöihin liittyy

erityispiirteitä (mm. osakeyhtiörakenne). Näin ollen ei ole itsestään selvää, että muiden golfmaiden suorituskyvyn mittaamiskäytännöt soveltuvat Suomeen.

KPMG:n benchmarking -tutkimus

Asiantuntijapalveluita tarjoava organisaatio KPMG seuraa aktiivisesti muun muassa Euroopan sekä Aasian golfmarkkinoita ja julkaisee näitä käsitteleviä raportteja (kts. KPMG). Keskeinen osa seurantaa ovat niin sanotut benchmarking -kyselyt, joissa tarkastellaan muun muassa golfkenttien pelaajamääriä ja pelaamisen kustannuksia sekä kenttien tuottoja ja kustannuksia. KPMG on jakanut benchmarking -kyselyn eri alueisiin. Suomi kuuluu Pohjois-Euroopan alueeseen yhdessä Ruotsin, Norjan, Tanskan ja Islannin kanssa. Tuorein Pohjois-Euroopan kysely on vuodelta 2007.

KPMG:n benchmarking -kysely tarjoaa mielenkiintoisen katsauksen Pohjoismaisiin golfmarkkinoihin. Golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta kysely ei kuitenkaan juuri herätä uusia ajatuksia, sillä konkreettisia suorituskykymittareita kyselyssä on vain muutama. Suomalaisten golfyhtiöiden johdolle käyttökelpoisia ovat lähinnä mittarit ”pelatut kierrokset per aukiolopäivä”, ”liikevaihto per pelattu kierros” ja ”ylläpitokustannukset per reikä”. Sen sijaan esimerkiksi mittari ”liikevoittoprosentti” ei sovellu kovin hyvin suomalaisten golfyhtiöiden käyttöön, sillä suomalaiset golfyhtiöt ovat pääsääntöisesti voittoa tavoittelemattomia (KPMG:n kyselyssäkin huomautetaan Pohjoismaisten golfkenttien olevan enimmäkseen voittoa tavoittelemattomia). KPMG:n kysely vahvistaa joka tapauksessa käsitystä siitä, että tuottojen, kustannusten ja käytön tarkasteleminen on keskeistä golfkenttien suorituskyvyn mittaamisessa.

NGCOA:n ja R&A:n benchmarking -työkalut

Yhdysvalloissa golfkenttien suorituskyvyn mittaamista ja vertaamista edistää kansallinen golfkenttien omistajien yhdistys (National Golf Course Owners Association, NGCOA). Se tarjoaa yhdysvaltalaisille golfkentille web-pohjaista benchmarking -työkalua, jonka avulla golfkenttien johto voi seurata tiettyjen mittareiden ajallista kehitystä ja verrata omia tietojaan muiden kenttien tietoihin (kts. National Golf Course Owners Association). Vaikka suorituskyvyn vertaaminen on tehty työkalussa hyvin helpoksi (tiedot syötetään ohjelmaan kuukausittain ja ohjelma laskee näiden pohjalta mittarit sekä esittää erilaisia vertailutietoja), vertailun tuottama informaatio on varsin yleisluontoista. NGCOA:n benchmarking -työkalussa seurataan lähinnä pelattujen kierrosten ja eri tuloerien kehitystä.

Suorituskykymittarit, jotka ohjelma laskee, ovat: 1) green fee -tuotot per pelattu kierros, 2) tavaratuotot (esim. golfvälineiden myyntituotot) per pelattu kierros, 3) ruoka ja juoma -tuotot per pelattu kierros sekä 4) kokonaistuotot per pelattu kierros. NGCOA:n mittarit siis tarkastelevat golfkenttien tuottoja, mutta eivät kiinnitä huomiota kenttien kustannuksiin. Suomessa golfyhtiöt ovat lisäksi usein ulkoistaneet ravintolatoiminnan ja golfvälineiden myynnin, joten kaikki edellä listatut mittarit eivät välttämättä ole hyödyllisiä suomalaisille golfyhtiöille.

Briteissä vastaavanlaista benchmarking -työkalua tarjoaa R&A (järjestö, joka edistää golfin asemaa maailmanlaajuisesti; nimetty The Royal and Ancient Golf Club of St Andrewsin mukaan). Toisin kuin NGCOA, R&A tarjoaa palveluaan kaikkien golfkenttien käyttöön riippumatta kentän sijainnista (kotimaasta). Myös R&A:n benchmarking -työkalu toimii siten, että web-pohjaiseen ohjelmaan täytetään golfkenttään liittyviä tietoja, joiden pohjalta ohjelma laskee suorituskykymittarit ja esittää vertailutietoja (kts. R&A).

Mikäli golfkentän omat seurantajärjestelmät mahdollistavat tarkkojen tietojen syöttämisen R&A:n benchmarking -työkaluun, ohjelma laskee hyvin yksityiskohtaisia tietoja esimerkiksi golfkentän ympäristönkuormitukseen liittyen (mm. ravinteiden, tuholaismyrkköjen ja kasteluveden käyttöä voidaan seurata kentän eri alueiden, kuten viheriöiden ja väylien, osalta). R&A:n palvelussa painopiste onkin ensisijaisesti golfkenttien ympäristövaikutusten seuraamisessa. Tämän lisäksi seurataan kenttien keskeisimpiä kulueroja, kuten työvoima-, materiaali- sekä kone- ja laitekustannuksia. Kaiken kaikkiaan R&A:n benchmarking -työkalu tarjoaa hyödyllisiä (toiminnallisia) mittareita myös suomalaisten golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamiseen. Golfyhtiöiden seurantajärjestelmien on kuitenkin oltava varsin kehittyneitä, jotta mittareiden laskeminen on mahdollista.

KPMG:n, NGCOA:n sekä R&A:n raporttien ja työkalujen perusteella näyttää siltä, että käytännössä golfkenttien suorituskyvyn mittaamisessa kiinnitetään huomiota pitkälti samoihin seikkoihin kuin tieteellisessä tutkimuksessa (kts. Mort & Collins sekä Crilley et al. edellä). Poikkeuksena voidaan kenties mainita R&A:n ympäristömittarit, sillä edellä läpikäytyissä tieteellisissä tutkimuksissa ei juuri kiinnitetty huomiota ympäristönkuormitukseen.

Suomalaisten golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamiseen edellä esitetty ei tarjoa merkittävästi uusia ajatuksia tai uusia suorituskykymittareita. Pääasiassa tämä johtuu siitä, että golfkentät muualla maailmassa toimivat hieman erilaisin periaattein kuin Suomessa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Briteissä golfkentät toimivat usein kuten voittoa tavoittelevat yritykset.

Tämän vuoksi taloudelliset tunnusluvut (esim. kannattavuuden ja tehokkuuden tunnusluvut) ovat niille käyttökelpoisempia kuin suomalaisille golfyhtiöille. Myös osakeyhtiörakenne on seikka, joka erottaa suomalaiset golfyhtiöt ulkomaisista kentistä (tosin myös Ruotsissa on jonkin verran osakeyhtiömuotoisia golfyhtiöitä). Näin ollen muissa maissa kehitetyissä mittareissa ei ole tarpeen huomioida osakkeenomistajien maksamia vastikemaksuja eikä osakkaiden erityisasemaa golfyhtiöiden asiakasryhmänä (osakkaiden asemasta keskustellaan lisää tutkielman empiirisessä osassa)⁹.

Lopuksi on syytä mainita, että Suomessakin voitaisiin ottaa oppia R&A:n ja NGCOA:n benchmarking -työkaluista ja erityisesti siitä, miten ne käytännössä toimivat. Kuten jo edellä mainittiin, benchmarking -työkalut ovat hyvin käyttäjäystävällisiä: tietojen syöttäminen on tehty web-pohjaisissa ohjelmissa helpoksi ja lisäksi ohjelmat esittävät käyttäjilleen havainnollistavia taulukoita sekä kuvaajia. Käyttäjien on myös mahdollista verrata oman kenttensä suorituskykymittareita muiden kenttien mittareihin. NGCOA:n benchmarking -työkalussa vertailuryhmäksi voidaan valita saman alueen kentät tai samantyyppiset kentät (esim. kunnalliset tai yksityiset kentät). R&A:n työkalussa omia tietoja voi puolestaan verrata ilmaston puolesta samanlaisissa olosuhteissa toimivien kenttien tietoihin.

3.2 Benchmarking

Edellä tarkasteltiin golfyhtiöille soveltuvia tunnuslukuja sekä toiminnallisia mittareita. Mittariston kehittäminen ja käyttö ei kuitenkaan pääty mittareiden valitsemiseen ja laskemiseen – oikeastaan mittariston käyttö vasta alkaa tämän jälkeen. Kuten aikaisemminkin todettiin, mittarit eivät ole itsetarkoitus vaan niiden tarjoaman informaation käyttö (Laitinen, 2003).

Tässä alaluvussa esitellään mittariston yksi mahdollinen käyttö- tai hyödyntämistapa – benchmarking. Vaikka benchmarking esitellään nyt ensimmäistä kertaa, on samansuuntaisia ajatuksia sivuttu jo aikaisemmin; tutkielmassa benchmarking on hyvin pitkälti suorituskykymittareiden vertaamista kilpailijoiden kesken, mikä puolestaan on keskeinen osa myös tunnuslukuanalyysia (kts. **osio 2.1.1**). Benchmarking ei siis ole täysin uusi konsepti. Sen

⁹ Esim. Yhdysvalloissa on kuitenkin myös ns. yksityisiä kenttiä ("private courses"), joiden jäsenet maksavat kentilleen vaihtelevan suuruisia liittymis- ja vuosimaksuja. Tällaisten kenttien jäsenet voidaan periaatteessa rinnastaa suomalaisten golfyhtiöiden osakkaisiin. Toisaalta, yksityisillä kentillä ei nimensä mukaisesti ole juuri muita asiakasryhmiä kuin jäsenet, joten niidenkään toimintaperiaatteet eivät ole aivan samankaltaisia kuin suomalaisten golfyhtiöiden.

avulla mittareiden vertaamisesta voidaan kuitenkin saada enemmän irti, kuten jäljempänä huomataan.

Tämän alaluku kertoo, mistä benchmarkingissa on kyse ja miten sitä voidaan hyödyntää suorituskyvyn parantamisessa. Benchmarkingin käyttöä golfyhtiöiden välisessä vertailussa tarkastellaan tutkielman empiirisessä osassa.

3.2.1 Benchmarkingilla saavutettavat hyödyt

Benchmarking voidaan ymmärtää monella tavalla. Kyse on ainakin oman toiminnan, suorituskyvyn ja sisäisten prosessien kriittisestä tarkastelusta, jatkuvasta parantamisesta sekä muilta oppimisesta. Yksinkertaisimmillaan benchmarking viittaa juuri oman suorituskyvyn vertaamiseen kilpailijoiden, usein alan parhaiden yritysten, suorituskyyyn. (Bendell et al., 1993) Vaikka tällainen tarkastelu paljastaisikin eroja oman ja johtavan yrityksen suorituskyvyn välillä, voidaan näin toteutettua benchmarkingia pitää puutteellisena. Pelkkä erojen toteaminen ei esimerkiksi kerro, mistä johtavan yrityksen parempi suorituskyyky johtuu eikä näin ollen auta parantamaan omaa suorituskyykyä. (Boxwell, 1994) Oleellista benchmarkingissa onkin selvittää, mitä johtava yritys tekee eri tavalla eli mistä johtavan yrityksen parempi suorituskyyky johtuu (Spendolini, 1992). Tällä tavalla toteutettu vertaaminen mahdollistaa muilta oppimisen, mikä on yksi benchmarkingin keskeisistä periaatteista (Boxwell, 1994). Benchmarkingin ei myöskään tarvitse rajoittua vain suorituskyvyn vertaamiseen – myös esimerkiksi tuotteita ja palveluita voidaan benchmarkata. (Spendolini, 1992)

Ottaen huomioon, että benchmarking ymmärretään ja sitä sovelletaan eri tavoilla, ei ole yllättävää, että yritykset tavoittelevat benchmarkingilla eri asioita (Spendolini, 1992). Benchmarkingista saatavan hyödyn ollessa sidoksissa benchmarkingin käyttötapaan ja tavoitteisiin, voivat hyödyt luonnollisesti olla moninaisia (kts. esim. Camp, 1995). Spendolinin (1992) mukaan benchmarkingin käytön yleisimpiä syitä ovat muun muassa:

- uusien ideoiden etsiminen,
- tuotteiden ja prosessien vertaaminen sekä
- tavoitteiden asettaminen.

Benchmarkingia tehtäessä tutustutaan väistämättä muiden yritysten toimintatapoihin ja tuotteisiin, mikä saattaa herättää uusia ajatuksia myös omaa liiketoimintaa silmällä pitäen.

Toisaalta, verrattaessa omia tuotteita ja palveluita sekä niihin liittyviä prosesseja muihin yrityksiin, voidaan omassa toiminnassa tunnistaa kehittämistä vaativia osa-alueita. Benchmarking on käyttökelpoinen väline myös tavoitteiden asettamisessa: Vaikka aina ei olisikaan mahdollista saavuttaa johtavan yrityksen tasoa (esim. käytettävissä oleva pääoma tai teknologia saattaa asettaa rajoja), benchmarking antaa kuitenkin viitteitä siitä, mitä ylipäänsä on mahdollista saavuttaa. Tämä todennäköisesti kiihdyttää myös omaa suorituskyvyn parantamista ja jatkuvaa kehittämistä. (Spendolini, 1992)

3.2.2 Benchmarking käytännössä

Edellä mainittiin benchmarkingista saatavan hyödyn olevan sidoksissa benchmarkingin käyttötapaan. Alla on esitelty neljä kirjallisuudessa usein tunnistettua benchmarking -tapaa (kts. esim. Spendolini, 1992; Bendell et al., 1993; Boxwell, 1994; Cross & Leonard, 1994). Nämä eroavat toisistaan sen mukaan, mitä benchmarkataan ja mihin benchmarkataan.

Sisäisessä benchmarkingissa vertailukohde etsitään oman yrityksen sisältä. Vertailu voidaan suorittaa esimerkiksi eri osastojen tai toimipisteiden välillä. Luonnollisesti sisäinen benchmarking sopii parhaiten suurille yrityksille. Sisäinen benchmarking on (tai ainakin pitäisi olla) varsin helppo toteuttaa, mutta toisaalta, sen avulla harvemmin saavutetaan merkittäviä parannuksia.

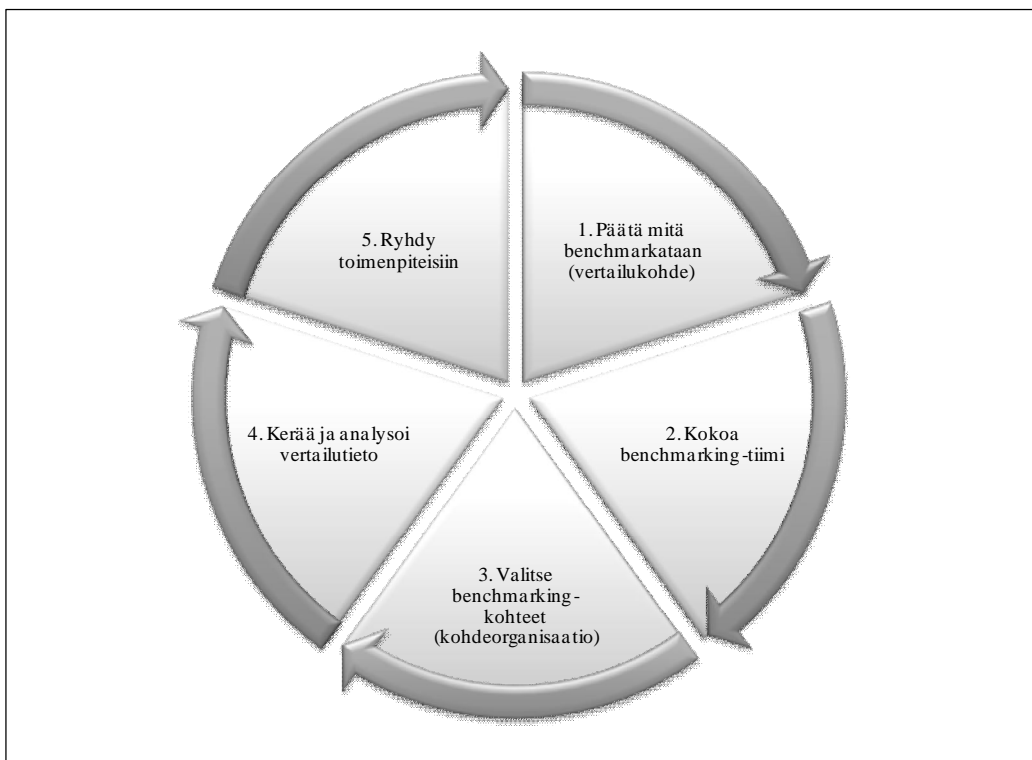
Kilpailijoihin (esim. juuri alan johtaviin yrityksiin) **kohdistuvassa benchmarkingissa** verrataan muun muassa omia tuotteita ja palveluita kilpailijoiden tuotteisiin ja palveluihin. Tavoitteena on omien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen alan parhaiksi. Kilpailijoihin kohdistuvan benchmarkingin toteuttaminen on usein hyvin haastavaa, koska yritykset (erityisesti kilpailijat) eivät halua jakaa arvokasta tietoa muille.

Toimintoihin keskittyvässä benchmarkingissa verrataan tiettyä omaa toimintoa (esim. markkinointia) sellaisen yrityksen toimintoon, jonka tiedetään olevan erinomainen kyseisen toiminnon osalta. Vertailukohteeksi valitaan usein yritys toiselta alalta, mikä: a) helpottaa tiedon keräämistä (koska kilpailuasema ei vaarannu) ja b) voi mahdollistaa hyvinkin uudenlaisista toimintatavoista oppimisen.

Geneerinen benchmarking viittaa prosessien vertaamiseen. Vertailukohde voidaan etsiä joltain aivan toiselta alalta, millä yritys itse toimii. Tämä mahdollistaakin kaikkein innovatiivisimpien ja yllättävämpien havaintojen tekemisen. Toisaalta, täysin uudenlaisten prosessien käyttöönotto ja integrointi omaan toimintaan on myös todennäköisesti haastavaa.

Edellä kuvattujen benchmarking -tapojen lisäksi puhutaan myös **yhteistyöhön perustuvasta benchmarkingista**. Yhteistyö voi perustua siihen, että molemmat yritykset (tai joukko yrityksiä) jakavat tietojaan toisilleen, jolloin yritykset voivat toimia samalla alalla. ”Yhteistyö” voi ilmetä myös yksisuuntaisena tiedonvaihtona, jolloin yritykset harvemmin ovat kilpailijoita keskenään. (Boxwell, 1994) Ainakin periaatteessa yhteistyöhön perustuvaa benchmarkingia voitaneen soveltaa kaikissa edellä esitellyissä benchmarking -tavoissa.

Benchmarking -prosessia tarkastelemalla voidaan saada konkreettisempi käsitys siitä, mitä benchmarking käytännössä on. **Kuvassa 4** on esitetty Spendolinin (1992) näkemys benchmarking -prosessin vaiheista. On syytä mainita, että Spendolinin käsitys benchmarkingin -prosessista ei missään nimessä ole ainoa, sillä kirjallisuudesta voidaan löytää lukuisia muitakin benchmarking -malleja (kts. esim. Bendell et al., 1993; Boxwel, 1994; Karlöf et al., 2003). Lisäksi yritykset ovat kehittäneet omiin tarpeisiinsa sopivia prosessikuvauksia¹⁰ (Spendolini, 1992), mikä edelleen lisää eri näkemysten kirjoa. Vaikka nämä mallit saattavat sisältää eri määrän ja erinimisiä vaiheita, on mallien (kokonais-)sisältö hyvin sama mallista riippumatta.



Kuva 4. Benchmarking jatkuvana prosessina (Spendolini, 1992).

¹⁰ Usein benchmarking -kirjallisuudessa esitellään kopiokonevalmistaja Xeroxin kymmenvaiheinen benchmarking -prosessi. Xeroxia pidetään myös ensimmäisenä yrityksenä, joka laajamittaisesti ja systemaattisesti hyödynsi benchmarking -ajattelun oppeja. (kts. esim. Bendell et al., 1993; Boxwell, 1994)

Spendolinin benchmarking -prosessi on varsin yksinkertainen ja käytännönläheinen, mikä näyttää olevan tyypillistä muillekin kirjallisuudessa esitetyille kuvauksille. **Kuvassa 4** kuitenkin tiivistyy benchmarkingin keskeinen sisältö: Tärkeää on ensinnäkin päättää, mitä verrataan (esim. tuotteita, prosesseja vai suorituskykyä) ja mihin verrataan (esim. oman yrityksen toiseen osastaan vai kilpailevaan yritykseen). Tämän jälkeen tulee analysoida benchmarkingin avulla kerätty tieto, tunnistaa kehittämistä vaativat osa-alueet ja ryhtyä toimiin kehityksen saavuttamiseksi. (Spendolini, 1992) Myös Boxwellin (1994) mukaan benchmarkingissa keskeistä on suorituskyvyn kehittäminen vertailtavasta yrityksestä saadun tiedon ja ajatusten pohjalta. Jotta benchmarkingilla todella saavutettaisiin kehitystä, on pyrittävä ymmärtämään vertailtavan yrityksen toimintaa eikä vain mittaamaan sitä (Boxwell, 1994).

