



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

AATU NURMI

Hankintatoimen mittariston uudista- minen

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMISEN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Nurmi, Aatu: Hankintatoimen mittariston uudistaminen
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Toimitusverkoston kehittäminen
Joulukuu 2023
Sivumäärä: 90

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksessä toimivien ostajien työhön vaikuttavat mittarit ja luoda hankintatoimen käyttöön mittaristo. Mittariston tarkoituksena on tarjota työkalu suorituskyvyn mittaamiseen organisaation ostajille, liiketoiminnoille sekä johdolle. Kohdeyrityksessä oli käytössä huomattava määrä mittareita, mutta niiden yhdenmukaistamista ja kommunikointia varten oli olemassa tarve uudistetulle mittaristolle.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska tutkittavana kohteena oli yksittäinen organisaatio, sen osa ja ilmiöt ja niihin kohdistettu kehittäminen. Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä on käytetty erilaisia haastatteluiden muotoja, dokumenttianalyysia ja havainnointia. Teemahaastatteluiden, avoimen haastattelun, havainnoinnin ja dokumenttianalyysin avulla selvitettiin kohdeyrityksen nykytilaa suhteessa mittareihin.

Nykytila-analyysissa selvisi työntekijöiden yleistä suhtautumista ja tietämystä mittareita kohtaan, mittareiden hyödyntämistä omassa työssään, kommunikointia, sekä strategian roolia mittaamisessa. Työntekijöiden välillä ilmeni huomattavasti eroavaisuuksia mittareiden roolista omassa työssään. Lisäksi ilmeni muutostoiveita mittaustuloksista kommunikoimiseen ja konkreettisia muutostoiveita mittaamisen kohteisiin. Kommunikoinnin todettiin olevan vähäistä ja paikoittain epäselvää. Osassa mittareista koettiin niiden mittaavan väärää kohdetta ostajan työtä ajatellen.

Ryhmähaastattelun avulla selvitettiin ostajien mielestä heille merkitseviä mittareita. Lisäksi kohdeyrityksessä oli tehty selvitys liiketoiminnoille merkitsevistä mittareista. Tutkimuksen tuloksena opinnäytetyössä valittiin mitattavat kohteet ja ehdotettiin mittaristomallia tasapainotetun tulokortin periaatteen mukaisesti. Ehdotetun mittariston avulla kohdeyritys saa käyttöönsä työkalun, jolla se voi mitata hankintatoimen suorituskykyä ja kommunikoida sen tuloksista.

Avainsanat: Suorituskyky, suorituskyvyn johtaminen, hankintatoimi, mittaaminen, mittaristo, tasapainotettu tulokortti, hankintatoimen johtaminen

Abstract

Nurmi, Aatu: Reforming procurement's performance scorecard

Master's thesis

Development of Supply Network

December 2023

Number of pages: 90

The aim of the thesis was to clarify the most relevant objects for case company's purchasers to measure their performance and to create a balanced scorecard for case company's procurement department. The purpose of the scorecard is to provide a tool for organizations purchasers, business operations and management to measure procurements performance. The case company has multiple different measures in use, but to harmonize and improve communication of the results there is a need for a reformed performance scorecard.

A case study was selected as the approach of the thesis because the object of research was a selected organization and its procurement department, their phenomenon and development. Different forms of interviews, observation and a document analysis were selected as research methods in the thesis. Theme and open interviews, observation and document analysis were used to clarify the current state of metrics in the case company.

The current state analysis revealed the general attitude and knowledge toward performance measurement, the utilization of metrics in operative work and the role of strategy in performance measurement. There were considerable differences between personnel regarding the role of metrics in their work. Also, communication of performance and changing the actual measures were topics where the personnel wished for improvement. The level of communication was found to be low and sometimes unclear. In some of the metrics the purchasers thought that they measure objects that are not relevant directly for their work.

The group interview was used to clarify the metrics which purchasers found out to be the most relevant in their role. In addition, there has been a separate study made in the case company, in which business operations clarified the most relevant metrics of procurement from their point of view. As a result of the thesis the most relevant measures for scorecard were selected and a model of balanced scorecard was proposed. The proposed scorecard provides the case company a tool with which it can measure the performance of procurement operations and communicate its results.

Keywords: Performance, managing performance, procurement, performance measurement, balanced scorecard, scorecard, metrics, procurement management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeyritys.....	7
2.2 Työn tavoitteet.....	7
2.3 Tutkimuskysymykset	8
2.4 Tietoperusta ja työn rajaus	9
3 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	11
3.1 Organisaation suorituskyvyn johtaminen	11
3.2 Mittaaminen johtamisen apuvälineenä	12
3.3 Menestystekijät ja kilpailuetu	14
3.4 Suorituskyvyn avainmittarit.....	16
3.5 Suorituksen seuranta henkilöä johdettaessa	16
4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN.....	18
4.1 Mittaristo.....	18
4.2 Mittareiden määrittely	18
4.3 Mittareiden luokittelu.....	20
4.4 Mittariston luonti	22
4.5 Tasapainotettu tuloskortti	23
4.5.1 Taloudellinen näkökulma	25
4.5.2 Asiakasnäkökulma.....	27
4.5.3 Sisäisten prosessien näkökulma.....	29
4.5.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	30
4.5.5 Yhteiskunnan ja ympäristön näkökulma	32
4.5.6 Mittareiden tasapaino ja sen hyödyt ja haitat	32
5 HANKINTATOIMEN ROOLI YRITYKSISSÄ	34
5.1 Hankintojen määrittely	34
5.2 Hankinnan rooli ja tehtävät	35
5.3 Hankintaprosessi.....	36
5.4 Hankintojen mittaaminen	39
6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	41
6.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	41
6.2 Tapaustutkimus	42
6.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	43
7 HANKINTATOIMI KOHDEYRITYKSESSÄ	49
7.1 Osto-organisaation rooli kohdeyrityksessä.....	49

7.2 Kohdeyrityksen strategia	50
8 NYKYTILA-ANALYYSI	52
8.1 Nykytilan selvittämisen taustatiedot.....	52
8.2 Teemahaastatteluiden toteutus ja tulokset	52
8.2.1 Organisaatiotason mittarit.....	53
8.2.2 Tiimitason mittarit.....	54
8.2.3 Henkilötason mittarit	56
8.2.4 Viestintä mittareiden tuloksista	56
8.2.5 Mittarit osana strategiaa	58
8.3 Havainnointi ja dokumenttianalyysi.....	60
8.4 Avoin haastattelu.....	61
8.5 Nykytilan analysointi	62
9 MERKITSEVÄT MITTARIT	65
9.1 Mittareiden valinta osana kehitysprojektia	65
9.2 Ryhmähaastattelu ideointityöpajana.....	66
10 TUTKIMUSTULOKSET JA MITTARISTOEHDOTUS.....	69
10.1 Asiakasnäkökulma.....	70
10.2 Taloudellinen näkökulma.....	72
10.3 Sisäisten prosessien näkökulma	74
10.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma	77
10.5 Mittareiden tasapainoisuus.....	78
10.6 Haasteita mittareiden määrittelyssä.....	79
10.7 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	80
11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	83
11.1 Johtopäätökset	83
11.2 Pohdinta	84
11.3 Jatkotutkimus	86
LÄHTEET	87
LIITE 1: RYHMÄHAASTATTELUSSA ESILLE NOUSSEET MITTARIT.....	89

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on hankintatoimen mittariston uudistaminen. Tutkimuksen taustalla on kohdeyrityksessä käynnissä oleva hankinnan kehittämissuunnitelma, jonka osana on tarkoitus uudistaa hankintatoimen mittaristo. Mittariston uudistamisen tarkoituksena on luoda kohdeyrityksen ostajille, eri liiketoiminnoille sekä johdolle työkalu mittaamaan hankintatoimen operatiivista suorituskyykyä.

Suorituskyykyllä tarkoitetaan suoritettujen töiden menestymistä ja tuloksentekevyyttä. Suorituskyykyä tulee tarkastella useista eri näkökulmista muodostettavana kokonaisuutena ja sillä pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen organisaation tärkeimpien sidosryhmien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lönnqvist ym., 2006, s. 19–20.)

Työn tarkoituksena on selvittää hankintatoimen kannalta merkityksellisimmät mitattavat kohteet ostajien omasta, liiketoimintojen, sekä johdon näkökulmista tarkasteltuna. Kohdeyrityksessä on käytössä erilaisia mittareita, mutta niiden tulkitsemisessa ja kommunikoinnissa koetaan olevan tarve uudistamiselle konkreettisen hyödyn kasvattamiseksi. Kohdeyrityksen kanssa on sovittu mittaristona käytettävän tasapainotetun tuloskortin periaatetta, jonka avulla saadaan käyttöön yhdenmukaistettu malli osoittamaan mittaustuloksia erilaisista näkökulmista tarkasteltuna.

2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeyritys

Opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeyritys on Helsingissä toimiva turva- ja talotekniikan tuotteiden maahantuoja. Organisaatio toimii konsernina, jossa emoyhtiön vastuuna ovat hallinnolliset tehtävät, mukaan lukien tilaus- ja toimitusketjun hallinta, ja kaksi tytäryhtiötä toimivat omina yhtiöinä turva- ja talotekniikan saralla Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Virossa. Konserni työllistää noin 260 henkilöä ja sen liikevaihto oli vuonna 2022 noin 69 miljoonaa euroa, josta suurin osa syntyi Suomessa tapahtuneesta myynnistä.

Kohdeyrityksessä on käynnissä laaja-alainen hankintatoimea ja hankinnasta maksuun -prosessia käsittelevä kehitysprojekti, jonka osana hankintatoimen mittaristo on tarkoitus uudistaa. Nykytilanteessa mittaristo koetaan puutteelliseksi, sen käyttö on henkilöistä riippuvaista ja mittariston raportointiin toivotaan muutosta, joka osoittaisi sekä hankintatoimelle, että sidosryhmille olennaisia lukuja ja kehityssuuntia.

Opinnäytetyölle on tarve osana kohdeyrityksen projektia ja sen tarkoituksena on löytää hankintatoimen onnistumiseen vaikuttavat mittarit ja luoda niistä mittaristo yrityksen käyttöön. Mittareiden ja mittariston avulla kohdeyritys saa itselleen työkalun, jota voidaan käyttää niin hankintatoimen henkilöstön toimesta oman työn tulosten seuraamiseen, kuin myös johtamisen apuvälineenä.

2.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ostajan työn onnistumiseen vaikuttavat mittarit yrityksen strategiaan peilaten ja luoda hankintatoimen käyttöön mittaristo. Mittariston avulla ostajat voivat onnistua omassa työssään paremmin ja ymmärtää oman työnsä merkityksellisyyttä mittariston osoittamien lukujen kautta. Mittariston avulla kohdeyrityksen johto saa käyttöönsä työkalun, jonka

avulla voi seurata hankintatoimen onnistumista kokonaisuutena sekä ohjata ja motivoida hankintatoimen henkilöstöä strategian mukaiseen onnistumiseen.

Kohdeyrityksessä on käytössä huomattava määrä erilaisia mittareita, mutta yrityksessä ei ole täyttä ymmärrystä siitä, mitä eri mittarit mittaavat, miten niiden tulokset syntyvät tai mitä voidaan tehdä paremmin, jotta ostaja onnistuisi aiempaa paremmin omassa arjessaan. Kohdeyrityksen eri liiketoimintayksiköt ja niiden toimintaperiaatteet eroavat toisistaan, minkä vuoksi myös ostajien toimintatavat ja ymmärrys työssä onnistumisesta ja merkityksellisyydestä vaihtelevat organisaation sisällä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda hankintatoimelle yhtenäinen ja selkeä mittaristo, jonka avulla ostajille voidaan osoittaa oman työn tuloksia ja onnistumista.

Kohdeyrityksen kanssa on yhteisesti sovittu, että mittaristo vastaa tasapainotetun tulokortin mallia. Tasapainotettu tulokortti on ennestään tuttu työkalu kohdeyrityksen hankintatoimesta vastaavalle palvelupäällikölle, se on koettu toimivaksi tavaksi mittaamiseen ja mittaustuloksista kommunikoimiseen, minkä vuoksi tasapainotettu tulokortti mittaristomallina toimii lähtökohtana opinnäytetyön tekemisessä.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat kysymyksiä, jotka rajaavat tutkimuksen aihetta. Siinä missä tutkimuksen aihe voi olla laaja, tutkimuskysymykset auttavat tutkijaa pysymään valitun aihealueen rajoissa. Tutkimuskysymykset osoittavat suuntaa tutkimuksen kokonaisrakenteeseen, siihen mitä ongelmia tutkija todellisuudessa tutkii ja onko kyseinen tutkimus mahdollinen. (Edwards, 2013, s. 39–40.) Edellä mainittujen haasteiden ja tavoitteiden ratkaisemiseksi opinnäytetyöhön sisällytetään kolme tutkimuskysymystä. Valitut tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä tulee huomioida hankintatoimen onnistumista mitattaessa?
- Mitkä ovat oleellimmat mittarit mittaamaan ostajien työssä suoriutumisista?

- Miten mittareista muodostetaan tasapainotettu mittaristo?

Valitut tutkimuskysymykset auttavat ja osoittavat suuntaa työn etenemiselle työn tietoperustan luomisessa, sekä kohdeyrityksessä tapahtuvan tutkimuksen suorittamisessa.

