

Jiri Kellokoski

VARA- JA KULUTUSOSA LIIKETOIMEN KPI-MITTARIT

Case Ab A. Hägglom Oy

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2021



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Helmikuu 2021	Tekijä/tekijät Jiri Kellokoski
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi VARA- JA KULUTUSOSA LIIKETOIMEN KPI-MITTARIT. Case Ab A. Häggblom Oy		
Työn ohjaaja Hannu Kari & Janne Peltoniemi		Sivumäärä 34 + 3
Työelämäohjaaja Juha Vuollet		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa nykyiset, käytössä olevat toimeksiantajayrityksen strategiset suorituskykymittarit ja pyrkiä antamaan kehitysideoita teoriasta saadun tiedon ja pohdinnan pohjalta.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa käytiin läpi strategista mittaamista ja erilaisia mittaristomalleja, joita voidaan hyödyntää yrityksen operatiivisen toiminnan tukena. Näiden lisäksi teoriaosuudessa käytiin myös läpi varaston toimintaa sekä mittaristosta saadun tiedon hyödyntämistä yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa.</p> <p>Tutkimusosuudessa keskityttiin kartoittamaan tällä hetkellä toimeksiantajayrityksellä käytössä olevat strategiset suorituskykymittarit, sekä perehtyä niihin ja niiden käytännön toimintaan hieman syvemmin. Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla yrityksen johtoa, käyttämällä yrityksen johdon antamaa статистиikkaa sekä havainnoimalla aihetta teorian pohjalta. Työn lopussa esitettiin kehitysideoita nykyisen toimintamallin parantamiseen sekä siitä saatavan tiedon luotettavuuteen.</p>		
Asiasanat Balanced Scorecard (BSC), mittaaminen, strategia, suorituskykymittari, varastonhallinta		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date February 2021	Author Jiri Kellokoski
Degree programme Business Administration		
Name of thesis SPARE AND WEAR PART BUSINESS UNIT KEY PERFORMANCE INDICATORS. Case Ab A. Häggblom Oy		
Instructor Juha Vuollet	Pages 34 + 3	
Supervisors Hannu Kari & Janne Peltoniemi		
<p>The purpose of this thesis was to chart out the current key performance indicators of the case company and to give improvement proposals based on the information gathered from the theory part of the thesis and overall deliberation.</p> <p>In the theoretical part of this thesis I took a look at strategical measuring, different kinds of key performance indicators and examples of different measurement models, which can be used as a tool for companies' operative management. In addition to this the theoretical part also includes warehouse management and how to use the information gathered from the key performance indicators in everyday business activity and decision making.</p> <p>The practical part of the thesis focused on mapping out and going through the current strategical key performance indicators of the case company and going a bit deeper on how they work on a practical level. The research material was collected via interviewing the management of the case company and using statistics provided by the Chief Financial Officer.</p>		
Key words Balanced scorecard (BSC), Key Performance Indicator (KPI), measuring, strategy, storage management		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Aineeton pääoma

Resurssi tai voimavara, jota ei voida pääosin huomioida tilinpäätöksessä varallisuutena.

Balanced scorecard

Balanced scorecard eli tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty suorituskykymittaristo, joka voidaan jakaa neljään erinäkökulmaan: Taloudellinen näkökulma, asiakaslähtöinen näkökulma, prosessilähtöinen näkökulma sekä oppimisen- ja kasvun näkökulma.

Benchmarking

Benchmarking eli vertailukehittäminen tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisen toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön.

Key performance indicator

Mitattava arvo, joka osoittaa, kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa liiketoiminnan keskeiset tavoitteet.

Varaston kiertonopeus

Varaston kiertonopeus kertoo, kuinka montaa kertaa vuodessa varastot kiertävät yrityksen tuotantoprosessin läpi.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KPI-MITTARI	3
3 BALANCED SCORECARD -MALLI	5
3.1 Taloudellinen näkökulma	6
3.2 Asiakasnäkökulma	6
3.3 Sisäisten prosessien näkökulma	7
3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	7
4 MITTAREIDEN LUOMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATIOSSA	9
4.1 Mittareiden tyyppiäot ja tasapaino	10
4.2 Mittaaminen organisaatiossa	13
4.3 Tiedonkeräys mittareista	14
4.4 Mittausjärjestelmä organisaation päätöksenteossa	15
4.5 Operatiivisen toiminnan ohjaus mittareiden avulla	15
5 VARASTON TOIMINTA	16
5.1 Varaston aliarvostus	17
5.2 Varastomäärät ja ostot	19
5.3 Varaston palveluaste	21
6 CASE: AB A.HÄGGBLOM OY	22
6.1 Tutkimusaineisto	24
6.2 Häggblomin suorituskykymittarit	25
6.2.1 Asiakastyytyväisyys	25
6.2.2 Henkilöstötyytyväisyys	27
6.2.3 Toimitusvarmuusprosentti	28
6.2.4 Myyntikate-% ja materiaalikate	29
6.2.5 Varaston kiertonopeus	29
7 POHDINTA JA KEHITYSIDEAT	32
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET	35
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Balanced scorecard- mittaristomalli ja näkökulmat	5
KUVIO 2. ABCDE- malli	10
KUVIO 3. Nimikkeiden kierto prosentit	31
KUVIO 4. Esimerkki Qlik- sense järjestelmän visualisesti raportoinnista.	33

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Ab A. Häggblom Oy tunnusluvut vuosina 2015–2019.23

1 JOHDANTO

Mittaaminen ja tulosten seuraaminen ovat erittäin tärkeässä roolissa osana yrityksen menestystä. Mittauksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää organisaation operatiivisessa toiminnassa ja strategisessa päätöksenteossa. Ilman oikeanlaista mittausjärjestelmää, joka on johdettu organisaation omasta strategiasta ja visiosta, on vaikeaa päästä haluttuihin taloudellisiin tuloksiin. Oikein kalibroidun mittausjärjestelmän avulla pystytään organisaatiossa seuramaan niitä asioita, joita kehittämällä ja korjaamalla on mahdollista päästä lähemmäksi omaa visiota ja tavoitteita.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Ab A. Häggblom Oy:lle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytetään lähinnä saatavilla olevaa lähdekirjallisuutta, jotka antavat useita eri näkökulmia strategiseen mittaamiseen sekä mittareiden käyttöön. Lähdekirjallisuudesta ehdottomasti merkittävämpiä ovat tunnetut kirjailijat sekä professorit Robert Kaplan sekä David Norton. Nortonia ja Kaplania pidetään alkuperäisinä Balanced scorecard -ajatusmallin kehittäjinä ja heidän kirjallisuuttaan sekä tutkimuksia pidetään arvostettuina.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui seuraavat kaksi kysymystä. Mitä mittareita after market -liiketoimessa tulisi seurata sekä millä organisaation tasolla? Tämän työn avulla pyritään löytämään ratkaisuja näihin kahteen kysymykseen. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi erilaisia mittausmalleja sekä tapoja soveltaa niitä yrityksen toiminnassa.

Työn tutkimusosuudessa käydään läpi Häggblom Oy:n after market -liiketoimen strategiset Key Performance Indicator mittarit, niiden selkeä kartoittaminen sekä mahdolliset kehitysideat. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, millä eri organisaatiotasolla suorituskyky mittareista saatua tietoa tulisi seurata ja hyödyntää.

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajayrityksen Ab A. Häggblom Oy:n vara- ja kulutusosa -liiketoimen suorituskykymittareiden kartoittaminen ja tutkiminen. Tämä työ päätettiin rajata pelkästään vara- ja kulutusosa -liiketoimen suorituskykymittaristoon, sillä toimeksiantajayrityksellä oli tarve kartoittaa ja kehittää kyseisen liiketoimen mittaristoa. Työssä käydään läpi tällä hetkellä käytössä olevat suorituskykymittarit sekä perehdytään niiden toimintaan käytännössä sekä operatiivisella (onko tässä ollut tarkoitus olla ”...käytännössä ja strategisella tasolla”) tasolla. Työn tavoitteena on pyrkiä teorian pohjalta kartoittamaan tarve mahdollisista uusista mittareista tai muutoksista nykyisessä toimintavassa, jonka avulla seurataan strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumista. Työn avulla pyritään myös kartoittamaan sitä, millä eri organisaation tasoilla näitä mittareita tulisi seurata. Työssä käydään läpi mm. erilaisia mittausjärjestelmämalleja sekä tapoja hyödyntää mittareista saatua tietoa. Teoriaosuudessa perehdytään mm. tunnettuun Balanced scorecardiin, eli tasapainotettuun mittaristomalliin, jolla seurataan ja mitataan yrityksen toimintaa neljästä eri johtamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi teoriaosuudessa perehdytään myös mittareiden eri tyyppijakoihin, tiedon keräykseen mittareista sekä varaston ja logistiikan toimintaan.

2 KPI-MITTARI

KPI-mittari, key performance indicator eli suomeksi suorituskykymittari, on yrityksessä se mitattava arvo, jota seuraamalla saadaan selville, kuinka tehokkaasti yritys on saavuttamassa keskeiset tavoitteensa eri osa-alueilla. Nämä erilaiset mitattavat osa-alueet voivat esimerkiksi olla yksittäisiä prosesseja tai suurempia kokonaisuuksia, kuten kokonaisymyynti tai markkinointi ja siihen liittyvät kustannukset. Pelkän kokonaisymyynnin tai markkinoinnin kattavuuden seuraaminen eivät kuitenkaan kerro koko totuutta yrityksen menestyksestä, vaan taustalla on monia muuttujia. Näitä muuttujia kutsutaan aineettomiksi tekijöiksi. Aineettomilla tekijöillä on merkittävä vaikutus yrityksen onnistuneessa liiketoiminnassa, ja siksi niiden toimintaa ja kehitystä on syytä seurata tarkasti. (Turunen 2020.)

Suorituskykymittareilla eli KPI-mittareilla pyritään löytämään yrityksen menestystekijät. Näistä suorituskykymittareista saatua tietoa organisaatio pystyy hyödyntämään omassa päätöksenteossaan ja oman strategian kehittämisessä. KPI-mittareiden tarkoituksena on siis antaa tärkeää tietoa yrityksen nykytilanteesta organisaation johdolle sekä koko työyhteisölle, jonka avulla organisaatio pyrkii tekemään päätöksiä ja pyrkii löytämään erilaisia ratkaisuja siihen, kuinka päästä lähemmäksi omia asettamia tavoitteita. Näistä suorituskykymittareista saatua tietoa voidaan esimerkiksi käyttää uusien tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan esimerkiksi myynti- ja ostoprosesseissa. (Turunen 2020.)