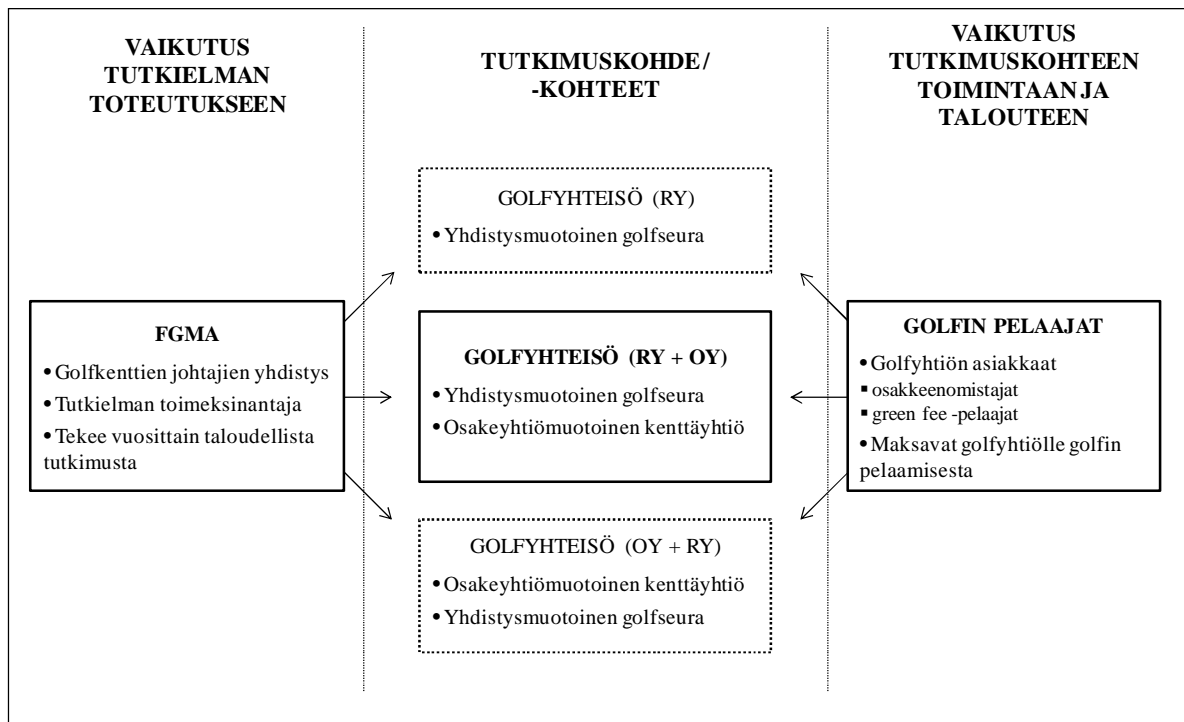
Lopuksi on syytä mainita, että benchmarking ei luultavasti ole todellisuudessa aivan niin suoraviivainen prosessi kuin **kuva 4** antaa ymmärtää. Vaikka kohdeorganisaatioiden valitseminen olisikin helppoa, vertailutiedon kerääminen voi olla haastavaa, etenkin jos tietoa tarvitaan kilpailijoilta (Bendell et al., 1993). Boxwellin (1994) mukaan benchmarkingia saattaa hankaloittaa myös se, että benchmarking mielletään toisinaan (usein virheellisesti) vakoiluksi tai muilta kopioimiseksi. Spendolinin (1992) mielestä tärkeää onkin kiinnittää huomiota benchmarkingin eettisyyteen ja siihen, ettei benchmarkingia toteutettaessa toimita lain vastaisesti.

4 Tutkimuskenttä, -menetelmä ja -aineisto

Tässä luvussa esitellään tutkimuskenttä sekä tutkielmassa käytetyt menetelmät ja aineisto. Tarkastelu aloitetaan tutkimuskentän esittelyllä, koska sen tunteminen luo pohjan tutkimusmenetelmien ja käytetyn aineiston tarkastelulle.

4.1 Tutkimuskenttä

Tutkimuskentällä tarkoitetaan niitä toimijoita ja osapuolia, joilla on: 1) keskeinen vaikutus tutkimuskohteiden eli golfyhtiöiden toimintaan ja talouteen tai 2) jotka muuten vaikuttavat tutkielman toteutukseen. **Kuva 5** havainnollistaa tutkimuskenttää.



Kuva 5. Tutkimuskenttä ja sen keskeiset osapuolet.

FGMA ja taloudellinen tutkimus

Golfkenttien toimitus- ja toiminnanjohtajien ”kattojärjestö” FGMA (Finnish Golf Managers Association) on tutkielman toimeksiantaja. FGMA:n jäseniä ovat golfkenttien (ei ainoastaan osakeyhtiömuotoisten) toimitus- ja toiminnanjohtajat. Vuonna 2010 FGMA:n hallituksen muodostavat yhdeksän suomalaisen golfkentän johtajat. FGMA:n toiminnan tavoitteisiin kuuluu muun muassa golfyhteisöjen ja koko golftoimialan kehittäminen. Vuosittain tehtävä taloudellinen tutkimus (jota on tehty vuodesta 1993 lähtien) on yksi väline, jonka avulla

golfyhteisöjen ja golfalan toimintaa pyritään kehittämään. Taloudellisen tutkimuksen keskeinen osa on tunnuslukuanalyysi, jossa kerätään kyselyn avulla tietoa FGMA:n jäsenten talouteen liittyvistä asioista. Kerättävien tietojen perusteella lasketaan erinäisiä tunnuslukuja, joita verrataan golfkenttien kesken. Tässä tutkielmassa pyritään kehittämään nimenomaan FGMA:n tunnuslukuanalyysia.

FGMA taloudellisen tutkimuksen ensisijainen tavoite on palvella golfkenttien johtoa. FGMA:n koostuessa golfkenttien johtajista, palvelee tutkimus luonnollisesti samalla myös FGMA:ta. Tässä mielessä FGMA:n ja golfkenttien johdon intressit ovat yhtäläiset. Tämän vuoksi tutkielmassa voidaan puhua golfyhtiöiden johdon näkökulmasta, vaikka tutkielman toimeksiantaja on FGMA.

Lopuksi on syytä mainita, että FGMA:n taloudellisen tutkimuksen ja tunnuslukuanalyysin toteutustavalla on keskeinen vaikutus tutkielmaan sekä siinä kehitettäviin suorituskykymittareihin. Tunnuslukujen laskemiseen tarvittavat tiedot kerätään FGMA:n jäsenille suunnatun kyselyn avulla, mikä asettaa tiettyjä vaatimuksia kerättävälle tiedolle: Ensinnäkin, **kerättävien tietojen tulee olla riittävän yleisluonteisia**, jotta mahdollisimman moni kyselyyn vastaava pystyy ne tuottamaan (ts. kyselyssä ei kannata tiedustella liian yksityiskohtaisia tietoja, koska vain harvojen golfkenttien seurantajärjestelmät ovat niin kehittyneitä, että niistä saataisiin yksityiskohtaisia tietoja). Toiseksi, **kyselyyn tulee voida vastata** mahdollisimman **objektiivisesti**, jotta kyselyn avulla kerättyjä tietoja ja tietojen perusteella laskettuja tunnuslukuja voidaan luotettavasti verrata golfkenttien kesken. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkielmassa kehitettävien mittareiden tulee olla kvantitatiivisia, koska kvalitatiiviset mittarit (esim. asiakastyytyväisyyden mittarit) perustuvat usein subjektiiviseen arvioon. Tiedon keräämistavasta johtuen tietojen oikeellisuutta ei voida varmistaa eikä tietoja voida myöskään muokata (tilinpäätösten muokkaus ei siis ole mahdollista), mikä tietenkin heikentää golfkenttien välisen vertailun luotettavuutta (asiaan palataan tutkimusaineiston tarkastelun yhteydessä).

Golfkentät, pelaajat ja erilaiset pelitavat

Hieman laskutavasta riippuen, Suomessa oli vuonna 2009 noin 130 golfkenttää (kts. **taulukko 4**). Suuri osa kentistä sijaitsee Etelä-Suomessa, mutta nykyään golfin pelaamiseen on varsin hyvät mahdollisuudet myös muualla Suomessa (kts. **liite 1** golfkenttien sijainneista Suomessa). Rekisteröityneitä golfinpelaajia (golfseurojen jäseniä) oli maassamme vuonna

2009 noin 137 000, mikä tarkoittaa keskimäärin hieman yli tuhatta pelaajaa kenttää kohden.
(Suomen Golfliitto ry)

Väylien määrä	Kenttien lukumäärä	Väyliä yhteensä
6	1	6
9	33	297
18	62	1 116
27	12	324
36	17	612
54	1	54
Yhteensä	126	2 409

Taulukko 4. Erikokoiset golfkentät Suomessa vuonna 2009 (Suomen Golfliitto ry). Suomessa oli vuonna 2009 yhteensä 126 golfkenttää. Näiden kenttien yhteenlaskettu väylämäärä oli 2 409, mikä 18-väyläiseksi golfkentiksi muunnettuna tarkoittaa noin 134 golfkenttää.

Golfin pelaaminen Suomessa edellyttää: 1) niin sanottua green cardia (todiste riittävästä pelitaidoista sekä golfetiketin tuntemuksesta) ja 2) jonkin Suomen Golfliiton alaisen golfseuran jäsenyyttä. Kun pelaajalla on green card ja hän on golfseuran jäsen, on hänellä maksua vastaan mahdollisuus pelata golfkentällä. Yleisimpiä tapoja pelata golfia (ts. maksaa pelaamisesta) ovat:

- **Green fee -pelaaminen.** Tällöin pelaaja maksaa jokaisesta pelaamastaan kierroksesta green feen eli kertamaksun. Myös esimerkiksi viime aikoina yleistyneet sarjakortit (jotka oikeuttavat esim. kymmeneen kierrokseen) voidaan lukea green fee -pelaamiseksi, koska niissäkin maksetaan pelatuista kierroksista. Green fee -pelaamisesta käytetään myös nimitystä *vieraspelaaminen*.
- **Vuokrapelioikeudella pelaaminen.** Tällöin pelaaja vuokraa (osakkeenomistajalta) pelioikeuden jollekin tietylle kentälle ja maksaa osakkeenomistajalle korvauksen (vuokran) pelioikeuden käyttöön saamisesta. Toisin kuin green fee -pelaamisessa, vuokrapelioikeudella pelattaessa pelikierrosten määrää ei ole rajoitettu. Käytännössä vuokrapelioikeus siis oikeuttaa pelaamaan rajoittamattoman määrän kierroksia yhdellä kentällä yhtenä vuotena.
- **Osakkeenomistamiseen perustuva pelaaminen¹¹.** Tällöin osakkeenomistaja käyttää itse omistuksensa myötä tietyille kentälle saamansa pelioikeuden (eikä siis vuokraa pelioikeutta eteenpäin kuten vuokrapelioikeuden tapauksessa). Luonnollisesti

¹¹ Yhdistysmuotoisilla golfkentillä (joilla ei ole osakkeenomistajia) osakkeenomistamiseen perustuvaa pelaamista vastaa jäsenyyteen perustuva pelaaminen. Yhdistysmuotoisten golfkenttien jäsenet maksavat vuosittain jäsen- ja pelikausimaksuja, jotka oikeuttavat golfkentän rajoittamattomaan käyttöön.

myöskään osakkeenomistajan pelikierrosten määrää ei ole rajoitettu. Osakkeenomistaja maksaa pelaamisestaan vuotuisten vastikkeiden muodossa, minkä lisäksi itse osake on alun perin ollut maksullinen.

Vaikka yllä esiteltyt pelitavat lienevät kaikkein yleisimmät tavat golfata Suomessa, eivät ne ole ainoita tapoja pelata ja maksaa golfin pelaamisesta. Tänä päivänä golffareille on tarjolla runsaasti erilaisia pelitapoja, joiden avulla golfyhtiöt houkuttelevat lisää asiakkaita. Muun muassa yllä mainitut sarjakortit ja niin sanotut kuukausipelioikeudet ovat esimerkkejä tästä ”uudesta” tarjonnasta. Esiteltyt pelitavat eivät myöskään ole toisiaan poissulkevia – on esimerkiksi täysin tavallista, että yhden kentän osakkeenomistaja vierailee toisella kentällä ja maksaa kierroksestaan green feen.

Golfyhtiöiden taloutta tarkasteltaessa pelitavat voidaan jakaa green fee -pelaamiseen sekä osakkeenomistamiseen perustuvaan pelaamiseen. Tyypillisesti suurin osa golfyhtiön vuotuisista tuotoista muodostuu osakkeenomistajilta perittävistä vastikemaksuista. Toinen merkittävä erä ovat erilaiset green fee -tuotot (yksinkertaisuuden vuoksi green fee -tuottoihin luetaan jatkossa kaikki muut tuotot kuin vastikemaksut). Mainittakoon vielä, että vuokrapelioikeudella pelaaminen näkyy golfyhtiön tuotoissa pelioikeuden vuokranantajan (osakkeenomistajan) vastikemaksuina. Näin ollen golfyhtiön taloudellisesta näkökulmasta katsottuna ei ole eroa sillä, käyttääkö osakkeenomistaja itse pelioikeutensa vain vuokraako hän sen eteenpäin (pelioikeuksien vuokraamisella voi tosin olla muita välillisiä vaikutuksia golfyhtiöiden talouteen, mutta niitä ei tarkastella tässä tutkielmassa).

Golfyhteisöt

Tänä päivänä golfkentän (fyysisen peliarenan) ympärillä toimii useimmiten kaksi osapuolta: yhdistysmuotoinen golfseura sekä osakeyhtiömuotoinen kenttäyhtiö. Usein näistä käytetään yhdessä nimitystä *golfyhteisö*. Golfseuran vastuualuetta ovat muun muassa golfiin liittyvän harrastus-, valmennus- ja kilpailutoiminnan järjestäminen (Verohallinto). Usein golfseurassa toimii erinäisiä toimikuntia (esim. juniori- ja kilpailutoimikunnat), jotka järjestävät seuran toimintaa ja tapahtumia (kts. esim. Pickala Golf). Kenttäyhtiö puolestaan yleensä omistaa golfkentän [joka voi sijaita yhtiön omistamalla tai vuokraamalla maa-alueella] sekä hoitaa ja ylläpitää golfkenttää (Verohallinto). Kenttäyhtiö voi myös harjoittaa esimerkiksi ravintola-, opetus- ja pro shop -toimintaa (mm. golfvälineiden myyntiä), joskin nämä palvelut ovat usein ulkoistettu erilliselle palveluntarjoajalle.

Yllä kuvattu työnjako golfseuran ja kenttäyhtiön välillä ei ole kuitenkaan ainoa mahdollisuus hallinnoida golfkenttää ja siihen liittyvää toimintaa. Toisinaan nimittäin yhdistysmuotoinen golfseura myös omistaa golfkentän ja vastaa sen ylläpidosta. Tällöin puhutaan (kokonaan) yhdistysmuotoisesta golfyhteisöstä, koska golfkentän ympärillä ei toimi lainkaan kenttäyhtiötä. Yhdistysmuotoinen golfyhteisö rahoittaa toimintaansa muun muassa liittymis-, jäsen- ja pelikausimaksuilla, koska se ei voi myydä osakkeita eikä periä vastikemaksuja. (kts. esim. Helsingin Golfklubi)

Yhdistysmuotoiset golfyhteisöt edustavat nykyään vain pientä osaa kaikista Suomen golfyhteisöistä. Ennen golfkenttien määrän nopeaa kasvua 1980-luvulla golfyhteisöt olivat kuitenkin käytännössä kaikki yhdistysmuotoisia. Golfin suosion kasvu 1980-luvulla johti erillisten kenttäyhtiöiden perustamiseen, kun golfkenttien rakentaminen rahoitettiin myymällä osakkeita rakennettaville kentille. Monet vielä nykyään yhdistysmuotoisesti toimivista golfyhteisöistä ovatkin perustettu ennen 1980-luvun rakennusbuumia. (Kallio, 2010)

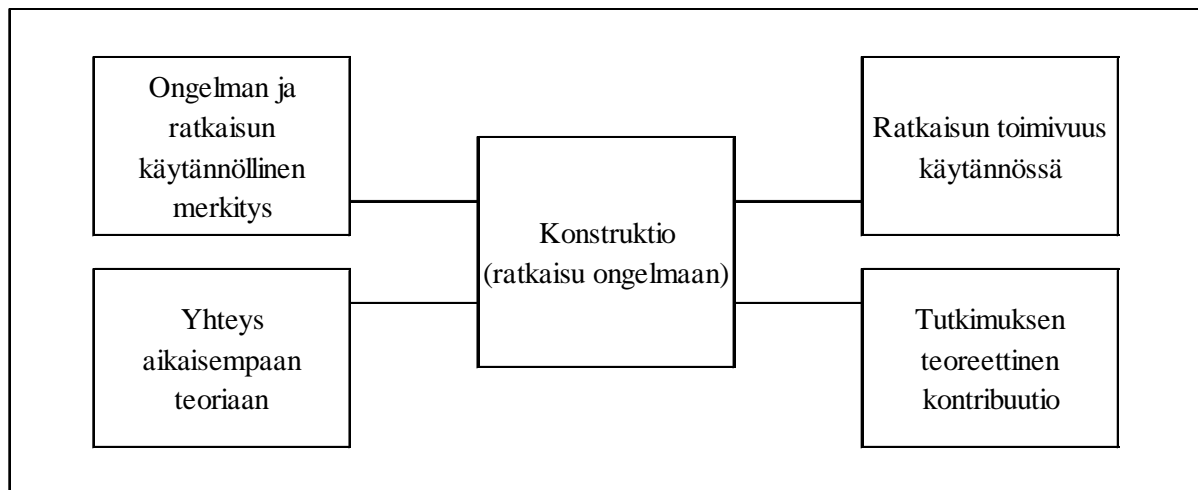
Suomalaisten golfyhteisöjen yleisin rakenne (seura sekä kenttäyhtiö) juontaa siis juurensa golfkenttien nopean rakentamisen rahoittamiseen 1980-luvulle. Kenttäyhtiöiden olemassa ololle on näin ollen looginen selitys. Hyvä kysymys onkin, miksi kenttäyhtiön rinnalla toimii golfseura? Eikö kenttäyhtiö voisi vastata myös golfseuran tehtävistä? Yksittäisissä tapauksissa seuran ja kenttäyhtiön työnjako onkin ilmeisesti järjestetty niin, että kenttäyhtiö vastaa käytännössä lähes kaikesta toiminnasta. Puhtaasti osakeyhtiömuotoisia golfyhteisöjä ei kuitenkaan toistaiseksi ole olemassa. Yksi syy lienee se, että nimenomaan golfseurat ovat Suomen Golfliiton jäseniä. Tämän vuoksi golfyhteisöön tulee kuulua myös golfseura, jotta se voi saada virallisen statuksen. Toinen syy voi liittyä siihen, että golfseurat ovat verotuksen näkökulmasta yleishyödyllisiä yhteisöjä ja näin ollen niiden toiminta on tietyiltä osin verovapaata (Verohallinto).

Suomessa golfkentän hallinnointi voi siis kuulua joko kenttäyhtiön tai yhdistyksen vastuulle. Tutkielman toimeksiantajan pyynnöstä tutkielmassa keskitytään ensisijaisesti kenttäyhtiöihin (joista käytetään nimitystä *golfosakeyhtiö* tai *golfyhtiö*), koska useimmissa golfyhteisöissä golfkentän hallinnointi kuuluu kenttäyhtiön vastuulle. Suorituskykymittareita kehitettäessä ei huomioida golfseuran toimintaa eikä golfyhtiölle mahdollisesti kuuluvaa ravintola-, opetus- tai pro shop -toimintaa. Mittaristoa rakennettaessa golfyhtiöiden oletetaan lisäksi olevan voittoa tavoittelemattomia, vaikka tämä ei kaikkiin Suomen golfyhtiöihin välttämättä päde.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Konstrukttiivinen tutkimusote

Tutkielman tavoitteiden ja toteutustavan ollessa hyvin käytännönläheisiä, voidaan tutkielmassa tunnistaa konstrukttiivisen tutkimusotteen piirteitä. Konstrukttiivisessa tutkimusotteessa keskeistä on muun muassa tosielämän ongelmien ratkaiseminen. Konstrukttiiviselle tutkimusotteelle on niin ikään luonteenomaista, että tutkijan empiirinen interventio on voimakasta. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkijan ja käytännön edustajien läheistä tiimimäistä yhteistyötä. Lisäksi konstrukttiivisessa tutkimusotteessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen tuottamaan teoreettiseen kontribuutioon. (Lukka, 2000) **Kuva 6** havainnollistaa konstrukttiivisen tutkimusotteen keskeisimpiä elementtejä.



Kuva 6. Konstrukttiivisen tutkimusotteen tärkeimmät elementit (mukaillen teoksia Kasanen et al., 1991; 1993; Lukka & Tuomela, 1998).