2.4 Tietoperusta ja työn rajaus

Työn tietoperusta, eli teoreettinen viitekehys, muodostuu suorituskyvyn johtamisesta, suorituskyvyn mittaamisesta ja hankintatoimen roolista liiketoiminnassa. Kuviossa 1 on visuaalisesti esitettyä teoreettisen viitekehysten kolme pääkohtaa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan johtamista, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatiota parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen (Viitala & Jylhä, 2019, kohta Yrityksen suorituskyvyn johtaminen). Suorituskyvyn johtamisen osiossa käsitellään suorituskykyä yleisesti käsitteenä, suorituskyvyn johtamista ja mittaamista johtamisen apuvälineenä. Lisäksi osiossa sivutaan aiheena myös yksilön johtamista mittaustulosten avulla.

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan organisaation suorituskyvyn seuraamista ja tarkastelua kerätyn tiedon avulla (Laamanen, 2005, s. 23–24). Suorituskyvyn mittaamisen osiossa käsitellään suorituskyvyn mittaamista käsitteenä, erilaisia mittareita, niiden määritelmiä ja näkökulmia, sekä tasapainotettua tulokorttia.

Hankinnoilla tarkoitetaan organisaation toimintoja, joista yritykselle muodostuu lasku (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 53). Hankintatoimea ja hankintoja käsittelevässä osiossa perehdytään hankinnan määrittelyyn, hankintojen vaikuttavuuteen yrityksen kokonaiskustannuseränä, hankintaprosessiin, sekä hankintojen mittaamiseen.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kaikki kolme osa-aluetta ovat yhteydessä toisiinsa. Työn tavoitteena on uudistaa mittaristo hankintatoimen käyttöön. Mittariston luontia varten tarvitsee tutkia suorituskyvyn mittaamista, sekä suorituskyvyn johtamista. Käytännössä katsoen tarkoituksena on ohjata ja johtaa hankintatoimen suorituskykyä mittaamisen avulla. Lisäksi hankintoja tulee tutkia, jotta hankintatoimen mittaamista varten löydetään ne mittarit, joiden tulokset merkitsevät eniten kohdeyrityksen toimintaa ajatellen.

3 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

3.1 Organisaation suorituskyvyn johtaminen

Liiketoiminnan suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaation tai sen osan (esimerkiksi yrityksen, osaston tai yksilön) suorittaman työn menestymistä ja tuloksetekokykyä. Suorituskyvyllä pyritään viittaamaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, tekemiseen ja tekemisen tuloksiin. Liiketoiminnan suorituskykyä tulee tarkastella kokonaisuutena useammista näkökulmista, jotta se kattaa organisaation tärkeimpien sidosryhmien, niin omistajien, asiakkaiden kuin viranomaisten, tarpeiden täyttämisen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Lönqvist ym., 2006, s. 19–20.)

Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö asettaa omat haasteensa yritysten menestymiseen. Yleisesti katsottuna sidosryhmät, kuten asiakkaat ja omistajat, vaativat jatkuvasti tehokkaampaa toimintaa ja tehokkaampia prosesseja liiketoiminnan parantamiseksi. Menestyäkseen yritysten tulee olla nopeita ja ketteriä muutosten esiintyessä. Tästä syystä yrityksen suorituskyvyn johtaminen on yksi liiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. Oikeaoppisella suorituskyvyn johtamisella on mahdollista ohjata henkilöstön operatiivisessa työssä esiintyvää päätöksentekoa ja toimintaa tehokkaampaan ja strategisempaan suuntaan. (Ballard ym., 2005, s. 11–12.)

Yrityksen suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka pyrkii ohjaamaan koko organisaatiota, sen osia ja yksilöitä parhaaseen mahdolliseen työn lopputulokseen. Johtamisen tarkoituksena on parantaa yrityksen suorituskykyä, joka realisoituu suorituksissa ja tuloksissa ja jota voidaan seurata ja mitata. Suorituskyvyn johtamisen pääperiaatteina on yrityksen kriittisten menestystekijöiden selvittäminen, tavoitteiden asettaminen, sekä prosessien kehittäminen. Liiketoiminnan prosessit vaikuttavat kokonaisuudessaan yrityksen tulokseen, joten niiden kehittämisen avulla on mahdollisuus parantaa yrityksen suorituskykyä. (Viitala & Jylhä, 2019, kohta Yrityksen suorituskyvyn johtaminen.)

Liiketoiminnan suorituskykyä parantaakseen, yrityksen ja henkilöstön päätöksenteon on oltava joustavaa ja proaktiivista. Jotta prosesseja voidaan johtaa dynaamisempaan suuntaan suorituskyvyn parantamiseksi, yritysten tulee kerätä dataa, jonka perusteella olemassa olevia prosesseja pystytään arvioimaan. Dataa tulisi kerätä tavallisista olemassa olevista liiketoiminnan prosesseista, joiden onnistuminen määrittelee koko yrityksen suorituskyvyn. Kerätyn datan avulla yritykset voivat keskittää resurssinsa ja priorisoida sellaisia liiketoiminnan prosesseja, joiden menestyminen on kriittisintä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ballard ym., 2005, s. 11–13.)

Yrityksen suorituskyvyn muodostavat tekijät ovat erittäin moniulotteisia ja niillä on usein keskinäinen syy-seuraussuhde, minkä vuoksi niitä tarkastellessa yritystä tulisi katsoa kokonaisvaltaisesti. Useasti yrityksissä suorituskyvyn johtaminen keskittyy vain tiettyihin tekijöihin tai prosesseihin, jolloin vaikutussuhteita on vaikeampi hahmottaa. Lisäksi suorituskyvyn johtaminen käsitetään usein ainoastaan tulosten seuraamiseksi, jolloin suorituskyvyn muodostavat osatekijät jäävät vähälle huomiolle. Suorituskyvyn muodostaviksi osatekijöiksi voidaan listata esimerkiksi strategian rooli, sisäisten prosessien toimivuus, organisaation rakenne, motivaatio ja osaaminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, sekä organisaation kulttuuri. Useissa yrityksissä osatekijöiden vaikutusta suorituskykyyn ei välttämättä ole tiedostettu, niiden tarkasteluun ei ole sopivia mittareita tai henkilöstön resurssit tai osaaminen eivät riitä osatekijöiden tarkasteluun. (Viitala & Jylhä, 2019, kohta Yrityksen suorituskyvyn johtaminen.)

3.2 Mittaaminen johtamisen apuvälineenä

Mittaamisen pääperiaatteena toimii ajatus siitä, että mittaamisen avulla voidaan ohjata ja johtaa toimintaa. Mittaamisen tarkoituksena on jakaa käyttäjille tietoa prosessien toimivuudesta ja niiden kehityksestä selkeässä ja helposti havaittavissa olevassa muodossa ja ohjata ja motivoida henkilöstöä toimimaan liiketoiminnan tavoitteita kohti. Mittaaminen seuraa trendejä ja muutoksia ja

havainnollistaa prosesseissa esiintyviä kehityskohteita. Mittareita voidaan käyttää esimerkiksi ohjaamiseen, oppimiseen, valvontaan, informointiin ja paljittamiseen ja niiden tarkoituksena on osoittaa millä tasolla yrityksessä tehdyt toimenpiteet on tehty. (Nieminen, 2016, luku 4.3; Aminoff ym., 2002, s. 15.)

Suorituskyvyn mittaamisella on tarkoitus kerätä tietoa, jonka avulla johdetaan menestyvää organisaatiota. Kerätty tieto voi liittyä lukuisiin eri asioihin, kuten asiakkaisiin, kilpailijoihin, omistajiin, yhteiskuntaan tai teknologiaan. Tiedon keräämisen tarkoituksena on tunnistaa ja ymmärtää toimintaympäristön muutoksia, jotta muutoksiin voidaan reagoida ajoissa. Toimintaympäristössä ja sidosryhmillä on erilaisia tarpeita, jotka voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa. Organisaatioiden johdon tehtävänä on luoda strategia ja toimintasuunnitelma, jonka myötä kaikki sidosryhmät hyötyvät organisaation toiminnasta tasaisesti. Mittaamisen tarkoituksena on auttaa valintojen ja päätösten tekemisessä ja käydä keskustelua erilaisten tarpeiden yhtenäistämiseksi, sekä nähdä mitkä perusvalinnat liiketoiminnassa ovat mahdollisia ja järkeviä. (Laamanen, 2005, s. 23–25.)

Samanaikaisesti organisaatiot tarvitsevat tietoa siitä, millaisia vaikutuksia tehdyillä valinnoilla ja toimintatavoilla on. Yleinen ongelma suorituskyvyn mittaamisessa on, että suorituskyvyn tasoa verrataan aikaisempaan suorituskyvyn tasoon ilman relevanttia tietoa käytännön suorituksesta. Organisaatioille voi riittää, jos suorituskyky on parantunut, vaikka aina ei tiedosteta, miksi suorituskyky on parantunut. Tällöin kilpailua käydään saman organisaation historian ja nykyisyyden, eikä organisaatioiden välillä. Ilman käytännön suorituksen tarkastelua vaarana on tyytyä olemassa olevaan suoritukseen ja saman aikaisesti kilpaileva organisaatio parantaa omaa suoritustaan ja voittaa markkinoita itselleen. (Laamanen, 2005, s. 25.)

Tärkeänä osana suorituskyvyn mittaamista on raportointi. Raportoinnin kanalta keskeistä on se, kenelle mittaustuloksista raportoidaan ja miksi. Pelkkien mittaustulosten raportoinnin lisäksi oleellista on osoittaa konkreettiset tavoitteet, joita kohti organisaatio menee. Mikäli henkilöstöä pyritään johtamaan mittaamisen avulla, on oleellista, että henkilöstö ymmärtää mistä mittaustulokset

syntyvät ja miten heidän kuuluu toimia, jotta tavoitteet täyttyvät. Työntekijän roolina mittareiden käyttämisessä on toimia tavoitteiden edellyttämällä tavalla ja johdon roolina on seurata strategian toteutumista eri näkökulmien kautta. (Lönngqvist ym., 2006, s. 134–135.)

Vaikka henkilöstö toimisi yksilöinä omasta mielestään parhaalla mahdollisella tavalla, ei tuloksia aina synny. Mahdollinen syy suorituskyvyn heikkoon tasoon voi johtua kommunikoinnista. Johdon tekemät päätökset eivät ole tavoittaneet suorittavaa tahoja ja tavoitteet ja toimintatavat ovat jääneet tulkinnanvaraisiksi, minkä vuoksi jokainen toimii oman tulkintansa mukaisesti. Mittaamisen tuottamien lukujen ja arvojen avulla kommunikointia organisaation sisällä voidaan parantaa, jolloin koko organisaatio toimii yhteisesti tavoitteita kohti. Strategian kannalta merkittävimpien tunnuslukujen kommunikoinnista jättäminen voi aiheuttaa ongelmia ja epätietoisuutta pidemmällä aikavälillä, mikä pahimmassa tapauksessa luo kuilun johdon ja työntekijöiden välille ja organisaation päätöksenteko sekä joustavuus kärsivät. Tiedon kerääminen, tunnuslukujen ja prosessien analysointi sekä työn kannalta oleellinen tieto tulee olla kaikkien saatavilla päätöksenteon ja joustavuuden parantamiseksi. Tunnuslukujen kommunikoinnin avulla henkilöstöä voidaan ohjata parempaan suoritukseen, mahdollistaa nopea reagointi korjaavien toimenpiteiden tekemiseksi ja luoda oikeudenmukainen ja innostava työympäristö. (Laamanen, 2005, s. 26–27.)

3.3 Menestystekijät ja kilpailuetu

Kriittisiksi menestystekijöiksi, CSF eli Critical Success Factor, kutsutaan asioita tai näkökulmia, jotka linkittävät operatiivisen suorittamisen organisaation strategiaan. Toisin sanoen, kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, joita työntekijöiden on tehtävä hyvin jokapäiväisessä työssään, jotta strategian mukainen tavoite voidaan saavuttaa. Kriittiset menestystekijät toimivat puuttavana palasena strategian ja mittareiden välissä, ollen keskeinen tekijä strategian jalkauttamisessa työntekijöille. Kriittiset menestystekijät jäävät suorituskäytännössä tutkimassa kirjallisuudessa usein taka-alalle, vaikka niiden tarkoituksena

on selkeyttä ja jalkauttaa strategiaa operatiiviseen toimintaan. (Parmenter, 2020, s. 115–124.)

Muu kirjallisuus tukee Parmenterin näkemystä ja liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisimpiä asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Mittaamisen osalta menestystekijät ovat ne asiat, joita mittaamalla suorituskykyä useimmiten tarkastellaan. Kriittiset menestystekijät ovat liiketoiminnan tärkeimmät osa-alueet, joiden onnistumisesta organisaation menestyminen ja korkea suorituskyky ovat riippuvaisia. Toisin sanoen, menestystekijät ovat ne organisaation sisäiset tekijät, jotka tekevät organisaatiosta kannattavan. (Laamanen, 2005, s. 85; Lönnqvist ym., 2006, s. 22–23.)