Useimmissa yrityksissä on käytössä jonkinlaisia mittareita, eri asioiden ja kokonaisuuksien seuraamiseen. Suurin osa mitattavista määreistä ja mittareista liittyvät kuitenkin suorasti- tai epäsuorasti yrityksen myyntiin. Tyypillisiä avainasioita, joita organisaatioissa seurataan ovat, mm. yrityksen liikevaihto, tilauskanta, varastonarvo sekä erilaiset yksilökohtaiset mittarit, kuten myynti per myyjä. Mittareita käytetään myös organisaation sisällä eri osastojen keskinäiseen vertailuun. (Salmivuori 2010, 79.)

Tätä niin kutsuttua ”benchmarkingia” käytetään myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä Häggblomilla. Benchmarkingin avulla yrityksen johto pystyy helposti näkemään sen osa-alueen tai liiketoiminnan, jonka toimintaa tulisi kehittää.

Jokaisen yrityksen tulisi valita Key Performance indicator -mittarit, jotka ovat suoraan sidoksissa omaan strategiaan ja yrityksen tavoitteisiin. Koska mittaaminen lähtee aina kunkin yrityksen omista lähtökohdista sekä tavoitteista, täytyy myös käyttöön otettavien mittareiden olla sidoksissa näihin. Ei ole olemassa yhtä mittaria, jonka avulla jokainen organisaatio pystyisi saamaan selkeän kuvan omista menestystekijöistään. Suurimmalla osalla yrityksistä on käytössä jonkinlaisia mittareita, mutta niiden antamaa

tietoa käytetään ja viestitään väärin. Jokaisessa organisaatiossa ennen KPI-mittareiden valintaa on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet sille, mitä mittareista saadulla tiedolla halutaan saavuttaa ja minkä takia kyseinen mittari on yrityksen käytössä. (Holma 2015.)

Mittariston tulee siis pyrkiä mahdollisimman hyvin kuvastamaan yrityksen tai organisaation päämääriä. Eri prosesseja ja yksiköitä ei pystytä mittamaan samoilla mittareilla, ellei kyseisillä mittareilla ole asetettu samaa strategiaa ja lopullista päämäärää. Mittausjärjestelmän lopullisena tavoitteena on siis tuoda organisaation päättäjille sekä johdolle tietoa, jonka avulla tehdään omaan strategiaan liittyviä päätöksiä. Päätösten avustamisen lisäksi strateginen mittausjärjestelmä auttaa hallitsemaan esimerkiksi projektien kustannuksia. (Kankkunen ym. 2005, 166.)

Mittareihin siis voidaan liittää organisaation omia tavoitteita. Asettamalla omaan mittausjärjestelmään tavoitteet, voi yrityksen johto ohjata omaa henkilöstöään toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Mittareiden suunnittelu- ja käyttöönottovaiheessa tulee ottaa huomioon mitattavien asioiden laajuus, sekä saadaanko mitattavasta asiasta kuinka luotettavaa tietoa mittausjärjestelmän avulla. Täytyy muistaa, että mittausjärjestelmän luominen ja sen seuraaminen ja ylläpito vaativat varsinkin käyttöönottovaiheessa paljon resursseja. (Salmivuori 2010, 80.)

3 BALANCED SCORECARD -MALLI

Balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo on mittausjärjestelmä, joka tarkkailee numeroiden lisäksi myös muita merkittäviä näkökulmia yrityksen toiminnassa. Balanced scorecard -malli voidaan jakaa neljään eri johtamisen näkökulmaan.



KUVIO 1. Balanced scorecard -mittaristomalli ja näkökulmat (mukaiillen Salmivuori 2010, 81)

3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta BSC- malli pyrkii kuvaamaan, kuinka hyvin yrityksen taloudelliset tavoitteet ja strategiat ovat todellisuudessa toteutuneet. Suurimassa osassa yrityksistä tämä tarkoittaa kuukausittaisen tuloslaskelman laatimista ja sen analysoimista ja vertaamista aikaisempiin tuloslaskelmiin sekä näiden vertaamista omiin taloudellisiin tavoitteisiin. Näihin taloudellisen näkökulman mittareihin voidaan sisällyttää toimitusketjulle olennaisia kustannuksia, kuten esimerkiksi varastointiin ja kuljetuksiin liittyvät kustannukset. (Tieto akseli 2015.)

3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmasta mitattuna BSC-malli voidaan käytännössä jakaa kahteen eri ryhmään, Perusmittareihin sekä asiakaslupausmittareihin. Asiakasnäkökulman perusmittarit ovat hyvin yleisiä ja näiden oletetaan löytyvän lähes jokaisesta yrityksestä. Näitä ovat muun muassa markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ym. (Tieto akseli 2015.)

Asiakasnäkökulma pyrkii kertomaan, mitä muutoksia yrityksen täytyisi tehdä, jotta oma asiakaskunta olisi tyytyväisempi sekä potentiaaliset uudet asiakkaat kiinnostuisivat yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista. Näitä asioita voivat olla mm. tuotteiden hinta ja niiden laatu. (Tieto akseli 2015.)

Jokaisella yrityksellä on asiakkaita, jotka odottavat tai tarvitsevat juuri tiettyjä tuotteita sekä palveluja. Asiakas on keskeisessä roolissa yrityksen kannattavuudessa, ja tämä korostuu varsinkin niin sanottujen uskollisten asiakkaiden kohdalla. Liiketoiminta on käytännössä kilpailua siitä, mikä yritys pystyy antamaan positiivisimman kuvan ja lopulta asiakkaan kannalta parhaan lopputuloksen asiakkaan tarpeisiin. Asiakaslähtöistä näkökulmaa pidetään erittäin tärkeänä, sillä asiakkaat ovat ne, jotka tuovat rahaa kassaan, jonka vuoksi yrityksen toiminta on mahdollista. (Määttä 2000, 74.)

3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma mittaa niitä asioita, joissa yrityksen täytyy onnistua, jotta yllä mainittuihin tavoitteisiin päästään. Sisäiset prosessit mahdollistavat taloudellisten- ja asiakaslähtöisten tavoitteiden saavuttamisen. Sisäisten prosessien seuranta mahdollistaa koko toimitusketjun eteenpäin viemisen. Pientämällä yksikkökustannuksia tai raaka-aineiden hukkakäyttöä mahdollistetaan pääoman käyttäminen muihin tärkeisiin osa-alueisiin yrityksen toimitusketjussa. (Tieto akseli 2015.)

3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareilla pyritään löytämään ne kehityksenkohteet, jonka avulla tavoitteisiin päästään. Kiinnittämällä huomiota siihen, että jokaisen toimintaketjuosaston välinen yhteistyö toimii ja varmistamalla, että jokaisen osaston henkilökunnalla on ymmärrys toimitusketjun kokonaiskuvasta, varmistetaan se, että toimitusketju luo lisäarvoa asiakkaille ja tuotteiden lopullisille käyttäjille. (Tieto akseli 2015.)

Edellä mainituista eri näkökulmista huolimatta taloudellinen näkökulma on silti voittoa tavoittelevien yritysten tärkein näkökulma. Vaikka näin on, muiden näkökulmien huomioimatta jättäminen ei ole kannattavaa, sillä nämä kaikki osa-alueet ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa ja siten myös organisaation toimintaan. Koska taloudelliset tavoitteet liittyvät myynnin kannattavuuteen, täytyy niitä mitata yrityksen operatiivisilla tuloksilla. Tämä tarkoittaa käytännössä, että yritykset tekevät enemmän voittoa, mitä enemmän tuotteita myydään ja mitä vähemmän tuotteen valmistusprosessiin sekä siihen liittyviin kustannuksiin kuluu pääomaa. Kaikki muu periaatteessa on toissijaista, mutta ilman muiden näkökulmien katselua ei saada kokonaiskuvaa siitä, missä täytyisi kehittyä, jotta tuotteita saataisiin myytyä enemmän ja kustannuksia vähennettyä. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Balanced scorecard -malli laajentaa perinteistä talouspainotteista toimintamallia ja sen sijaan pyrkii luomaan strategisen mallin, joka ottaa huomioon myös organisaation toiminnalliset näkökulmat. Tämä taas osittain johtaa siihen, että yrityksen eri toimintojen edustajien täytyy pystyä yhteistyöhön tätä järjestelmää luodessa. Balanced scorecard -malli sisältää yrityksen strategiaa eri näkökulmista. Nämä kuvaavat sekä taloudellisia, että toiminnallisia. Taloudelliset mittarit antavat numeraalista dataa jo tehdyistä pää-

töksistä ja niiden vaikutuksista organisaatiossa, kun taas toiminnalliset mittarit mm. sisäisistä prosesseista. Tähän mittausjärjestelmämalliin sisältyy ajatus lopputuloksesta ja niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat tavoitteisiin pääsyn ja niiden saavuttamisen. (Määttä 2000, 106.)

Taloudellisia mittareita analysoitaessa tulisi kiinnittää huomiota, niin menneeseen kuin tulevaan. Analysoimalla sitä, mitä aikaisemmalla strategialla ja päätöksillä saatiin aikaan, voidaan tehdä kehittäviä päätöksiä haluttuun suuntaan. Nämä ovat niin sanottuja vaikutusmittareita, sillä ne kertovat tietoa jo toteutuneesta. Niihin sisältyy ns. lagging indicator eli aikaviive, koska niistä saatua tietoa ei voida heti analysoida vaan täytyy odottaa, kunnes mittausprosessi on kokonaan valmis. (Määttä 2000, 106.)

Toisenlaiset mittarit kuvaavat yrityksen toimintaa. Näitä mittareita kutsutaan tuloajureiksi, sillä niistä saatava data suuntaa kohti tulevaa. Tulosajurimittarit ovat organisaatiokohtaisia, riippuen suuresti toimialasta sekä yrityksen omasta strategiasta. Tulosajureista saatava data on konkreettisempaa kuin taloudellisten mittarien data, sillä ne ilmaisevat yrityksen sisäisiä prosesseja reaaliajassa, joten niihin on mahdollista puuttua sekä tehdä korjaavia toimenpiteitä heti. (Määttä 2000, 106.)

Balanced scorecard- mallin käyttö siis alkaa, kun yrityksen strategiakartta hyväksytään, joka sisältää suorituskykymittarit sekä yrityksen tavoitteet ja hankkeet. Strategiakartta on selkein tapa ilmaista keskeiset tavoitteet yrityksen johdolle ja hallituksen jäsenille. Strategiakartan avulla on mahdollista arvioida, voidaanko suunniteltujen tavoitteiden avulla saavuttaa pitkäaikaisia osakkeenomistajia hyväksytyjen riskien rajoissa. (Kaplan & Norton, 2007, 232.)