Konstrukttiivisen tutkimusotteen käyttämistä voidaan perustella tutkimusaiheen käytännöllisellä merkityksellä (Lukka, 2006). Tässä mielessä konstrukttiivinen tutkimusote onkin nähty yhtenä ratkaisuna akateemisen tutkimuksen käytännöllisen merkittävyyden varmistajana (kts. esim. Kasanen et al., 1993; Labro & Tuomela, 2003). Konstrukttiivista tutkimusotetta voidaan pitää mielekkäänä lähestymistapana niin tutkijan kuin kohdeorganisaation näkökulmasta: Tutkijalle konstrukttiivinen tutkimusote tarjoaa mahdollisuuden päästä käsiksi mielenkiintoisiin tutkimuskohteisiin, joille tutkija voi tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä (mikä ei välttämättä ole mahdollista perinteisiä ei-interventionistisia kenttätutkimustapoja käytettäessä). Kohdeorganisaation näkökulmasta konstrukttiivinen tutkimusote mahdollistaa merkittävien liikkeenjohdollisten ongelmien

huolellisen ja kriittisen analysoinnin sekä niiden ratkaisemisen. Erityisesti teoreettisen tietämyksen mukaan tuominen ongelmanratkaisuprosessiin on kohdeorganisaatioille merkittävä hyöty, sillä käytännön edustajilla ei usein ole aikaa eikä halua selvittää ongelmiin liittyvää teoriataustaa. (Lukka, 2006)

Vaikka konstruktiiivinen tutkimusote on viime aikoina herättänyt akateemisessa maailmassa mielenkiintoa, se ei ole toistaiseksi onnistunut saavuttamaan vakiintunutta asemaa. Soveltavan ja normatiivisen luonteensa vuoksi konstruktiiivinen tutkimusote voi vaikuttaa epäluotettavalta, jos sitä arvioidaan vallitsevien tieteellisten ihanteiden pohjalta. Lisäksi konstruktiiivisen tutkimusotteen on toisinaan väitetty olevan liian lähellä konsultointia, jotta sitä voitaisiin pitää tieteellisenä. (Lukka, 2006) Kuitenkin tulisi huomata, että konstruktiiivinen tutkimus sisältää olennaisia piirteitä, jotka erottavat sen konsultointitoiminnasta. Ensinnäkin, konstruktiiivinen tutkimus kytkeytyy teoriaan, mikä ei ole konsulttityön edellytys. Toiseksi, konstruktiiivisessä tutkimuksessa ratkaisua edeltää laaja ja syvä empiirinen pohjatyö. Konsultoinnille on puolestaan tavanomaista aiemmin kehitettyjen tekniikoiden ja ratkaisujen siirtäminen toisenlaiseen ympäristöön sellaisenaan tai vain pieniä muutoksia tehden. (Labro & Tuomela, 2003; Lukka, 2006)

Tapaustutkimus

Sen lisäksi, että konstruktiiivinen tutkimus on tulkittavissa metodologiseksi lähestymistavaksi, voidaan sitä tarkastella myös yhtenä tapaustutkimuksen muotona (Lukka, 2006). Tällöin konstruktiiivinen tutkimus on rinnastettavissa etnografiseen tutkimukseen, niin sanottuun grounded theory -tutkimukseen, teoriaa havainnollistavaan tapaustutkimukseen, teoriaa testaavaan tapaustutkimukseen ja toimintatutkimukseen (kts. esim. Lukka, 1999)¹². Yhteistä näille tapaustutkimuksen muodoille on tutkijan toiminta suoraan kentällä, pienet aineistokoot sekä etnografisten metodien (havainnointi, haastattelut ja arkistojen analysointi) soveltaminen tutkimuksen empiirisessä osassa. Lisäksi edellä mainituille tapaustutkimuksen muodoille on tyypillistä nojata suurimmaksi osaksi laadullisiin tutkimusmetodeihin, vaikka kvantitatiivisten metodien käyttö on toki mahdollista. (Lukka, 2006)

Tapaustutkimuksen muodot eroavat toisistaan empiirisen intervention sekä teoriakytkennän suhteen. Intervention ollessa keskeinen osa tätä tutkielmaa, voidaan tutkielmassa havaita

¹² Lukan (1999) esittämä jaottelu kuuteen tapaustutkimuksenmuotoon ei toki ole ainut mahdollinen tapa luokitella tapaustutkimuksia. Esim. Scapens (1990) ja Ryan et al. (1992) sekä Kaplan (1993) ovat esittäneet hieman erilaisen jaottelun.

lähinnä konstruktiiivisen tutkimuksen sekä toimintatutkimuksen piirteitä (muissa edellä mainituissa tapaustutkimuksen muodoissa pyritään minimoimaan interventiota). Näistä kahdesta tutkielma muistuttaa intervention osalta ehkä enemmän toimintatutkimusta kuin konstruktiiivista tutkimusta, jossa interventio on viety kaikkein pisimmälle. (kts. esim. Lukka, 1999)

Myös teoriakytkennän osalta tutkielma muistuttaa konstruktiiivista tutkimusta sekä toimintatutkimusta. Näiden tutkimusmuotojen avulla voidaan luoda uutta teoriaa tai hypoteeseja, ne voivat tarkentaa tai edelleen kehittää aikaisempaa teoriaa, tai ne voivat testata ex ante -teoriaa. Teoriakytkennänkin kohdalla tutkielmassa ollaan kenties lähempänä toimintatutkimusta kuin konstruktiiivista tutkimusta, sillä tutkielman teoreettinen kontribuutio ei luultavasti täytä kaikkia konstruktiiivisen tutkimuksen vaatimuksia. Lopuksi voidaan todeta, että niin intervention kuin teoriakytkennänkin osalta raja konstruktiiivisen tutkimuksen sekä toimintatutkimuksen välillä ei aina ole aivan selvä. (kts. esim. Lukka, 1999)

Tapaustutkimusta pidetään hyvänä tutkimusmenetelmä muun muassa silloin, kun tutkimus tähtää tosielämän ongelman ratkaisuun ja kun ongelman ratkaiseminen edellyttää yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa (kts. esim. Ryan et al., 1992; Ghauri & Grønhaug, 2005). Näin ollen tapaustutkimusta voidaan pitää luontevana valintana tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi. Kuten tapaustutkimukset yleensä, tämäkin tutkielma nojaa suurimmaksi osaksi kvalitatiivisiin tiedonkeruumenetelmiin (mm. teemahaastatteluihin sekä tutkimuskohteita ja -ongelmaa käsittelevän materiaalin tarkasteluun), koska näiden katsottiin parhaiten edesauttavan tutkielman ensisijaisen tavoitteen (golfyhtiöiden suorituskykyymmittareiden kehittämisen) saavuttamista. Tutkielmassa hyödynnettiin kuitenkin myös kvantitatiivista aineistoa (mm. golfyhtiöiden tilinpäätöstietoja), jota tarvittiin tutkielman toissijaisen tavoitteen (golfyhtiöiden suorituskyvyn benchmarkingin) täyttämiseksi. Tutkimusaineistoa ja sen keräämistä tarkastellaan enemmän seuraavassa alaluvussa.

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkielmassa käytetty aineisto voidaan jakaa ensi- ja toissijaiseen aineistoon (kts. esim. Ghauri & Grønhaug, 2005). Ensisijaisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, jonka tarkoitus on palvella nimenomaan tätä tutkielmaa. Esimerkiksi tutkielman aikana tehdyt haastattelut ja niiden avulla kerätyt tiedot ovat ensisijaista aineistoa. Toissijaisella aineistolla tarkoitetaan puolestaan aineistoa, jolla on alun perin ollut (ja on yhä) jokin muu käyttötarkoitus, mutta jota

voidaan kuitenkin hyödyntää tutkielmassa. Muun muassa golfyhtiöiden tilinpäätösinformaatio on esimerkki toissijaisesta aineistosta, koska sitä voidaan hyödyntää tutkielmassa, mutta sitä ei ole tuotettu tutkielmaa varten.

Ensisijainen aineisto – teemahaastattelut

Tutkielmaa varten tehtiin neljä haastattelua, joilla oli keskeinen rooli mittariston kehittämisessä. Haastatellut henkilöt kuuluivat FGMA:n hallitukseen, missä heidän vastuualueitaan oli FGMA:n taloudellinen tutkimus ja sen kehittäminen. Näin ollen haastateltujen henkilöiden valinnalle oli luontevat perusteet. Haastatellut henkilöt edustivat varsin erityyppisiä golfyhtiöitä (mm. koon ja sijainnin suhteen), jonka vuoksi mittariston kehittämistä oli mahdollista tarkastella erilaisista näkökulmista. **Liitteessä 1** on esitetty tiedot haastattelujen ajankohdista ja kestoista, haastatelluista henkilöistä sekä haastattelujen teemoista.

Tutkielmassa tehtyjä haastatteluja voi luonnehtia teemahaastatteluiksi (kts. esim. Ghauri & Grønhaug, 2005). Haastatelluille henkilöille ei esitetty valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä, vaan haastattelutilanteissa keskusteltiin etukäteen valituista teemoista (kts. **liite 1**). Teemahaastattelujen käyttöä puolsi ennen kaikkea se, että haastatelluilla henkilöillä oli haastattelijaa parempi tietämys käsitellyistä aiheista. Näin ollen haastatellut henkilöt saattoivat keskusteluissa nostaa esiin aihealueita ja näkökulmia, jotka olisivat kenties jääneet vaille huomiota, jos olisi käytetty valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä. Teemahaastattelut myös mahdollistivat haastateltujen henkilöiden keskinäisen keskustelun, mikä omalta osaltaan lisäsi erilaisten näkemysten esiintuloa. Lisäksi tärkeä osa teemahaastatteluja olivat haastattelijan esittämät tarkentavat kysymykset, joiden avulla käsitellyistä teemoista saatiin yksityiskohtaista tietoa.

Haastattelujen keskustelevasta ja osittain epävirallisesta luonteesta johtuen haastatteluja ei katsottu tarpeellisiksi nauhoittaa. Haastatteliija teki haastattelujen aikana kuitenkin muistiinpanoja, jotta haastattelujen keskeisin sisältö voitiin dokumentoida. Lisäksi teemahaastatteluja täydennettiin lukuisilla sähköpostiviesteillä, joissa muun muassa esitettiin tarkentavia kysymyksiä.

Ensisijainen aineisto – FGMA:n jäsenille suunnattu kysely

Tutkielman toinen merkittävä tietolähde oli FGMA:n jäsenille suunnattu kysely. Sen rooli oli kuitenkin hieman erilainen kuin yllä esiteltyjen teemahaastatteluiden: siinä missä haastatteluja

hyödynnettiin suorituskykymittariston kehittämisessä, käytettiin kyselyä ainoastaan mittareiden laskemiseksi tarvittavan tiedon keräämiseen. Kyselyn avulla siis kerättiin kehitettyjen mittareiden (kts. **osio 5.3**) laskemiseen tarvittavat tilinpäätös-, volyyymi- ja hintatiedot, joiden pohjalta tutkielman laatija laski mittareille arvot.

Kyselyn käytännöntoteuttamisesta vastasi Feelback Oy -niminen yritys, jota FGMA oli aikaisempinakin vuosina käyttänyt kyselyn toteuttajana. Feelback Oy rakensi kyselyn tutkielman laatijan ohjeiden mukaisesti (ts. kysyi niitä asioita, joita tutkielma edellytti). Näin ollen kyselyssä tiedusteltiin vuosien 2008 ja 2009 tilinpäätös-, volyyymi- ja hintatietoja, jotka vastaajia pyydettiin täyttämään web-pohjaiseen kyselylomakkeeseen. Kysely (tai oikeammin sähköposti, joka sisälsi linkin web-pohjaiseen kyselyyn) lähetettiin 110:en golfkentän johtajalle, joista 37 vastasi kyselyyn. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui noin 34. Vastausprosentti oli siis varsin alhainen siitäkin huolimatta, että vastausaika pidennettiin kahdesta viikosta kolmeen viikkoon ja kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta. Alhainen vastausprosentti selittynee osittain kyselyn ajankohdalla: vastausaika ajoittui pääasiassa heinäkuulle, joka on golfkenttien johdolle muutenkin kiireistä aikaa.

Feelback Oy toimitti kyselyn avulla kerätyt tiedot tutkielman laatijalle Excel-tiedostona. Näiden tietojen pohjalta laskettiin taulukkolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen arvot suorituskykymittareille. Mittareiden arvot pohjautuvat siis niihin tietoihin, jotka golfkenttien johtajat täyttivät kyselyyn. Koska täytettyjen tietojen oikeellisuudesta ei voida olla varmoja, tulee mittareiden arvoja tarkastella harkiten. Tiedon keräämistavasta johtuen tilinpäätöstietojen muokkaus ei myöskään ollut mahdollista. Kyselyn käyttöä ja sen luotettavuutta tiedonkeruumenetelmänä arvioidaan alaluvun lopussa.

Muu ensi- ja toissijainen aineisto

Teemahaastattelujen ja FGMA:n jäsenille suunnatun kyselyn lisäksi tutkielman ensisijaista aineistoa olivat FGMA:n taloudellisen tutkimuksen kehittämisdokumentit. Näitä dokumentteja hyödynnettiin lähinnä tutkielman alkuvaiheessa, muun muassa tunnuslukuanalyysin tavoitteita kartoitettaessa.

Tutkielmassa käytettyä toissijaista aineistoa olivat FGMA:n aikaisemmat taloudelliset tutkimukset sekä golfyhtiöiden tilinpäätösmateriaali, joita hyödynnettiin suorituskykymittareiden kehittämisessä. Lisäksi tietoa (mm. golfyhtiöistä ja -seuroista sekä

suomalaisista golfkentistä ja golfin harrastajista) etsittiin muun muassa Suomen Golfliiton, golfkenttien ja FGMA:n Internet-sivuilta.

Tutkimusaineiston validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusaineiston validiteettia tarkasteltaessa arvioidaan muun muassa sitä, onko käytetty aineisto tutkielman kannalta oikeaa (ts. palveleeko käytetty aineisto nimenomaan niitä päämääriä, joita sen on tarkoitus palvella). Tutkimusaineiston reliabiliteettia tarkasteltaessa arvioidaan puolestaan sitä, voidaanko käytettyyn aineistoon luottaa. (kts. esim. McKinnon, 1988; Ghauri & Grønhaug, 2005) Käytetyn tutkimusaineiston validiteettia ja reliabiliteettia arvioitaessa voidaan tutkielma jakaa kahteen osaan – suorituskymittareiden kehittämiseen ja suorituskyvyn vertaamisen havainnollistamiseen – tutkielman tavoitteiden mukaisesti.

Golfyhtiöiden suorituskymittareiden kehittäminen pohjautui laajan teoriataustan lisäksi monipuolisen empiirisen aineiston hyödyntämiseen. Mittareiden kehittämisessä keskeisessä roolissa olivat tutkielmaa varten tehdyt teemahaastattelut. Teemahaastatteluja voidaan pitää onnistuneena tiedonkeruumenetelmänä ainakin kahdesta syystä: Ensiksi, ne mahdollistivat perusteellisen keskustelun mittareiden kehittämisen kannalta tärkeistä teemoista. Toiseksi, mittareiden kehittämisen kannalta tärkeitä teemoja voitiin tarkastella eri näkökulmista, koska teemahaastatteluihin osallistui useita golfalan ammattilaisia. Näin ollen mittareiden kehittämisen voidaan sanoa perustuneen oikean (validin) ja luotettavan (reliabelin) tiedon käyttöön.

Golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaamiseen tarvittavat tilinpäätös-, volyyymi- ja hintatiedot kerättiin FGMA:n jäsenille suunnatun kyselyn avulla. Kuten edellä on kerrottu, kyselyn vastausprosentti oli varsin alhainen. Kyselyn toteutustavasta johtuen kerättyjen tietojen oikeellisuutta ei myöskään voitu varmistaa, mikä edelleen heikentää suorituskymittareiden laskemisessa käytetyn tiedon luotettavuutta. On kuitenkin huomattava, että kyselyn avulla kerätty tieto ei ole kovin keskeisessä asemassa tutkielmassa, koska tutkielman tavoite ei ole verrata golfyhtiöiden suorituskyyä, vaan ainoastaan havainnollistaa suorituskyvyn vertaamista. Näin ollen kyselyn avulla kerätyn tiedon luotettavuudella on hyvin vähäinen vaikutus koko tutkielman validiteettiin ja reliabiliteettiin.

5 Golfyhtiöiden suorituskykymittarit

Tutkielman empiirisessä osassa tarkastellaan golfyhtiöiden suorituskykymittareiden kehittämistä ja käyttöä. Empiirisen osan ensisijainen tavoite on valita sopivat mittarit FGMA:n tunnuslukuanalyysiin. Empiirisen osan toissijainen tavoite on havainnollistaa benchmarkingin hyödyntämistä golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaamisessa.

Tässä luvussa keskustellaan ensin golfyhtiöiden toiminnan ja suorituskyvyn mittaamisen tavoitteista. Tämän jälkeen pyritään löytämään keinoja kapasiteetti- ja laatuerojen huomioimiseen suorituskykymittareissa, jotta yhtiöiden välistä vertailukelpoisuutta voitaisiin parantaa. Luvun lopuksi tarkastellaan golfyhtiöille kehitettyjä suorituskykymittareita ja valitaan näistä hyödyllisimmät FGMA:n tunnuslukuanalyysiin. Tutkielman empiirisen osan seuraavassa luvussa tarkastellaan erilaisten golfyhtiöiden benchmarking -kohteiden valintaa ja havainnollistetaan benchmarkingin käyttöä golfyhtiöiden välisessä vertailussa.

5.1 Golfyhtiön toiminnan tavoitteet

Golfyhtiöille soveltuvia mittauskohteita ja mittareita tarkasteltaessa todettiin, että golfyhtiöt eroavat merkittävästi voittoa tavoittelevista yrityksistä, sillä ne eivät tavoittele toiminnallaan voittoa. Hyvinkään Golfin toimitusjohtaja Mika Nieminen selventää ajatusta siitä, miksi golfyhtiöt eivät tavoittele voittoa: *”Non-profitin idea on siinä, että keskimäärin 60 % vuotuisista tuotoista tulee osakkaiden maksamista yhtiövastikkeista. Vastike pyritään asettamaan sellaiselle tasolle, että [vastikkeet] kattavat strategian mukaisen toiminnan aiheuttamat kulut ja investoinnit. Alhainen vastike on osakkaiden voittoa, kun muut joutuvat maksamaan enemmän.”* Nieminen jatkaa: *”Voiton tavoittelemisen ei ole järkevää, koska voittorahat pitäisi palauttaa osakkaille, joilta ne on alun perin kerättykin. Lisäksi golfyhtiöt eivät yleensä saa jakaa osinkoa, joten voiton jakaminen olisi hankalaa.”*

Niemisen kommenttien perusteella on helppo ymmärtää, miksi golfyhtiön ei kannata tavoitella voittoa ainakaan vastikemaksuja korottamalla. Herää kuitenkin kysymys, miksi golfyhtiö ei pyrkisi maksimoimaan muita tuottojaan (jäljelle jäävää 40 %)? Nopeasti ajateltunahan muiden tuottojen (green fee -tuottojen) maksimoiminen olisi järkevää, koska silloin voitaisiin alentaa vastikemaksuja.

Käytännössä muiden tuottojen kasvattaminen edellyttää vieraspelaajien määrän kasvattamista, mikä puolestaan rajoittaa osakkeenomistajien käytössä olevaa pelikapasiteettia. Muiden

tuottojen kohdalla kyse on siis alhaisempien vastikemaksujen ja osakkaiden käytössä olevan kapasiteetin välisestä kompromissista¹³. Muiden tuottojen kasvattaminen ei näin ollen ole perusteltua, mikäli se heikentää liikaa osakkeenomistajien tilannetta. Se, mikä on ”liikaa”, on tietenkin suhteellinen käsite ja tämän vuoksi yksiselitteistä tasapainoa vastikemaksujen ja vieraspelaajien määrän välillä ei ole olemassa. Todellisuudessa onkin olemassa erilaisia golfyhtiöitä ja strategioita; toiset yhtiöt tavoittelevat alhaisia vastikkeita ja toiset puolestaan pitävät kiinni osakkaiden oikeuksista.

On siis selvää, että golfyhtiöiden ei kannata tavoitella voittoa eikä niiden suorituskyvyn mittaamisessa ole näin ollen järkevää keskittyä kannattavuuden mittaamiseen. Mitä golfyhtiöt sitten tavoittelevat? St. Laurence Golfin toimitusjohtaja Markku Ignatiuksen kommentti valaisee asiaa: *”Meidän [golfyhtiön] tehtävä on tarjota asiakkaille palveluita. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna pyrkimys on tarjota sama palvelu edullisemmin tai parempi palvelu samaan hintaan. Tai tietenkin parempi palvelu edullisemmin olisi ihanne.”* Golfyhtiöiden tavoite on siis tarjota asiakkailleen palveluita. Kuten Ignatiuksen kommentteista nähdään, keskeistä on myös se hinta, jolla palveluita tarjotaan.

Suorituskyvyn mittaamiseen nousee näin ollen esiin tärkeä osa-alue – hinta-laatusuhteen tarkasteleminen. Voidaan ajatella, että golfyhtiön tavoite on tarjota asiakkailleen mahdollisimman korkealaatuisia palveluita (mm. pelimahdollisuuksia) mahdollisimman alhaiseen hintaan. Osakkeenomistajien näkökulmasta kyse on vastikkeiden minimoimisesta ja tarjottavan palvelun laadun maksimoimisesta. Näin ollen sivutaan läheisesti edellä kuvattu vastike-kapasiteettikompromissia. Tarjottavan palvelun osalta ei kuitenkaan voida tarkastella vain pelikapasiteettia, vaan myös muut tarjottavan palvelun laatuun vaikuttavat seikat (golfkentän kunto ja haasteellisuus, oheispalvelut jne.) on huomioitava. Tutkielman teoriaosassa (kts. **osio 3.1.1**) keskusteltiin osakkeenomistamisesta saavutettavasta hyödyistä. Tätä hyötyä pyritään mittaamaan nimenomaan hinta-laatusuhteen avulla. Tähän tarkoitukseen kehitetyt mittarit esitellään **osiossa 5.3**.

Golfyhtiö pyrkii siis tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman laadukkaita palveluita mahdollisimman edulliseen hintaan. Taloudellisuus on siis myös golfyhtiöille tärkeää, vaikka ne eivät voittoa tavoittelekaan. Toistaiseksi golfyhtiöiden taloutta on tarkasteltu vain tuottojen

¹³ Muiden tuottojen kasvattaminen (ja jopa maksimoiminen) voi siis olla perusteltua, jos golfyhtiö pyrkii alentamaan osakkaiden vastikemaksuja. Voittoa golfyhtiön ei kuitenkaan kannata pyrkiä tuottamaan niin kauan kun osakkaat maksavat vastikemaksuja. Käytännössä siis golfyhtiön ei kannata tavoitella voittoa vaan pyrkiä alentamaan vastikemaksuja. Alhaisempien vastikemaksujen ja osakkaiden kapasiteetin välinen kompromissi on kuitenkin aina huomioitava.

osalta, ja kuten edellä nähtiin, tuottojen maksimoiminen ei ole aina perusteltua. Sen sijaan kustannusten minimoiminen on varmasti myös golfyhtiöiden intresseissä; alhaisemmat kustannukset mahdollistavat alhaisemmat vastikemaksut ja sitä kautta paremman hinta-laatusuhteen. St. Laurence Golfin Ignatius sanoo: ”*Vaikka me [golfyhtiöt] ei tavoitella voittoa, pitää meidän toimia kustannustehokkaasti. Osakkaiden rahat pitää olla tehokkaassa käytössä.*”

Kustannuksia minimooidessa on syytä pitää mielessä, että liika kustannusten karsiminen alentaa väistämättä myös laatua. Esimerkiksi kentänhoidon kustannusten karsiminen johtaa todennäköisesti ajan mittaan kentän huonompaan kuntoon. Kustannusten minimoinnin sijaan tulisikin oikeastaan keskittyä kustannustehokkuuteen (tai tuottavuuden parantamiseen, kuten **osiossa 3.1.1** oli puhetta) eli resurssien tehokkaaseen käyttöön. Joka tapauksessa kyse on jälleen jonkin asteisesta kompromissista – tällä kertaa kustannusten ja laadun välisestä. Kustannustehokkuutta tarkasteltaessa tulisikin verrata laadultaan samantasoisia kenttiä keskenään. Kustannustehokkuuden mittarit esitellään **osiossa 5.3**.

Yhteenvedona golfyhtiöiden tavoitteista voidaan sanoa, että golfyhtiöiden ensisijainen tavoite on tarjota asiakkailleen laadukkaita palveluita. Palvelut pyritään tuottamaan siten, että palveluiden hinta-laatusuhde on mahdollisimman hyvä. Käytännössä golfyhtiö pyrkii kustannustehokkuuteen palvelun laatua kuitenkaan heikentämättä.