Esimerkkejä menestystekijöistä voivat olla asiakastyytyväisyys, varaston hallinta tai henkilöstön osaaminen. Johtamista ajatellen menestystekijät tulee konkretisoida, selventää ja kohdistaa strategiaan. Menestystekijöiden selkeällä määrittelyllä korostetaan organisaation vahvuuksia ja niitä voidaan johtaa strategisten tavoitteiden avulla. Ilman määrittelyä menestystekijät saattavat esiintyä epämääräisinä ja tulkinnanvaraisina, jolloin johtaminen ja toiminta voi olla tempoilevaa ja huteraa. (Laamanen, 2005, s. 85–87.)

Menestystekijöiden välille syntyy syy-seuraussuhteita. Osa menestystekijöistä on syytekijöitä ja toiset ovat seuraustekijöitä. Syytekijöiden voidaan olettaa vaikuttavan seuraustekijään ja niiden vaikutus liiketoiminnassa näkyy jonkin ajan kuluttua. Esimerkiksi tehokas toiminta voi juontaa juurensa henkilöstön osaamisesta ja myynnin kasvu voi johtua asiakasuskollisuudesta. (Lönnqvist ym., 2006, s. 22–23.)

Menestystekijät on kuitenkin hyvä erottaa organisaation kilpailueduista. Kilpailuedulla tarkoitetaan sitä, millä perusteiden asiakkaat valitsevat vapaasta markkinasta tietyn organisaation tuotteet ja palvelut. Se voi liittyä esimerkiksi organisaation asiakaslupaukseen, yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin, joilla organisaatio erottuu kilpailijoistaan. Ilman markkinoilta erottuvia tekijöitä asiakkaan valinta voi jäädä sattuman varaan. Toisin sanoen, kilpailuetu on asia, jonka avulla organisaatio erottuu kilpailijoistaan ja menestystekijä liittyy

organisaation sisäiseen toimintaan. Yritysten välisessä kaupankäynnissä kilpailuetujen selvittäminen on usein yksinkertaista – helpoin tapa selvittää kilpailuetu on kysyä asiakkailta, miksi jokin kauppa on voitettu tai menetetty. Johdattamista ajatellen erityisen tärkeää on tietää ne kilpailuedut, joihin kohdistuu muutospainetta. Organisaatioilta jää kuitenkin usein selvittämättä, mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat saaneet asiakkaan valitsemaan oman tai toisen palveluntarjoajan tuotteen tai palvelun. (Laamanen, 2005, s. 83–85.)

3.4 Suorituskyvyn avainmittarit

Key Performance Indicator, lyhennettynä KPI, tarkoittaa suorituskyvyn avainmittaria. KPI toimii mittarina, joka osoittaa kuinka hyvin organisaatio tai sen osa suoriutuu organisaation nykyisyyden ja tulevaisuuden menestymiseen vaikuttavasta operatiivisesta, taktisesta tai strategisesta toiminnasta. KPI-mittarit ovat kriittisiä komponentteja suorituskyvyn mittaamisessa, sillä ne osoittavat mihin suuntaan organisaation suorituskyky on menossa. KPI-mittareille on siten selkeä tarve, sillä asettamalla tavoitteet avainmittareille, tulee työ tavoitteiden saavuttamiseksi usein tehtyä. (Kerzner, 2017, s. 121–123.)

Menneisyydessä KPI-mittarit osoittivat yleensä aikaa, rahaa tai niistä johdettuja yhdistelmiä. Tänä päivänä KPI-mittareilla voidaan osoittaa mitä tahansa mitattavaa asiaa, jolla on lisäarvoa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon, ja jotka johdattavat suoritusta strategian mukaiseen suuntaan. Kriittiset menestystekijät toimivat linkkinä KPI-mittareiden ja strategian välillä, kuten edeltävässä luvussa on mainittu. Hyvän KPI-mittarin avulla organisaatio saa johdettua suorituskykyä positiiviseen suuntaan, motivoitua henkilöstöä ja kehitettyä prosesseja. (Kerzner, 2017, s. 123–128.)

3.5 Suorituksen seuranta henkilöä johdettaessa

Yksilöä ja tiimiä johdettaessa organisaation tulee tietää, mikä yksilön tai tiimin toiminnan tarkoitus liiketoiminnassa on, mitkä ovat toiminnan tärkeimmät tavoitteet ja mitä osaamista tehtävässä toimiessa tarvitaan. Tärkeänä osana

henkilöjohtamista on myös palautteen antaminen, jossa suorituskyvyn mittaaminen on merkittävässä osassa. Henkilöjohtamisen tavoitteena on henkilön tai tiimin suorituksen jatkuva parantaminen, joka on mahdollista tarkoin määritellyillä, mitattavilla ja realistisilla tavoitteilla määrätyn ajallisen jakson aikana. Organisaation sisällä toiminnot voivat erota toisistaan huomattavasti, minkä vuoksi on tärkeää, että esihenkilö ja alainen molemmat kokevat asetetut tavoitteet henkilökohtaiseen tai tiimin toimintaan sopiviksi. Jos tavoitteet asetetaan epämääräisesti tai utopistisiksi tai vaihtoehtoisesti liian helpoiksi, riskinä on motivaation puuttuminen tavoitteiden saavuttamista kohtaan. Realistiset ja selkeät, mutta samalla haasteelliset ja kunnianhimoiset tavoitteet sekä niiden seuranta motivoivat, sitouttavat ja ohjaavat henkilöstöä johdon asettamaa strategista toimintaa kohden. (Kauhanen, 2015, luvut 3–3.3.)

Suorituksia ja tavoitteita voidaan seurata toimintojen mukaan eri aikaväleissä. Joitain toimintoja voidaan mitata päivittäin, toisia viikoittain tai kuukausittain. Tärkeää on sopia, millä aikavälillä tavoitteita tarkastellaan. Mitatut suoritukset tulee pystyä esittämään jokaiselle osapuolelle ja niistä tulee keskustella säännöllisesti, esimerkiksi kehityskeskustelussa, jotta osapuolet tietävät millaisia tuloksia on syntynyt, mitkä ovat tekijät tulosten taustalla ja miten suoritusta voidaan parantaa. Seurannan tarkoituksena on arvioida ja kehittää työskentelyä rakentavasti ja tuoda esille eri näkökulmia niin suorittavalle taholle, esihenkilölle kuin johdolle. Esimerkiksi organisaation ulkopuolisiin asioihin ei pysty vaikuttamaan, joten näkökulmat on hyvä käydä läpi ja mikäli tarvetta esiintyy, voidaan palautteen perusteella muuttaa tavoitteita tai ratkaista hankalaksi koettuja tilanteita. (Kauhanen, 2015, luvut 3.3–3.6.)

4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

4.1 Mittaristo

Suorituskyvyn mittaristolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu mitattavan kohteen keskeisistä mittareista. Mittarilla tarkoitetaan tarkasti määriteltyä menetelmää, jonka tarkoitus on kuvata tietyn menestystekijän tunnuslukuja tai suorituskykyä. Mittaristoon sisällytetään kattava kokonaisuus erilaisia mittareita, joiden avulla suorituskykyä voidaan johtaa. Mittaristoa voidaan kehittää lisäämällä siihen uusia mittareita. (Lönngqvist ym., 2006, s. 29.)

Norton ja Kaplan (1996, s. 2–7) kuvaavat mittaristoa johtamisen apuna toimivaksi seurantatyökaluksi, jolla on mahdollista ohjata liiketoimintaa kykyohjautuvampaan ja parempaan suuntaan. Heidän mukaansa johtaminen kyvykkäämpään suuntaan ei onnistu ilman seurantaa. Perinteisessä mallissa yritykset osoittavat taloudellisia tuloksia kvartaali- tai vuositasolla, mutta raportit eivät ulotu tuotteisiin tai palveluihin, henkilöstön kykyihin ja motivaatioon, sisäisiin prosesseihin eivätkä asiakkaisiin. Taloudelliset raportit osoittavat historiaan jättäen nykyhetken pimentoon, jolloin reagointi nykytilanteeseen on mahdotonta ainoastaan taloudellisten raporttien perusteella. Laajemman mittariston avulla voidaan johtaa nykyhetkeä ja tulevaisuutta ja sen avulla voidaan osoittaa, miten taloudellisiin tuloksiin on päästy, toisin sanoen millaista lisäarvoa sisäisiin prosesseihin, asiakkaille, toimittajille tai teknologiaan on luotu ja miten ne vaikuttavat taloudellisesti.

4.2 Mittareiden määrittely

Tärkein tekijä mittarin määrittämisessä on sen suhde yrityksen tavoitteisiin ja menestystekijöihin. Mittaria määriteltäessä yrityksen tulee ensin asettaa itselleen tavoite. Tämän jälkeen määritetään millä menestystekijöillä on kriittinen rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Seuraava vaihe on luoda kriittisille menestystekijöille suorituskykymittarit, jotka kuvaavat niitä asioita, joilla kriittisiä

menestystekijöitä on mahdollista parantaa. (Laitinen, 2003, s. 55–56.) Kuvio 2 osoittaa mittariston luonnin tapahtumakulun ja yhdistävät tekijät.



Kuvio 2. Mittariston määrittävät tekijät (mukaillen Parmenter, 2020, s. 124)

Yleinen haaste mitaamisessa on kriittisten menestystekijöiden määrittelemättä jättäminen. Hyvä mittari määritellään siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin sitä menestystekijää, mitä sen on tarkoitus mitata. Mittarin tulisi olla luotettava, eli sen tulisi esittää johdonmukaisia tuloksia, ja relevantti siten, että se osoittaa käyttäjälleen olennaista tietoa käyttäjän näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi mittarin tulisi olla mahdollisimman käytännöllinen. Tässä tapauksessa käytännöllisyydellä tarkoitetaan sitä, miten helppo mittaria on käyttää. Datan kerääminen ja mittarin arvon laskeminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi, jotta mittarin käytöstä saataisiin mahdollisimman suurta hyötyä. (Parmenter, 2020, s. 124; Lönnqvist ym., 2006, s. 32–34.)

Yleisimmin tarkasteltavia näkökulmia suorituskyvyn mitaamisessa ovat taloudellinen, asiakkaiden, oppimisen ja kehittymisen sekä sisäisten prosessien näkökulmat. Taloudellinen näkökulma kuvaa omistajien tyytyväisyyttä.

Asiakkaan näkökulma kuvaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna kriittisiä toimintoja, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä organisaation tarjoamiin tuotteisiin tai palveluun. Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa niiden prosessien suoritusta, joilla saavutetaan taloudelliset ja asiakkaiden tavoitteet ja tarpeet. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma kuvaa organisaation osaamisen kehittymistä, jotta muut tarkasteltavat näkökulmat paranevat. (Lönqvist ym., 2006, s. 20.)

4.3 Mittareiden luokittelu

Mittarit voidaan luokitella usein eri tavoin niiden piirteiden perusteella. Kuviossa 3 esitetään tiivistetysti erilaisia tapoja, miten mittareita voi luokitella.

<p style="text-align: center;">Taloudellinen mittari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittaa rahaan perustuvaa dataa 	<p style="text-align: center;">Ei-taloudellinen mittari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittaa muuta kuin rahaan perustuvaa dataa
<p style="text-align: center;">Kova mittari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittaa arvoja tai määrää 	<p style="text-align: center;">Pehmeä mittari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittaa subjektiivisia kohteita, kuten asenteita, tunteita tai näkemyksiä
<p style="text-align: center;">Suora mittari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittaa kohdetta, jonka arvon saa mitattua yksiselitteisesti 	<p style="text-align: center;">Epäsuora mittari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittaa kohdetta, jonka arvoa ei saa yksiselitteisesti mitattua • Mitattavan arvon saa mitattua kohteista, jotka liittyvät mitattavaan kohteeseen

Kuvio 3. Esimerkkejä mittareiden luokittelutavoista

Yleisesti mittarit on jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Nimensä mukaisesti taloudelliset mittarit seuraavat rahaan perustuvaa dataa. Taloudellisten mittareiden avulla organisaatio voi seurata ja ohjata suorituskäytännöksi kohti liiketaloudellisia tavoitteita. Taloudelliset mittarit ovat organisaatioissa yleisesti käytössä ja dataa saadaan helposti esimerkiksi suoraan tilinpäätösraportista,

kuten liikevaihto tai käyttökate. Taloudellisia mittareita sellaisenaan pidetään kuitenkin riittämättöminä ohjaamaan liiketoimintaa menestykselliseen toimintaan ja kuvaamaan organisaation suorituskykyä, sillä pelkkien taloudellisten mittareiden seuraaminen saattaa johtaa lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun ja osaoptimointiin. Henkilöstön kannalta taloudelliset mittarit ovat usein vaikeasti ymmärrettävissä. Taloudelliset mittarit ovat olleet yrityksissä käytössä pitkään ja ne ovat luotettavia, sekä tunnettuja. Niitä pidetään positiivisena puolena taloudellisissa mittareissa. Lisäksi taloudelliset mittarit ovat vakiintuneet ja niiden avulla voidaan vertailla eri organisaatioita tai niiden osia keskenään. Kaikkein tärkeimpänä taloudelliset mittarit kertovat liiketoiminnan tuloksesta. (Lönngqvist ym., 2006, s. 29–32.)