4 MITTAREIDEN LUOMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

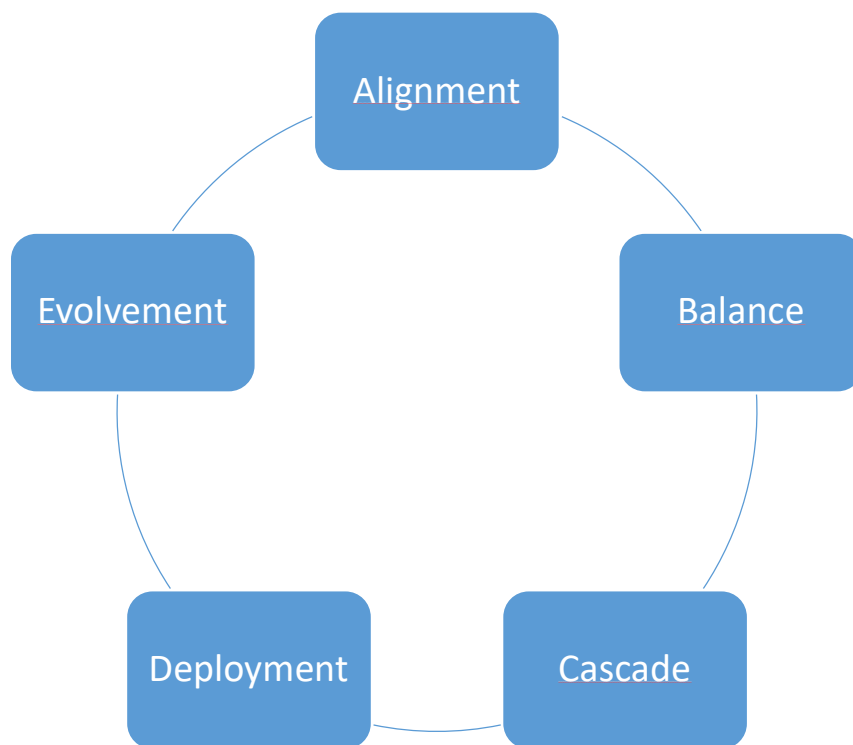
Mittarien käyttöönotossa olisi hyvä käyttää systemaattista pohjaa ja erilaisia tarkistuslistoja, joiden avulla suurin osa mittareiden suunnitteluvaiheessa ilmenevistä ongelmista voitaisiin ennaltaehkäistä ja välttää. Jokaisella yrityksellä on omat odotuksensa ja tarpeensa mittareista sekä niiden käytöstä ja niiden tarpeen määrä on suoraan sidoksissa yrityksen omaan strategiaan ja visioon. Kun luodaan tai otetaan käyttöön uusia mittareita organisaatioissa, eri osa-alueiden mittareita ei välttämättä kannatta yhdistää, sillä osa näistä jo olemassa olevista mittareista voi menettää merkityksensä, kun ne erotetaan asiayhteydestä. Mikäli jo olemassa olevaan mittariin halutaan yhdistää uusi mittari, on ensin analysoitava sitä, miten uuden mittarin käyttöönotto vaikuttaa ja olemassa oleviin mittareihin ja niistä saatuihin tuloksiin. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 137.)

Yleisesti ottaen useimmissa organisaatioissa pidetään noin kymmentä strategista mittaria maksimimääränä mittareiden lukumäärälle. Omien mittarien sopivaa määrää arvioidessa on otettava huomioon, että käytössä olevien mittareiden määrän kasvaessa:

- Yrityksen liiketoimintaa pystytään mallintamaan paremmin ja siten ottamaan huomioon kaikki tarpeelliset näkökulmat
- Johtoryhmän ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena laskee
- Johtoryhmän ymmärrys eri prosessien syy-seuraus-suhteista laskee
- Mittariston ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät resurssit kasvavat
- Huomion kiinnittäminen kriittisiin toiminnan osa-alueisiin heikkenee. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

4.1 Mittareiden tyypit ja tasapaino

Mittareiden tasapaino on tärkeässä roolissa, kun puhutaan organisaation mittausjärjestelmän onnistumisesta. Yksinään mittausjärjestelmän tasapaino ei riitä saavuttamaan haluttuja tuloksia. Mittausjärjestelmä on vietävä organisaatioon ja sitä täytyy pystyä hyödyntämään käytännössä ja käyttää sitä yrityksen strategian suunnan ohjaamisessa. Kankkunen ym. vuonna 1998 suoritetun tutkimuksen mukaan, yksinkertaistettu mittausjärjestelmä pitää sisällään ainakin seuraavat ominaisuudet, jota voidaan kutsua ABCDE- mittausmalliksi. (Kankkunen ym. 2005, 26–28.)



KUVIO 2. ABCDE-malli (Mukaiillen, Kankkunen ym. 2005)

Mittareiden yhdenmukaisuus (Alignment): Mittareiden tulee olla johdettu yrityksen kriittisistä menestystekijöistä, strategiasta ja omasta visiosta.

Mittareiden tasapaino (Balance): Mittareiden tulee olla tasapainoissa verrattuna toisiinsa, jotta vältetään siltä, että jokin tietty mittariston osa-alue saisi liikaa painoarvoa verrattuna muihin. Toisin sanoen on tärkeää, että mittareista saatua tietoa katsotaan useasta eri näkökulmasta, eikä huomiota kiinnitetä vain yhteen osa-alueeseen, kuten esimerkiksi taloudelliseen näkökulmaan.

Mittausjärjestelmän vienti organisaatioon (Cascade): Eri yksiköiden ja yksilötason mittarit tulee olla suoraan verrannollisia ylemmän tason tavoitteisiin ja päämääriin. Mittausjärjestelmän tulee olla suoraan verrattavissa yrityksen visioon huolimatta siitä, millä organisaation tasolla mittaaminen tapahtuu.

Mittausjärjestelmän hyödyntäminen organisaatiossa (Deployment): Mittausjärjestelmästä saatua dataa on pyrittävä aktiivisesti käyttämään yrityksen toiminnassa ja ylimmän johdon päätöksenteossa. Mittareista saatua tietoa tulisi käyttää heti ja yrityksen johdon tulisi pyrkiä tekemään korjaavia toimenpiteitä ongelmien korjaamiseksi.

Mittausjärjestelmän kehitys (Evolution): Mittausjärjestelmää on pyrittävä jatkuvasti kehittämään ja pyrkiä mukauttamaan sitä yrityksen omien tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Jatkuvan kehityksen avulla mittareista saadun tiedon luotettavuutta ja selkeyttä voidaan kehittää.

Organisaatiot ja yritykset käyttävät oman strategiansa mittaamiseen erityyppisiä mittareita, joilla kaikilla on oma paikkansa kokonaiskuvan luonnissa. Monet eri tutkimukset siksi painottavatkin, että erityyppisiä mittareita tulisi käyttää tasapainossa toisiinsa verrattuna, jotta jokin tietty mittareista saatu aspekti ei saisi liikaa painoarvoa ja sitä kautta aiheuttaisi mittareista saadun kokonaiskuvan muutosta. (Kankkunen ym. 2005, 135.)

Mittareita voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin tyyppijakoihin:

- Yrityksen toimintaa ja tulosta kuvaavat mittarit
- Taloudelliset- ja ei taloudelliset mittarit
- Globaalit ja paikalliset mittarit
- Yrityksen ulkoiset ja sisäiset mittarit (Kankkunen ym. 2005, 135.)

Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit eivät yksinomaan riitä mittamaan yrityksen toimintaa. Tästä syystä pelkkien taloudellisten mittarien seurannalla ei saada kokonaiskuvaa yrityksen menestyksestä eri prosesseissa. Hyödyntämällä muita mittareita on mahdollista päästä lähemmäksi yrityksen todellista toimintaa sekä siihen kuuluvia sisäisiä prosesseja. (Kankkunen ym. 2005, 135.)

Globaalit ja paikalliset mittarit ovat yrityksen johdon seuraamia. Yrityksen ylin johto seuraa organisaatiossa käytössä olevia globaaleja mittareja. Paikalliset mittarit ovat taas alemman johtoportaassa seurannassa. Näiden globaalien ja paikallisten mittarien välillä voi olla hyvinkin paljon yhdenvertaisuutta, mikäli molemmille mittaritasoille on asetettu samanlainen strategia. (Kankkunen ym. 2005, 135.)

Ulkoisilla ja sisäisillä mittareilla mitataan organisaation toiminnan kannalta olennaisia tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä, joita organisaatio voidaan mitata ovat esimerkiksi tavarantoimittajien ja alihankkijoiden toiminta ja tulos. Näillä ulkoisilla mittareilla pyritään siis saamaan kuvaa omasta organisaatiosta ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta. Näistä mittareista saatua tietoa voidaan käyttää oman strategian parantamisessa ja sillä saadaan aikaan uusia näkökulmia organisaation omaan toimintaan. (Kankkunen ym. 2005, 135–136.)

Tasapainottelu näiden eri mittarien tyyppijakojen välillä on kiinni organisaation valitusta strategiasta ja siihen liittyvistä oletuksista organisaation omiin menestystekijöihin. Mittareiden välistä täydellistä tasapainoa ei ole mahdollista saavuttaa, mutta hyvin suunniteltu strategia mahdollistaa sen, että yksi tai useampi mitattavasta aspekti ei saa liikaa painoarvoa verrattuna muihin. Tästä syystä hyvin tasapainossa oleva mittaristo ohjaa organisaatiota sekä sen toimintaa selkeästi kohti sille asetettuja strategisia tavoitteita ja standardeja. Pääpiirteittäin mittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, kvalitatiiviset mittarit ja kvantitatiiviset mittarit. Suurin osa organisaation sisällä tapahtuvasta mittauksessa tapahtuu käyttäen kvantitatiivisia mittareita. Syy kvantitatiivisten mittareiden käyttöön on se, että niiden avulla tiedon kerääminen ja sen käsitteleminen on helpompaa ja saatu tieto on luotettavampaa, kuin kvalitatiivisilla mittareilla. Mitattaessa kvantitatiivisella mittarilla, pyritään yleensä saamaan keskiarvo halutusta prosessista. Täytyy kuitenkin muistaa, että vain keskiarvoa katsoessa kadotetaan jonkin verran mittarien antamaa tietoa. (Kankkunen ym. 2005, 136.)

4.2 Mittaaminen organisaatiossa

Kun yrityksessä on saatu luotua mittarit, joiden suunnittelussa ja valmistuksessa on huomioitu yrityksen tavoitteet, voidaan aloittaa niiden käyttöönottonen yksikkötasolla. Prosessissa on huomioitava yrityksen kokonaiskuvan lisäksi erilaiset yksikkökohtaiset strategiat ja tavoitteet. Käytössä olevia mittareita on syytä päivittää ja tarkastaa niiden toimivuus säännöllisin aikavälein. Suurimmat ongelmat eri mittareiden toiminnassa syntyvät yleensä aina niiden käyttöönottovaiheen alussa. Suurin osa organisaatioista asettaa liian suuret odotukset omien mittareidensa antamalla tiedolle ja tehokkuudella. Mittareiden käyttöönottovaiheessa niihin tarvittavat resurssit organisaatiossa ovat suuremmat kuin niiden ylläpitovaiheessa. Käyttöönottovaiheessa on tärkeä seurata, että käyttöönotettu mittari lähtee toimimaan halutulla tavalla ja siitä saatava tieto on kytköksissä siihen, mitä mittarilta odotetaan. (Kankkunen ym. 2005, 159.)