5.2 Golfyhtiöiden vertailtavuuden parantaminen

Tutkielmassa pyritään kehittämään golfyhtiöille suorituskykymittareita, jotka mahdollistavat yhtiöiden välisen vertailun. Golfyhtiöiden erotessa toisistaan kapasiteetin (esim. koon ja kauden pituuden) sekä laadun (esim. kentän kunnan ja oheispalveluiden) suhteen, on yhtiöiden väliset erot pyrittävä eliminoimaan vertailukelpoisuuden parantamiseksi. Esimerkiksi golfyhtiöiden kustannuksia vertailtaessa kustannukset on suhteutettava kapasiteettiin, jotta erikokoisia yhtiöitä voidaan verrata toisiinsa. Lisäksi on muistettava, että mittareiden tulee olla kvantitatiivisia, kuten edellä on kerrottu. Seuraavaksi tarkastellaan kapasiteetti- ja laatuerojen huomioimista golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamisessa.

5.2.1 Kapasiteettierojen huomioiminen golfyhtiöiden vertailussa

Kapasiteetti voidaan golfyhtiön kohdalla ymmärtää kahdella tavalla: kapasiteetilla voidaan viitata joko **golfyhtiön kokoon** (golfkenttien ja väylien lukumäärään) tai **golfyhtiön**

”tuotoksen” suuruuteen. Jos kapasiteetilla tarkoitetaan golfyhtiön kokoa, kapasiteettierojen poistaminen on varsin yksinkertaista. Esimerkiksi tietty kustannuserä (esim. kentänhoidon kustannukset) voidaan jakaa väylien lukumäärällä, jolloin saadaan erikokoisten yhtiöiden välillä vertailukelpoinen yhden väylän kustannus (esim. kentänhoidon kustannus per väylä)¹⁴. Vertailukelpoisuutta voidaan edelleen parantaa jakamalla edellä saatu yhden väylän kustannus golfyhtiön vuotuisten aukiolopäivien lukumäärällä (joka voi vaihdella verrattain paljon esim. kentän sijainnista riippuen). Tällöin saadaan yhden väylän kustannus per päivä (esim. yhden väylän päivittäiset kentänhoidon kustannukset). Tällä tavalla voidaan siis poistaa golfyhtiöiden koosta ja kauden pituudesta johtuvat erot.

Kapasiteetilla voidaan viitata myös golfyhtiön tuotoksen suuruuteen. Golfyhtiön tuotos ei ehkä ole aivan yksiselitteinen käsite, mutta sen voidaan ajatella tarkoittavan ainakin golfyhtiön tarjoamia pelimahdollisuuksia eli golfkierroksia. Vaikka tuotoksesta ei valitsisikaan yksimielisyyttä, esimerkiksi kustannustehokkuuden kannalta on joka tapauksessa mielenkiintoista seurata resurssien käyttöä suhteessa golfkierrosten lukumäärään. Tuotosta on perusteltua mitata nimenomaan tarjottujen kierrosten eikä pelattujen kierrosten lukumäärällä – ovathan resursseja kuluttaneet sellaisetkin (asiakkaiden käytössä olleet) kierrokset, joita ei ole todellisuudessa pelattu (resurssien käytön suhdetta pelattuihin kierroksiin voidaan toki myös seurata, mutta esimerkiksi kustannustehokkuutta ei voida tarkastella tällä tavalla).

Kapasiteetti eli tarjottujen golfkierrosten lukumäärä on riippuvainen golfyhtiön koosta (väylien lukumäärästä) sekä kauden pituudesta (vuotuisista aukiolopäivistä). Kapasiteetti voidaan laskea seuraavasti:

(1) Vuotuinen kapasiteetti

$$= \text{golfkentän päivittäinen kapasiteetti} \times \text{väyläindeksi} \times \text{auki olevat päivät}$$

, missä

golfkentän päivittäinen kapasiteetti

$$= \text{kierroksia yhdessä lähdössä} \times \text{lähtöjä tunnissa}$$

$$\times \text{pelattavia tunteja päivässä}^{15} = 4 \times 6 \times 10 = 240 \text{ (vakio),}$$

väyläindeksi = väylien lukumäärä ÷ 18 ja

auki olevat päivät = vuotuisten aukiolopäivien lukumäärä.

¹⁴ Periaatteessa tarkastelu voitaisiin viedä vielä yksityiskohtaisemmalle tasolle: väylien lukumäärän sijasta voitaisiin jakajana käyttää esim. kentän pituutta (m) tai kentän pinta-alaa (n²). Väyläkohtaista tietoa pidettiin kuitenkin riittävän tarkkana ja, toisaalta, myös helposti saatavilla olevana tietona.

¹⁵ Pelattavilla tunneilla tarkoitetaan sellaisia tunteja, joiden aikana golfkierrokselle lähdettäessä kierros ehditään pelaamaan loppuun valoisana aikana. Tutkielmassa pelattaviksi tunneiksi on laskettu klo 8 ja klo 18 välinen aika eli 10 tuntia, koska sitä pidettiin sopivana arviona.

Kapasiteettia laskettaessa päivittäisen kapasiteetin oletetaan olevan sama kaikille golfkentille, vaikka esimerkiksi pelattavien tuntien määrä ehkä todellisuudessa onkin riippuvainen kentän sijainnista ja valoisan ajan pituudesta. Golfyhtiön koko huomioidaan väyläindeksin avulla; jos yhtiö esimerkiksi hallinnoi kahta 18-väyläistä golfkenttää, on sen väyläindeksin arvo kaksi (= $36 \div 18$). Tällöin päivittäinen kapasiteetti kaksinkertaistuu. Lopuksi yhtiön päivittäinen kapasiteetti kerrotaan vuotuisten aukiolopäivien lukumäärällä, jolloin saadaan selville yhtiön vuotuinen kapasiteetti eli tarjottavien golfkierrosten lukumäärä. Kapasiteettierot huomioivaa tarjottavien kierrosten lukumäärää hyväksikäyttäen yhtiöitä voidaan verrata keskenään: esimerkiksi kentänhoidon kustannukset voidaan jakaa tarjottavien kierrosten lukumäärällä, jolloin saadaan yhtiöiden välillä vertailukelpoinen kentänhoidon kustannus per tarjottu golfkierros.

Edellä on selvitetty, miten kapasiteettierot voidaan huomioida golfyhtiöiden välisessä vertailussa. Vaikka suorituskykymittareissa huomioitaisiinkin golfyhtiöiden väliset kapasiteettierot, mittarit eivät ole vielä täysin vertailukelpoisia yhtiöiden välillä. Golfyhtiöt nimittäin eroavat toisistaan myös laadun suhteen. Seuraavaksi tarkastellaan laadun huomioimista golfyhtiöiden suorituskykymittareissa.

5.2.2 Laatuerojen huomioiminen golfyhtiöiden vertailussa

On selvää, että suomalaisten golfyhtiöiden tarjoamat palvelut ovat eritasoisia. Tarjonta ja laatu voivat vaihdella esimerkiksi golfkentän kunnon, maisemien ja pelaajaystävällisyyden, harjoitusmahdollisuuksien sekä tarjottavien oheispalveluiden (esim. ravintolapalveluiden) suhteen. Asiakkaiden kokemaan laatuun voivat vaikuttaa myös esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyys tai golfkentän sijainti sekä lukuisat muut seikat.

Tutkielman kannalta haasteellista on se, ettei golfyhtiöiden tarjoamien palveluiden laadun mittaamiseen ole olemassa objektiivista ja yleisesti hyväksyttyä tapaa. Erilaisia golfkenttien luokituksia on toki esitetty esimerkiksi golfalan lehdissä (mm. Suomen Golflehdessä kenttäpuntari -osiossa pisteytetään golfkenttiä eri kriteerien perusteella; kts. Suomen Golflehti). Kaiken kattavina ja objektiivisina näitä luokituksia ei voida kuitenkaan pitää: Vaikka niissä onkin pyritty tarkastelemaan itse golfkentän lisäksi esimerkiksi harjoitusmahdollisuuksia sekä oheispalveluita, jää luokituksissa moni laadun osalta keskeinen osa-alue huomioimatta (esim. golfkentän sijaintia sekä asiakastyytyväisyyttä ja muita ”pehmeämpiä” laadun ulottuvuuksia ei yleensä huomioida). Ongelmana on lisäksi se, etteivät luokitukset aina kata kaikkia Suomen golfkenttiä.

Koska golfyhtiöiden laadun mittaamiseen ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tapaa, tutkielmassa etsittiin vaihtoehtoisia tapoja huomioida laatu. Ensiksi arvioitiin golfyhtiön osakkeen markkina-arvon soveltuvuutta laadun indikaattoriksi. Teoriassahan osakkeen markkina-arvossa tiivistyy ihmisten käsitys golfyhtiöstä ja sen laadukkuudesta. Käytännössä golfosakkeet ovat kuitenkin niin epälikvidejä, että tutkielmaan haastatellut toimitusjohtajat pitivät osakkeen markkina-arvoa huonona laadun indikaattorina.

Näin ollen laatu päätettiin huomioida green feen hinnan avulla. Vaikka green feen hintaan todellisuudessa vaikuttavat muutkin seikat (hinnan avulla esim. pyritään säätelemään kysyntää), voidaan sen ajatella kielivän myös palvelun laadusta. Tutkielmassa laatu huomioidaan laatuindeksin avulla, joka lasketaan seuraavasti:

(2) Laatuindeksi = *green fee hinta* ÷ *keskimääräinen green fee hinta Suomessa*

, missä

green fee hinta =

tarkasteltavan yhtiön arki ja viikonloppu green fee hintojen keskiarvo
(euroa)

keskimääräinen green fee hinta Suomessa = 50 (euroa).

Laatuindeksissä käytetty keskimääräinen green fee -hintaa (50 euroa) on haastateltujen toimitusjohtajien arvio eikä näin ollen perustu faktatietoon. Lukua voidaan kuitenkin hyvin käyttää tutkielmassa, koska se on vakio kaikille yhtiöille. Indeksia voidaan tulkita siten, että keskimääräistä korkeampi green fee -hintaa merkitsee keskimääräistä parempaa laatua ja keskimääräistä alhaisempi green fee -hintaa puolestaan keskimääräistä alhaisempaa laatua. Laatuindeksin käyttö parantaa golfyhtiöiden vertailtavuutta: esimerkiksi golfyhtiön kapasiteetti (joko väylien lukumäärä tai tarjottavien kierrosten lukumäärä) voidaan kertoa laatuindeksillä, jolloin keskimääräistä korkeampi laatu ”kasvattaa” kapasiteettia ja alentaa esimerkiksi yksikkökustannuksia (esim. kentänhoidon kustannus per väylä). Vastaavasti keskimääräistä alhaisempi laatu ”pienentää” kapasiteettia ja nostaa yksikkökustannuksia.

Green feen hinnan avulla voidaan siis arvioida golfyhtiön ja sen palveluiden laatua. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että green feen hintakaan ei ole objektiivinen laadun indikaattori, sillä hinta voi olla riippuvainen myös muista tekijöistä kuin laadusta. Todellisuudessa kentän sijainti ja sitä kautta kenttään kohdistuva kysyntä vaikuttavat luultavasti keskeisesti green feen hintaan. Vaikka sijainti ajateltaisiin yhdeksi laadun ulottuvuudeksi, saattaa sen vaikutus green feen hintaan (laatuun) olla kohtuuttoman suuri verrattuna muihin laadun ulottuvuuksiin. Tämän vuoksi golfyhtiöiden johdon kannattanee

hyödyntää myös omaa asiantuntemustaan, kun se vertaa yhtiönsä suorituskykyä muiden yhtiöiden suorituskykyyn. Johdolla on luultavasti varsin hyvä käsitys siitä, mitkä yhtiöt ovat laadultaan samantasoisia ja mihin yhtiöihin heidän kannattaa omaa yhtiötään verrata.

Lopuksi on todettava, että kattavan ja mahdollisimman objektiivisen laatuluokituksen kehittäminen olisi hyvin mielenkiintoista. Tämä edellyttäisi muun muassa golfkenttien asiakkaiden haastattelemista, joten se ei tutkielman puitteissa ole mahdollista. Hyvin tehty laatuluokitus (vrt. hotellien tähtiluokitukset) palvelisi kuitenkin golfin harrastajia ja helpottaisi myös golfkenttien suorituskyvyn vertaamista.

5.3 Suorituskykymittarit FGMA:n tunnuslukuanalyysiin

Tässä aluvuossa esitellään FGMA:n tunnuslukuanalyysiin valitut suorituskykymittarit. Mittarit pohjautuvat teoriaosassa läpikäytyyn kirjallisuuteen, haastateltujen toimitusjohtajien näkemyksiin golfyhtiöiden suorituskykymittareista sekä tutkielman laatijan tuntemukseen golfyhtiöistä. Lisäksi mittareiden kehittämisessä käytettiin apuna golfyhtiöiden tilinpäätösmateriaalia, FGMA:n aikaisempia taloudellisia tutkimuksia sekä FGMA:n taloudellisen tutkimuksen kehittämisdokumentteja.

Käytännössä mittareiden kehittäminen ja valinta tapahtui seuraavasti: Ensin tutkielman laatija kehitti edellä mainittuja tietolähteitä hyväksi käyttäen alustavan esityksen suorituskykymittareista, jota arvioitiin yhdessä tutkielmassa haastateltujen toimitusjohtajien kanssa. Näistä mittareista valittiin golfyhtiöiden vaihtoehtoiset suorituskykymittarit, jotka on esitelty **osiossa 5.3.1**. Vaihtoehtoisten mittareiden valinnassa kiinnitettiin huomiota suomalaisten golfyhtiöiden ominaispiirteisiin (voittoa tavoittelemattomuus, osakeyhtiörakenne sekä kausiluonteisuus) ja mittaustiedon saatavuuteen, mutta ei juuri mittareiden hyödyllisyyteen. Seuraavaksi vaihtoehtoisia mittareita arvioitiin uudestaan toimitusjohtajien kanssa ja huomiota kiinnitettiin siihen, että mittarit ovat päätöksenteon kannalta relevantteja sekä siihen, että mittarit soveltuvat benchmarkingiin. Tämän arvioinnin pohjalta valittiin lopulliset mittarit FGMA:n tunnuslukuanalyysiin. Lopulliset mittarit on esitelty **osiossa 5.3.2**.

5.3.1 Vaihtoehtoiset mittarit

Alla on esitelty golfyhtiöiden vaihtoehtoiset suorituskykymittarit ja niiden laskentakaavat. Kuten edellä kerrottiin, mittareiden valinnassa kiinnitettiin huomiota golfyhtiöiden

ominaispiirteisiin ja mittaustiedon saatavuuteen. Tämän vuoksi mittarit eivät sisällä esimerkiksi kannattavuuden ja tehokkuuden mittareita, koska näiden todettiin olevan suomalaisille golfyhtiöille jokseenkin tarpeettomia (kannattavuuden mittarit) tai käyttökelvottomia (tehokkuuden mittarit). Myös mittaustiedon saatavuus asetti rajoja joidenkin mittauskohteiden kohdalla; esimerkiksi kustannusten osalta mittaustietoa oli saatavilla vain yleisellä tasolla, joten yksityiskohtaisempien mittareiden kehittäminen ei ollut mahdollista.

Toiminnan laajuuden ja sen kehityksen mittarit

1. Liikevaihto (€)	
2. Liikevaihdon kehitys (%)	$(\text{liikevaihto} \div \text{ed. tk:n liikevaihto} - 1) \times 100$
3. Taseen loppusumma (€)	
4. Taseen loppusumman kehitys (%)	$(\text{taseen loppusumma tk:n lopussa} \div \text{taseen loppusumma ed. tk:n lopussa} - 1) \times 100$

Taulukko 5. Toiminnan laajuuden ja sen kehityksen mittarit.

Golfyhtiön toiminnan laajuutta mitataan liikevaihdon sekä taseen arvon avulla. Laajuutta tarkasteltaessa oleellista on ajallisen kehityksen seuraaminen (mittarit 2. ja 4.). Golfyhtiön laajuuden mittoina voitaisiin käyttää myös esimerkiksi osakkeenomistajien, osakkeiden tai väylien lukumäärää. Koska FGMA kerää nämä tiedot niin sanottuna perusdatana, ei niiden sisällyttämistä tunnuslukuanalyysin kuitenkaan pidetty tarpeellisena.

Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mittarit

5. Korkokulujen hoitokate	$\text{voitto ennen korkoja ja veroja} \div \text{korkokulut}$
6. Lainojen hoitokate	$\text{voitto ennen korkoja ja veroja} \div (\text{korkokulut} + \text{pitkäaikaisten lainojen lyhennykset})$
7. Omavaraisuusaste (%)	$(\text{oma pääoma tk:n lopussa} \div \text{taseen loppusumma tk:n lopussa}) \times 100$
8. Velkaantumisaste (%)	$(\text{vieras pääoma tk:n lopussa} \div \text{oma pääoma tk:n lopussa}) \times 100$

Taulukko 6. Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mittarit.

Golfyhtiöiden maksukykyä mitataan korkokulujen ja lainojen hoitokatteiden tunnusluvuilla. Näistä korkokulujen hoitokate mittaa lyhytaikaista maksuvalmiutta ja lainojen hoitokate puolestaan pidempi aikaista maksukykyä. Koska golfyhtiöt eivät tavoittele voittoa, tulee

hoitokatteiden tunnuslukujen osalta seurata lähinnä ehdottaman edellytyksen täyttymistä eli sitä, onko tunnuslukujen arvo vähintään yksi (ts. kattaako operatiivinen toiminta vieraan pääoman korkokulujen maksamisen sekä lainojen lyhennykset). Mikäli hoitokatteet ovat jatkuvasti alle yhden, ei yhtiöllä ole mahdollisuuksia selviytyä lainoistaan ja niihin liittyvistä koroista operatiivisen toiminnan avulla. Golfyhtiöiden vakavaraisuutta seurataan puolestaan omavaraisuusasteen ja velkaantumisasteen tunnuslukujen avulla. Näiden tunnuslukujen kohdalla on tärkeää seurata ajallista kehitystä. Lisäksi rahoitusrakennetta voidaan verrata omaan tavoite rahoitusrakenteeseen, jos sellainen on asetettu.

Golfin kausiluonteisuudesta johtuen staattisia maksuvalmiuden tunnuslukuja ei valittu golfyhtiöiden vaihtoehtoisin suorituskyky mittareihin. Tästä huolimatta esimerkiksi quick ja current ration seuraaminen voi olla golfyhtiöiden johdolle hyödyllistä golfkauden aikana, jolloin myös staattiset maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat yhtiöiden maksukyvyistä (toisin kuin tilinpäätöshetkellä).

Lopuksi on syytä mainita, että maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukujen kohdalla päätettiin noudattaa perinteistä laskutapaa eikä kassavirtoihin perustavaa laskutapaa. Tämä johtui siitä, että perinteinen laskutapa koettiin yksinkertaisemmaksi ja tiedon saatavuuden kannalta sopivaksi. Kassavirtaperusteisten tunnuslukujen ja erityisesti kassavirtojen seuraaminen voi silti olla golfyhtiöiden johdolle tarpeellista, koska näiden avulla johto voi tarkastella tilikauden todellisia rahavirtoja.

Kustannustehokkuuden mittarit

9. Päivittäinen kustannus per väylä (€)	$kustannukset \div (väylien\ lkm \times aukiolopäivät\ vuodessa \times laatuindeksi)$
10. Kustannus per tarjottu kierros (€)	$kustannukset \div (vuotuinen\ kapasiteetti \times laatuindeksi)$

Taulukko 7. Kustannustehokkuuden mittarit.

Taulukon 7 mittareita kutsutaan selkeyden vuoksi kustannustehokkuuden mittareiksi (eikä tuottavuuden mittareiksi), koska niissä golfyhtiön resurssien käytön tehokkuutta seurataan kustannusten eikä fyysisten panosten avulla. Jotta mittarit olisivat informatiivisempia, panos jaetaan niissä tuotoksella (kustannukset väylien tai tarjottujen kierrosten määrällä) eikä tuotosta panoksella, kuten tuottavuuden mittareissa yleensä. (kts. **osio 3.1.1**) On myös syytä

mainita, että golfyhtiöitä vertailtaessa mittarit 9. ja 10. asettavat yhtiöt samaan tehokkuusjärjestykseen¹⁶.

Mittarit 9. ja 10. siis mittaavat golfyhtiön toiminnan kustannustehokkuutta, jonka edellä todettiin olevan erittäin tärkeä osa-alue golfyhtiön taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa. Koska mittareiden avulla pyritään arvioimaan golfyhtiön operatiivisen toiminnan kustannustehokkuutta, osoittajassa (kustannuksissa) tulee huomioida vain muuttuvat kustannukset (tuloslaskelman erät *materiaalit ja palvelut* sekä *henkilöstökulut*, ei esim. poistoja).

Jotta kustannustehokkuutta voitaisiin verrata golfyhtiöiden kesken, huomioidaan mittareissa 9. ja 10. yhtiöiden kapasiteetti sekä laatu. Laadun huomioimisesta johtuen mittarit eivät kerro todellisia kustannuksia (vrt. kustannuksia tarkastelevat mittarit alla). Kustannustehokkuuden kannalta laadun huomioiminen on kuitenkin keskeistä – oletettavasti korkean laadun (esim. kentän erinomaisen kunnon) tuottaminen kuluttaa enemmän resursseja kuin alhaisen laadun tuottaminen, joten laatu tulee huomioida kustannustehokkuutta verrattaessa. Lisäksi on hyvä huomata, että mittarissa 10. lasketaan yhden tarjotun golfkierroksen kustannus (ei pelatun kierroksen kustannus), koska resursseja on käytetty sellaistenkin kierrosten tuottamiseen, joita ei todellisuudessa ole pelattu.