Ei-taloudelliset mittarit mittaavat nimensä mukaisesti muuta kuin rahaan perustuvaa dataa. Ei-taloudellisten mittareiden tarpeellisuus on havaittu 1980-luvulla, mutta niiden tarve ja merkitys on korostunut vasta 2000-luvulla. Nämä mittarit mittaavat organisaation eri prosessien operatiivista suorituskykyä. Ei-taloudellisia mittareita pidetään strategisesti merkittävänä, sillä niiden avulla voidaan seurata syitä taloudellisten mittareiden tulosten takana ja niiden avulla voidaan ohjata organisaation operatiivista toimintaa strategisempaan suuntaan. Ei-taloudelliset mittarit ovat henkilöstölle taloudellisia mittareita merkittävämmässä roolissa viestinnän kannalta, sillä ne antavat henkilöstölle konkreettista ja helposti ymmärrettävää tietoa prosessien toimivuudesta. Ei-taloudelliset mittarit voivat kuvata esimerkiksi varaston kiertonopeutta tai tilausten toimitusaikaa. Haittapuolena ei-taloudellisissa mittareissa nähdään vastaavia tekijöitä kuin taloudellisissa mittareissa, esimerkiksi osaoptimointi mittaamisen hetkellä on mahdollista myös ei-taloudellisissa mittareissa. Muiksi heikkouksiksi luetaan ei-taloudellisten mittareiden vakiintumaton käyttötapa. Mittaustavat yrityksiä ja organisaatioiden välillä voivat poiketa toisistaan, jolloin ne eivät ole niin luotettavia kuin taloudelliset mittarit eivätkä siten ole vertailukelpoisia organisaatioiden välillä. (Laitinen, 2003, s. 53–56; Lönngqvist ym., 2006, s. 30–31.)

Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden lisäksi mittarit voidaan jakaa myös koviin ja pehmeisiin mittareihin tai objektiivisiin ja subjektiivisiin

mittareihin. Tavoissa tyypillistä on oma tapansa mitata suorituskyyä ja jakaminen esimerkiksi koviin ja pehmeisiin mittareihin ei tarkoita samaa kuin jakaminen taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, vaan jako perustuu mittariin liittyviin piirteisiin. Kovat ja objektiiviset mittarit vastaavat toisiaan ja ne kuvaavat arvoja tai määrää, siinä missä pehmeät ja subjektiiviset mittarit vastaavat toisiaan kuvaten esimerkiksi työpaikan ilmapiiriä tai ihmisten asenteita, tunteuksia tai näkemyksiä. Kovia ja objektiivisia mittareita voivat olla esimerkiksi suoritusten määrä, toimitusaika tai liikevaihto. Niiden heikkoutena on, etteivät ne anna tarpeeksi laajaa kuvaa, jotta mitattavalle kohteelle voisi suorittaa toimenpiteitä. Pehmeät ja subjektiiviset mittarit taasen perustuvat mitattavan kohteen suuntaa antavaan arvioon, eivätkä siten anna tarkkaa kuvaa mitattavan kohteen tilasta. (Lönnqvist ym., 2006, s. 31.)

Kolmas tapa luokitella mittarit on jakaa ne suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin mittareihin. Suoralla mittarilla tarkoitetaan kohdetta tai tekijää, jonka arvon saa yksiselitteisesti mitattua. Epäsuoralla mittarilla tarkoitetaan sellaista kohdetta, jota ei pystytä mittaamaan suoraan, kuten tuottavuutta. Sen sijaan voidaan mitata kohdetta tai kohteita, joiden tiedetään suoraan liittyvän mitattavaan kohteeseen, kuten tuottavuutta mitattaessa voidaan mitata esimerkiksi työilmapiiriä, poissaoloja, virheiden määrää ja henkilöstön vaihtuvuutta. Tässä tapauksessa suorat mittarit luovat epäsuoran mittarin tuottavuudelle. (Lönnqvist ym., 2006, s. 31–32.)

4.4 Mittariston luonti

Merkittävä tekijä suorituskyymittareiden asettamisessa on yrityksen organisaatio. Yrityksen hierarkiaa ajatellen mitä korkeammalle tasolle hierarkiassa mennään, sitä laajemmin koko organisaation suorituskyyä mitataan. Toisin sanoen yrityksen johdon mittaristo kuvaa koko organisaation suorituskyyä laaja-alaisesti ja vastaavasti hierarkian alemmalla tasolla mittarit kuvaavat suorituskyyä yksityiskohtaisemmin keskittyen operatiivisiin toimintoihin. Yleisesti katsottuna yrityksen johto saattaa tarkastella kokonaisuutta kuvaavaa mittaria, kuten ajoissa toimitettuja tuotteita. Vastaavasti alemmalla tasolla

näyttäytyy yksityiskohtaisemmin esimerkiksi jakamalla tuotteet tilaustavan perusteella useisiin mittareihin. Mittareiden asettaminen hierarkian eri tasoille on merkittävässä roolissa, jotta suorituskyvyn johtaminen organisaation eri tasoilla on sopusoinnussa kriittisten menestystekijöiden kanssa. (Laitinen, 2003, s. 57–58.)

Esimerkin omaisesti organisaation tavoite voi olla asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Erilaisissa organisaatioissa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia kriittisiä menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteiden laatu ja nopea toimitusaika. Asiakastyytyväisyyden kasvattamista varten tuotteiden laadulle, sekä toimitusajalle luodaan mittarit, jotka kuvaavat laatua ja toimitusaikaa. Organisaation hierarkian mukaisesti syntyy ketjureaktio, jossa ylimmällä tasolla mitataan asiakastyytyväisyyttä ja sen kasvamista, seuraavalla tasolla mitataan tuotteiden laatua ja toimitusaikaa ja sitä seuraavalla tasolla kriittisiä menestystekijöitä, jotka vaikuttavat tuotteiden laatuun ja toimitusaikaan. Käänteisesti ajateltuna, kun organisaation hierarkian alemmalla tasolla saavutetaan asetettavat tavoitteet, myös ylemmällä tasolla tavoitteet voidaan saavuttaa. Kun kaikki organisaation tasot saavuttavat tavoitteensa, asiakastyytyväisyyttä on mahdollista kasvattaa. Jos jokin tavoite jää saavuttamatta ja sen seurauksena asiakastyytyväisyys ei kasva, pystytään mittareiden avulla löytämään syy tai haaste kokonaisuuden osalta ja tätä tasoa tai prosessia voidaan kehittää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.5 Tasapainotettu tulokortti

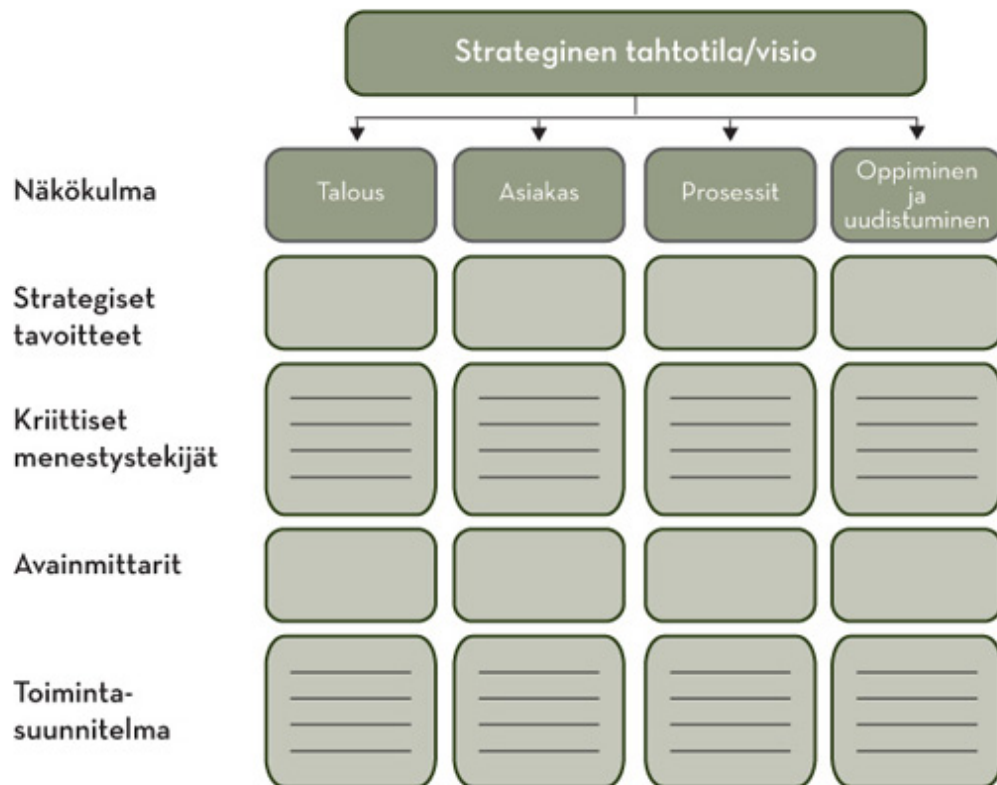
Balanced Scorecard, suomeksi moniulotteinen mittaristo tai tasapainotettu tulokortti, on alun perin Robert S. Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alkupuolella kehittämä suorituskykymittaristo. Mittariston kehittämishanke on toteutettu kahdessatoista pääosin Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä, joissa tarkoituksena oli kehittää organisaatioiden suorituksen mittaamista. Kohdeyrityksissä mittaaminen oli keskittynyt lähinnä taloudellisiin arvoihin, joiden katsottiin olevan heikko kuvaaja yrityksiä aineettoman pääoman hyödyntämiseen. Samaten yrityksissä havaittiin, kuinka niissä ei

toteutettu strategiaa toivotulla tavalla, vaan todellisuudessa toiminta ja vertailu perustui edellisten vuosien taloudellisiin tuloksiin strategisen ohjautumisen sijasta. Kohdeyrityksistä saadun tiedon avulla Kaplan ja Norton loivat menestystekijämittariston, joka kuvaa, miten yritys kehittyy pehmeämpien ja aineettomien tekijöiden osalta ja miten yrityksen toiminta saadaan ohjautumaan strategiaperusteisesti eikä ainoastaan taloudellisten tulosten perusteella. (Laamanen, 2005, s. 108; Malmi ym., 2006, s. 16–22.)

Alkuperäisen tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena oli korostaa tiedonkulkua yritysten koko henkilöstölle. Suorittavan henkilöstön oli ymmärrettävä omien suoritustensa vaikutusta taloudellisiin lukuihin auttaakseen heitä päätöksenteossa. Vastaavasti johdon oli ymmärrettävä, millaisilla toimintaperiaatteilla saadaan paras mahdollinen lopputulos pitkällä aikavälillä. Alkuperäiseen tasapainotettuun tuloskorttiin sisällytettiin neljä näkökulmaa, jotka perustuivat yrityksen visioon ja strategiaan ja jotka ohjaavat tasapainoisesti sekä lyhyen, että pitkän aikavälin onnistumiseen. Neljä näkökulmaa olivat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma, josta käytetään kirjallisuudessa myös muuta nimitystä. Jokaiseen näkökulmaan asetettiin strategian ja vision kannalta kriittiseksi koettuja mitattavia kohteita, joista jokaiselle asetettiin strategisesti merkittävä tavoite, jota kohti toimintaa tuli ohjata. Esimerkiksi taloudellisessa näkökulmassa yritysten tulisi strategiansa mukaisesti päättää tavoitellaanko suurempaa liikevaihtoa ja markkinaosuuden kasvattamista, tuottavuutta vai kassavirran hallintaa. Merkittävänä osana tasapainotettua tuloskorttia oli ohjata henkilöstön suorituksia samaa tavoitetta kohti sen sijaan, että työntekijät toimisivat jokainen omaa tavoitettaan kohti. Tasapainotettu tuloskortti koettiin enemmän strategiseksi johtamisen työkaluksi, taktisen tai operatiivisen toiminnan mittaamisen sijaan. (Kaplan & Norton, 1996, s. 8–10, 24–25.)

Kuviossa 4 on esitetty viitekehys nykyaikaisesta tasapainotetusta tuloskortista. Viitekehysten avulla organisaatio voi asettaa eri näkökulmien tavoitteita, menestystekijöitä ja mittareita toimintasuunnitelman luomiseksi. Näiden kaikkien päämääränä on strategisen tahtotilan tai vision toteutuminen. Strategisen

tahtotilan avaamisella ja tarkalla jäsentelyllä voidaan eri organisaatiotasoin luoda konkreettisia tehtäviä yhteistä päämäärää kohti. (Vuorinen, 2013, Osa 2.1.)



Kuvio 4. Tasapainotetun tuloskortin viitekehys (Vuorinen, 2013, Osa 2.1)

Seuraavissa luvuissa esitellään tarkemmin tasapainotetun tuloskortin erilaisia näkökulmia. Lisäksi jokaisesta näkökulmasta on taulukkomuodossa listattu esimerkkejä mitattavista kohteista.