Asettamalla tavoitteet mitattavalle prosessille, yrityksen johto pystyy ohjaamaan henkilökuntaa kohti yrityksen omia tavoitteita. Henkilöstön ohjaaminen on erityisen tärkeää silloin, kun tavoite koskee työntekijöitä henkilökohtaisesti tai sillä voi olla vaikutusta esimerkiksi henkilöstön palkkaan. Palkitseminen motivoi henkilöstöä tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen. (Salmivuori 2010, 79.)

Kun käyttöönottovaiheesta on päästy yli, voidaan alkaa pohtimaan sitä, kuinka syvälle mittarista saatuun tietoon halutaan pureutua. Tämä osittain riippuu prosessista ja siitä, kuinka tarkasti organisaatio haluaa kohdistaa sen. Mittareista saatua tietoa voidaan jakaa niin tiimitasolle kuin yksilötasolle. (Kankkunen ym. 2005, 160–161).

4.3 Tiedonkeräys mittareista

Kun mittausjärjestelmän käyttöönotto on saatu alkuun, voidaan alkaa kerätä niistä saatua tietoa ja käyttää sitä organisaation strategisten päätöksenteon tukena. Mittaustiedon analysointi kannattaa aloittaa heti mittausprosessin alkuvaiheessa. Osa saadusta tiedosta tulee myös yrityksen ulkopuolelta, joten vastuuhenkilön määrittäminen on tärkeässä roolissa tiedon realisoinnissa. Vastuuhenkilöksi valittu organisaation jäsen, on yleensä operatiivisen tason johtaja, sillä hän on päivittäin lähellä organisaation päivittäistä toimintaa, jota mittausjärjestelmällä mitataan. Tiedon kerääminen prosessien tai projektien alkuvaiheessa voidaan mittareista saatu tieto kerätä käsin. Kyseisen mittarin vastuuhenkilö syöttää tiedot yrityksen tietokantaan, josta muiden yksiköiden vastuuhenkilöt saavat tiedon ja pystyvät soveltaa sitä oman vastualueensa mittaristoon, ja tiedon analysoinnin jälkeen julkaisevat nämä tiedot eteenpäin aina ylimpään johtoon saakka. Tällaisessa hajautetussa mittariston analysoinnissa ei niiden seuraaminen vie liikaa aikaa yhdeltä henkilöltä. Niin sanottu muodollinen hajautusmalli auttaa eri yksiköiden vastuuhenkilöitä toiminnan käytännötoimintaan viennissä. On selvää, että manuaalinen tiedonkeruu vaatii alussa enemmän aikaa sekä resursseja organisaatiolta. Mittausjärjestelmän alussa on kuitenkin kannattavaa seurata, miten mittari alkaa reagoida ja onko tieto sellaista, mitä siltä haetaan. (Kankkunen ym. 2005, 229–230.)

Mittausjärjestelmästä saatu tieto käsitellään pääosin keskiarvojen ja summien perusteella. Tulosten ymmärtämisen ja selkeän tulkinnan voidaan sanoa olevan lähes yhtä tärkeässä roolissa, kuin itse mittausjärjestelmän toiminnan. Näiden tietoa voidaan myös jakaa keskenään ja yhdistää erilaisiksi indekseiksi tai taulukoiksi. Tulosten visualisointi helpottaa niiden antaman tiedon mittakaavan ymmärtämistä, sekä selkeyttää mittausjärjestelmän tiedonkeräysprosessia. Tulokset voidaan esittää käyttämällä erilaisia graafisia ohjelmistoja ja kuviota, etenkin silloin kuin halutaan jakaa tietoa eri organisaation tasoille. Graafisen taulukon esittäminen esimerkiksi yrityksessä toimivalle hitsaajalle antaa hänellä paljon selkeämmän kuvan tilanteesta, kuin vain lukujen tai esimerkiksi pelkän taulukon esittäminen. Mittausjärjestelmästä saatua dataa voidaan käyttää aiempien tulosten vertailuun, aiempien tavoitteiden havainnointiin sekä myös kilpailijoiden suoritustason vertailuun. (Kankkunen ym. 2005, 233–235.)

4.4 Mittausjärjestelmä organisaation päätöksenteossa

Kun oma mittausjärjestelmä sekä sen käyttöönotto on saatu valmiiksi, voidaan tästä saatua dataa alkaa hyödyntää päätöksenteossa organisaation eri tasoilla. Tärkeimpinä osa-alueina, joihin saatua tietoa voidaan käyttää apuna ovat omien parametrien hallinta, oman toiminnan arviointi sekä oman strategian kyseenalaistaminen. Parametrien hallinnan avulla pyritään jatkuvasti seuraamaan toiminnan kannalta kriittisiä tapahtumia, joiden muutoksilla saattaisi olla merkittävät negatiiviset seuraukset yrityksen toimintaan. Parametrejä seuraamalla pystytään siis saamaan ennakkovaroitus ilmenevistä ongelmista, jos jokin kriittinen toiminto on ajautumassa vaikeuksiin. Esimerkki tällaisesta kriittisestä toiminnosta on yrityksen kassa ja siihen liittyvät ongelmat. Ilman tätä kriittistä toimintoa ei mikään muukaan prosessi voi toimia yrityksessä. (Kankkunen ym. 2005, 93–94.)

Toiminnan arvioinnin tarkoituksena on tarkistaa se, onko yritys kannattava pitkällä tähtäimellä. Tämän toiminta-arvion tavoitteena on antaa kuva yrityksen lähitulevaisuudesta. Esimerkki tällaisesta toiminta-arviointimittarista on pääoma tuoton rakennuskaava. Tässä mittarissa yrityksen pääomatuotto johdetaan pääoman kiertonopeudesta, ja yrityksen voittomarginaalista. Tässä tilanteessa voidaan myös käyttää muita taloudellisia tunnuslukuja, jos halutaan vielä tarkempi kuva yrityksen lähitulevaisuuden kannattavuudesta. Oikein valitulla mittausjärjestelmällä voidaan siis seurata yrityksen strategian toteutumista. Jos haluttuihin tuloksiin ei päästä käytössä olevan mittausjärjestelmän avulla, on syytä vaihtaa joko mittausjärjestelmä rakennetta tai omaa valittua strategiaa. (Kankkunen ym. 2005, 93–94.)

4.5 Operatiivisen toiminnan ohjaus mittareiden avulla

Mittausjärjestelmän rooli yrityksen operatiivisessa toiminnassa voidaan jakaa kahteen eri osaan: Päivittäisiin operatiivisten toimintojen kontrollointiin sekä tulevaisuuden toiminnan arviointiin. Päivittäinen toimintojen kontrollointi tapahtuu prosessien ohessa ja sen avulla pyritään varmistamaan se, että mikään yrityksen toiminnan kannalta kriittisistä parametreistä ei ole vaarassa. Tällaisten operatiivisten mittareiden seuranta täytyy olla niistä vastuussa olevilla henkilöillä jatkuvaa, jotta mahdolliset viat tai korjaukset voidaan ennaltaehkäistä ja korjata mahdollisimman nopeasti. Varoitusjärjestelmän kehittäminen auttaa ennaltaehkäisemään ja antaa tiedon ajoissa, jos jokin mittareista lähestyy vaarallisen alhaisia tai korkeita lukemia. Käytännön tasolla tämä voidaan hoitaa siten, että jokaisella kriittiselle mittarille asetetaan vastuuta henkilö, joka aktiivisesti seuraa mittaria ja poikkeaman huomattessaan raportoi siitä eteenpäin. (Kankkunen ym. 2005, 237–238.)

5 VARASTON TOIMINTA

Varaston hallinta ja sen kiertonopeus ovat tärkeässä roolissa menestyvässä organisaatiossa. Suurin osa yrityksistä käyttää jonkinlaista mittaristoa omassa varastojärjestelmässään. Yleisimmät näistä vaihtomaisuuteen liittyvistä mittareista ovat kuitenkin varaston arvoa ja sen kiertonopeutta mittaavia mittausjärjestelmiä. Varaston kiertonopeuden voi laskea suhteellisen helposti jakamalla toimitukset varastosta keskimääräisellä varaston arvolla. Mittareita tällä prosessilla voi kuitenkin olla monia erilaisia, riippuen yrityksen tarpeesta. Jos esimerkiksi halutaan pureutua tarkemmin varastointiin, voidaan mittareilla määrittellä mm. varaston arvo tuoteryhmittäin tai varaston arvoa toimipisteittäin. (Salmivuori 2010, 82.)

Sopivan varaston kiertonopeuden määrittäminen voi olla hankalaa ja on todella toimialakohtaista. Usein tuotteiden kierto kuitenkin jaetaan nopeasti ja hitaasti kiertäviin tuotteisiin. Tässä kiertojaossa on kuitenkin tärkeää muistaa, että myös tuotteen valmistuksessa käytettävien raaka-aineiden kestoikä sekä tuotteen arvo ovat suuressa roolissa tuotteen kiertämisessä. Tuotteen arvo varsinkin on tärkeä, sillä kalliin tuotteen varastoiminen sitoo todella paljon pääomaa. (Logistiikan maailma 2018.)

Varaston arvo kuvaa sitä, kuinka paljon yrityksellä on sidottuna pääomaa vaihto-omaisuuteen. Varaston arvo antaa yleisen kuvan yrityksen kapasiteetista myydä tuotteita asiakkaille, sekä selkeän kuvan siitä, paljonko yrityksellä on vaihto-omaisuuteen sidottua pääomaa. Varaston kiertonopeus on myös suuressa roolissa varasto arvon kuvaamisessa, sillä tuotteiden kiertonopeus saattaa vaihdella todella paljon nimikekohtaisesti. (Salmivuori 2010, 82.) Esimerkkinä tästä on tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys Ab. A. Häggblom Oy, jonka suurena liiketoimena on maanrakennuskoneiden varaosamyynti. Tästä syystä suurin osa Häggblomin varaston nimikkeistä ovat nopeasti kiertäviä varaosia, joten varasto kiertää nopeasti. Häggblomilta löytyy kuitenkin myös nimikkeitä, joiden kiertonopeus on huomattavasti hitaampi. Nämä tuotteet kasvattavat yrityksen varaston arvoa, mutta eivät ole yritykselle muutoin kannattavia.