Kustannustehokkuuden seuraaminen yksityiskohtaisemmalla tasolla olisi mielenkiintoista ja toiminnan tehostamisen kannalta ehkä myös välttämätöntä; vaikka mittareiden 9. ja 10. avulla voidaan verrata golfyhtiöiden kustannustehokkuutta, voi silti olla vaikea tunnistaa, mistä tehokkuus tai tehottomuus johtuu. Tämän vuoksi arviointi olisi hyvä viedä tarkemmalle tasolle: Kustannustehokkuutta voitaisiin seurata eri panosten (työvoima, pääoma ja käytetyt materiaalit) sekä eri toimintojen (golfyhtiön hallinto ja kentänhoito) osalta. Esimerkiksi kentänhoidon osalta voitaisiin tarkastella työn, koneiden ja raaka-aineiden (esim. lannoitteiden) käytön sekä energiankulutuksen kustannustehokkuutta. Tällä tavalla tehokkaiden ja tehottomien osa-alueiden tunnistaminen helpottuisi, mikä puolestaan edesauttaisi toiminnan tehostamista. Golfyhtiöiden nykyinen kustannusseuranta ei kuitenkaan (pääsääntöisesti) mahdollista yksityiskohtaisempaa tarkastelua, sillä kustannustietoja kerätään vain yleisellä tasolla.

¹⁶ Koska *vuotuinen kapasiteetti* = *golfkentän päivittäinen kapasiteetti* × *väyläindeksi* × *auki olevat päivät*, voisivat mittarit 9. ja 10. teoriassakin asettaa yhtiöt erilaiseen tehokkuusjärjestykseen vain komponentin *golfkentän päivittäinen kapasiteetti* vuoksi. Mutta, koska *golfkentän päivittäinen kapasiteetti* on vakio kaikille yhtiöille (kts. **osio 5.2.1**), asettavat mittarit yhtiöt samaan järjestykseen.

Tuottoja tarkastelevat mittarit

11. Liikevaihto per väylä (€)	$liikevaihto \div väylien\ lkm$
12. Liikevaihto per pelattu kierros (€)	$liikevaihto \div pelattujen\ kierrosten\ lkm$
13. Liikevaihto per aukiolopäivä (€)	$liikevaihto \div aukiolopäivät\ vuodessa$
14. Vastiketuottojen osuus liikevaihdosta (%)	$(vastiketuotot \div liikevaihto) \times 100$
15. Vastiketuotto per väylä (€)	$vastiketuotot \div väylien\ lkm$
16. Vastiketuotto per osakkaan kierros (€)	$vastiketuotot \div osakkaiden\ pelaamien\ kierrosten\ lkm$
17. Green fee -tuottojen osuus liikevaihdosta (%)	$((liikevaihto - vastiketuotot) \div liikevaihto) \times 100$
18. Tuotto per vieraspelaaja (€)	$(liikevaihto - vastiketuotot) \div vieraspelaajien\ pelaamien\ kierrosten\ lkm$
19. Green feen hinta-kustannussuhde	$keskimääräinen\ green\ fee\ -hinta \div kustannus\ per\ pelattu\ kierros$
20. Riippumattomuusaste (%)	$((liikevaihto - vastiketuotot) \div kustannukset) \times 100$

Taulukko 8. Tuottoja tarkastelevat mittarit.

Taulukossa 8 esitetyt mittarit tarkastelevat golfyhtiön keskeisimpiä tuloeriä. Mittareissa 11.–13. liikevaihto jaetaan väylien, pelattujen kierrosten tai aukiolopäivien lukumäärällä. Tämä konkretisoi liikevaihdon tarkastelua ja lisäksi parantaa yhtiöiden välistä vertailtavuutta. Mittareissa 14.–18. tarkastellaan golfyhtiön tuottoja yksityiskohtaisemmalla tasolla sekä liikevaihdon jakaantumista vastike- ja green fee -tuottoihin. Osakkeenomistajien näkökulmasta mittarin 16. alhainen arvo on parempi kuin korkea arvo, koska mittarin arvoa alentavat sekä alhaisemmat vastikemaksut että osakkeenomistajien korkeampi pelimahdollisuuksien hyödyntäminen. Mittari 18. kertoo, kuinka paljon keskimäärin yksi vieraspelaajan pelaama kierros on tuottanut golfyhtiölle.

Mittari 19. vertaa green feen hinnan suhdetta pelatun kierroksen kustannukseen (keskimääräisenä green fee -hintana käytetään arki ja viikonloppu green fee -hintojen keskiarvoa). Mikäli suhde on yli yksi, green fee -kierrokset ovat periaatteessa tuottaneet yhtiölle voittoa. Mittari 20. kertoo golfyhtiön riippumattomuudesta (tai riippuvuudesta) vastiketuotoista. Mittarissa verrataan green fee -tuottoja muuttuviin kustannuksiin. Mitä korkeampi suhde on, sitä suurempi osuus kustannuksista katetaan green fee -tuotoilla ja sitä vähemmän yhtiö on riippuvainen vastiketuotoista. Mittaria tulkittaessa tulee huomioida golfyhtiön tavoitteet: Yhtiö, joka painottaa osakkaiden pelimahdollisuuksia eikä alhaisia vastikemaksuja, on oletettavasti enemmän riippuvainen vastiketuotoista kuin yhtiö, joka

pyrkii alentamaan vastikemaksuja vieraspelaajien määrää kasvattamalla. Golfyhtiön strategisten valintojen voidaan siis periaatteessa ajatella näkyvän mittarin arvossa.

Kustannuksia tarkastelevat mittarit

21. Kustannus per väylä (€)	$kustannukset \div väylien\ lkm$
22. Kustannus per pelattu kierros (€)	$kustannukset \div pelattujen\ kierrosten\ lkm$
23. Kustannus per aukiolopäivä (€)	$kustannukset \div aukiolopäivät\ vuodessa$
24. Kustannus per osake (€)	$kustannukset \div osakkeiden\ lkm$
25. Henkilöstökulujen osuus kustannuksista (%)	$(henkilöstökulut \div kustannukset) \times 100$
26. Keskimääräinen henkilöstökustannus per kk (€)	$henkilöstökulut \div työntekijöiden\ lkm \div aukiolokuukausien\ lkm$
27. Työntekijöitä per 18-väylää (henkilöä)	$työntekijöiden\ lkm \div väyläindeksi$
28. Investoinnit per 18-väylää (€)	$tk:n\ aikana\ tehdyt\ investoinnit \div väyläindeksi$

Taulukko 9. Kustannuksia tarkastelevat mittarit.

Mittarit 21.–24. tarkastelevat golfyhtiön operatiivisen toiminnan kustannuksia. Toisin kuin kustannustehokkuuden mittarit edellä, kyseiset mittarit kertovat toiminnan todellisista kustannuksista. Koska mittareissa ei huomioida laatua, mittareiden vertaaminen voi olla ongelmallista eritasoisten yhtiöiden välillä. Ajallista kehitystä seurattaessa mittarit tarjoavat kuitenkin hyödyllistä informaatiota golfyhtiön kustannuksista. Mittaria 24. voidaan verrata myös vuotuisiin vastikemaksuihin: jos osakekohtainen kustannus on pienempi kuin vuotuiset vastikemaksut, vastikemaksuista jää periaatteessa rahaa muuhunkin kuin operatiivisen toiminnan rahoittamiseen (esim. investointeihin).

Mittareiden 25.–27. avulla seurataan henkilöstökustannuksia sekä henkilöstön määrää suhteessa golfyhtiön kokoon (työntekijöiden määrä lasketaan henkilötyövuosina, koska golfyhtiöissä työskentelee tyypillisesti myös kausityöntekijöitä). Mittari 28. kertoo investointitoiminnan laajuudesta.

Myös kustannusten osalta olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä seurata yksityiskohtaisempia mittareita. Toistaiseksi golfyhtiöiden seurantajärjestelmät eivät kuitenkaan tuota tähän tarpeeseen riittävän tarkkaa tietoa, joten yksityiskohtaisempia mittareita ei valittu golfyhtiöiden vaihtoehtoisin suorituskykymittareihin.

Käyttöä tarkastelevat mittarit

29. Käyttöaste (%)	$\frac{\text{(pelattujen kierrosten lkm} \div \text{vuotuinen kapasiteetti)}}{\times 100}$
30. Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista (%)	$\frac{\text{(vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm} \div \text{pelattujen kierrosten lkm)}}{\times 100}$
31. Osakkaiden käytössä oleva kapasiteetti (%)	$\frac{\text{((vuotuinen kapasiteetti - vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm)} \div \text{vuotuinen kapasiteetti)}}{\times 100}$
32. Pelattuja kierroksia per väylä (kierrosta)	$\text{pelattujen kierrosten lkm} \div \text{väylien lkm}$
33. Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)	$\text{pelattujen kierrosten lkm} \div \text{aukiolopäivät vuodessa}$

Taulukko 10. Käyttöä tarkastelevat mittarit.

Mittarit 29.–33. tarkastelevat golfyhtiön tarjoaman palvelun eli golfkentän käyttöä. Mittari 29. kertoo golfkentän (tai -kenttien) käyttöasteen eli sen, kuinka suuri osuus tarjotuista kierroksista (vuotuisesta kapasiteetista) on todellisuudessa pelattu. Mittari 30. puolestaan kertoo, mikä osuus pelatuista kierroksista on ollut vieraspelaajien pelaamia (jäljelle jäävä osuus kertoo siten osakkaiden pelaamien kierrosten osuuden). Mittari 31. vertaa osakkaiden käytössä olevaa kapasiteettia vuotuisen kapasiteettiin. On syytä huomata, että osakkaiden käytössä oleva kapasiteetti on eri asia kuin osakkaiden todellisuudessa pelaamat kierrokset: Osakkaiden käytössä olevaa kapasiteettia laskettaessa vähennetään vuotuisesta kapasiteetista vieraspelaajien pelaamat kierrokset. Näin saadaan selville niiden kierrosten määrä, jotka ovat olleet osakkaiden käytössä (riippumatta siitä, ovatko osakkaat pelanneet niitä vai eivät). Mittareissa 32. ja 33. pelattujen kierrosten määrä jaetaan väylien tai aukiolopäivien lukumäärällä, mikä helpottaa koon tai kauden pituuden puolesta poikkeavien kenttien vertailtavuutta.

Golfyhtiön tavoitteiden tulisi näkyä myös käytön mittareissa. Mikäli yhtiö arvostaa osakkaiden pelimahdollisuuksia, vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista on luultavasti alhaisempi kuin yhtiöllä, joka tavoittelee alhaisia vastikemaksuja. Mittareita 29.–31. tulee kuitenkin tarkastella samanaikaisesti: Vaikka yhtiö painottaisikin osakkaiden pelimahdollisuuksia, vieraspelaajien määrän kasvattaminen on taloudellisesti perusteltua, jos kentän käyttöaste on alhainen. Tällöin vieraspelaajien määrää voidaan kasvattaa ja (ainakin teoriassa) vastikemaksuja alentaa ilman, että osakkaiden pelimahdollisuudet merkittävästi heikkenisivät. Vieraspelaajien korkea osuus pelatuista kierroksista ei myöskään automaattisesti tarkoita sitä, että osakkaiden pelimahdollisuudet olisivat huonot – kyse voi olla myös siitä, että osakkaiden käyttö on ollut alhaista, vaikka kentällä olisikin ollut tilaa.

Hinta-laatusuhteen mittarit

34. Osakkeenomistamisen hinta-laatusuhde	$(\text{osakkeenomistajien kapasiteetti} \times \text{laatuindeksi}) \div \text{hoitovastike}$
35. Green fee -pelaamisen hinta-laatusuhde	$(\text{vieraspelaajien kapasiteetti} \times \text{laatuindeksi}) \div \text{keskimääräinen green fee -hintaa}$
36. Vuokrapelioikeudella pelaamisen break-even (kierrosta)	$\text{vastikemaksut} \div \text{keskimääräinen green fee -hintaa}$

Taulukko 11. Hinta-laatusuhteen mittarit.

Viimeisen mittarijoukon muodostavat hinta-laatusuhteen mittarit. Mittarissa 34. tarkastellaan osakkeenomistamisen hinta-laatusuhdetta. Mittarin logiikka on yksinkertainen: Osakkaiden pelimahdollisuuksia verrataan pelaamisen kustannuksiin eli vastikemaksuihin¹⁷. Lisäksi huomioidaan pelimahdollisuuksien taso eli laatu. Hinta-laatusuhde on sitä parempi, mitä suurempi on mittarin arvo. Näin ollen hinta-laatusuhdetta parantavat osakkaiden korkeampi kapasiteetti, pelimahdollisuuksien korkeampi laatu sekä alhaisemmat vastikemaksut. Mittarin voidaan ajatella kertovan osakkeenomistamisen ”vuotuisesta” hinta-laatusuhteesta, koska siinä ei huomioida osakkeenomistamiseen liittyvää alkuinvestointia eli osakkeen ostamista.

Mittarissa 35. hinta-laatusuhdetta tarkastellaan vieraspelaajien näkökulmasta, jolloin pelimahdollisuuksia mitataan vieraspelaajien käytössä olevalla kapasiteetilla ja pelaamisen kustannuksia keskimääräisellä green fee -hinnalla. On syytä huomata, että vieraspelaajien kapasiteetti (vuotuinen kapasiteetti vähennettynä osakkaiden pelaamilla kierroksilla) ei välttämättä kerro todellisuudessa vieraspelaajien käytössä olleiden kierrosten määrää, koska vieraspelaamiselle asetetaan toisinaan aikarajoituksia (esim. viikonloppuisin suositaan osakkaita). Näin ollen mittaria tulee tulkita harkiten. Mittareista 34. ja 35. on myös syytä mainita, että niiden kohdalla tulee keskittyä ajallisen kehityksen seuraamiseen sekä vertailuun muihin yhtiöihin. Mittareiden ollessa tietyllä tavalla ”keinotekoisia”, eivät mittareiden arvot sellaisenaan ole kovin informatiivisia.

Mittari 36. vertaa vuokrapelioikeudella pelaamisen vuotuisia kustannuksia¹⁸ green fee -pelaamisen kustannuksiin. Mittari kertoo, kuinka monta kierrosta vuokrapelioikeudella

¹⁷ Vastikemaksuista huomioidaan vain hoitovastike (ei mahdollista rahoitusvastiketta), koska rahoitusvastike liittyy kertaluonteisiin kustannuksiin (esim. kentän laajennusinvestointeihin) eikä pelaamisen vuotuisiin kustannuksiin (hoitovastikkeella pyritään kattamaan nimenomaan vuotuisia kustannuksia).

¹⁸ Vuokrapelioikeuden kustannuksia mitataan vuotuisilla vastikemaksuilla, koska vuokrapelioikeudet hinnoitellaan usein vastikemaksujen suuruiseksi (tämä on tietenkin vain oletus, sillä todellisuudessa vuokrapelioikeuksien vuokranantajat päättävät vuokran suuruudesta, joka voi siis olla korkeampi tai alhaisempi kuin vuotuiset vastikemaksut).

pelaavan tulee vuosittain vähintään pelata, jotta vuokrapelioikeudella pelaaminen on yhtä ”edullista” kuin green fee -pelaaminen. Jos mittarin arvo on esimerkiksi kaksikymmentä, alle kaksikymmentä kierrosta pelaavan on edullisempaa pelata green fee:llä. Yli kaksikymmentä kierrosta pelaavalle vuokrapelioikeudella pelaaminen on puolestaan edullisempi vaihtoehto. Koska mittarissa ei huomioida osakepelaamisen vaatimaa alkuinvestointia eli osakkeen ostamista, mittari kuvastaa paremmin vuokrapelioikeudella pelaamisen kuin osakepelaamisen suhdetta green fee -pelaamiseen.

Lopuksi on syytä mainita, että hinta-laatusuhteen mittareita tulee tulkita harkiten. Tämä johtuu siitä, että niissä laatu huomioidaan laatuindeksin (green feen hinnan) avulla, jonka käyttöön todettiin edellä liittyvän puutteita (kts. **osio 5.2.2**). Vaikka green feen hinta todennäköisesti jossain määrin korreloikin kentän laadun kanssa, osakkeenomistajien kokemaan laatuun voivat vaikuttaa monet seikat, jotka eivät näy green feen hinnassa. Osakkaat voivat esimerkiksi kokea saavansa erinomaista palvelua, mikä nostaa heidän käsitystään laadusta, mutta mikä ei välttämättä näy millään tavalla green feen hinnassa. Aiemmin mainittu objektiivisen laatuluokituksen kehittäminen olisikin erityisen tarpeellista juuri hinta-laatusuhteen mittareita ajatellen. Tässä tarkoituksessa golfyhtiöiden asiakkaiden haastatteleminen olisi myös välttämätöntä, jotta saataisiin selville, mitkä tekijät vaikuttavat heidän käsitykseensä laadusta.

5.3.2 FGMA:n tunnuslukuanalyysin valitut mittarit

Edellisessä osiossa esiteltiin golfyhtiöiden vaihtoehtoiset suorituskykymittarit. Nämä mittarit huomioivat suomalaisten golfyhtiöiden ominaispiirteet (voittoa tavoittelemattomuus, osakeyhtiörakenne ja kausiluonteisuus) sekä vaatimuksen mittaustiedon saatavuudesta ja ovat siten golfyhtiöille periaatteessa käyttökelpoisia. Vaihtoehtoisten mittareiden määrä koettiin kuitenkin liian suureksi, jotta mittareiden tarjoamaa informaatiota pystyttäisiin tehokkaasti hyödyntämään. Näin ollen mittareita päätettiin karsia. Kun vaihtoehtoista mittareista valittiin lopulliset mittarit FGMA:n tunnuslukuanalyysiin, arvioitiin mittareita seuraavien kriteerien suhteen:

- mittareiden tulee olla **relevantteja** ja
- mittareiden **benchmarkkauksen** tulee tuottaa **käyttökelpoista informaatiota**.

Koska jo kaikki vaihtoehtoiset mittarit huomioivat suomalaisten golfyhtiöiden ominaispiirteet sekä vaatimuksen mittaustiedon saatavuudesta, ei mittareita tarvinnut arvioida näiden

kriteerien suhteen uudestaan. Mittareiden relevanttiutta arvioitaessa kiinnitettiin huomiota siihen, että mittarit ovat golfyhtiöiden johdon päätöksenteon kannalta olennaisia. Arvioitaessa mittareita benchmarkingin näkökulmasta, kiinnitettiin huomiota siihen, että mittareiden vertaaminen muihin golfyhtiöihin on perusteltua (ts. siihen, että mittareiden benchmarkingin tuottaa johdolle lisäarvoa).

Lopullisia mittareita valittaessa arvioitiin vaihtoehtoisia mittareita molempien edellä mainittujen kriteerien suhteen. Näin ollen esimerkiksi mittaria, jota pidettiin johdon päätöksenteon kannalta relevanttina, mutta jonka benchmarkkausta ei koettu järkeväksi, ei valittu FGMA:n tunnuslukuanalyysiin. Lopullisia mittareita valittaessa pyrittiin myös karsimaan ”päällekkäistä” informaatiota tuottavat mittarit; jos esimerkiksi kaksi mittaria tuotti päätöksenteon kannalta yhtäläisen informaation, valittiin näistä vain toinen. **Taulukossa 12** on listattu FGMA:n tunnuslukuanalyysiin valitut mittarit.

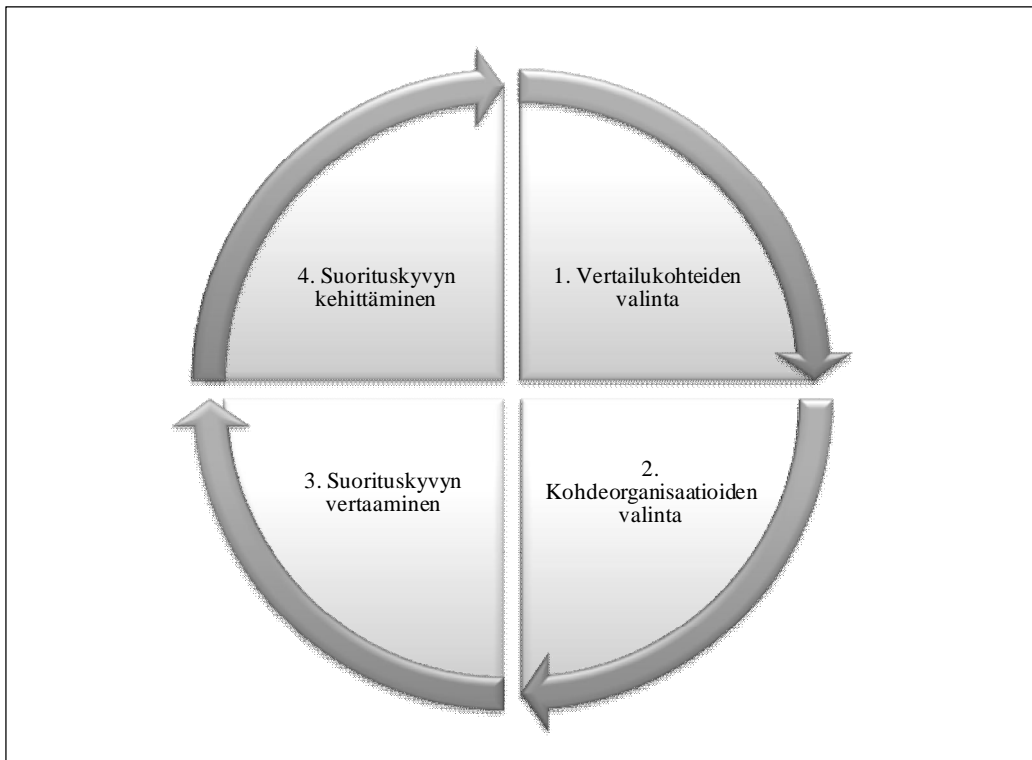
Toiminnan laajuuden ja sen kehityksen mittarit	
1. Liikevaihdon kehitys (%)	$(\text{liikevaihto} \div \text{ed. tk:n liikevaihto} - 1) \times 100$
Kustannustehokkuuden mittarit	
2. Päivittäinen kustannus per väylä (€)	$\text{kustannukset} \div (\text{väylien lkm} \times \text{aukiolopäivät vuodessa} \times \text{laatuindeksi})$
Tuottoja tarkastelevat mittarit	
3. Liikevaihto per väylä (€)	$\text{liikevaihto} \div \text{väylien lkm}$
4. Liikevaihto per pelattu kierros (€)	$\text{liikevaihto} \div \text{pelattujen kierrosten lkm}$
5. Liikevaihto per aukiolopäivä (€)	$\text{liikevaihto} \div \text{aukiolopäivät vuodessa}$
6. Vastiketuottojen osuus liikevaihdosta (%)	$(\text{vastiketuotot} \div \text{liikevaihto}) \times 100$
7. Vastiketuotto per väylä (€)	$\text{vastiketuotot} \div \text{väylien lkm}$
8. Tuotto per vieraspelaaja (€)	$(\text{liikevaihto} - \text{vastiketuotot}) \div \text{vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm}$
Kustannuksia tarkastelevat mittarit	
9. Kustannus per väylä (€)	$\text{kustannukset} \div \text{väylien lkm}$
10. Kustannus per pelattu kierros (€)	$\text{kustannukset} \div \text{pelattujen kierrosten lkm}$
11. Kustannus per aukiolopäivä (€)	$\text{kustannukset} \div \text{aukiolopäivät vuodessa}$
12. Henkilöstökulujen osuus kustannuksista (%)	$(\text{henkilöstökulut} \div \text{kustannukset}) \times 100$
Käyttöä tarkastelevat mittarit	
13. Käyttöaste (%)	$(\text{pelattujen kierrosten lkm} \div \text{vuotuinen kapasiteetti}) \times 100$
14. Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista (%)	$(\text{vieraspelaajien pelaamien kierrosten lkm} \div \text{pelattujen kierrosten lkm}) \times 100$
15. Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)	$\text{pelattujen kierrosten lkm} \div \text{aukiolopäivät vuodessa}$

Taulukko 12. FGMA:n tunnuslukuanalyysin mittarit.