4.5.1 Taloudellinen näkökulma

Tasapainotetun tuloskortin taloudellisen näkökulman tarkoituksena on mitata niitä asioita, joista omistajat ovat ensisijaisesti kiinnostuneita. Taloudellisen näkökulman mittareilla on tarkoitus kuvata, miten hyvin valittu strategia on onnistunut taloudellisesti. Samanaikaisesti taloudellinen näkökulma määrittää tavoitteet muille mittariston mittareille, joihin vaikuttaa se missä tilassa yritys on. Mikäli yritys tavoittelee voimakasta kasvua voivat mittarit kuvata esimerkiksi

myynnin kasvua eri osa-alueilla ja uusien asiakkaiden määrää, tai jos yritys on niin kutsutussa ylläpitovaiheessa mittareiksi voi valita perinteisiä kannattavuutta kuvaavia mittareita, kuten sijoitetun pääoman tuottoa, liikevoittoa ja käyttökatetta. Myös riskien hallinta nousee merkittäväksi osaksi taloudellista näkökulmaa. Taloudelliseen näkökulmaan tulisi sisällyttää mittarit seuraamaan mistä liikevaihto on syntynyt. Mikäli yrityksen asiakaskunta on kapea, yrityksellä on vain muutamia liiketoimintoja tai asiakkaiden maantieteellinen sijainti aiheuttaa riskejä, tulisi niitä seurata riskien hallitsemiseksi. (Malmi ym., 2006, s. 25–26; Kaplan & Norton, 1996, s. 47–51.)

Kaplanin ja Nortonin (1996, s. 51–62) mukaan yrityksen tilasta riippumatta taloudelliseen näkökulmaan tulee sisällyttää kolme teemaa strategian toteuttamiseksi. Teemat ovat liikevaihdon kasvattaminen ja hajauttaminen, kustannusten vähentäminen ja tuottavuuden kasvattaminen, sekä resurssien laaja hyödyntäminen. Liikevaihdon kasvattamisella ja hajauttamisella luodaan yritystoiminnan perusta, jota tavoittelemalla voidaan löytää uusia asiakkaita ja markkinoita. Kustannusten vähentämisellä ja tuottavuuden kasvattamisella kannustetaan suorien ja epäsuorien kustannusten vähentämiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Kustannusten vähentämisen tulee kuitenkin olla tasapainossa suorituskyvyn, tuottavuuden ja laadun kanssa. Kustannusten vähentämisen katsotaankin syntyvän usein toimintojen kehittämisen myötä, jolloin käyttökate kasvaa kiinteiden kustannusten pysyessä samana. Lisäksi resurssien laajalla hyödyntämisellä yritykset pystyvät jakamaan käyttämättömiä resurssejaan osa-alueille, joiden resurssit ovat riittämättömiä. Tällöin käyttämättömät resurssit tulevat käyttöön ja organisaatioiden ei tarvitse erikseen investoida niukoista resursseista kärsiviin osa-alueisiin. Taulukossa 1 on esitetty erilaisia taloudellisen näkymän mittareita.

Taulukko 1. Esimerkkejä taloudellisen näkymän tunnusluvuista (mukaillen Laamanen, 2005, s. 125)

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
Liikevaihto	Kassavirta	Tarjouskanta
Käyttökate	Tuotevaraston arvo	Tilauuskanta
Nettotulos	Keskeneräisen tuotannon arvo	Budjetin ennuste
Kokonaistulos	Myyntisaamiset	Investoinnit tuotekehitykseen
Pääoman tuotto	Ostovelat	Investoinnit osaamiseen
Kustannukset	Budjetin toteutuma	Investoinnit markkinointiin
Tulos/osake	Tuotteiden ja palveluiden hinta	Ennakkosaamiset
Osinko/osake		Yhteistyösopimusten arvo
Omapääoma/osake		Palveluiden myynti, joka ennakoiki muuta myyntiä
Nettovelat		
Omavaraisuusaste		
Myynti/Henkilö		
Taloudellinen lisäarvo		

Taloudellisen näkymän mittarit ovat yleensä kovia mittareita, jolloin ne perustuvat määrin ja arvoihin. Taloudelliset mittarit ovat kuitenkin hankala tapa seurata strategisia tavoitteita, sillä on tyypillistä seurata menneisyyttä kuvaavia mittareita. Menneisyyden rinnalle taloudellisiksi mittareiksi voidaan asettaa mittareita kuvaamaan myös nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Ennakoivien mittareiden asettaminen voi olla hankalaa, mutta lähtökohtana niiden asettamisessa on ymmärtää miten asetettu mittari vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. (Laamanen, 2005, s. 120–126; Lönnqvist ym., 2006, s. 31.)

4.5.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman tarkoituksena on yksinkertaisesti ymmärtää asiakkaita ja markkinoita menestyksen saavuttamiseksi. Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jaotella perinteisesti kahdeksi erilliseksi ryhmäksi. Ensimmäisen ryhmistä muodostavat niin kutsutut perusmittarit. Perusmittarit ovat hyvin samankaltaisia yrityksistä tai organisaatioista riippumatta. Ryhmään tulee kiteyttää ne kriittiset menestystekijät, joilla yritys ajattelee saavuttavansa menestyksensä. Mittarit koostuvat yleisesti tekijöistä, jotka näyttäytyvät asiakasrajapinnassa. Perusryhmän mittareihin kuuluu esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakaspysyvyys, uusien asiakkaiden lukumäärä ja markkinaosuus. Toista ryhmää kutsutaan asiakaslupausten mittareiksi. Yleisesti yritykset keskittävät

asiakasnäkökulman mittarit nimenomaan perusmittareiden ympärille, vaikka asiakaslupausten mittarit kuvaavat asiakkaiden tarpeita, jotta perusryhmän mittarit kuten asiakasuskollisuus, uusien asiakkaiden lukumäärä ja yrityksen houkuttelevuus pysyisivät hyvällä tasolla. Asiakaslupausten mittarit vastaavat usein tulevaisuuden kysymyksiin, siihen millaisia tuotteita tai palveluita ja millaista laatua asiakkaat vaativat toimittavalta yritykseltä, jotta menestys saavutetaan myös tulevaisuudessa. Asiakaslupausten mittareilla saavutetaan tietoa siitä, millaisin ostokriteerein asiakkaat toimivat. Hankalaksi asiakaslupausten määrittämisen tekee se, että saavutettu tieto on usein subjektiivista ja ylimalkaista, mutta mittaaminen antaa organisaatiolta asiakkaalle tärkeän tiedon: asiakas on meille tärkeä. (Laamanen, 2005, s. 127–134; Malmi ym., 2006, s. 26–27.) Taulukossa 2 on esitetty esimerkkejä asiakasnäkökulman mittareista.

Taulukko 2. Esimerkkejä asiakasnäkymän tunnusluvuista (mukaihen Laamanen, 2005, s. 134)

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
Myynti uusille asiakkaille	Asiakastyytyväisyyden seuranta	Asiakkaiden suositukset
Myynti vanhoille asiakkaille	Valitukset/reklamaatiot	Osuus asiakkaiden hankinnoista
Menetettyt asiakkaat	Palautukset	Markkinaosuus
Menetettyt kaupat	Tuotteiden ja palveluiden virheittämyys ja toimivuus	Asiakkaan ostoennusteet
Asiakassuhteen kesto	Asiakassuhteen arvo	Asiakkaan oman liiketoiminnan kehittymisen ennusteet
Myöhästyneet toimitukset	Toimitusajan täsmällisyys	Uusien tuotteiden lukumäärä ja myyntiennusteet
	Asiakkaan arvio tuotteista ja palveluista	Asiakassuhteen lujuus
	Asiakaskontaktien lukumäärä ja laatu	Organisaation maine
	Havainnot asiakkaiden toiminnasta	Organisaation tunnettuus
		Menettyjen asiakkaiden palaaminen

Nivenin (2014, s. 3–4) mukaan asiakasnäkökulmassa tulisi kiinnittää huomiota kaikkien asiakkaiden sijasta tarkoin valittuihin asiakkaisiin ja heidän vaatimuksiinsa. Hänen mukaansa useimmilla organisaatioilla on kohdeasiakkaat valittuna, mutta organisaatioiden varsinainen toiminta keskittyy kaikkien asiakkaiden ympärille kohdeasiakkaiden priorisoimisen sijasta. Nivenin mukaan lähes

kaikki organisaatiot panostavat asiakasnäkökulman mittaamisessa yhteen seuraavista menestystekijöistä: hintaan ja luotettavuuteen, tuotelaatuun tai pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

4.5.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Tasapainotetun tuloskortin kolmas näkökulma on sisäisten prosessien näkökulma. Näkökulmassa mitataan nimensä mukaisesti sisäisten prosessien toimintaa ja onnistumista, joiden pohjalta voidaan onnistua myös taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa. Kaikkia organisaation ydin- ja tukiprosesseja ei ole järkevää mitata, vaan mitattavat prosessit tulisi valita organisaation strategian mukaisesti. Sisäisiä prosesseja mitattaessa mitattavat kohteet vaihtelevat eri organisaatioiden välillä ja taulukossa 3 on esitelty erilaisia mitattavia kohteita. Strategian kannalta erilaisia mitattavia kohteita voivat olla esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi, tuotekehityksen onnistuminen, palveluiden onnistuminen tai jälkimarkkinat. Onnistuakseen sisäisten prosessien mittaamisessa, avainasemassa on määritellä kriittiset menestystekijät pitkän aikavälin onnistumista ajatellen. Sisäisten prosessien näkökulma eroaa muista mitattavista näkökulmista ja perinteisistä mittaristoista siinä, että mittareita määriteltäessä pyritään löytämään ja määrittämään kokonaan uusia prosesseja, jotta asiakas- ja taloudellisen näkökulman tavoitteet voidaan saavuttaa. (Malmi ym., 2006, s. 27–28; Kaplan & Norton, 1996, s. 92–93.)

Taulukko 3. Esimerkkejä toiminnan tehokkuuden tunnusluvuista (mukaillen Laamanen, 2005, s. 139.)

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
Toteutuneet kustannukset	Keskeneräinen tuotanto	Kapasiteetin käytön suunnitelmat ja ennusteet
Tuotteet ja palvelut /kustannukset	Prosessin läpimenoaika	Auditoinnin havainnot
Jäte ja hävikki	Toiminnan täsmällisyys	Prosessin toimivuuden ennusteet
Virheet ja korjauskustannukset	Prosessinohjaus, parametrien hallinta	Prosessin kehitysideoiden lukumäärä
Epäkurantti varasto	Ylityöt	Prosessin menestystekijöiden toteutuminen
Romutuskustannukset	Prosessin aikataulun pitävyys	
Menetetty työtunnit	Prosessin kustannusten pitävyys	

Tavanomaista sisäisten prosessien mittaamisessa on kehittää prosesseja toimivammiksi mittauksen avulla. Mittaamisen avulla pystytään löytämään prosessit, joilla on suurin vaikutus organisaation menestymiseen. Lisäksi sen avulla pystytään tunnistamaan myös tuottamattomat prosessit. Tuottamattomien prosessien löytämisen myötä organisaatiot voivat poistaa hukkaa ja keskittää resursseja tuottaviin, kestäviin ja menestyksen kannalta kriittisiin prosesseihin. Sisäisten prosessien mittaamisessa merkittävää on mitata prosesseja organisaation eri tasojen osalta, jotta kriittiset prosessit, niiden vaikutukset ja vaikutusten juurisyyt organisaation muun toiminnan kannalta pystytään tunnistamaan. Myös mittareiden monipuolisuus on tärkeässä roolissa sisäisten prosessien mittaamisessa. Määrällisten mittareiden rinnalle on hyvä löytää myös laadullisia mittareita. Esimerkiksi, jos pyritään kehittämään prosessin läpimeinoaikaa, on hyvä mitata samalla prosessin tuotoksen laatua optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Sisäisten prosessien mittaaminen tarjoaakin työkalun prosessien tunnistamiseen, kommunikointiin, innovointiin ja kehittämiseen organisaation kaikille tasoille. (Laamanen, 2005, s. 135–139; Lönnqvist ym., 2006, s. 36; Kaplan & Norton, 1996, s. 92–123.)