Varaston arvon mittaamiselle ei ole olemassa yhtä tiettyä sääntöä, kuinka se tulisi suorittaa. Yritys voi itse päättää, haluaako jättää jo toimitetut tai laskuttamattomat tuotteet sisäisen laskennan ulkopuolelle. Moni yritys kuitenkin päättää jakaa varastonsa osakokonaisuuksiin esimerkiksi tuote- tai toimipiste kokonaisuuksiin. Käytännössä yrityksen johdon on päätettävä, haluavatko he käyttää varaston laskenta yk-

sikkönä nimikekohtaista kappalemäärää vai euroja. Jos yritys haluaa laskea nimikekohtaistakiertonopeutta, on kannattava käyttää kappalemääriä laskentayksikkönä, sillä tuotteiden hankintahinnat voivat vaihdella saatavuuden tai vuodenajan mukaan. (Salmivuori 2010, 83.)

Koska varaston kokonaisarvo saattaa vaihdella suurien investointien seurauksena, täytyy varastonarvoa laskiessa käyttää keskiarvoja. Tämän voidaan tehdä esimerkiksi laskemalla varastonkeskiarvo viimeisen vuoden aikana. (Salmivuori 2010, 83.)

VARASTON KIERTONOPEUS= VUOSIKYSYNTÄ/ KESKIVARASTO

5.1 Varaston aliarvostus

Varaston aliarvostuksella on merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen. Mitä enemmän yrityksellä on varastossa ylimääräisiä tuotteita, sitä huonompi on varaston tilanne. Positiivisen tuloksen kannalta on oleellista pyrkiä minimoimaan aliarvostuskirjaukset kirjanpitoon. Valitettavan usein poistotuotteet jäävät varastoon ja kuluttavat ylimääräisiä resursseja. Poistotuotteet eivät pelkästään sido yrityksen pääomaa, vaan myös varastotilaa sekä niillä voi olla myös henkilöstön työturvallisuuden kannalta vaikutus, jos varasto on täynnä ”ylimääräistä” tavaraa. Tuotteiden myyminenkin ei välttämättä ole vaihtoehto, sillä jos tuote on poistomyynnissä esimerkiksi jonkin vian takia, voi sillä olla vaikutusta asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Näissä tapauksissa yleensä ainut toimiva vaihtoehto on tuotteen hävittäminen. Pitkällä aikavälillä yrityksen tulee miettiä, millä keinoilla voidaan pienentää aliarvostuskirjauksia. Aliarvostuskirjaustuotteita saattaa syntyä varastoon eri syistä. Ostetut tuotteet voivat olla jo ostohetkellä viallisia, niitä on tilattu liian suuri määrä tai valmistusprosessissa on sattunut jokin virhe. Näiden välttämiseksi on olemassa erilaisia toimenpiteitä, joilla tämän kaltaisia tapahtumia voidaan estää ja välttää. (Salmivuori 2010, 33–35.)

Luomalla mittaristo, joka pystyy seuraamaan aliarvostuksia ja siitä aiheutuvia potentiaalisia riskejä voidaan välttää aliarvostuksien kertyminen varastoon. Kiinnittämällä huomiota erilaisiin mittausmenetelmiin, kuten esimerkiksi hallinnoimalla aliarvostuskirjauksia tai seuraamalla vaihto-omaisuuden arvoa. Kummassakin menetelmässä saadaan hyvä kokonaiskuva siitä, kuinka paljon ja mitkä varaston tuotteista on jouduttu kirjaamaan aliarvostuksena. Mittareista saatujen tietojen muuttaminen visuaaliseen muotoon tai kaavioksi on kannattava vaihtoehto, sillä sen avulla on helppo hahmottaa kokonaiskuva ongelmallisista tuotteista. Seuraamalla näitä on mahdollista jo hyvin aikaisessa vaiheessa puuttua ongelmakohtiin,

ja tehdä korjaavia toimenpiteitä ja tätä kautta ennaltaehkäistä samojen ongelmien syntymistä tulevaisuudessa. (Salmivuori 2010, 34.)

Harva yritys kuitenkaan ei koskaan lopullisesti pääse eroon poistotuotteista, sillä tuotteet saattavat rikkoutua ja asiakas palauttaa sen, jonka jälkeen rikkoutunutta tuotetta ei saada enää myytyä, joten jäljellä jää muutama vaihtoehto, joita yrityksessä voidaan esimerkiksi pohtia:

- Pyritäänkö myymään tuotteet pienistä vioista huolimatta?
- Pyritäänkö saamaan tuote myytyä, vaikka negatiivisella katteella?
- Hävitetäänkö tuotteet?

Salmivuoren (2010, 34–35) mukaan, kaikissa näissä yllä mainituissa vaihtoehtoissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Usein kuitenkin helpoin ratkaisu näissä tilanteissa on vain yksinkertaisesti tuotteen hävittäminen, vaikkakin se aiheuttaa kuluja ja vaikuttaa negatiivisesti tulokseen.

5.2 Varastomäärät ja ostot

Optimoimalla varastosaldo oman toimialan mukaan varmistetaan, että varastossa on riittävästi tuotteita ja että saavutetaan haluttu palvelutaso. Samalla myös on pyrittävä pitämään varastossa mahdollisimman vähän tavaraa, sillä suuri varasto sitoo todella paljon pääomaa. Tilaamalla pienempiä ostoeriä pystytään vähentämään varaston kokonaisarvoa ja näin samalla vapauttamaan varastoon sitoutunutta pääomaa. (Salmivuori 2010, 51.)

Ostoprosessissa hyödynnetään mittareista saatua tietoa. Yrityksessä ostoja tekevä henkilö katsoo halutun tuotteen viimeisen vuoden menekkiä sekä nykyistä varastoarvoa ja näiden tietojen perusteella tekee uuden tilauksen. Monesti varasto sisältää niin monta eri nimikettä, että on mahdotonta hoitaa uusia tilauksia pelkästään manuaalisesti. Siksi yrityksillä on käytössä järjestelmiä, jotka tekevät nopeasti vaihtuvalla tavaralle automaattisen ostoehdotuksen, kun sen saldo varastossa laskee yli asetetun rajan. Tämän avulla varmistetaan se, että kyseistä tavaraa on aina saatavilla. (Salmivuori 2010, 51.)

Optimaalisen tilauserän määrittämisessä voidaan käyttää Economic Order Quantity menetelmää eli niin sanottua EOQ- menetelmää. Tässä menetelmässä pyritään minimoimaan varastointi- ja tilauskustannukset. Menetelmän tarkoituksena on löytää jokaisella yksittäiselle nimikkeelle optimaalinen tilausmäärä. Yleisesti ottaen suurissa ostoerissä on pienemmät tilauskustannukset, mutta niiden varastoinnin kustannukset kasvavat. Kun taas pienissä tilauserissä käsittelykustannukset ovat korkeammat, mutta se ei sido niin paljoa pääomaa. Ideana EOQ:ssa on löytää tuotteille optimaalinen tilauserä, jossa niin varastointi kuin tilauskustannukset eivät ole mahdottoman suuria verrattuna tilauksen määrään. (Salmivuori 2010, 52.)

Kun halutaan määrittää jokaiselle tuotteelle oma optimaalinen tilausmäärä, täytyy niille luoda oma varmuuskoko varastossa sekä määrä, jossa tuotetta tilataan automaattisesti lisää. EOQ- menetelmän avulla voidaan minimoida hävikki sekä varastointikustannukset, mutta tästä menetelmästä löytyy myös omat heikkoutensa. Suurin haaste menetelmän käyttämisessä on suuret nimikemäärät. Jos yrityksellä on tuhansia, joskus jopa kymmeniätuhansia eri tuotteita, on todella hankalaa ja paljon resursseja kuluttavaa selvittää optimaalinen tilausmäärä jokaiselle yksittäiselle tuotteelle. Tilauskustannukset ovat aina tuotekohtaisia, jotkin tuotteet voivat vaatia esimerkiksi viranomaisten hyväksyntää tai muita toimenpiteitä. Tästä syystä varsinkin kalliiden ja vaikeasti saatavien tuotteiden määrittäminen säästää pitkällä aikavälillä paljon pääomaa ja resursseja. (Salmivuori 2010, 53.)

Toisena suurena ongelma EOQ- menetelmän käyttämisessä on toimialojen kysynnän vaihtelevuus. Uusia tuotteita ja tuoteversioita lanseerataan jatkuvasti, joten suuren määrän kerralla tilaaminen on suuri taloudellinen riski. (Salmivuori 2010, 53.)

5.3 Varaston palveluaste

Varaston palveluasteella tarkoitetaan sitä, kuinka moni saaduista tilauksista pystytään toimittamaan suoraan varastosta ilman, että kyseistä tavaraa joudutaan tilaamaan lisää tai toimitusaika myöhästyy. Varaston palveluasteen pystyy laskemaan alla olevalla kaavalla.

Palveluaste = suoraan varastosta toimitetut tilaukset / kaikki tilaukset * 100 %

Sopivaa palveluastetta on hankala määrittää, sillä se on yritys- ja toimiala kohtaista. Sata prosentista palveluastetta ei ole kannattavaa pitää tuotteilla, joiden hankkiminen on suuri investointi tai niiden kestoikä varastossa on lyhyt. Sen sijaan esimerkiksi vähittäistavarakaupoista löytyy tuotteita, joiden palveluaste on käytännössä pakko olla sataprosenttinen. Osa yrityksistä, toimialan mukaan ei tietoisesti pyri sadan prosentin palveluasteeseen tiettyjen tuotteiden kohdalla, vaan tavaraa tilataan lisää vasta, kuin asiakkaalta tulee uusi tilaus. Näin toimimalla yrityksen ei tarvitse sijoittaa pääomaa tuotteeseen ja sen varastointiin, vaan tilauksen saatuaan pystyy tilamaan tuotetta lisää peruskuorman mukana, täten myös säästään logistiikkakuluissa. Tässä toimintatavassa on lisäksi myös riskinä se, että asiakas tarvitsee tuotteen todella nopeasti ja päättää ostaa tuotteen kilpailijalta, tai asiakas ei muuten vain ole halukas odottamaan tuotteen tilaamista. (Logistiikan maailma 2018.)

Palveluastetavoite voidaan asettaa tarpeen mukaan kaikille nimikkeille samaksi tai erilaisiksi esimerkiksi tuoteryhmittäin. Mitä korkeampi palveluaste yrityksellä on, sitä enemmän sillä on lojaaleja asiakkaita ja huonosta palveluasteesta johtuvia asiakkuuksien menetyksiä kilpailijalle. (Logistiikan maailma 2018.)