Yllä listatut mittarit siis täyttivät kaikki kriteerit, joita golfyhtiöiden suorituskykymittareilta vaadittiin. **Taulukossa 12** esitettyjen mittauskohteiden osalta arviointikriteerit täyttäviä mittareita olisi ollut enemmänkin, mutta valittujen mittareiden katsottiin tarjoavan päätöksentekoon riittävästi informaatiota (ts. päällekkäisiä mittareita karsittiin). Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mittareita pidettiin päätöksenteon kannalta relevantteina. Niitä ei kuitenkaan valittu FGMA:n tunnuslukuanalyysiin, koska benchmarkingin ei katsottu tuovan kyseisten mittareiden osalta lisäarvoa johdolle (esim. lainojen hoitokatteen tarkastelua pidettiin hyödyllisenä, mutta sen vertaamista muihin yhtiöihin ei katsottu tarpeelliseksi). Hinta-laatusuhteen mittareita ei taas pidetty johdon päätöksenteon kannalta olennaisina (mittareiden arvioitiin sen sijaan olevan hyödyllisiä asiakkaiden näkökulmasta), vaikka niiden arvioitiin sopivan hyvin golfyhtiöiden väliseen benchmarkingiin. **Liitteessä 3** on esitetty tarkempi arviointi kunkin vaihtoehdoisen mittarin osalta.

6 Golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaaminen benchmarkingin avulla

Edellisessä luvussa esiteltiin FGMA:n tunnuslukuanalyysiin valitut suorituskykymittarit. Tässä luvussa tarkastellaan valittujen mittareiden käyttöä golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaamisessa. Luvun aluksi keskustellaan golfyhtiöiden benchmarking -kohteiden valinnasta. Tämän jälkeen havainnollistetaan benchmarkingin käytännöntoteuttamista case -golfyhtiön avulla. **Kuvassa 7** on esitetty benchmarking -prosessin vaiheet sellaisena kuin ne golfyhtiöiden suorituskykyä verrattaessa esiintyvät (vrt. aikaisemmin esitetty benchmarking -prosessi, **kuva 4**).



Kuva 7. Golfyhtiöiden suorituskyvyn benchmarking -prosessi.

Tutkielmassa keskitytään **kuvassa 7** esitetyn golfyhtiöiden benchmarking -prosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Tutkielmassa tarkastellaan golfyhtiöiden vertailukohteiden ja kohdeorganisaatioiden valintaa sekä havainnollistetaan suorituskyvyn vertaamista case -golfyhtiön avulla. On siis huomattava, että kattavampi suorituskyvyn vertaaminen ja tämän pohjalta tapahtuva suorituskyvyn kehittäminen jäävät golfyhtiöiden johdon vastuulle. Tutkielmassa pyritään kuitenkin antamaan valmiudet benchmarkingin käytännöntoteuttamiseen, jotta golfyhtiöiden johto voi halutessaan hyödyntää benchmarkingia oman suorituskykensä arvioinnissa ja kehittämisessä.

6.1 Golfyhtiöiden benchmarking -kohteet

6.1.1 Golfyhtiöiden benchmarkingin vertailukohteet

Benchmarkingin **vertailukohteilla** viitataan siihen, **mitä benchmarkataan**. Kuten teoriaosassa kerrottiin, benchmarkingissa vertailun kohteina voivat olla esimerkiksi yrityksen tuotteet, palvelut, toiminnot, prosessit sekä suorituskyky. Benchmarkingiin ryhtyessä golfyhtiön johdon on siis ensimmäiseksi päätettävä, mitä edellä luetelluista asioista se haluaa verrata (kts. **kuva 7**). Tässä yhteydessä (kuten myös FGMA:n tunnuslukuanalyysissa) vertailukohteiden valinta on kuitenkin hyvin yksinkertainen tehtävä: koska tavoite on havainnollistaa nimenomaan golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaamista, **toimivat** edellisessä luvussa valitut **suorituskykymittarit** luonnollisesti **vertailukohteina**.

Vaikka jäljempänä keskitytäänkin golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaamiseen, voisi todellisuudessa myös muiden vertailukohteiden benchmarking olla hyödyllistä. Golfyhtiöiden näkökulmasta olisi esimerkiksi mielenkiintoista tarkastella muiden kenttien toimintoja ja prosesseja eli tehdä toimintoihin keskittyvää ja geneeristä benchmarkkausta (kts. **osio 3.2.2**). Tällä tavalla benchmarkingin avulla voitaisiin löytää ideoita toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Edelleen, benchmarkingin ei tarvitsisi rajoittua vain golfkenttiin – myös esimerkiksi muita palvelualan yrityksiä voitaisiin tarkastella, eikä vain suomalaisia vaan myös ulkomaisia. Tällä tavalla voitaisiin kenties löytää innovatiivisia ja suomalaiselle golfalalle kokonaan uusia toimintamalleja, mihin benchmarking tietysti parhaimmillaan pyrkiikin.

Lopuksi on hyvä mainita, että jo pelkkä suorituskyvyn benchmarking on golfyhtiöille hyödyllistä, vaikka se ei välttämättä edustakaan benchmarkingia innovatiivisimmillaan: Suorituskyvyn vertaaminen auttaa golfyhtiöiden johtoa tunnistamaan oman suorituskyvyn vahvuudet ja heikkoudet. Mikäli suorituskyvyn vertaaminen toteutetaan oikealla tavalla eli ryhdytään myös kehittämistoimenpiteisiin, mahdollistaa vertaaminen parhaimmillaan suorituskyvyn kehittämisen. Lisäksi muiden golfkenttien suorituskyvyn tarkasteleminen toimii hyvänä pohjana omalle tavoitteiden asettamiselle.

6.1.2 Golfyhtiöiden benchmarkingin kohdeorganisaatiot

Benchmarkingin **kohdeorganisaatioilla** viitataan siihen, **mihin benchmarkataan**. Usein kohdeorganisaatioina käytetään saman toimialan yrityksiä (käytännössä kilpailijoita), mutta parhaita käytäntöjä tarkasteltaessa kohdeorganisaatio voidaan etsiä myös joltain aivan toiselta

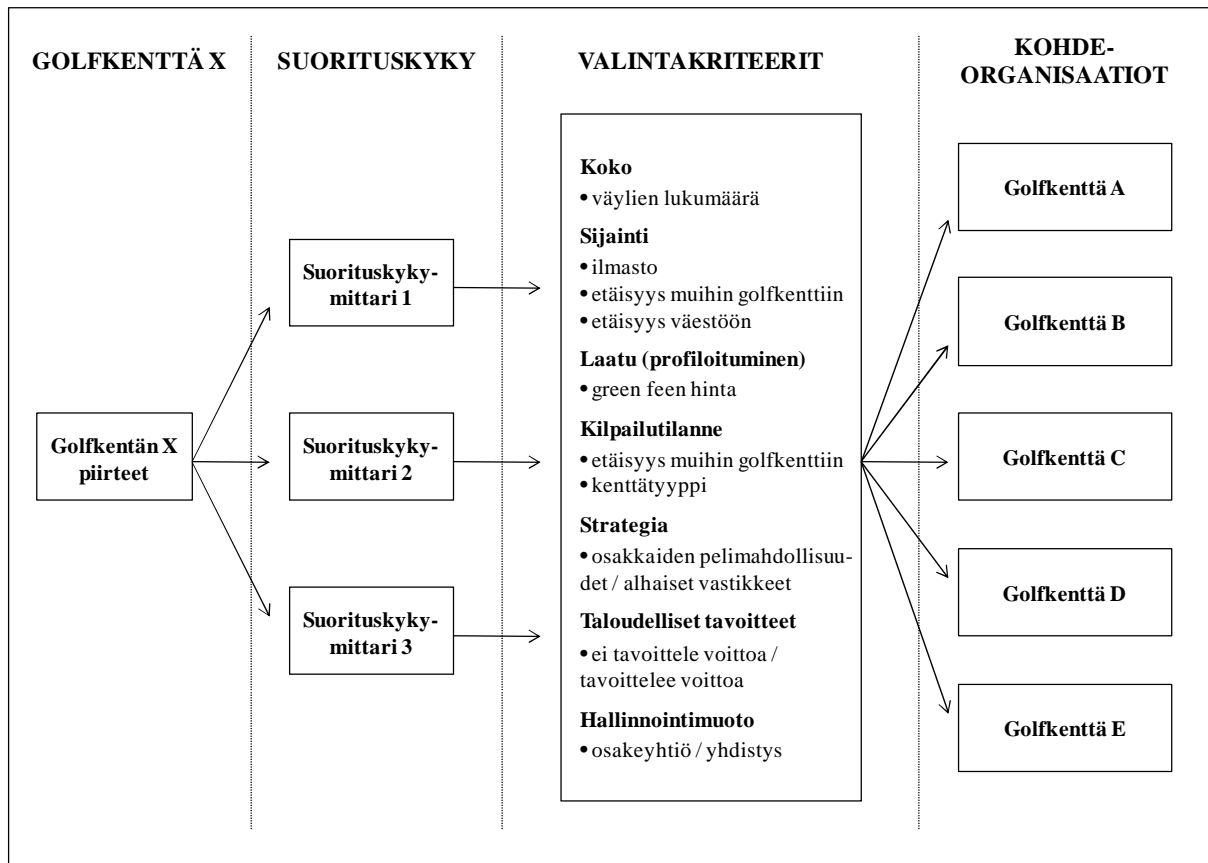
toimialalta. Periaatteessa myös golfyhtiöt voisivat etsiä kohdeorganisaatioita muilta aloilta, kuten edellisessä osiossa ehdotettiin. Golfyhtiöiden suorituskykyä benchmarkattaessa **kohdeorganisaatioita ovat** luonnollisesti kuitenkin **muut golfkentät** (tässä yhteydessä puhutaan golfkentistä, koska myös yhdistysmuotoiset kentät voivat olla kohdeorganisaatioita).

Sopivien kohdeorganisaatioiden valinta ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertaista. Kuten tutkielmassa on jo moneen kertaan käynyt ilmi, suomalaiset golfkentät eivät ole homogeeninen joukko, vaikka niillä monia yhteisiä piirteitä onkin. Golfkentät eroavat toisistaan esimerkiksi koon, laadun ja sijainnin suhteen. Koska muun muassa edellä luetellut seikat ovat oletettavasti yhteydessä golfkenttien suorituskykyyn (suorituskykymittareiden arvoihin), kohdeorganisaatioiden valintaa on pyrittävä tarkentamaan kaikista suomalaisista golfkentistä vertailukelpoisiin golfkenttiin. Esimerkiksi kustannusten vertaaminen 9- ja 18-väyläisen golfkentän välillä ei ole järkevää, koska kentät eivät ole koon puolesta vertailukelpoisia. Aikaisemmin FGMA:n tunnuslukuanalyysissä ei ole juuri kiinnitetty huomiota kohdeorganisaatioiden valintaan (vertailukelpoisuuteen), mikä omalta osaltaan on heikentänyt analyysin informaatioarvoa.

Kohdeorganisaatioita valittaessa golfkentän johdon tulee siis pyrkiä etsimään oman kenttensä kanssa vertailukelpoisia kenttiä. Vertailukelpoisuutta pohdittaessa on syytä pitää mielessä, että vertailukelpoisuudella tulee olla yhteys suorituskykyyn. Esimerkiksi golfkentän jäsenten sukupuolijakaumaa ei voida pitää hyvänä kohdeorganisaation valintakriteerinä, koska sukupuolijakaumalla ei (mitä todennäköisimmin) ole yhteyttä golfkentän suorituskykyyn. On myös huomattava, että vertailukelpoisuuteen voi vaikuttaa monta tekijää samanaikaisesti. Esimerkiksi kustannuksia tarkasteltaessa on golfkentän koon lisäksi huomioita ainakin golfkentän laatutaso, jotta löydettäisiin kustannusten osalta vertailukelpoiset kohdeorganisaatiot. Lisäksi on huomattava, että eri suorituskykymittarit ovat riippuvaisia eri asioista. Esimerkiksi golfkentän koko on yhteydessä kentän kustannuksiin, mutta koko ei välttämättä korreloi kentän käyttöasteen kanssa (käyttöaste voi ennemminkin olla riippuvainen kentän sijainnista). Periaatteessa kohdeorganisaatioiden valintaa tulisi tarkastella erikseen jokaisen mittarin kohdalla, jotta voitaisiin tunnistaa kyseiseen mittariin vaikuttavat golfkenttien piirteet ja sitä kautta mittarin osalta vertailukelpoiset kentät.

Kohdeorganisaatioiden valinta voi edellä kerrotun perusteella kuulostaa vaikealta. Osittain valinta onkin varmasti haastavaa, sillä suorituskyky ja suorituskykymittarit ovat riippuvaisia monista golfkentän piirteistä. Loppujen lopuksi kohdeorganisaatioiden tunnistaminen

edellyttää kuitenkin ennen kaikkea golfkenttien ja -alan tuntemusta, joten golfkenttien johdolla on luultavasti varsin hyvä käsitys siitä, mihin kenttiin heidän kannattaa omaa kenttäänsä benchmarkata. **Kuvassa 8** on havainnollistettu golfkenttien kohdeorganisaatioiden valintaa.



Kuva 8. Kohdeorganisaatioiden valinta golfkenttien suorituskyvyn benchmarkingissa.

Kuvassa 8 on esitetty golfkenttien piirteitä, joiden suhteen kentät eroavat toisistaan. Näitä ovat muun muassa golfkentän koko, sijainti, laatu ja kilpailutilanne. Kohdeorganisaatioita etsittäessä tulee siis huomioida nämä piirteet (valintakriteerit), jotta kaikkien golfkenttien joukosta voidaan valita vertailukelpoiset kohdeorganisaatiot. Periaatteessa tarkastelu tulee tehdä jokaisen suorituskykymittarin kohdalla erikseen, koska valintakriteerit vaihtelevat sen mukaan, mitä suorituskyvyn osa-aluetta verrataan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kohdeorganisaation ei aina tarvitse täyttää kaikkia vertailukriteerejä, koska tietyt kriteerit eivät välttämättä ole yhteydessä verrattavaan suorituskykymittariin. Toisaalta on hyvä huomata, että oman kentän kanssa täysin vertailukelpoisen kentän löytäminen (edes **kuvassa 8** esitettyjen kriteerien osalta) voi olla mahdotonta, koska golfkenttien määrä Suomessa on rajallinen.

Golfkenttien suorituskyvyn benchmarkkausta helpottaa jonkin verran se, että osa golfkenttien piirteistä voidaan huomioida jo suorituskykymittareissa (kts. **osio 5.2** kapasiteetti- ja laatuerojen huomioimisesta suorituskykymittareissa). Koska esimerkiksi golfkentän koko voidaan usein huomioida suorituskykymittarissa, voidaan kohdeorganisaatioiksi valita myös koon puolesta poikkeavia golfkenttiä. Sama pätee periaatteessa myös laatuun, joskaan laadun huomioimiseen ei tutkielmassa löydetty erityisen hyvää keinoa. Tämän vuoksi golfkenttien johdon kannattanee hyödyntää myös omaa asiantuntemustaan laatutasoltaan vertailukelpoisten kohdeorganisaatioiden tunnistamisessa.

Lopuksi voidaan todeta, että kohdeorganisaatioiden tunnistaminen ei välttämättä ole aivan suoraviivaista senkään jälkeen kun on päätetty, mitä valintakriteerejä käytetään: Useimmiten kohdeorganisaatiot voidaan tunnistaa objektiivisesti. Esimerkiksi koon ja sijainnin puolesta sopivien kohdeorganisaatioiden tunnistaminen ei tuota vaikeuksia. Osa valintakriteereistä on kuitenkin sellaisia, että niiden kohdalla kohdeorganisaatioiden valinta on ainakin jossain määrin subjektiivista. Esimerkiksi strategian suhteen vertailukelpoisten kenttien löytämisessä joudutaan käyttämään myös harkinnanvaraisuutta (koska kyse on todellisuudessa paljon muustakin kuin yksinkertaisesta valinnasta osakkaiden pelimahdollisuuksia suosivan ja alhaisia vastikemaksuja suosivan strategian välillä). Näin ollen golfyhtiöiden johdon asiantuntemus on tärkeässä roolissa kohdeorganisaatioiden valinnassa.

6.2 Case -golfyhtiön suorituskyvyn benchmarking

Empiirisen osan lopuksi tarkastellaan golfyhtiöiden suorituskyvyn vertaamista case -golfyhtiön avulla. Tarkastelun tavoite on havainnollistaa sitä, miten golfyhtiöt voivat valita benchmarkingin kohdeorganisaatiot ja sitä, miten suorituskykymittareiden tarjoamaa informaatiota voidaan tulkita. Esimerkkeinä käytetään kustannustehokkuuden ja pelattujen golfkierrosten määrän vertaamista.

Case -golfyhtiö on 18-väyläinen golfyhtiö ja se sijaitsee Uudellamaalla. Yhtiö ei tavoittele toiminnallaan voittoa ja on siis hallinnointimuodoltaan osakeyhtiö. Case -yhtiön nimeä ei paljasteta, koska FGMA:n tunnuslukuanalyysin periaatteisiin kuuluu, että kyselyyn vastanneiden kenttien nimiä ei paljasteta. Suorituskyvyn vertaaminen muihin kenttiin edellyttää myös sitä, että vertailutiedot on saatavilla vähintään kolmelta muulta kentältä, jotta tietoja ei pystytä yhdistämään taustalla olevaan kenttään.

Kustannustehokkuuden vertaaminen

Kohde-organisaatiot	Mittari	Case -golfyhtiö	Keski-arvo	Mediaani	Pienin arvo	Suurin arvo	Case -golfyhtiön sijoitus	Kenttiä vertailussa (ml. case -golfyhtiö)
Kaikki kentät	2. Päivittäinen kustannus per väylä (€)	105,9	138,7	115,0	33,9	345,7	10	26
<i>Kohde-organisaatiot</i>	<i>Mittari</i>	<i>Case -golfyhtiö</i>	<i>Keski-arvo</i>	<i>Mediaani</i>	<i>Pienin arvo</i>	<i>Suurin arvo</i>	<i>Case -golfyhtiön sijoitus</i>	<i>Kenttiä vertailussa (ml. case -golfyhtiö)</i>
<i>Kaikki kentät</i>	<i>2. Päivittäinen kustannus per väylä (€)</i>	<i>105,9</i>	<i>113,6</i>	<i>105,2</i>	<i>27,1</i>	<i>290,0</i>	<i>14</i>	<i>26</i>
<i>Saman laatutason kentät</i>	<i>2. Päivittäinen kustannus per väylä (€)</i>	<i>105,9</i>	<i>108,4</i>	<i>104,5</i>	<i>63,9</i>	<i>164,7</i>	<i>8</i>	<i>13</i>
<i>Saman alueen kentät</i>	<i>2. Päivittäinen kustannus per väylä (€)</i>	<i>105,9</i>	<i>111,9</i>	<i>100,7</i>	<i>93,1</i>	<i>152,9</i>	<i>3</i>	<i>4</i>

Taulukko 13. Case -golfyhtiön kustannustehokkuuden vertaaminen.

Taulukossa 13 on verrattu case -golfyhtiön kustannustehokkuutta (suorituskykymittari 2., kts. osio 5.3.2) muiden golfkenttien kustannustehokkuuteen. Taulukon yläosassa (ei kursivilla) kohdeorganisaatioiksi on valittu kaikki golfkentät, joiden osalta mittarin laskemiseen tarvittavat tiedot olivat käytössä (26 kenttää 37:stä FGMA:n kyselyyn vastanneesta). Periaatteessa case -yhtiön kustannustehokkuutta voidaan verrata minkä tahansa muun golfkentän kanssa, sillä mittari 2. ottaa huomioon kenttien väliset erot koossa, aukiolossa ja laadussa.

Case -yhtiön toiminta näyttää olevan selvästi keskimääräistä tehokkaampaa. Sen päivittäinen kustannus yhtä väylää kohden on 105,9 euroa kaikkien kenttien keskiarvon ollessa 138,7 euroa. Keskiarvon sijasta voi olla kuitenkin järkevämpää verrata case -yhtiön kustannustehokkuutta kaikkien kenttien mediaaniin¹⁹, johon arvojen ääripäät eivät vaikuta samalla tavalla kuin keskiarvoon. Verrattaessa case -yhtiötä (105,9 euroa) kaikkien kenttien mediaaniin (115,0 euroa), huomataan case -yhtiön yhä toimineen jonkin verran ”tyypillistä” golfkenttää tehokkaammin. Toisaalta on hyvä huomata, että kustannustehokkain golfkenttä (*Pienin arvo* -sarake; 33,9 euroa) on toiminut merkittävästi case -yhtiötä tehokkaammin. Toiminnan kehittämismielessä case -yhtiön tulisikin kiinnittää huomiota juuri niihin kenttiin, jotka ovat toimineet sitä tehokkaammin. Case -yhtiön tulisi pyrkiä selvittämään, mistä tehokkaampi toiminta johtuu ja hyödyntää tätä tietoa oman toimintansa tehostamisessa.

¹⁹ Asetettaessa kaikkien kenttien arvot (tässä tapauksessa 26 kentän kustannustehokkuuden arvot) suuruusjärjestykseen, on mediaani näistä keskimääräinen arvo (tai, koska arvoja on parillinen määrä, kahden keskimääräisen arvon keskiarvo).