4.5.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Viimeinen alkuperäisen tasapainotetun tuloskortin näkökulma mittaa sitä, pystyykö organisaatio kehittymään ja luomaan arvoa myös tulevaisuudessa. Asiakkaat ja markkinat asettavat jatkuvasti uusia haasteita ja tarpeita, joihin organisaatioiden tulee pystyä vastaamaan myös tulevaisuudessa. Oppimis- ja kasvunäkökulma on yleisesti ottaen hankalin näkökulma mitata ja mittaaminen ei ole niin yleistä kuin muiden kolmen näkökulman. Näkökulmassa tulisi määrittellä mittarit sen mukaan, millaisen infrastruktuurin kehittämiseen tulee keskittyä, jotta organisaation menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. Voidaan katsoa, että organisaation oppiminen ja kasvu koostuvat kolmesta tekijästä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näkökulma mittaa organisaation aineetonta pääomaa, joka voidaan luokitella kolmeen osioon: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Organisaation henkilöstöä mitataan usein ja sitä voidaan mitata esimerkiksi

tyytyväisyysmittareilla, tuottavuudella, osaamisindekseillä, vaihtuvuudella ja kouluttautumiseen käytetyillä resursseilla. Järjestelmiä ja toimintatapoja ei mitata yhtä usein kuin henkilöstöä, mikä tekee näkökulman tasapainottamisesta tuloskortissa hankalaa. Järjestelmiin ja toimintatapoihin panostamisen nähdään tukevan organisaation kehitystä ja kasvua, mutta hyödyn konkretisoitumisen mittaamisena luo ongelman tasapainotetussa tuloskortissa. Mittaaminen tulisikin kohdistaa strategian toteutumiseen. (Malmi ym., 2006, s. 28–30; Kaplan & Norton, 1996, s. 126–146.) Taulukossa 4 on esitetty esimerkkejä oppimis- ja kasvunäkökulman henkilöstöön liittyvistä mittareista

Taulukko 4. Esimerkkejä osaamiseen ja motivaatioon liittyvistä tunnusluvuista (mukaillen Laamanen, 2005, s. 144)

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
Menetetty työntekijät	Henkilöstön tyytyväisyys	Maine työmarkkinoilla
Tapaturmat	Lyhytaikaiset poissaolot	Urasuunnitelmat
Pitkäaikaiset sairaspöissaolot	Motivaatioindeksi	Hakijoiden määrä avoimiin työpaikkoihin
Toteutetut koulutustapahtumat	Stressitaso	Onnistuneet rekrytoinnit
Osaamisprofiili	Turvallinen työtapa	Poislähteneiden suositukset
Saadut patentit	Työolosuhteet	Lähtöhaastattelut
Lakot	Toiminnan kehittämiseen osallistuminen	Tulohaastattelut
Tunnustukset	Uusiin työtehtäviin siirtyminen	Osaamis pääoma
Liikevaihto/työntekijä	Kehitysideoiden lukumäärä	Henkilöstön ikärakenne
Voitto/työntekijä	Valitusten lukumäärä	Työkykyindeksi
Maksetut bonukset ja palkkiot	Organisaation yhteisiin tilaisuuksiin osallistuminen	Osaamisen kehityssuunnitelmat
Kustannukset/työntekijä	Palaute esihenkilötyöstä	Tiimin toimivuuden arviointi
	360 mittaus	
	Tiimipalaute	

Niven (2014, s. 6–7) korostaa nimenomaan oppimisen ja kasvun näkökulmaa yrityksen menestymisen perustana, josta kaikki muut näkökulmat ovat riippuvaisia. Hänen mukaansa yksikään strategia ei toteudu ilman ihmisiä ja toimivia järjestelmiä niiden takana. Organisaatiokulttuuri, yhteistyö ja tiedon jakaminen

ovat kaikki välttämättömiä tekijöitä organisaation kasvun mahdollistamiseksi, mikä korostaa oppimisen ja kasvun näkökulman mittaamisen tärkeyttä. Nive- nin mukaan oppiminen ja kasvu ovat useiden organisaatioiden haasteita, minkä vuoksi niihin olisi panostettava.

4.5.5 Yhteiskunnan ja ympäristön näkökulma

Neljän edeltävän näkökulman lisäksi, tasapainotettuun tulokorttiin voidaan lukea myös viides näkökulma, niin sanottu yhteiskunnan ja ympäristön näkökulma. Erityisesti julkisen sektorin organisaatiot vaikuttavat yleisesti yhteiskuntaan esimerkiksi koulutuksen, terveydenhuollon ja infrarakentamisen kautta. Myös yksityisen sektorin yritykset voivat omalta osaltaan mitata yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmaa vaikuttavuudellaan. Varsinkin isot organisaatiot pystyvät omalla tekemisellään vaikuttamaan ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön ottamalla huomioon esimerkiksi päästöjen määrää, työllisyyttä, luonnonvarojen käyttöä tai sponsorointia. (Laamanen, 2005, s. 145–149.)

Opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmaan vaan pyritään löytämään operatiivisen ostamisen näkökulmiin sopivat mittarit. Yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmia ei kuitenkaan tule väheksyä, sillä esimerkiksi Sitran (Dufva & Rekola, 2023, s. 17–36) selvityksen mukaan epävarmuus luonnon tilasta ja hyvinvoinnin haasteet lukeutuvat vuoden 2023 megatrendeihin ja mahdollisuuden tullen niihin tulisi kiinnittää huomiota kasvavassa määrin.

4.5.6 Mittareiden tasapaino ja sen hyödyt ja haitat

Tyypillisesti yhteen tasapainotettuun tulokorttiin on määritetty 20–25 mittaria organisaatiosta ja toimintayksiköstä riippuen. Eniten mittareita sisältyy yleensä sisäisten prosessien näkökulmaan, 8–10 kappaletta, muissa näkökulmissa ol- len keskimäärin viisi mittaria. Kun jokaiselle organisaation tasolle luodaan omat mittaristot, voi organisaatiossa olla suuri kokonaismäärä mitattavia koh- teita. Tasapainotetun tulokortin tasapainoisuus syntyy:

- taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden suhteesta
- menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden mittareiden suhteesta
- lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden suhteesta
- ulkoisten (asiakas, taloudellinen) ja sisäisten (sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu) näkökulmien suhteeseen
- helposti mitattavista sekä vaikeasti mitattavista, mutta strategisesti merkittävistä kohteista
- mittariston ylläpidosta ja muutoksista (Laamanen, 2005, s. 114–116; Malmi ym., 2006, s. 32–33.)

Tasapainotettu tulokortti tarjoaa organisaatiolle työkalun oppimiseen, kommunikointiin ja informointiin. Onnistuneesti luodun tulokortin avulla pystytään viemään strategian mukaisia tavoitteita ja toimintatapoja organisaation jokaiselle portaalle. Onnistumisen saavuttamiseksi ensiarvoisen tärkeä on määrittää tulokorttiin mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset suureet. Yksinkertaisuuden haasteeksi voi muodostua mittarin validiteetti, eli mitataanko oikeita asioita. Validiteettiongelmissa kärsivä mittaristo johtaa usein siihen, ettei mittaristoa käytetä. Validiteetin lisäksi haitaksi voi muodostua oikeanlaisen tasapainon ja menestystekijöiden löytäminen, joka voi tehdä mittaristosta jäykän. Haitaksi voi muodostua myös mittariston vähäinen ylläpito ja kehittäminen sekä se, että tasapainotettu tulokortti on tehty vain omaa organisaatiota varten, jolloin ulkoinen vertailu on mahdotonta. (Lönqvist ym., 2006, s. 36; Malmi ym., 2006, s. 32–33.)

5 HANKINTATOIMEN ROOLI YRITYKSISSÄ

5.1 Hankintojen määrittely

Hankinnan määrittely pohjautuu kirjallisuudessa usein sen mukaan, mistä näkökulmasta hankintaa katsotaan. Perinteisen ajattelumallin mukaan hankintaa on kaikki se, mistä yritystä tai organisaatiota laskutetaan. Keskeisenä mallina hankinnan voidaan määritellä olevan tavaran, palvelun tai oikeuden ostamista, josta vastaanottava yritys maksaa laskun. Yleisesti hankinnat tai hankintatoimi määritellään yrityksen tukitoimeksi, joka edesauttaa yrityksen ydintoimintojen häiriötöntä sujuvuutta. (Nieminen, 2016, luku 1.2; Huuhka, 2019, s. 25.)

Nykyaikaisista määritelmistä van Weele (2018, s. 2) määrittelee hankinnan yrityksen ulkoisten resurssien hallinnaksi. Ulkoisten resurssien hallintaan luetaan kaikki liiketoiminnan vaativien tuki- ja ydinprosessien ylläpitämiseksi tarvittavien tavaroiden, palveluiden, tietojen ja kyvykkyyksien hankinta ja ostaminen parhain mahdollisin ehdoin.

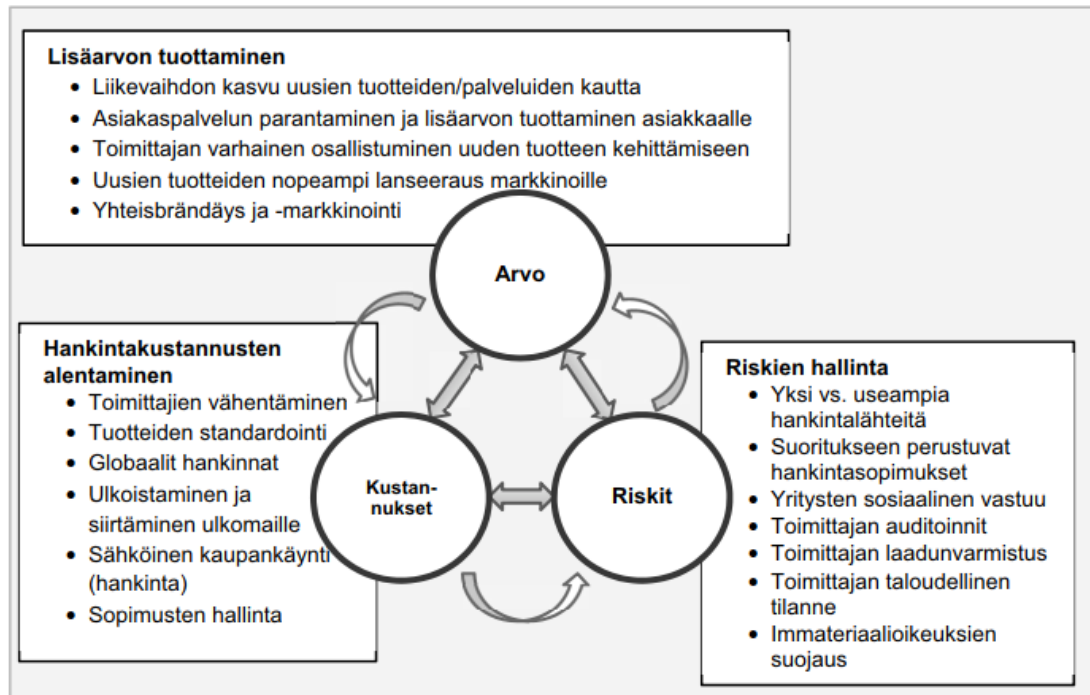
Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, s. 53) määrittelevät hankintoihin kuuluvan kaikki ne toiminnot, mistä yritykselle muodostuu ulkopuolisen toimijan lasku. Hankinta voi olla henkilöstövuokrausta, asiantuntija- ja rahoituspalveluita, sekä käyttöomaisuuden hallintaa. Yrityksen henkilöstölleen maksamat työlainsäädäntöön perustuvat välittömät palkat olisivat täten ainoita suorita kustannuksia, jotka eivät ole hankintaa. Myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen korostavat ulkoisten resurssien hallintaa ja nostavat esille hankinnan roolin yrityksen lopullisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämisessä yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. Määritelmässä hankinnan päätavoitteena on optimoida yrityksen ulkopuolisten resurssien käyttö ja hallinta, jotka jakautuvat erilaisiksi välitavoitteiksi organisaation kulloisen tilanteen, tavoitteiden ja luonteen mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 21–22, 52–54.)

Organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit muodostavat organisaation kokonaiskustannuksista keskimäärin 50–80 prosenttia toimialasta ja

liiketoimintamallista riippuen. Laskutavasta riippuen hankintojen kokonaiskustannuserä voi teollisuuden ja kaupan alan yrityksissä, kuten opinnäytetyön kohdeyrityksessä, nousta jopa yli 80 prosenttiin yrityksen kokonaiskustannuksista, jolloin hankinnat näyttäytyvät merkittävänä osana organisaation tuloslaskelmaa, kokonaistehokkuutta ja kilpailukykyä. Hankintojen muodostaman kustannuserän hallitsemista ja onnistuneen hankinnan avulla vapautettavia resursseja voidaan pitää yhtenä syy-seuraussuhteena yrityksen menestykseen, kustannustehokkuuteen ja kilpailukykyyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 22–24.)

5.2 Hankinnan rooli ja tehtävät

Perinteisen ajattelumallin mukaisesti ostajan roolina on ollut ostaa tuotteita alimpaan mahdolliseen hintaan, jolloin kustannusten karsiminen ostohintaa alentamalla on ollut tärkein kriteeri ostopäätöstä tehdessä. Nykyisen ajattelumallin mukaisesti ostajan tehtävänä on ostaa oikea määrä tuotteita tai palveluita oikeaan aikaan, oikean laatuksena, sovittuun hintaan ja sovittuun paikkaan toimitettuna. Hankinnan rooli on laajentunut aiempaa strategisempaan suuntaan, ja organisaatioiden johto on alkanut huomioimaan hankintatoimen kriittisenä menestystekijänä. Nykyaikaisen ajattelumallin mukaisesti kustannusten karsimisen lisäksi laadukkaalla hankintatoiminnalla voidaan kasvattaa liikevaihtoa ja hankintojen yksi tärkeimmistä tavoitteista on lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Nykyisin hankintojen päätehtävät voidaan luokitella kolmeen osaan. Kulujen karsimisen lisäksi päätehtävänä on luoda lisäarvoa organisaatiolle ja sen asiakkaille, sekä toimitusketjun riskien hallinta materiaalivirran varmistamisen kannalta. Kuviossa 5 on kuvattu laajemmin hankintojen päätehtäviä. (Huuhka, 2019, s. 24–27; van Weele, 2018, s. 2–4.)



Kuvio 5. Hankinnan kolme päätehtävää (Huuhka, 2019, s. 25)

Kuten todettua, perinteisen ajattelumallin mukaisesti ostajan roolina on ollut ostaminen alhaisimpaan mahdolliseen hintaan. Kuvion 5 mukaisesti nykyisin ostajan ja hankinnan rooli kattaa huomattavasti enemmän päätöksentekoa ja vastuuta.