6 CASE: AB A.HÄGGBLOM OY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Ab A. Häggblom Oy. Häggblom Oy on vuonna 1954 perustettu moderni konepajayritys, jonka päätoimialoihin kuuluvat maanrakennuskoneiden kulutus- ja varaosat, telaketjusovellukset sekä erilaiset kaivoslaitteet ja palvelut. Häggblomilta löytyy kaksi varaosamyynnin toimipistettä, toinen sijaitsee Kokkolan Mesilässä, ja toinen Espoon Juvanmalmilla. Lisäksi Häggblom Groupilla on tytäryhtiö Häggblom Sverige AB, joka toimii Ruotsin Luulajassa. (Häggblom 2020.)

Häggblomin suurin liiketoiminta tänä päivänä on kaivoslaitteet ja -palvelut -liiketoiminta. Häggblomin kaivoslaitteepalveluihin kuuluvat muun muassa kaivuskoneiden kauhojen ja -lavojen suunnittelu, valmistaminen, erilaiset laitehuollot sekä kulutusosien toimittaminen asiakkaille. Häggblomin kaivoskauhat valmistetaan mittatilaustöinä asiakkaan työkone, sekä käyttökohde huomioiden Häggblomin omilla konepajoilla Kokkolassa ja Kalajoella. Häggblom toimittaa kauhoja ja muita kaivoslaitteita kaivoksille ympäri Suomen ja sen lisäksi myös ulkomaille. Useimmissa Häggblomin kauhoissa on tuotteen koko elinkaareen kattava huolto- ja kunnossapitopalvelu. Jokaiselle tuotteelle tehdään yksilöllisesti kunnossuunnitelma asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Häggblom 2020.)

Häggblomin toinen liiketoimi on vara- ja kulutusosat -liiketoiminta. Häggblomin varaosatoimispisteiden valikoima kuuluu Pohjois-Euroopan laajimpiin. Valikoima sisältää muun muassa telaketjukomponentit, maanrakennuskoneiden kauhojen kulutusosat, konepajatuotteet sekä osat niin puomistoon, akselistoon kuin hydraulikkaan. Näitä kulutus- ja varaosia on saatavilla niin Kokkolan varaosatoimipisteellä, kuin Espoon Juvanmalmin toimipisteellä. Häggblom pyrkii olemaan asiakasta lähellä ja tarjoaa asiakkailleen myös vara- ja kulutusosien kenttämyyntipalvelua. Jos asiakkaalla ei ole mahdollisuutta noutaa tuotetta Kokkolan tai Espoon toimipisteestä, pystyy hän tilaamaan tarvittavat osat myös rahditettuna haluttuun toimipisteeseen. Kenttämyyjät voivat toimittaa kulutus- ja varaosia suoraan myös työmaille tarvittaessa. Häggblom avasi kesällä 2020 myös oman verkkokauppansa, josta asiakkaalla on mahdollisuus tilata haluamansa kulutus- tai varaosa. Verkkokaupasta tilatut vara- tai kulutusosat on mahdollista noutaa paikasta Kokkolan tai Espoon toimipisteestä, tai vaihtoehtoisesti tilata suoraan haluamaansa osoitteeseen. (Häggblom 2020.)

Häggblomin kolmas liiketoiminta on maanrakennuskoneiden alavaunujen, erityisesti telaketjusovellusten, valmistus. Häggblom pystyy ainoana telaketjusovellusvalmistajana Pohjois-Euroopassa tarjoamaan

asiakkailleen suunnittelun, valmistuksen, huollot sekä kulutus- ja varaosat. Tämän koko tuotteen elinkaaren kattavan palvelun avulla Häggblomin telaketjusovellusasiakkuuksien elinkaari pysyy pitkänä, sillä asiakkaille on mahdollista tarjota myös huolto- ja varaosapalveluita.

Ab A. Häggblom Oy työllistää noin 120 henkilöä. Häggblomin liikevaihto vuonna 2020 oli lähes 30 miljoonaa euroa. Liikevoittoa yhtiö teki lähes 1,3 miljoonaa euroa. Liikevaihto laski noin 2 miljoonalla eurolla edellisestä vuodesta, mutta liikevoittoprosentti nousi n. 2,2%. Yhteenveto Häggblomin tunnusluvuista viimeiseltä neljältä vuodelta kuvattuna taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Ab A. Häggblom Oy tunnusluvut vuosina 2015–2019

Yhteenveto tunnusluvuista

Tunnusluvut tutuiksi

	12 / 2015	12 / 2016	12 / 2017	12 / 2018	12 / 2019
Liikevaihto (1000 €)	22 067	22 923	28 593	28 918	31 105
Liikevaihdon muutos %	10,0 %	3,9 %	24,7 %	1,1 %	7,6 %
Liikevoitto (-tappio) (1000 €)	1 228	905	1 713	842	663
Liikevoitto %	5,6 %	3,9 %	6,0 %	2,9 %	2,1 %
Henkilöstö	80	93	101	114	123

6.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineiston tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Häggblom Oy:n talousjohtajan Juha Vuolteen sekä vara- ja kulutusosa -liiketoimen myyntijohtajan Mari Huukin haastatteluja, erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa sekä työn teoriaan perustuvaa havainnointia. Näistä tiedonkeruumenetelmistä saatua tietoa on mahdollista käyttää rinnakkain ja sen kautta tarkastella tutkimuksen kohdetta useasta eri näkökulmasta.

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on oleellinen. Tämä korostuu etenkin käyttämässäni kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa. Teorian avulla on mahdollista yhdistää tutkimuksesta saatua tietoa ja tuloksia sekä niiden merkityssuhdetta toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 17–18.)

Tutkimuksessani käytän pääosin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Asiakastyytyväisyysosiossa on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää sekä asiakastyytyväisyyskyselystä saatua tilastollista tietoa. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esille aihetta useista eri näkökulmista hyödyntäen haastatteluista saatua tietoa sekä havainnoimalla aihetta teorian pohjalta.

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän suurin tiedonkeruumenetelmä. Havainnoinnin avulla on mahdollista yhdistää päätelmiä saatuun tietoon. Havainnointia voidaan käyttää työkaluna, kun yhdistetään saatuja tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 83.)

6.2 Häggblomin suorituskykymittarit

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä on käytössään viisi eri strategista KPI- mittaria. Näistä viidestä eri osa-alueiden mittareista suurin painoarvo on henkilöstö- ja asiakastyytyväisyydessä. Seuraavassa osiossa esittelen nämä viisi suorituskykymittaria sekä perehdyn näiden toimintaan käytännön tasolla.

6.2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan Häggblomilla toteuttamalla kerran vuodessa laaja asiakastyytyväisyyskysely ennalta valituille asiakkaille, sekä satunnaisotannalla myös isommalle joukolle asiakkaita on suunnattu erillinen kysely. Asiakastyytyväisyyskyselyn tavoitteena on löytää puutteita yrityksen toiminnassa tai asiakaspalvelussa sekä pyrkiä kehittämään toimintaa lähemmäksi asiakkaiden toiveita. Kysely toteutettiin olemalla puhelimitse yhteydessä ennalta valitulle joukolle asiakkaita.

Kyselyssä käytettiin jo valmista haastattelupohjaa, joka sisälsi kokonaisuudessaan 19 eri kysymystä, jotka voidaan jakaa 6 eri kokonaisuuteen:

1. Asiakkaan tausta

Haastattelun taustaosiossa selvittäään mm. se, kuinka kauan haastateltava yritys on ollut Häggblomin asiakkaana, mitä tuotteita- ja tai palveluita he ostavat ja mistä syystä he ovat aikanaan päätyneet Häggblomin asiakkaiksi.

2. Profiili

Haastattelun profiiliosiossa asiakasta pyydetään kuvailemaan Häggblomia yrityksenä. Tämä haastattelu kohta sisältää mm. asiakkaan puolelta vahvuuksien ja heikkouksien listaamisen. Mielestäni tämä haastatteluosio oli ehdottomasti lopputuloksen kannalta merkittävin, sillä siinä saadaan käytännössä suora vastaus siihen, mikä yrityksessä asiakkaan näkökulmasta tehdään oikein ja missä olisi parantamisen varaa.

3. Palvelut

Kyselyn kolmannessa osiossa perehdytään hieman syvemmin siihen, puuttuuko asiakkaan mielestä Häggblom tarjoamista palveluista tai tuotteista jotain. Alustavasti tähän kysymykseen haettiin jo vastausta kohdassa yksi, mutta tässä osiossa tarkoitus on saada selville yksittäisiä tuotteita tai palveluita, joita asiakas toivoisi Häggblomin tarjoavan.

4. Asiakaskokemus

Neljäs haastatteluosio käsittelee Häggblomin asiakaspalvelua, hinta- laatu suhdetta sekä yleistä mielipidettä Häggblomin toiminnasta ja palveluista. Mielestäni tämä oli myös erittäin merkittävä osa-alue haastattelussa, sillä asiakaspalvelu on yksi Häggblomin tämänhetkisistä tärkeimmistä prioriteeteista, joten kyselyn avulla saatiin erittäin tärkeää palautetta ajatellen kyseisen osa-alueen kehitystyötä.

5. Markkina ja kilpailijat

Viidennessä osiossa pyrittiin kartoittamaan hieman itse asiakkaan oman yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia, jonka avulla olisi mahdollista tarjota parempia palveluita juuri asiakkaan tarpeeseen. Tässä osiossa käytiin myös läpi nykyisiä kilpailijoita sekä näkeekö asiakas eroja asioidessa muilla saman alan toimijoilla.

6. Yhteenveto

Haastattelun viimeisessä osiossa asiakasta pyydettiin arvioimaan Häggblomin toimintaa asteikoilla 1-10, sekä antamaan lyhyt perustelu antamalleen arvosanalle. Kaikista annetuista arvosanoista lasketaan keskiarvo. Lopuksi asiakkaalle annettiin vielä mahdollisuus yleiseen kommentointiin, mikäli hän halua lisätä jotain tai jos asiakkaan mielestä jotain asiaa ei käsitelty haastattelun aikana.