Taulukon 13 alaosassa (*kursiivilla*) on verrattu case -yhtiön kustannustehokkuutta kohdeorganisaatioiden kustannustehokkuuteen siten, että laatua (laatuindeksiä) ei ole huomioitu mittarissa 2. (jolloin mittari siis kertoo todellisista kustannuksista). Vertailun avulla pyritään selvittämään, miten case -yhtiö on pärjännyt omassa ”laatuluokassaan”. Tämän vuoksi laatua ei huomioida mittarissa vaan se huomioidaan kohdeorganisaatioita valittaessa.

Ensin case -yhtiötä on verrattu kaikkiin kenttiin. Tästä huomataan, että case -yhtiön ero kustannustehokkaimpaan kenttään kasvaa entisestään, mikäli laatua ei huomioida (case -yhtiön osalta mittarin arvo pysyy samana, koska sen laatuindeksin arvo on 1). Tästä ei tule kuitenkaan vetää hätiköityjä johtopäätöksiä, sillä tässä vaiheessa kentät eivät ole vielä vertailukelpoisia.

Vertailukelpoisuuden parantamiseksi kohdeorganisaatioiksi on valittu sellaiset kentät, jotka ovat laatutasoltaan case -yhtiön kanssa samantasoisia. Kriteerinä käytettiin green feen hintaa (keskimääräinen green fee \pm 10 % case -yhtiön keskimääräisestä green fee:stä), mikä laski vertailukelpoisten kenttien määrän 26:sta 13:sta. Kun verrataan laatutasoltaan samantasoisia kenttiä keskenään, huomataan, että case -yhtiön ero kustannustehokkaimpaan kenttään pienenee. Siitä huolimatta ero on kuitenkin merkittävä. Case -yhtiön päivittäiset kustannukset yhtä väylää kohden ovat yhä 42,0 euroa (= 105,9 euroa – 63,9 euroa) korkeammat kuin kustannustehokkaimmalla kentällä. Ainakin teoriassa case -yhtiön olisi siis mahdollista ylläpitää sama laatutaso huomattavasti alhaisimmilla kustannuksilla.

Laatutason lisäksi kustannusten suuruuteen voi vaikuttaa myös kentän maantieteellinen sijainti. Esimerkiksi lämpötila ja sademäärät ovat luultavasti yhteydessä kentänhoidon kustannuksiin ja sitä kautta kustannustehokkuuteen. Tämän vuoksi **taulukon 13** viimeisessä vertailussa on laatutason lisäksi huomioitu kohdeorganisaatioiden maantieteellinen sijainti. Kun kohdeorganisaatioiksi valitaan case -yhtiön kanssa samalla alueella sijaitsevat kentät (**liitteessä 1** on esitetty Suomen Golfliiton käyttämä alueellinen jako, jota hyödynnettiin myös tutkielmassa), vertailukelpoisten kenttien määrä laskee neljään. Verrattaessa case -yhtiötä saman alueen kenttiin, huomataan, että case -yhtiön ero kustannustehokkaimpaan kenttään ei enää ole niin suuri kuin se oli ennen sijainnin huomioon ottamista. Vertailu kuitenkin osoittaa, että case -yhtiön on (ainakin teoriassa) mahdollista tehostaa toimintaansa, sillä saman laatutason kenttä toimii alhaisimmilla kustannuksilla samoissa olosuhteissa.

Edellä esitetyn vertailun luotettavuutta heikentää se, että vertailussa mukana olleiden kenttien määrä on varsin alhainen. On esimerkiksi mahdollista, että case -yhtiön kanssa samalla

alueella toimii samantasoisia kenttiä huomattavasti alhaisimmilla kustannuksilla, mutta nämä kentät eivät olleet mukana vertailussa. Lisäksi on huomattava, että laatutason huomioimisessa käytettiin kriteerinä green feen hintaa, jonka käyttöön on edellä todettu liittyvän haasteita. Todellisuudessa golfyhtiöiden johto voisikin hyödyntää omaa asiantuntemustaan laatutasoltaan vertailukelpoisten kohdeorganisaatioiden valinnassa.

Pelattujen golfkierrosten määrän vertaaminen

Kohde-organisaatiot	Mittari	Case -golfyhtiö	Keski-arvo	Mediaani	Pienin arvo	Suurin arvo	Case -golfyhtiön sijoitus	Kenttiä vertailussa (ml. case -golfyhtiö)
Kaikki kentät	15. Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)	153	160	147	79	344	13	28
Samankokoluokan kentät	15. Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)	153	125	121	86	169	4	14
Samalla alueella olevat kentät	15. Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)	153	112	97	86	153	1	6

Taulukko 14. Case -golfyhtiössä pelattujen golfkierrosten määrän vertaaminen.

Taulukossa 14 on verrattu case -yhtiössä yhtä aukiolopäivää kohden pelattujen golfkierrosten määrää (mittari 15., kts. osio 5.3.2) muilla kentillä yhtä aukiolopäivää kohden pelattujen kierrosten määriin. Yksioikoisesi ei voida sanoa, että korkeampi pelattujen kierrosten määrä olisi parempi kuin alhaisempi määrä – tämä riippuu siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan (esim. yksittäisen pelaajan näkökulmasta alhainen pelattujen kierrosten määrä voi olla suotavaa, koska tällöin kentällä on paljon vapaata kapasiteettia ja pelaamaan pääsee helposti). Golfyhtiön taloutta ajatellen mahdollisimman korkea pelattujen kierrosten määrä lienee kuitenkin toivottavaa.

Verrattaessa case -yhtiössä aukiolopäivää kohden pelattujen kierrosten määrää (153 kierrosta) muiden kenttien vastaaviin määriin, huomataan case -yhtiön määrän olevan varsin lähellä keskiarvoa (160 kierrosta) ja mediaania (147 kierrosta). Suurin määrä (344 kierrosta) on kuitenkin selvästi korkeampi kuin case -yhtiön määrä. Tämä voi selittyä sillä, että mittari 15. ei huomioi kenttien välisiä kokoeroja. Vertailukelpoisuuden parantamiseksi kohdeorganisaatioiksi onkin valittu saman kokoluokan kentät, jolloin huomataan, että ero case -yhtiön määrän ja suurimman määrän (169 kierrosta) välillä ei ole enää niin suuri. Samalla huomataan case -yhtiössä aukiolopäivää kohden pelattujen kierrosten määrän olevan selvästi keskiarvoa (125 kierrosta) ja mediaania (121 kierrosta) korkeampi.

Koon ja aukiolon lisäksi luultavasti myös golfkentän sijainti vaikuttaa pelattujen kierrosten määrään. Sijainnin voidaan ajatella vaikuttavan pelattujen kierrosten määrän kahdella tavalla: Ensinnäkin, golfkentän sijainti suhteessa väestöön määrittelee pitkälti sen, paljonko golfkentällä on potentiaalisia asiakkaita. On selvää, että suuren kaupungin läheisyydessä sijaitsevan kentän potentiaalisten asiakkaiden joukko on suurempi kuin syrjäseudulla sijaitsevan kentän (toki syrjäseudulla sijaitseva kenttä voi muulla tavalla olla niin houkutteleva, että potentiaalisten asiakkaiden joukko on suurempi kuin kentän sijainnin perusteella voisi olettaa). Toiseksi, sijainti suhteessa muihin golfkenttiin vaikuttaa golfkentän kilpailutilanteeseen ja siihen, miten potentiaaliset asiakkaat jakautuvat golfkenttien välille. Ei siis ole itsestään selvää, että suuri potentiaalisten asiakkaiden määrä johtaisi suuren pelattujen kierrosten määrään, sillä potentiaaliset asiakkaat voivat pelata kierroksensa myös lähiseudulla sijaitsevan kilpailijan kentällä. Näin ollen voidaan ajatella, että pelattujen kierrosten määrään vaikuttavat koon ja aukiolon lisäksi sekä golfkentän sijainti suhteessa väestöön että golfkentän sijainti suhteessa muihin golfkenttiin.

Jotta sijaintikin voitaisiin huomioida kierrosten määrän vertailussa, on **taulukon 14** viimeisessä vertailussa case -yhtiön kohdeorganisaatioiksi valittu samalla alueella sijaitsevat golfkentät (kts. **liite 1** kenttien sijainneista). Kyseisten kenttien voidaan ajatella olevan case -yhtiön kanssa vertailukelpoisia sekä potentiaalisten asiakkaiden että kilpailutilanteen suhteen²⁰. Tässä vertailussa case -yhtiön huomataan menestyneen hyvin, sillä pelattujen kierrosten määrä aukiolopäivää kohden on case -yhtiössä korkeampi kuin millään muulla saman kokoluokan kentällä samalla alueella.

Edellä mainittujen tekijöiden (koko, aukiolo ja sijainti suhteessa väestöön sekä muihin golfkenttiin) lisäksi pelattujen kierrosten määrään vaikuttavat luultavasti muutkin tekijät. Esimerkiksi kentän tyyppi (kentät voivat olla mm. ns. resort-, links- tai kaupunkikenttiä) voi vaikuttaa pelattujen kierrosten määrään, koska golfin harrastajat voivat suosia jotain tiettyä kenttätyyppiä. Toisaalta, kentän laadukkuudella ja pelaamisen kustannuksilla on varmasti myös vaikutusta siihen, kuinka paljon kierroksia kentällä pelataan. Lopulta, golfkentän strategia on todennäköisesti yhteydessä pelattujen kierrosten määrään; toiset kentät suosivat osakkaiden pelimahdollisuuksia, jolloin kentän käyttöaste halutaan pitää alhaisempana, kun taas toiset kentät pyrkivät maksimoimaan käyttöasteen houkuttelemalla kentälle myös

²⁰ Todellisuudessa potentiaalisten asiakkaiden ja kilpailutilanteen suhteen vertailukelpoisten kenttien ei tarvitse sijaita samalla (Suomen Golfliiton määrittelemällä) alueella, sillä kahden eri puolella Suomea sijaitsevan kentän sijainti saattaa olla vertailukelpoinen sekä väestön (potentiaalisten asiakkaiden) että muiden golfkenttien (kilpailutilanteen) suhteen.

vieraspelaajia. Edellä käyty keskustelu osoittaa sen, että pelattujen kierrosten määrä (kuten muutkin suorituskykymittarit) on riippuvainen monista tekijöistä, minkä vuoksi kohdeorganisaatioiden valintaan on paneuduttava huolella.

7 Loppupäätelmät ja yhteenveto

Tässä tutkielmassa tutkittiin suomalaisten golfosakeyhtiöiden suorituskyvyn mittaamista. Tutkielman ensisijainen tavoite oli kehittää suomalaisten golfosakeyhtiöiden johdolle informatiivinen ja käyttökelpoinen suorituskykymittaristo. Tämän lisäksi tutkielman tavoite oli havainnollistaa kehitettyjen mittareiden käyttöä golfkenttien välisessä suorituskyvyn benchmarkingissa.

Tutkielman teoriaosan alussa tarkasteltiin tunnuslukuanalyysia. Tunnuslukuanalyysin todettiin soveltuvan hyvin yrityksen taloudellisen menestyksen ja aseman mittaamiseen. Johdon näkökulmasta tunnuslukuanalyysin arvioitiin kuitenkin olevan puutteellinen analyysiväline, sillä johdon todettiin tarvitsevan informaatiota myös taloudellisen menestyksen taustoista. Tämän vuoksi tarkasteluperspektiiviä laajennettiin tunnuslukuanalyysista suorituskyvyn mittaamiseen ja erityisesti ei-taloudelliseen mittaamiseen. Ei-taloudellisten mittareiden todettiin taloudellisen suorituskyvyn lisäksi mittaavan myös yrityksen toiminnallista suorituskykyä ja sitä kautta ennakoivan taloudellisilla tunnusluvuilla mitattavaa menestystä. Yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn analysoimiseksi ja toiminnan kehittämisen perustaksi johdon arvioitiinkin tarvitsevan tietoa niin taloudellisesta kuin ei-taloudellisesta suorituskyvystä. Lisäksi suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitusten pohtimisen todettiin olevan keskeinen vaihe suorituskykymittariston kehittämisessä.

Tunnuslukuanalyysin ja suorituskyvyn mittaamisen peruseriaatteiden läpikäynnin jälkeen tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin erilaisia tunnuslukuja sekä toiminnallisia mittareita. Ensin arvioitiin taloudellisten tunnuslukujen soveltuvuutta suomalaisille golfosakeyhtiöille. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota suomalaisten golfosakeyhtiöiden ominaispiirteisiin, koska näiden piirteiden todettiin olevan yhteydessä siihen, mitkä tunnusluvut ovat golfosakeyhtiöille tarpeellisia ja käyttökelpoisia. Tämän jälkeen etsittiin golfkenttien suorituskyvyn mittaamista käsittelevästä kirjallisuudesta golfkenttien toimintaa kuvaavia toiminnallisia (ei-taloudellisia) mittareita. Lisäksi toiminnallisia mittareita etsittäessä tarkasteltiin erilaisten yritysten ja organisaatioiden golfkenttien suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä käytäntöjä. Teoriaosan lopuksi tarkasteltiin benchmarkingia keinona hyödyntää suorituskykymittareiden tarjoamaa informaatiota yrityksen suorituskyvyn kehittämisessä.

Seuraavaksi esiteltiin tutkimuskenttä (tutkielman toimeksiantaja sekä tutkimuskohteet), tutkimusmenetelmät ja tutkielmassa käytetty aineisto. Tutkielman todettiin hyödyntävän konstruktiiivista tutkimusotetta sekä konstruktiiivisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Tutkielman empiirisen aineiston kerrottiin koostuvan muun muassa teemahaastatteluista sekä golfkenttien tilinpäätös-, volyymi- ja hintatiedoista.

Tutkielman empiirisen osan aluksi keskusteltiin golfosakeyhtiöiden toiminnan tavoitteista. Lisäksi tarkasteltiin kapasiteetti- ja laatuerojen huomioimista suorituskykymittareissa. Tämän jälkeen käytiin läpi tutkielmassa kehitetyt golfosakeyhtiöiden vaihtoehtoiset suorituskykymittarit. Koska vaihtoehtoisia mittareita todettiin olevan liikaa, mittareita arvioitiin uudestaan. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota mittareiden olennaisuuteen johdon päätöksenteon näkökulmasta sekä mittareiden soveltuvuuteen golfkenttien suorituskyvyn benchmarkingiin. Mittareiden uudelleenarvioinnin myötä valittiin golfosakeyhtiöiden lopulliset suorituskykymittarit. Empiirisen osan lopuksi tarkasteltiin golfkenttien benchmarkingia, jolloin huomiota kiinnitettiin muun muassa benchmarking -kohteiden valintaan. Suorituskyvyn benchmarkingia myös havainnollistettiin case -golfyhtiön avulla.

Tärkeimmät havainnot

Tutkielman tuloksena syntyi suomalaisten golfosakeyhtiöiden suorituskykymittaristo, johon valittiin 15 suorituskykymittaria (kts. **taulukko 12**). Tämän lisäksi tutkielmassa esiteltiin golfkenttien benchmarking -prosessi (kts. **kuva 7**). Mittareiden ja benchmarking -prosessin kehittämisen yhteydessä nousi esiin joitakin golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamisen ja vertaamisen kannalta keskeisiä seikkoja. Näitä seikkoja sekä niiden käytännönmerkitystä on arvioitu alla.

1. Suomalaiset golfosakeyhtiöt eroavat voittoa tavoittelevista yrityksistä, koska ne eivät tavoittele toiminnallaan voittoa. Tästä johtuen voittoa tavoittelevien yritysten käyttämät taloudelliset tunnusluvut eivät usein ole käyttökelpoisia suomalaisille golfyhtiöille. Käytännössä esimerkiksi kannattavuuden mittaaminen on golfyhtiöiden näkökulmasta jokseenkin irrelevanttia. Näin ollen **golfyhtiöiden suorituskyvyn mittaamisessa tulee keskittyä enemmän operatiivisen toiminnan (ei-taloudellisten mittareiden) kuin taloudellisten seuraamusten (tunnuslukujen) tarkastelemiseen**. Tämä näkyy myös FGMA:n tunnuslukuanalyysin valituissa mittareissa, joista lähes kaikki ovat luonteeltaan toiminnallisia.

2. Suomalaiset golfosakeyhtiöt eroavat myös suurimmasta osasta ulkomaisia golfkenttiä: vaikka myös muualla maailmassa on kenttiä, joiden päämäärä ei ole voiton tuottaminen, ovat suomalaiset golfyhtiöt osakeyhtiörakenteestaan johtuen varsin ainutlaatuisia. Koska ulkomaisilla kentillä ei yleensä ole osakkeenomistajia ("etuoikeutettua" asiakasryhmää), toimivat ne periaatteessa kuten voittoa tavoittelevat yritykset (esim. pyrkivät maksimoimaan kentän käyttöasteen). Ulkomaisten kenttien suorituskyvyn mittaaminen on näin ollen usein suoraviivaisempaa kuin suomalaisten golfyhtiöiden. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että **toisenlaisissa olosuhteissa kehitetyt mittarit eivät huomioi suomalaisten golfyhtiöiden ominaispiirteitä** eivätkä siksi välttämättä sovellu suomalaisten golfyhtiöiden käyttöön. Myös golfin kausiluonteisuus Suomessa tuo omat haasteensa suorituskyvyn mittaamiseen (mm. maksuvalmiuden tarkasteluun), joskin kausiluonteisuuden vaikutus suorituskykymittareihin on varsin vähäinen (taloudelliseen menestykseen kausiluonteisuus voi sen sijaan vaikuttaa merkittävästi).
3. Suomalaiset golfyhtiöt eivät myöskään ole keskenään homogeeninen joukko: golfyhtiöt eroavat toisistaan esimerkiksi koon, sijainnin, kilpailutilanteen sekä laatutason suhteen. Jotta golfyhtiöiden suorituskykyä voitaisiin mahdollisimman luotettavasti verrata, on **benchmarkingin kohdeorganisaatioiksi pyrittävä valitsemaan oman yhtiön kanssa vertailukelpoisia yhtiöitä**. Muun muassa golfyhtiön laatutaso on seikka, joka tulee huomioida kohdeorganisaatioiden valinnassa. Laatutason voidaan olettaa vaikuttavan golfyhtiön suorituskykyyn, mutta sen huomioiminen suorituskykymittareissa on haastavaa. Toisaalta, **suorituskyvyn vertaamisessa on myös huomioitava golfyhtiön strategia ja tavoitteet**, koska näillä voi olla merkittävä vaikutus tiettyjen mittareiden arvoihin (esim. kentän käyttöaste on riippuvainen valitusta strategiasta).
4. FGMA:n tunnuslukuanalyysi ja sen käytännöntoteutus (tunnuslukujen laskemiseen tarvittavan tiedon kerääminen) asettivat kaksi vaatimusta tutkielmassa kehitettäville mittareille: 1) mittareiden tuli olla riittävän yleisluonteisia ja 2) mittareiden tuli olla määrällisiä. Tämän vuoksi tutkielmassa ei voitu kehittää yksityiskohtaisia mittareita (esim. kentänhoidon materiaalien tai energian kulutusta kuvaavia mittareita) eikä laadullisia mittareita (esim. asiakastyytyvyyden mittareita). Tällaiset mittarit olisivat kuitenkin epäilemättä golfyhtiöiden johdolle tarpeellisia. Näin ollen **mittaristo olisi todennäköisesti hieman erilainen, jos se kehitettäisiin vain yhdelle golfyhtiölle** (joka pystyisi tuottamaan yksityiskohtaista tietoa toiminnan eri osa-alueilta).

5. Tutkielmassa kehitettiin golfyhtiöiden johdolle suomalaisiin olosuhteisiin ”räätälöity” suorituskykymittaristo. On kuitenkin muistettava, että hyvätkään suorituskykymittarit eivät ole tarpeellisia, jollei niillä ole käyttötarkoitusta. Toisin sanoen, **mittareista ei ole juuri hyötyä, jos niitä ei käytetä suorituskyvyn kehittämiseen.** Tämän vuoksi tutkielmassa esiteltiin benchmarking, jonka avulla suorituskykyä voidaan verrata. Suorituskyvyn benchmarking auttaa golfyhtiöiden johtoa tunnistamaan oman toimintansa vahvuudet ja heikkoudet. Tällaista tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi omassa tavoitteiden asettamisessa. Vahvuuksien ja heikkouksien toteaminen on kuitenkin vasta ensimmäinen askel suorituskyvyn kehittämisessä: tämän jälkeen tulee selvittää, mistä esimerkiksi suorituskyvyn heikkoudet johtuvat ja kehittää omaa toimintaa siten, että suorituskyky paranee. **Tutkielmassa kehitetyt mittarit siis tarjoavat perustan suorituskyvyn kehittämiseksi, mutta suurin vastuu jää golfyhtiöiden johdolle.** Lisäksi on hyvä muistaa, että golfyhtiöiden benchmarkingin ei tarvitse rajoittua vain suorituskyvyn vertaamiseen. Golfyhtiöt voisivat benchmarkata myös esimerkiksi muita palvelualan yrityksiä, jolloin voitaisiin löytää golfalalle kokonaan uusia ideoita ja toimintamalleja.

Tutkielman tulokset (suorituskykymittaristo ja benchmarking -prosessi) ovat varsin käyttökelpoisia kaikille suomalaisille golfyhtiöille. Lisäksi benchmarking -prosessi ja suurin osa suorituskykymittareista soveltuvat yhtäläillä myös yhdistysmuotoisten golfseurojen käyttöön. Suorituskykymittareiden kohdalla on hyvä huomata, että niitä kehitettäessä yhtiöiden oletettiin olevan voittoa tavoittelemattomia. Tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö kehitetyt mittarit sopisi myös voittoa tavoittelevan yhtiön käyttöön, mutta taloudellisten tunnuslukujen merkitys olisi todennäköisesti suurempi voittoa tavoittelevalla yhtiöllä. Kaiken kaikkiaan tutkielman yleistettävyyden voidaan sanoa olevan hyvä suomalaisten golfkenttien joukossa.

Jatkotutkimus

Tutkielmaa tehtäessä nousi esiin kaksi osa-aluetta, joita olisi mielenkiintoista tutkia yksityiskohtaisemmin. Kuten edellä mainittiin, yksittäisen golfyhtiön suorituskykymittarit saattaisivat olla hieman erilaisia kuin tutkielmassa kehitetyt mittarit. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista kehittää suorituskykymittaristo yksittäiselle golfyhtiölle. Tällöin mittaristoon voitaisiin valita myös laadullisia mittareita ja toimintaa yksityiskohtaisemmin kuvaavia määrällisiä mittareita (saatavilla olevan tiedon puitteissa). Lisäksi mittaristo voitaisiin sitoa

yhtiön strategiaan, jolloin sitä voitaisiin hyödyntää laajemmin yhtiön toiminnan ohjauksessa pelkän mittaamisen sijaan. Erityisen mielenkiintoista olisi kehittää mittaristo voittoa tavoittelevalle golfyhtiölle.