5.3 Hankintaprosessi

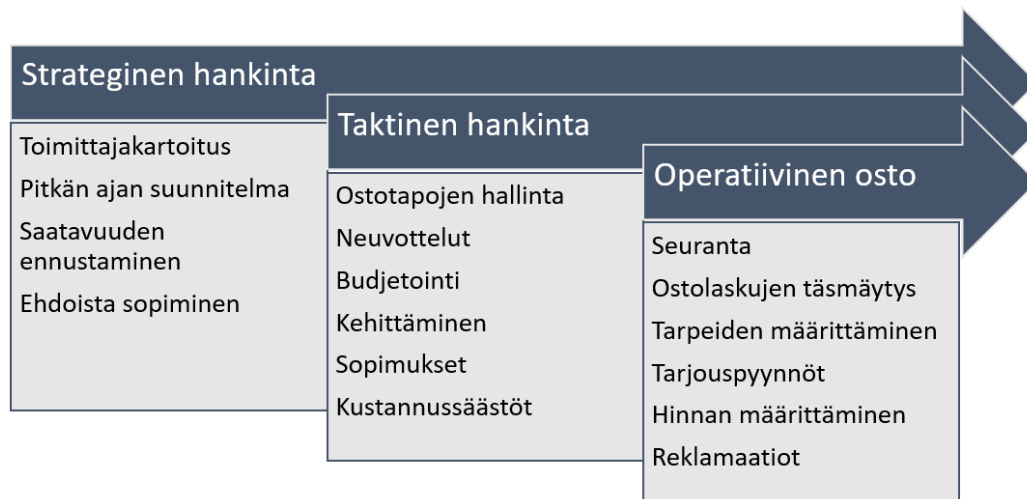
Perinteisesti ajateltuna hankintaprosessi alkaa jo myydyin tuotteen tai palvelun hankkimisella. Perinteinen hankintaprosessi on reaktiivinen, operatiivinen ja yksisuuntainen. Moderni hankintaprosessi eroaa perinteisestä hankintaprosessista proaktiivisuudellaan, sillä siinä pyritään löytämään parhaita mahdollisia ratkaisuja ja yhdistelmiä asiakkaiden tarpeisiin. Kuviossa 6 on esitetty hankintaprosessi yksinkertaistettuna tapahtumaketjuna, jossa prosessi alkaa tarpeen määrittelystä ja sisältää eri vaiheita toimittajavalinnasta sopimuksentekoon, tilaamisprosessiin, toimitukseen ja seurantaan ja arviointiin. Hankintaprosessit eroavat eri organisaatioiden välillä ja erilaiset toimittajat, tuotteet, riskit ja strateginen merkittävyys sekä vaikuttavuus yrityksen toiminnassa vaikuttavat prosessin muodostumiseen. Prosessia tarkastellessa tulisi huomioida organisaation liiketoiminta prosessin ohjaajana, sillä hankintaan liittyy

huomattavasti erilaisia toimijoita ja toimintoja, osaamista ja käytännön toteutusta. (Nieminen, 2016, luku 3.)



Kuvio 6. Hankintaprosessin vaiheet (mukaillen Nieminen, 2016, luku 3)

Hankinta voidaan jakaa strategiseen hankintaan, taktiseen hankintaan ja operatiiviseen ostoon kuvion 7 osoittamalla tavalla. Strategiseen hankintaan lukeutuvat pääsääntöisesti hankintaprosessin ensimmäiset vaiheet, strateginen suunnittelu pitkälle aikavälille, saatavuuden ennustaminen, sopimuksen teko, sekä toiminnan kehittäminen. Operatiiviseen ostoon lukeutuvat päivittäisten ostotoimien suorittaminen, kuten tilausprosessi, toimitusten seuranta, laskujen tarkastaminen, suorituskyvyn seuranta ja reklamaatiot. Strateginen hankinta ja operatiivinen osto ovat yrityksissä yleisimmin käytössä ja taktinen hankinta sijoittuu niiden välimaastoon. Taktisen hankinnan tehtäviin lukeutuvat ostotapojen valinta, neuvottelut, budjetointi, toiminnan kehittäminen, sopimushallinta ja kustannusten vähentäminen. (Huuhka, 2019, s. 13; Nieminen, 2016, luku 1; Baily ym., 2005, s. 32.)



Kuvio 7. Hankintatoimen jaottelu (mukaillen Baily ym., 2005, s. 32)

Hankintaprosessi alkaa tarpeen määrittelystä. Tarve määräytyy hankittavasta tuotteesta tai palvelusta, sen laadusta ja määrästä. Laadulla tarkoitetaan tässä

tapauksessa asiakkaan tarpeiden täyttämistä, eli millaiset ominaisuudet tarvittavalla tuotteella tai palvelulla on oltava. Vaadittavat ominaisuudet voivat vaihdella huomattavasti asiakkaan ja tarpeen mukaan. Joissain tilanteissa ominaisuuksiin voi lukeutua erilaisia toimintoja tai tuotteen teknisiä vaatimuksia, kun taas toisissa tilanteissa tarpeessa on jo valittuna tietty hankittava tuote. (van Weele ym., 2018, s. 7–8; Nieminen, 2016, luku 3.1.)

Tarpeen määrittelyn jälkeen prosessin seuraava vaihe on toimittajan valinta, sekä sopimuksen luominen. Tarvittavalla tuotteella tai palvelulla voi olla toimittaja jo valmiiksi valittuna ja sopimus voimassa, jolloin toimittajan valinta on tehty aiemmin. Mikäli sopimus ei ole voimassa, saatavilla olevat tuotteet ja toimittajat tulee kartoittaa. Tavoitteena on hyödyntää omaa osaamista optimoimalla asiakkaan tarve ja toimittajamarkkinat. Toimittajamarkkinoiden tunteminen on tärkeä ominaisuus toimittajavalinnan tekemisessä. Oikean toimittajan löytäminen vaatii proaktiivista otetta hankinnan onnistumiseen ja aktiivista kommunikointia toimittajien kanssa. Riskinä on ostaa siltä toimittajalta, jolta ennenkin on ostettu, jolloin markkinoiden tarjoamia vaihtoehtoja ei hyödynnetä. Oikean toimittajan löydyttyä toimittajan kanssa voi tarvittaessa neuvotella sopimuksen. Sopimuksen tekeminen ei kuitenkaan ole pakollista, sillä toimittajalta saatua tarjousta voi käyttää ostotilauksen tekemiseen. (van Weele ym., 2018, s. 7–8; Nieminen, 2016, luvut 3.2–3.3.)

Hankintaprosessissa seuraava vaihe on tilaaminen tai ostaminen. Kirjallisuudessa yleisesti tilaaminen on operatiivisen oston ensimmäinen vaihe, aiempien vaiheiden ollessa strategisen hankinnan osa-alueita. Ostaminen terminä ei yksiselitteisesti rajaa prosessin eri vaiheita ulos vastuistaan, sillä eri määrittelmien mukaan tarpeen määrittäminen lukeutuu operatiivisen ostamisen prosesseihin. Englanninkielinen termi *purchasing* tarkoittaa ostajien osallistumista hankintaprosessin eri vaiheisiin, siinä missä *buying* viittaa enemmän toimittajarajapinnassa toimimiseen, kuten kilpailuttamiseen. Tilaamisella tarkoitetaan sovittujen ehtojen täyttävän ostotilauksen jättämistä toimittajalle. Tilaaminen voi olla toistuvaa tai kertaluonteista. Toistuvan tilaamisen apuna toimii ostavan yrityksen ja toimittajan välinen sopimus sekä erilaiset tilaustyypit, joita

käyttämällä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä molemmille osapuolille. (van Weele ym., 2018, s. 7–9; Nieminen, 2016, luku 3.4.)

Ostotilauksen jättämisen jälkeen tilauksen toimitusta tulee valvoa. Liike-elämässä sovitut ehdot, kuten toimitusaika, eivät aina täyty. Ostotilauksesta on hyvä saada tilausvahvistus ja muut tilaukseen liittyvät dokumentit, joiden avulla toimittaja vahvistaa tilauksella sovitut ehdot. Toimitusvalvonnan apuna voi käyttää erilaisia menetelmiä. Valvonnan avulla poikkeamiin voidaan puuttua ja ongelmia ehkäistä ja tilauksen perusvaatimukset, kuten toimitusaika, käyvät toteen. Mikäli ongelmia esiintyy, niihin tulee toiminnan kehittämisen vuoksi puuttua. Jos toimituksessa ilmenee ongelmia, niistä voidaan reklamoida toimittajalle korjaavien toimenpiteiden suorittamiseksi. (Nieminen, 2016, luku 3.5; van Weele ym., 2018, s. 8.)

Viimeinen vaihe hankintaprosessissa on seuranta ja arviointi. Seurannan ja arvioinnin avulla toimintaa voidaan jatkuvasti kehittää. Yhteistyön seurannalla tilauksen molemmat osapuolet voivat parantaa toimintaa, luoda läpinäkyvyyttä tilaamiseen ja varmistaa jatkossa halutun tasoisen liiketoiminta. Erilaisten mittareiden avulla voidaan raportoida toimittajalle prosessin toimivuutta. (Nieminen, 2016, luku 3.6.)

5.4 Hankintojen mittaaminen

Kuten luvussa 5.1 on mainittu, hankinnoista muodostuu merkittävä osa yrityksen kokonaiskustannuksista. McKinseyn ja Supply Management Institutun tutkimus osoittaa hankinnan roolin merkittävänä osana yrityksen kannattavuudessa. Tutkimustulosten mukaan parhaissa yrityksissä hankintatoimi erottautui edukseen kolmella tavalla. Parhaissa yrityksissä henkilöstön järjestelmällisellä kouluttamisella ja osaavien henkilöiden rekrytoimisella koettiin olevan merkittävä vaikutus suhteessa heikompiin yrityksiin. Toisena vaikuttavana tapana huomattiin tiivis yhteistyö hankintaorganisaation ja sidosryhmien välillä. Kolmas erottuva tekijä oli selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden laaja mittaaminen. Hankinnan perinteisen kustannussäästöjen mittaamisen lisäksi

mitattiin myös kokonaisvaltaisia liiketoiminnan tavoitteista muodostuvia yksilöityjä tavoitteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 22–23.)

Hankinnan mittarit keskittyvät usein toimittajien palvelutason seurantaan. Perinteinen tapa on osoittaa negatiivisia, epäonnistumisia esittäviä mittareita, kuten myöhästymisiä, puutteita tai reklamaatioita. Positiivisten vaikutusten mittarit eivät yleensä ole niin kehittyneitä kuin negatiivisten, vaikka useat yritykset pyrkivätkin panostamaan niihin. Hankinnan mittaamiseen ei ole yhtä yleispätevää toimintatapaa, vaan hankintaorganisaation keskeiset piirteet saattavat erottua merkittävästi organisaatioiden välillä. Hyvä mittausjärjestelmä ja arviointi antavat selkeän ja ymmärrettävän kuvan organisaation pitkäjänteisten tavoitteiden ja strategian pohjalta, jossa linjataan hankinnan ja yksilöiden tavoitteet eri organisaatiotasolle. Hankinnan mittaamisessa onkin tärkeä tunnistaa tavoitteita parhaiten kuvaavat mittarit ja se, mihin mittarin data pohjautuu. Mittareiden tunnistamisen jälkeen mittausjärjestelmää tulisi kehittää ja tuloksista tulisi kommunikoida laaja-alaisesti yksilön, tiimin ja koko organisaation kesken. Hankinnan mittaamisessa ei ole yhtä totuutta, vaan mittarin tulisi olla tasapainoinen ja riittävän laaja-alainen. Hyvin valittujen mittareiden avulla saadaan läpinäkyvyyttä organisaation sisällä ja koko toimitusketjussa, mikä auttaa kommunikoinnin helpottamisessa. (Huuhka, 2017, s. 201, 211–212; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 360–362.)

6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jota lähestytään tapaustutkimuksena. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan käytännön ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä keräämällä ja arvioimalla olemassa olevaa tietoa, sekä teoriasta että käytännöstä. Tietoa on tarkoitus kerätä ja tarkastella eri tavoilla ja työhön pyritään sisällyttämään vuorovaikutusta eri tahojen välillä. Erona uutta teoriaa tuottavaan tieteelliseen tutkimukseen, tutkimuksellisen kehitystyön tarkoituksena on luoda käytännön ratkaisuja tai parannuksia, opinnäytetyön tapauksessa uudistamalla hankintatoimen mittaristo. (Ojasalo ym., 2015, s. 17–22.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö tehdään lähes aina yritykselle tai organisaatiolle. Kehittämistyön pyrkimyksenä on poistaa tunnistettu ongelma tarjoamalla siihen ratkaisu. Ongelman poistaminen on riippuvainen kehittämistyön kohdeyrityksestä, eikä poistaminen ole pelkkä tekninen toimenpide, sillä yrityksessä moni asia vaikuttaa muutokseen. Ensisijaisesti yritys on kokonaisuus, jossa tapahtuva muutos edellyttää siellä työskentelevien ihmisten huomiointia. (Kananen, 2015, s. 12–13.)