6.2.2 Henkilöstötyytyväisyys

Henkilöstön tyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus henkilöstön työpanokseen, viihtyvyyteen, työkykyyn sekä myös esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Häggblomilla suoritetaan neljä kertaa vuodessa henkilöstötyytyväisyyskysely, josta yksi on kooltaan laajempi ja muut ovat ns. täydentäviä kyselyitä. Täydentävien kyselyiden tavoitteena on saada vastausprosentti mahdollisimman suureksi, sillä jos kyselyt vievät mahdollisesti aikaa, ei siihen kaikki välttämättä halua tai kerkeä vastamaan ja tämä osaltaan karsii tiedon luotettavuutta. Täydentävien kyselyiden tavoitteena on tarjota yrityksen johdolle tietoa ennen kaikkea siitä, mihin suuntaan henkilöstötyytyväisyys on menossa sekä kuinka hyvin henkilöstöjohtamisen painopistealueissa on kehitytty, sekä mitä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä tarvitaan. Henkilöstötyytyväisyyskysely lähetetään jokaiselle työntekijälle tekstiviestillä puhelimitse sekä sähköpostitse. Henkilöstötyytyväisyyskyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti. Kerran vuodessa toteutettava laajempi henkilöstökysely sisältää useita kysymyksiä koskien eri osa-alueita työyhteisössä. Arviointi tapahtuu asteikoilla yhdestä viiteen. Kysely jaettiin viiteen eri kategoriaan, jotka olivat:

1. Oma työtehtäväni

2. Työyhteisön toimivuus

3. Lähiesimiehen toiminta

4. Osaaminen ja uudistuminen

5. Toimintakyky ja voimavarat

6.2.3 Toimitusvarmuusprosentti

Toimitusvarmuusprosentin seuranta tapahtuu seuraamalla myyntilausrivejä liiketoiminta-, asiakas- ja myyntitilaustyyppikohtaisesti. Vertaamalla todellisia toimitusaikoja asiakkaalle luvattuun toimitusaikaan nähdään helposti, jos toimitusvarmuudessa huomataan heikkouksia tai parannettavaa. Häggblo-milla toimitusvarmuusprosenttia seurataan QlikSense-raportointityösovelluksella sekä erp-järjestel-mällä. Ohjelmien sekä järjestelmien seuraaminen tapahtuu käytännössä kuukausitasolla, mutta ohjelman avulla on myös mahdollista seurata toimitusvarmuuden kehittymistä halutessa, vaikka päivittäin sekä seurata myös erilaisia kriteerejä sisältäviä tuotteita. (Vuollet 2020.)

Toimitusvarmuusprosentti saattaa vaihdella jonkin verran riippuen tuotteesta. Yleisoletus on, että tuot-teet ovat asiakkaalla ajallaan, mikäli tavara on heti saatavilla varastossa. Mitä monimutkaisemmasta tuotteesta tai palvelusta on kyse, sitä haastavampi luotettavan toimitusaika-arvion antaminen asiakkaalle yleensä on. Toisaalta toimitusvarmuudelle haasteita luo myös sellaiset vara- tai kulutusosa -tilaukset, joiden tuotteita ei varastossa ole valmiina, vaan niitä joudutaan tilaamaan asiakkaalle. Näissä tapauksissa toimitusaika-arvio ei aina välttämättä ole helposti arvioitavissa, jolloin tuotteiden toimitukselle annetaan arvio. Luonnollisesti arviossa pyritään huomioimaan asiakkaan odotukset ja tarpeet. (Vuollet 2020.)

QlikSense -järjestelmästä on mahdollista seurata toimitusvarmuutta rahamäärän tai tilausrivien määrän perusteella. On kuitenkin otettava huomioon se, että jos arvoltaan suuren tilauksen toimitus myöhästyy, vääristää se kokonaiskuvaa. Siksi yleisesti ottaen voidaankin sanoa, että on parempi seurata toimitus-varmuutta tilausrivien perusteella. Se antaa selkeän kuvan siitä, kuinka moni tilautuista tuotteista saapuu asiakkaalle sovitussa ajassa. (Vuollet 2020.)

6.2.4 Myyntikate-% ja materiaalikate

Myyntikateprosentti sekä materiaalikate ovat yhdet selkeimmistä ja tunnetuimmista talouden ja yrityksen kannattavuuden mittareista. Myyntikateprosentin seuraaminen tapahtuu tulosraporteilla, joita seurataan kuukausitasolla. Materiaalikatteessa seurataan yksittäisten tuotteiden ja tilausrivien katteita, kun taas myyntikatteessa seurataan myynnin ja hinnoittelun kokonaiskuvaa. Ilman näiden kahden mittarin jatkuvaa seuranta, voi tulla suuria ongelmia tuotteiden hinnoittelussa. Materiaalikate kertoo tuotteen suorat materiaalikustannukset suhteessa myyntihintaan sekä siitä on suhteellisen helposti johdettavissa tuotteen lopullinen myyntikate. Myyntikatteessa on huomioitu mm. rahtikustannukset ja henkilöstöön liittyvät kustannukset. Täytyy muistaa, että myyntikate on aina toimialakohtainen ja kuvastaa koko myynnin katetta, eikä yksittäisten tuotteiden katteita. (Vuollet 2020.)

Myyntikatteen laskeminen tulosraportissa tapahtuu seuraavaa laskukaavaa käyttäen:

$$\text{Myyntikate} = \text{Liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut}$$

6.2.5 Varaston kiertonopeus

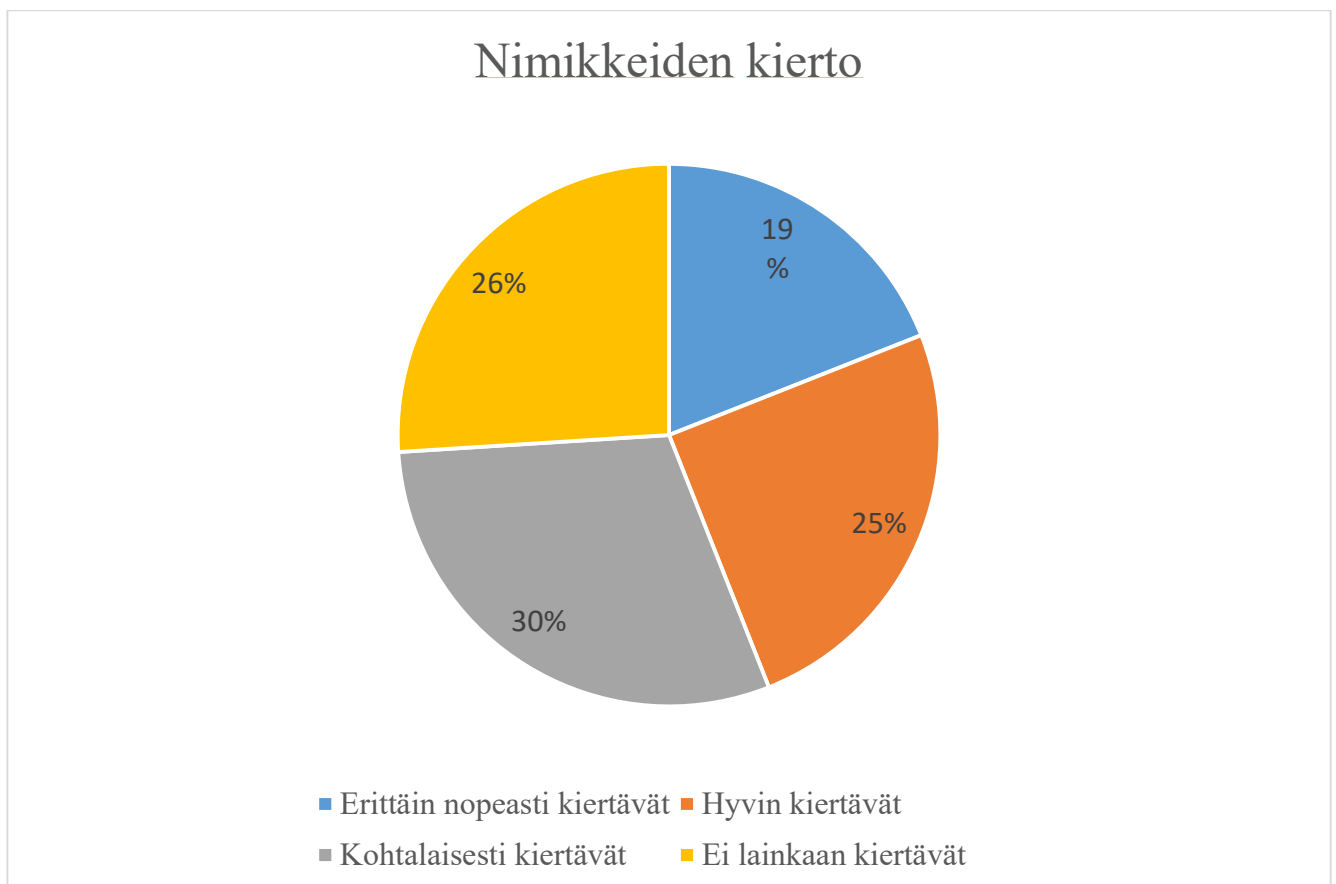
Viimeisenä strategisena KPI- mittarina käytetään varaston kiertonopeutta. Seuraamalla ja analysoimalla varaston kiertonopeutta, voidaan varastoon sitoutunutta pääomaa optimoida tehokkaasti. Häggblomilla varastonkiertonopeutta mitataan päivissä. Liiketoimintakohtainen tavoitetaso määritetään strategian yhteydessä. (Vuollet 2021.) Varaston kiertonopeuden voi laskea seuraavalla kaavalla:

$$\text{Varaston kierto} = \text{Vuosikysyntä} / \text{keskivarasto}$$

Häggblomilla varastonkiertonopeuden seuraamisessa tuotteet voidaan jakaa neljään eri kategoriaan niiden kiertonopeuden perusteella:

Erittäin nopeasti kiertävät nimikkeet. Kiertonopeus 5 kertaa/12kk
Hyvin kiertävät nimikkeet. Kiertonopeus 2-4 kertaa/12kk
Kohtalaisesti kiertävät nimikkeet. Kiertonopeus alle 2 kertaa/12kk
Heikosti tai ei lainkaan kiertävät nimikkeet

Seuraamalla yksittäisten tuotteiden kiertonopeutta on mahdollista arvioida niiden tarvittavaa kokonaismäärää varastossa. Tämän avulla varastointi sekä muut siihen liittyvät kustannukset pyritään optimoimaan. Varastoitavien tuotteiden kokonaismäärän vähentämisessä on kuitenkin myös omat ongelmansa. Se laskee yrityksen palveluastetta ja voi johtaa jopa asiakkaiden menetykseen. (Vuollet 2020.)



KUVIO 4. Esimerkki nimikkeiden kiertoprosenteista. Yllä olevaa esimerkkiluvuilla tehtyä ympyrädiagrammia analysoimalla voidaan todeta, että 44 prosenttia varaston tuotteista voidaan pitää hyvin kiertävinä. Loput tuotteista kiertävät hitaasti tai eivät lainkaan. Kyseisestä esimerkkitapauksesta voidaan havaita, että varastointi ja siihen liittyvät kustannukset ovat todella korkeat, mikäli tuotteet eivät kierrä varastossa toivotulla tavalla. (Vuollet 2020.)