Toiseksi, kattavan laatuluokituksen tekeminen suomalaisille golfkentille olisi mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Tällainen luokitus olisi tarpeen golfkenttien suorituskyvyn mittaamisessa ja lisäksi golfin harrastajat voisivat hyötyä siitä. Koska laatuluokituksen rakentaminen edellyttäisi laadun eri ulottuvuuksien tarkastelua, nousisi samalla esiin ajatuksia luultavasti myös golfkenttien laadullisista suorituskykymittareista.

Lähdeluettelo

Kirjalliset lähteet

Abraham, A. (2006). Financial Management in the Nonprofit Sector: A Mission-Based Approach to Ratio Analysis in Membership Organizations. *The Journal of American Academy of Business* , 9 (2), 212-217.

Alhola, K.;& Lauslahti, S. (2000). *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Porvoo: WSOY.

Artto, E. (1978). *Kassavirtaperusteinen kannattavuus ja rahoitus*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London, UK: Pitman Publishing.

Boxwell Jr., R. J. (1994). *Benchmarking for Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.

Brignall, S. (2002). The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. In A. Neely, A. Walters, & R. Austin (Eds.), *Performance measurement and management: research and action*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management.

Brooks, A. C. (2004). Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Fundraising. *The Policy Studies Journal* , 32 (3), 363-374.

Bruns, W. (1998). Profit as a performance measure: powerful concept, insufficient measure. *Performance Measurement - Theory and Practice: The First International Conference on Performance Measurement*, (pp. 14-17). Cambridge.

Burney, L.;& Widener, S. K. (2007). Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses – Role Stress and Performance. *Behavioral Research in Accounting* , 19, 43-69.

Camp, R. C. (1995). *Business Process Benchmarking: finding and implementing best practices*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Chabotar, K. J. (1989). Financial Ratio Analysis Comes to Nonprofits. *The Journal of Higher Education* , 60 (2), 188-208.

- Crilley, G., Murray, D., Howat, G., March, H., & Adamson, D. (2002). Measuring performance in operational management and customer service quality: A survey of financial and non-financial metrics from the Australian golf industry. *Journal of Leisure Property* , 2 (4), 369-380.
- Cross, R., & Leonard, P. (1994). Benchmarking: a strategic and tactical perspective. In B. G. Dale (Ed.), *Managing Quality* (2 ed., pp. 497-513). New York, NY: Prentice Hall.
- Eccles, R. G. (1998). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance* , pp. 25-45.
- Fisher, J. (1992, Spring). Use of Nonfinancial Performance Measures. *Cost Management* , 31-38.
- Gelan, A. (2003). Local economic impacts: The British Open. *Annals of Tourism Research* , 30 (2), 406-425.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide* (3 ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Groves, S. M. (1980). *Financial Trend Monitoring System*. Washington, D.C.: International City Management Association.
- Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 30, 376-392.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* , 31 (1), 77-103.
- Horrigan, J. O. (1968). A Short History of Financial Ratio Analysis. *The Accounting Review* , 43 (2), 284-294.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring Customer Service Quality in Sports and Leisure Centres. *Managing Leisure* , 1, 77-89.
- Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (2005). Reducing measurement overload: rationalizing performance measures for public aquatic centres in Australia. *Managing Leisure* , 10, 128-142.

- Ikäheimo, S.;Lounasmeri, S.;& Walden, R. (2005). *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: WSOYpro.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *Accounting Review* , 78 (3), 725-758.
- Kallio, K. (2010). *Urheilusta vapaa-ajan palveluksi: FGMA 20 vuotta suomalaisen golfin ytimessä*. Saarijärvi: Finnish Golf Managers Association.
- Kaplan, R. S. (1993). Research Opportunities in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* , 5, 1-14.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, Jan-Feb). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* , 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* , 15 (1), 87-104.
- Karlöf, B.;Lundgren, K.;& Edenfelt Froment, M. (2003). *Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta*. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* , 5, 241-264.
- Kasanen, E.;Lukka, K.;& Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* , 301-329.
- Kennerley, M.;& Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* , 22 (11), 1222-1245.

- Kettunen, P.;Mäkinen, V.;& Neilimo, K. (1980). *Tilinpäätösanalyysi*. Espoo: Weilin & Göös.
- Kim, W. G., & Ayoun, B. (2005). Ratio Analysis for the Hospitality Industry: A cross Sector Comparison of Financial Trends in the Lodging, Restaurant, Airline and Amusement Sectors. *The Journal of Hospitality Financial Management* , 13 (1), Article 26.
- Kinnunen, J.;Leppiniemi, J.;Puttonen, V.;& Virtanen, K. (2002). *Tietoa yrityksen taloudesta*. Keuruu: KY-Palvelu oy.
- Labro, E., & Tuomela, T.-S. (2003). On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies. *European Accounting Review* , 12 (3), 409-442.
- Laitinen, E. K. (1992). *Yrityksen talouden mittarit* (2 p.). Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Laitinen, E. K. (1986). *Yrityksen tunnuslukuanalyysi*. Saarijärvi: Yritysinnovaatio oy.
- Laitinen, E. K. (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum Media oy.
- Lounela, T.;& Nissinen, K. (1990). *Aravavuokratulojen ylläpidon taloudelliset tavoitteet*. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Lukka, K. (1999). Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa H. Hookana-Turunen (Toim.), *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reijo Maunula 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999* (ss. 129-150). Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Lukka, K. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa K. Rolin;M.-L. Kakkuri-Knuuttila;& E. Henttonen (Toim.), *Soveltava yhteiskuntatiede ja filisofia* (ss. 111-133). Helsinki: Gaudeamus.
- Lukka, K. (2000). The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. Teoksessa T. Reponen (Toim.), *Management Expertise for the New Millennium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1:2000* (ss. 113-128). Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Lukka, K.;& Tuomela, T.-S. (1998). Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote. *Yritystalous* , 23-29.

- Lönnqvist, A. (2002). *Suorityskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä*. Lisensiaatintutkimus, Tampere University of Technology, Tampere.
- Malina, M. A.;& Salto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research* , 15, 441-469.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* , 19, 287-300.
- Malmi, T.;Peltola, J.;& Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti* (5 p.). Helsinki: Talentum Media oy.
- Markwick, M. C. (2000). Golf tourism development, stakeholders, differing discourses and alternative agendas: the case of Malta. *Tourism Management* , 21, 515-524.
- McKinnon, J. (1988). Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , 1 (1), 34-54.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Mort, J. K., & Collins, M. F. (2001). Municipal golf in England: exploring performance indicators for local authorities. *Managing Leisure* , 6 (4), 220-243.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management* , 25 (12), 1264-1277.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and where next. *International Journal of Operations & Production Management* , 19 (2), 205-228.
- Neely, A.;Gregory, M.;& Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management* , 15 (4), 80-116.
- Neilimo, K.;& Uusi-Rauva, E. (1997). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita.
- Nørreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* , 11 (1), 65-88.

- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* , 28, 591-619.
- Olve, N.-G.;Roy, J.;& Wetter, M. (1998). *Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. Porvoo: WSOY.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review* , 35 (4), 309-326.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research* , 10 (4), 363-382.
- Palepu, K. G., Healy, P. M., Bernard, V. L., & Peek, E. (2007). *Business Analysis and Valuation - IFRS Edition*. London, UK: Thomson Learning.
- Parker, L. (2003). Financial management strategy in a community welfare organisation: A boardroom perspective. *Financial Accountability and Management* , 19 (4), 341-374.
- Petrick, J. F., & Backman, S. J. (2001). An examination of golf travelers' satisfaction, perceived value, loyalty, and intentions to revisit. *Tourism Analysis* , 6 (3/4), 223-237.
- Petrick, J. F., & Backman, S. J. (2002). An examination of the determinants of golf travelers' satisfaction. *Journal of Travel Research* , 40 (Feb), 252-258.
- Ritchie, W. J., & Kolodinsky, R. W. (2003). Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures. *Nonprofit Management and Leadership* , 13 (4), 367-381.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (1992). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. London, UK: Academic Press.
- Salmi, I. (2004). *Mitä tilinpäätös kertoo?* (2 p.). Helsinki: Edita Yritysjulkaisut.
- Sánchez-Medina, A., Romero-Quintero, L., & Gutiérrez-Padrón, Á. (2008). A tool for the control of environmental management in golf courses. *Measuring Business Excellence* , 12 (4), 13-21.
- Sandelin, M. (2008). Operation of Management Control Practices as a Package – a Case Study on Control Systems Variety in a Growth Firm Context. *Management Accounting Research* , 19, 324-343.

- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review* , 22 (3), 259-281.
- Schmidgall, R. S. (2004). *Superintendent's Guide to Financial Management* (revised ed.). Hoboken, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmidgall, R. S., & DeFranco, A. L. (2004). Ratio Analysis: Financial Benchmarks for the Club Industry. *The Journal of Hospitality Financial Management* , 12 (1), Article 2.
- Sherman, H. D. (1986). Interpreting Hospital Performance with Financial Statement Analysis. *The Accounting Review* , 61 (3), 526-550.
- Shmanske, S. (2004). Market Preemption and Entry Deterrence: Evidence from the Golf Course Industry. *International Journal of the Economics of Business* , 11 (1), 55-68.
- Shmanske, S. (1998). Price Discrimination at the Links. *Contemporary Economic Policy* , 16 (3), 368-378.
- Shmanske, S. (1999). The economics of golf course condition and beauty. *Atlantic Economic Journal* , 27 (3), 301-313.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Singh, A. J., & Schmidgall, R. S. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives. *Journal of Leisure Property* , 2 (3), 201-213.
- Smith, M. (1995). *New Tools for Management Accounting. Putting Activity Based Costing and Non-financial Indicators to Work*. Great Britain: Pittman Publishing.
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York, NY: AMACOM.
- Toivanen, J. (2001). *Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 20, 445-460.
- Uusi-Rauva, E. (1996). *Tuottavuus - mittaa ja menesty*. Helsinki: TT-kustannustieto.

Vaivio, J. (1995). *The Emergence of Non-financial Management Accounting Measures. A Case Study*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-158.

Watkins, A. L. (2000). Hospital financial ratio classification patterns revisited: Upon considering nonfinancial information. *Journal of Accounting and Public Policy* , 19, 73-95.

Wheeler, K., & Nauright, J. (2006). A Global Perspective on the Environmental Impact of Golf. *Sport in Society* , 9 (3), 427-443.

Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research* , 20, 239-251.

Yritystutkimusneuvottelukunta. (2005). *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi* (8 p.). Helsinki: Gaudeamus.

Zeller, T. L., Stanko, B. B., & Cleverley, W. O. (1996). A Revised Classification Pattern of Hospital Financial Ratios. *Journal of Accounting and Public Policy* , 15, 161-182.

Empiiriset lähteet

FGMA:n taloudellisen tutkimuksen kehittämissuunnitelmat (2009; 2010)

FGMA:n taloudellisten tutkimusten raportit (1994; 2007; 2008)

Hyvigolf Oy:n tilinpäätös (2009)

St. Laurence Golf Oy:n tilinpäätös ja kirjanpitomateriaali (2009)

Ignatius, Markku. Toimitus- / toiminnanjohtaja, St. Laurence Golf, teemahaastattelut (19.11.2009; 7.4.2010; 29.4.2010)

Nieminen, Mika. Toimitusjohtaja, Hyvinkää Golf, teemahaastattelut (19.11.2009; 1.3.2010; 7.4.2010; 29.4.2010)

Tuomolin, Staffan. Toimitusjohtaja, Vuosaari Golf, teemahaastattelu (29.4.2010)

Web-lähteet

Golf.fi. *Suomen Golfliiton verkkopalvelu*. Haettu 7. Lokakuu 2010 osoitteesta http://www.golf.fi/portal/seurat_ja_kentat/seurat/

Helsingin Golfklubi. *Internetsivut*. Haettu 12. Elokuu 2010 osoitteesta <http://www.golfpiste.com/helsingigolfklubi/>

KPMG. *Golf Business Community*. Haettu 12. Elokuu 2010 osoitteesta <http://www.golfbusinesscommunity.com/research>

National Golf Course Owners Association. *PGA PerformanceTrak*. Haettu 24. Syyskuu 2010 osoitteesta <http://www.ngcoa.org/benchmark/>

NGCOA. *Golf's Economic Impact*. Haettu 28. Syyskuu 2010 osoitteesta <http://www.ngcoa.org/pageview.asp?doc=2212>

Pickala Golf. *Internetsivut*. Haettu 12. Elokuu 2010 osoitteesta <http://golfpiste.com/pickalagolf/tiedotteet/?lang=fi>

R&A. *Golf course management*. Haettu 12. Elokuu 2010 osoitteesta <https://www.bestcourseforgolf.org/benchmarking>

Suomen Golflehti. *Kenttäpuntari*. Haettu 30. Syyskuu 2010 osoitteesta <http://195.197.134.130/kenttapuntari/>

Suomen Golfliitto ry. *Suomen Golfin Strategia 2020*. Haettu 12. Elokuu 2010 osoitteesta http://www.golf.fi/portal/golfliitto/liitto/strategia_2020

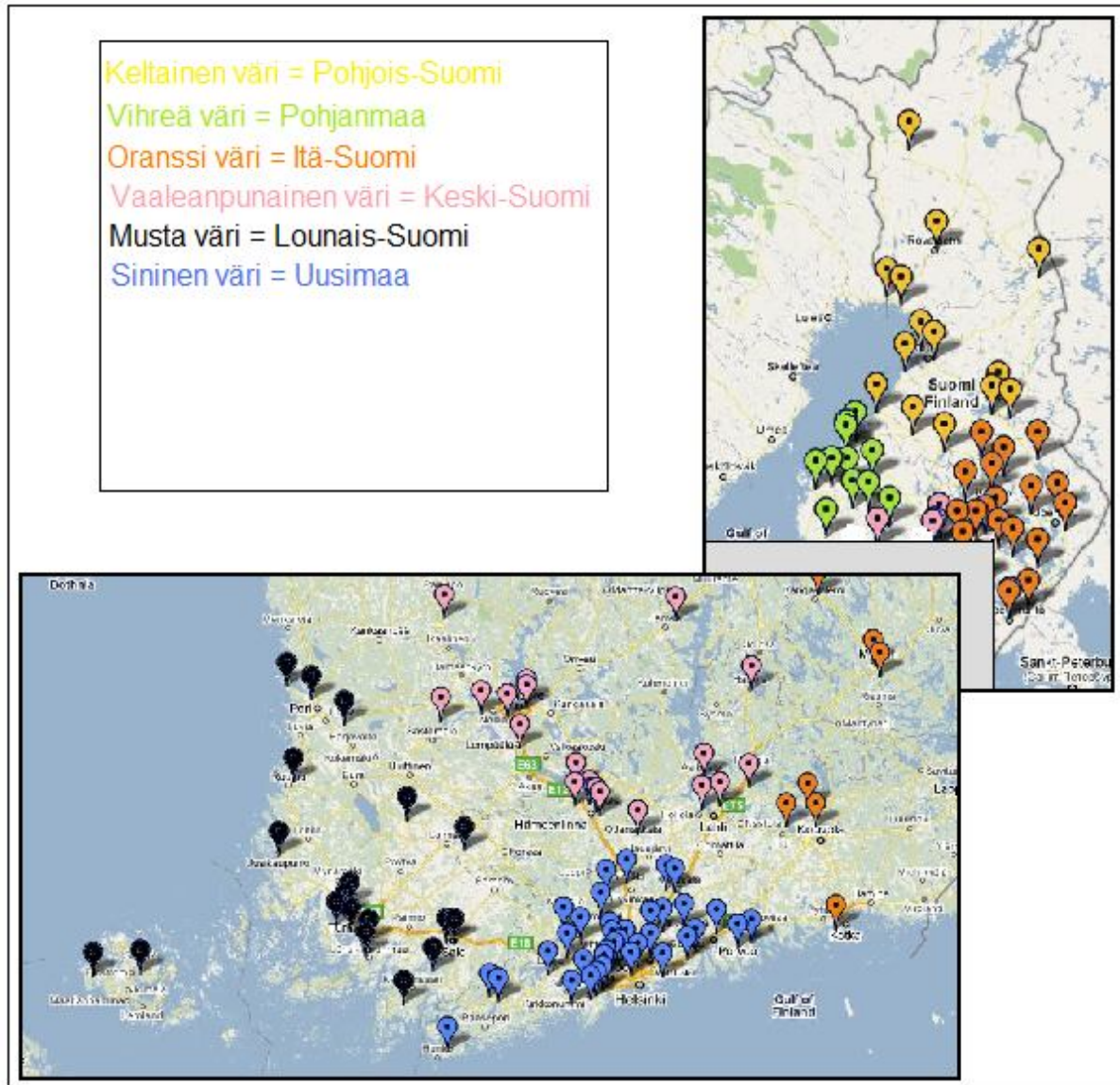
Suomen Golfliitto ry (2). *Vuosikertomus 2009*. Haettu 7. Lokakuu 2010 osoitteesta http://www.golf.fi/portal/golfliitto/liitto/vuosikertomus_2009

Verohallinto. *Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille ja säätiöille*. Haettu 12. Elokuu 2010 osoitteesta <http://vero.fi/?article=&path=5,40,87&language=>

Liitteet

Liite 1: Golfkenttien sijainnit Suomessa (lähteet: Suomen Golfliitto ry (2); Golf.fi).

Alla olevaan karttaan on merkitty kaikki Suomen Golfliiton jäsenkentät. Selkeyden vuoksi Etelä- ja Lounais-Suomi on esitetty omana karttana. Eri alueisiin kuuluvat kentät on merkitty eri väreillä (jako noudattaa Suomen Golfliiton alueellista jakoa, jota hyödynnettiin myös tutkielmassa benchmarkingia havainnollistettaessa).



Liite 2: Tutkielmaa varten tehdyt haastattelut.

Päivämäärä	Kesto	Haastatellut henkilöt	Haastattelun teema
19.11.2009	1 h	Mika Nieminen, Hyvinkään Golf Markku Ignatius, St. Laurence Golf	FGMA:n taloudellinen tutkimus ja sen tavoitteet
1.3.2010	45 min	Mika Nieminen, Hyvinkään Golf	Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset (benchmarking)
7.4.2010	1 h 15 min	Mika Nieminen, Hyvinkään Golf Markku Ignatius, St. Laurence Golf	Golfyhtiön toiminnan ja suorituskyvyn mittaamisen tavoitteet
29.4.2010	2 h	Mika Nieminen, Hyvinkään Golf Markku Ignatius, St. Laurence Golf Staffan Tuomolin, Vuosaari Golf	Suorituskykykymittareiden valitseminen

Liite 3: Golfyhtiöiden vaihtoehtoisten suorituskykymittareiden arviointi.

Ne mittarit (15 kpl), jotka valittiin FGMA:n tunnuslukuanalyysin on esitetty tummennetulla tekstillä. Arviointikriteerien kohdalla ruksi (x) viittaa siihen, että mittaria ei valittu, koska se ei täyttänyt ko. kriteeriä (esim. mittari ei ole relevantti päätöksenteon kannalta, jos mittarin kohdalla on ko. sarakkeessa ruksi). Viiva (-) viittaa siihen, että mittari ei täyttänyt jotakin aikaisemmista kriteereistä ja sen vuoksi ko. kriteerin tarkastelu ei ollut enää tarpeen. Suluissa oleva numero viittaa: 1) mittareihin, jotka tuottavat saman tiedon kuin tarkasteltava mittari tai 2) mittareihin, joiden takia tarkasteltavaa mittaria ei tarvinnut valita (koska tarkasteltavalta osa-alueelta saatiin muuten riittävästi mittaustietoa).

Mittari	Arviointikriteerit		
	Mittari ei relevantti päätöksenteon kannalta	Mittarin benchmarkkaus ei tuota lisäarvoa	Mittari tuottaa päällekkäistä informaatiota (suluissa mittarit, jotka tuottavat saman / riittävän tiedon)
1. Liikevaihto (€)	x	-	-
2. Liikevaihdon kehitys (%)			
3. Taseen loppusumma (€)	x	-	-
4. Taseen loppusumman kehitys (%)			x (2.)
5. Korkokulujen hoitokate		x	-
6. Lainojen hoitokate		x	-
7. Omavaraisuusaste (%)		x	-
8. Velkaantumisaste (%)		x	-
9. Päivittäinen kustannus per väylä (€)			
10. Kustannus per tarjottu kierros (€)			x (9.)
11. Liikevaihto per väylä (€)			
12. Liikevaihto per pelattu kierros (€)			
13. Liikevaihto per aukiolopäivä (€)			
14. Vastiketuottojen osuus liikevaihdosta (%)			
15. Vastiketuotto per väylä (€)			
16. Vastiketuotto per osakkaan kierros (€)			x (14. ja 15)
17. Green fee -tuottojen osuus liikevaihdosta (%)			x (14.)
18. Tuotto per vieraspelaaja (€)			
19. Green feen hinta-kustannussuhde	x	-	-
20. Rippumattomuusaste (%)	x	-	-
21. Kustannus per väylä (€)			
22. Kustannus per pelattu kierros (€)			
23. Kustannus per aukiolopäivä (€)			
24. Kustannus per osake (€)			x (21., 22. ja 23.)
25. Henkilöstökulujen osuus kustannuksista (%)			
26. Keskimääräinen henkilöstökustannus per kk (€)			x (25.)
27. Työntekijöitä per 18-väylää (henkilöä)			x (25.)
28. Investoinnit per 18-väylää (€)		x	-
29. Käyttöaste (%)			
30. Vieraspelaajien osuus pelatuista kierroksista (%)			
31. Osakkaiden käytössä oleva kapasiteetti (%)	x	-	-
32. Pelattuja kierroksia per väylä (kierrosta)			x (33.)
33. Pelattuja kierroksia per aukiolopäivä (kierrosta)			
34. Osakkeenomistamisen hinta-laatusuhde	x	-	-
35. Green fee -pelaamisen hinta-laatusuhde	x	-	-
36. Vuokrapelioikeudella pelaamisen break-even (kierrosta)	x	-	-