7 POHDINTA JA KEHITYSIDEAT

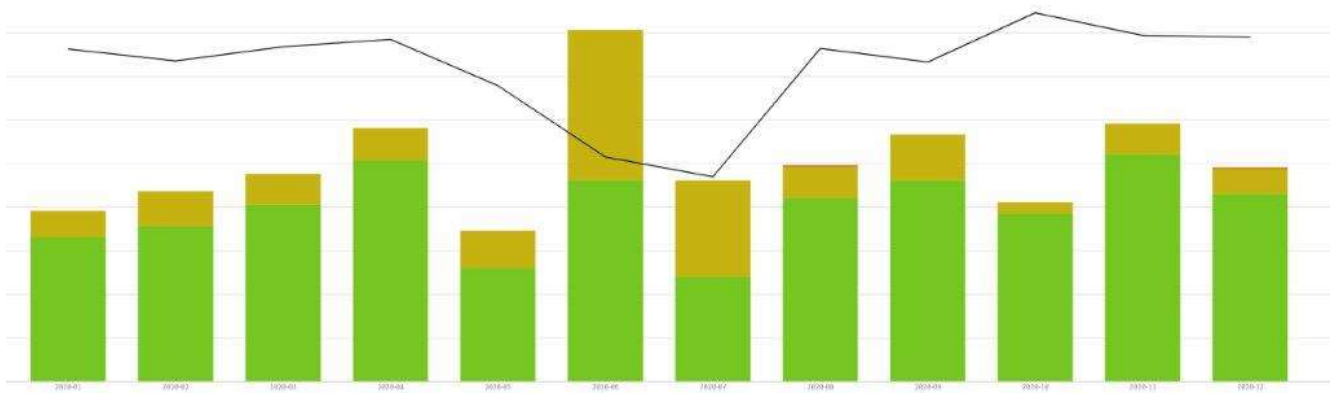
Tekemäni tutkimuksen ja havainnoinnin pohjalta saadun tiedon perusteella mielestäni suurimmaksi ongelmaksi yrityksen nykyisessä toiminnassa muodostui epäselvyys siitä, kenen ja millä organisaatiotasolla mittaristosta saatua tietoa tulisi hyödyntää. Lisäksi mittariston aktiivinen seuranta on vahvasti sidoksissa mittareista saadun tiedon luotettavuuteen. Tästä syystä KPI- mittareita tulisi seurata useammin, kuin kuukausitasolla. Mittariston analysointia ja seurantaa helpottaa selkeä työnjako organisaatiossa siitä, kenelle kuuluu mikäkin vastuualue mittaristosta saadun tiedon läpikäynnissä ja raportoinnissa.

Kuten luvussa 6.3.3 todettiin, esimerkiksi toimitusvarmuusprosentin seurannassa voidaan saada todella paljon epäluotettavaa tai vääristynyttä tietoa, mikäli tuotteiden kokonaistoimitusta seurataan vain euro-määräisenä. Tämä vääristää myös organisaation johdon kuvaa siitä, miten asiat oikeasti ovat, ja voivat pahimmillaan johtaa korjaaviin toimenpiteisiin, vaikka niihin kyseisellä hetkellä ei olisi tarvetta.

Mittariston liian harvoin seuraaminen voi aiheuttaa sen, että jos ongelma tietyllä osa-alueella on jo kerrannyt muuttua akuutisti, voi sen huomaaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden aloittaminen pahimmillaan viivästyä useilla viikoilla. Seuraamalla mittaristosta saatua tietoa huomattavasti useammin, kuin kerran kuukaudessa pystytään myös varmistamaan, että päätöksenteossa tehdään oikeita ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi ja etenkin kiinnitetään huomiota korjaaviin toimenpiteisiin tarpeeksi nopeasti.

Oleellisinta silti kuitenkin on, että kaikki mittarit luodaan yhdeksi suureksi toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi, jossa kaikki mittarit toimivat vuorovaikutuksessa keskenään sekä niistä saatu tieto antaa kokonaiskuvan, niin yrityksen operatiivisen toiminnan onnistumisesta, kuin strategisen päätöksenteon onnistumisesta. Kun kaikki mittarit ovat kytköksissä toisiinsa sekä toimivat vuorovaikutuksessa keskenään, parantaa se niistä saadun tiedon luotettavuutta.

Toimeksiantajayritys on vasta lähiaikoina ottanut käyttöön QlikSense -järjestelmän. QlikSense on niin sanottu Business intelligence- ohjelmisto, joka kerää tietoa eri järjestelmistä eli tässä tapauksessa käytössä olevista suorituskykymittareista ja pystyy muuntamaan näistä kerätyn tiedon haluttuun visuaaliseen muotoon. Datan visualisoinnit perustuvat ennalta määriteltuihin suorituskykymittareihin ja itse asetettuihin parametreihin. Datan visualisointi edesauttaa organisaation välistä viestintää sekä mittaristojen hahmottamista. Seuraavaksi esittelen havainnollistavan esimerkin QlikSense -järjestelmästä.



KUVIO 4. Esimerkki QlikSense -järjestelmän visuaalisesti raportoinnista

Yllä oleva visuaalinen esimerkki (Kuvio 4) kuvastaa yrityksen toimitusvarmuusprosenttia kuukausitasolla. Jokainen pylväs kuvastaa yhtä kalenterivuoden kuukautta. Analysoimalla yllä olevaa esimerkkikuviota, voidaan huomata, että toimitusvarmuudessa on selkeitä heittoja varsinkin kesä-heinäkuussa, kun kesälomakausi on käynnissä. Tässä esimerkissä pylväiden vihreä väri kuvastaa ajallaan toimitettujen tuotteiden määrä, kun taas ruskea väri kuvastaa tuotemäärää, joita kyseisenä kuukautena ei onnistuttu toimittamaan luvatussa ajassa. Esimerkiksi kyseistä kaaviota havainnoimalla voidaan kiinnittää huomiota organisaation heikkouksiin sekä sitä kautta kehityskohteisiin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Häggblom Oy:n suorituskykymittareita sekä niiden toimivuutta organisaatiossa sekä lisäksi antaa mahdollisia kehitysideoita uusista mittareista. Häggblom Oy:llä on käytössään viisi suorituskykyä mittaavaa KPI -mittaria. Tavoitteenani oli tutkia näiden mittareiden toimintaa käytännössä varaosaliiketoiminnan näkökulmasta.

Työ toteutettiin tutkimalla sekä havainnoimalla Häggblom Oy:n tällä hetkellä käytössä olevia KPI -mittareita. Lisäksi työn tukena käytettiin Häggblom Oy:n talousjohtajan sekä muun johtoryhmän haastatteluita. Haastatteluiden sekä muun havainnoinnin pohjalta tarkoituksena oli antaa mahdollisia uusia kehitysideoita toimeksiantajayritykselle. Haastattelut johdon kanssa käsittelivät nykyisten mittareiden käytännön toimintaa sekä johdon omia havaintoja nykyisestä toimintamallista. Lisäksi osana työtä suoritin asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka tavoitteena oli saada arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta myös asiakkaiden näkökulmasta.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä johtoryhmän apuna tulevaisuuden mittarimalliston kehityksessä sekä suunnittelun tukena. Opinnäytetyö antaa Häggblom Oy:lle tärkeää informaatiota nykyisen toimintamallin heikkouksista ja vahvuuksista. Esimerkiksi toimeksiantajayritys voi tulevaisuudessa hyödyntää opinnäytetyötä arvioidessaan oman mittausjärjestelmän tiedon luotettavuutta sekä kiinnittää huomiota tämän tutkimuksen tuloksena havaittuihin heikkouksiin.

Haasteena tutkimuksen toteuttamisessa havaitsin kuitenkin rajallisen tietotaidon sekä käytännön kokemuksen Häggblom Oy:n sisäisistä toiminnoista. Siispä tutkimuksessa käytetty tieto oli haastatteluista saadun tiedon sekä teorian pohjalta tehdyn havainnoinnin varassa.

LÄHTEET

Ab A. Häggblom Oy. Saatavissa <https://www.haggblom.fi/>. Viitattu: 2.10.2020.

Holma, P. 2015. Sitä saa mitä mittaa – tavoitteenasetannan viisi kultaista sääntöä. Saatavissa: <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/sita-saa-mita-mittaa-tavoitteenasetannan-5-kultaista-saantoa>. Viitattu: 14.10.2020.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Synergianetujen luominen Balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Logistiikan maailma 2018. Varastotoiminnan mittaaminen. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen/>. Viitattu 23.11.2020.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä. Helsinki: Kauppakamari.

Suomen asiakastieto Oy. Yritykset/Ab A. Häggblom. Taloustiedot. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/ab-a-haggblom-oy/21363572/taloustiedot>. Viitattu: 9.10.2020.

Tietoakseli 2015. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille? Saatavissa: <https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/> Viitattu: 10.11.2020.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2010. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turunen, T. 2020. Myynnin tärkeimmät KPI-mittarit. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/> Viitattu: 13.10.2020.

Vuollet, J. 2020. Henkilökohtainen tiedonanto. Kokkola: Häggblom Oy. Haastattelu 16.11.2020.

Asiakastytyväisyyskyselyn kategoriat ja kysymykset:

Taustaa

1. Kuinka kauan olette olleet Häggblomin asiakkaana?
2. Mitä palveluita ja tuotteita ostatte Häggblomilta?
3. Miksi valitsitte aikanaan Häggblomin?

Profiili

3. Miten kuvaisit Häggblomia yrityksenä?
4. Mitkä ovat Häggblomin vahvuudet, entä onko heikkouksia?

Palvelut (tarkemmin)

5. Puuttuuko mielestäsi Häggblomin tarjoamasta jotakin tuotteita ja palveluita?
6. Onko jotain muuta, mitä Häggblom voisi hoitaa?

Asiakaskokemus

7. Miten kuvaisit omin sanoin Häggblomin asiakaspalvelua?
8. Mitä mieltä olette Häggblomin hinta/laatusuhteesta?
9. Vaivaako sinua Häggblomin toiminnassa/palvelussa jokin asia?

Markkina ja kilpailijat

10. Miten näette oman liiketoimintanne kehittymisen?
11. Ketkä ovat mielestäsi Häggblomin keskeiset kilpailijat?
12. Eroaako Häggblom mielestäsi muista toimijoista, joita olette käyttäneet?
Jos kyllä, miten? Jos ei, miksei? Missä Häggblom on parempi, missä huonompi?

13. Kun valitset toimittajaa, niin mitkä tekijät ovat tärkeimpiä asioita valinnassa?
- a. Laitteet toimivat tässä kovassa ympäristössä; luotettavuus
 - b. Työturvallisuus
 - c. Ammattitaito ja työn laatu
 - d. Hinta

Suosittelu ja evästykset

14. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Häggblomia asteikolla 0-10? (NPS)
15. Miksi annoit luvun x?
16. Onko sinulla vielä jotain terveisiä Häggblomin strategiatyön evästykseksi
17. Onko jokin tärkeä teema sivuutettu tai jäänyt puhumatta?