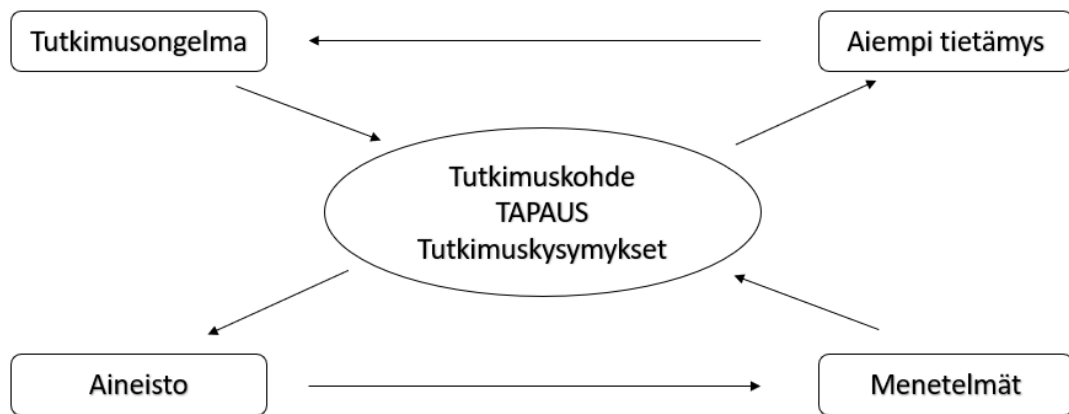
Opinnäytetyön rakenne koostuu tutkimusprosessin eri vaiheista. Opinnäytetyötä voidaan pitää tutkimuksellisen kehittämistyön raporttina ja siinä kerrotaan mitä, miten ja miksi tutkimusprosessin eri vaiheissa on tehty. Perinteisesti rakenteen muodostavat johdanto, teoreettinen viitekehys, tutkimusasetelma, tutkimustulokset, johtopäätökset, sekä pohdinta. Lisäksi liitteet ja lähteet sisällytetään raporttiin. (Kananen, 2015, s. 14–19.)

6.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan yhtä tutkittavaa tapausta tai ilmiötä tai pientä joukkoa valikoituja tapauksia. Tutkimuksen kohde voi olla organisaatio, ryhmä, jokin olemassa oleva prosessi tai yksilö ja kohteet voivat erota toisistaan huomattavasti. Tapaustutkimuksessa tutkija perehtyy tapausta käsittelevään kirjallisuuteen ja pyrkii analysoimaan rajattua tapausta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti hyödyntäen erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. (Vuori, n.d., kohta Tapaustutkimus.)

Yleisimmin tapaustutkimuksen kohteena on ilmiö tai tapahtumakulku. Tapaustutkimus on perusteellinen kuvaus tutkittavasta kohteesta. Sille luonteenpiirteistä on kokonaisvaltainen analysointi, kiinnostus prosessiin tai prosesseihin, monipuolisten aineistojen ja tutkimusmenetelmien hyödyntäminen, sekä aiemmin luotujen tutkimusten hyödyntäminen. Ominaista tapaustutkimukselle on pyrkimys selvittää jotakin, mikä ei ole ennestään tiedossa. Sen vuoksi tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”. (Laine ym., 2007, s. 9–10.)

Tapaustutkimuksen lähtökohtana toimii tutkijaa kiinnostava ilmiö tai tapaus. Yleensä tutkijalla on aiempaa kokemusta tutkittavasta tapauksesta, jonka avulla muodostuu tutkimusongelma. Ongelman ratkaisemiseksi muodostetaan tutkimuskysymyksiä, jotka johdattavat tutkijan tutkittavan aineiston pariin. Tutkimusta tehtäessä tutkimuskysymykset ohjaavat tutkijaa hyödyntämään kerättyä aineistoa ja erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen teon aikana tutkijan tulisi miettiä, miten kerätty aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kuviossa 8 on kuvattu tapaustutkimukselle olennainen kulku. (Laine ym., 2007, s. 26–27.)



Kuvio 8. Tapaustutkimuksen kulku. (Mukaillen Laine ym., 2007, s. 27)

Kuviossa 8 näkyvät kolmion muodostavat nuolet kuvaavat tapaustutkimukselle tyypillistä kulkua. Ylempi kolmio luo lähtökohdan tutkimukselle. Tutkimuskohdeesta on olemassa aiempaa tietämystä, minkä perusteella syntyy tutkimusongelma. Tutkimusongelman perusteella muodostuvat tutkimuskysymykset, jotka taasen osoittavat suunnan kerättävään aineistoon ja käytettäviin menetelmiin. Aineiston ja menetelmän käsittelyn jälkeen palataan tutkimuskysymyksiin ja -kohteeseen ja siihen, auttavatko aineisto ja menetelmät ratkaisemaan tutkimusongelman. Kuvatut osa-alueet ovat jatkuvasti vuorovaikutuksissa toisiinsa ja jalostuvat tapaustutkimuksen edetessä. (Laine ym., 2007, s. 26–27.)

6.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kerätä ja tarkastella tietoa usein eri tavoin, minkä vuoksi opinnäytetyössä kerätään kvalitatiivista tietoa usein eri menetelmin, useilta eri sidosryhmiltä. Tässä opinnäytetyössä käytetään seuraavia tiedonkeruumenetelmiä:

- Haastattelu
 - Teemahaastattelu
 - Ryhmähaastattelu
 - Avoin haastattelu
- Havainnointi
- Dokumenttianalyysi

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä joustavuutensa vuoksi. Haastattelu sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja sen avulla on mahdollista saada yksilöiden näkemyksiä ja ajatuksia esille. Haastattelussa haastateltavat pääsevät kertomaan itseään koskevia asioita, jolloin saadaan haastateltavien todellisia ajatuksia ja motiiveja esille. Niiden avulla päästään tutustumaan syvemmin tutkimuksen kohteeseen. Erilaiset haastattelut sopivat erinomaisesti taustatyön tekemiseen ja haastatteluista saadun tiedon analysoinnilla saadaan useita eri näkökulmia esille. Opinnäytetyössä on tarkoitus hyödyntää teemahaastattelua, ryhmähaastattelua, sekä avointa haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3; Ojasalo ym., 2015, s. 41.)

Tärkeitä ominaisuuksia haastattelua tehtäessä on ymmärtää haastateltavan kohteen lähtökohdat, ympäristö ja toimintatavat. Haastateltavan ensivaikutelman luomista ajatellen on tärkeä päättää, millä tavoin haastattelija esiintyy haastatteluun valmistautuessa, jotta haastateltava suhtautuu tilanteeseen positiivisesti. Esiintymistapoja voivat olla esimerkiksi puolueeton tutkija tai esiintyminen inhimillisenä hahmona luodakseen positiivisen kuvan itsestään haastattelutilannetta varten. Haastattelijan on tärkeä löytää oikeat haastattelun kohteet, henkilöt, jotka ovat valmiit esittämään perusteltuja vastauksia tutkimuksen edistämistä ajatellen, sekä luoda luottamussuhde haastateltavan ja haastattelijan välille. (Fontana & Prokos, 2007, s. 43–46.)

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu, tarkoittaa haastattelua, jossa vastaajaa ei haluta ohjata liikaa, vaikka haastatteluteemat on suunniteltu tarkkaan. Teemahaastattelun aiheet ovat mietitty etukäteen, mutta niiden järjestys saattaa vaihdella. Kirjallisuuden perusteella puolistrukturoitu haastattelu on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun yksittäisten mittareiden pätevyyttä vahvistetaan ja kun pyritään tutkimaan jonkin ilmiön vaikutusta. Haastatteluja voidaan katsoa olevan tarpeeksi, kun uudet haastattelut eivät enää tuota oleellista uutta tietoa. Tällaista tilannetta kutsutaan saturaatiopisteen saavuttamiseksi. (Ojasalo ym., 2015, 106–111.)

Teemahaastattelussa oleellista on haastattelun eteneminen keskeisten teemojen varassa, yksityiskohtaisten kysymysten sijasta. Teemahaastattelua

käytetään usein tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ennalta analysoituun teemaan ja sen avulla saadaan esille haastateltavien kokemukset omin sanoin kerrottuna. Haastattelua varten tutkija on alustavasti selvittänyt teemoille olennaisia osia, prosesseja, rakenteita ja kokonaisuutta, joiden perusteella hän luo haastattelulle rungon. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3.)

Koska opinnäytetyön aihe on moninainen, eikä aiheeseen ole yhtä oikeaa totuutta, päätettiin haastatteluksi valita nimenomaan teemahaastattelu, joka pidetään kohdeyrityksen ostajille. Teemahaastatteluilla selvitetään kohdeyrityksen nykytilannetta ja ostajien yksilötason tietämystä kohdeyrityksen olemassa olevista mittareista, strategiasta ja oman työn vaikuttavuudesta organisaation menestymiseen. Haastattelut toteutetaan anonyymisti, jotta haastateltava kokisi ympäristön luotettavaksi ja teemahaastatteluiden avulla saadaan mahdollisimman kattava lopputulos. Haastatteluiden jälkeen aineisto puretaan ja analysoidaan teema-alueittain.

Toinen opinnäytetyössä käytettävä haastattelutapa on ryhmähaastattelu. Ryhmähaastatteluun osallistuu tavallisesti ryhmä ihmisiä, jotka keskustelevat haastattelijan asettamasta teemasta. Kehittämistyössä ryhmähaastattelusta on usein huomattavasti hyötyä, sillä sen avulla usea henkilö keskustelee samasta aiheesta samanaikaisesti, haastaen muita ja perustellen omia mielipiteitään. (Ojasalo ym., 2015, s. 41–42, 111–113.)

Ryhmähaastattelu on yleisesti käytössä oleva kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Perinteisesti ryhmähaastattelua on käytetty niin kutsutun fokusryhmän haastatteluun markkinointitutkimuksen yhteydessä, mutta ryhmähaastatteluun on myös muita erilaisia tekniikoita ja käyttötarkoituksia. Ryhmähaastattelua varten kasataan fokusryhmä, jossa haastattelijä ohjaa keskustelua strukturoidusti tai strukturoimattomasti. Tutkimustarkoitukseen käytettäessä ryhmähaastattelua ohjataan usein tutkimuksessa kartoitettujen vaihtoehtojen testaamiseen ja mielipiteiden keräämiseen. (Fontana & Prokos, 2007, s. 29–31.)

Ryhmähaastattelusta on erilaisia toteutustapoja käyttötarkoitukseen mukautettuna. Yksi toteutustapa on niin kutsuttu ideointityöpaja, jolla tarkoitetaan tilaisuutta, jossa ryhmässä tai jaetuissa ryhmissä pyritään tuottamaan ideoita tai ratkaisemaan ongelmia. Ideointityöpajaa kutsutaan myös aivoriiheksi ja se on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä. Ideointityöpaja koostuu useasta eri vaiheesta, esi-, lämmittely-, ideointi- ja valintavaiheesta. Esivaiheessa asetetaan työpajan rajat ja tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa osallistujien ennakkoluuloja pyritään kitkemään toimintaperiaatteet esittämällä. Ideointivaiheessa on tarkoitus vapaasti esittää ajatuksia ja ideoita, jotka kokouksen vetäjä kirjaa muistiin. Valintavaiheessa käydään kirjatut ajatukset ja ideat läpi, niitä arvioidaan ja niistä voi esittää mielipiteitä tai perusteluja. (Fontana & Prokos, 2007, s. 31–35; Ojasalo ym., 2015, s. 160–161.)

Ryhmähaastattelussa on tarkoitus ryhmässä keskustella ostajien mielestä tärkeimmistä mittareista heidän omaan työhönsä liittyen nykytilan selvittämisen jälkeen. Ryhmähaastattelun järjestämisen aikaan olemassa olevat mittarit on selvitetty ja opinnäytteen tekijällä on näkemys niin hankintatoimen kuin tärkeimpien sidosryhmien osalta siitä, mitkä ovat organisaation kannalta kriittiset menestystekijät ja mitä tulevaisuudessa voisi mitata. Ryhmähaastattelussa tuodaan esille myös erilaisia vaihtoehtoja mitattavista kohteista, joista haastateltavat voivat nostaa esille omasta mielestään tärkeitä kohteita.

Kolmas hyödynnettävä haastattelutapa on avoin haastattelu. Teemahaastattelusta eroten, avoin haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua valitusta aiheesta. Haastattelu tai keskustelu käydään avoimesti ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti. Avointa haastattelua voidaan hyödyntää muun muassa silloin, kun kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia tulkitaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 108–109.)

Avoimessa haastattelussa on tarkoitus keskustella mittareiden käytön nykytilanteesta, strategiasta ja liiketoimintasuunnitelmasta yrityksen tilaus-toimitusketjun tiimin palvelupäällikön kanssa, joka on vastuussa kyseisestä tiimistä ja sen toiminnasta. Avoimessa haastattelussa on tavoitteena keskustella

teoreettisen viitekehyksen ja operatiivisen toiminnan eroavaisuuksista ja niiden selittämisestä, jotta tutkimuksen tekijä pystyy tulkitsemaan nykytilaa paremmin.

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia. Havainnoinnilla pyritään tutustumaan luonnollisesti tutkittavaan ympäristöön. Sen avulla voidaan selvittää, toimivatko ihmiset tai esineet siten kuin niiden oletetaan toimivan. Havainnoinnin avulla voidaan huomata ympärillä tapahtuvia asioita järjestelmällisesti ennalta määritellystä kohteesta. Havainnoista tulee luoda looginen kokonaisuus ja analysoida niitä sekä pelkistämällä, että tulkitsemalla. Havainnointia voi olla esimerkiksi videointi, äänittäminen tai päiväkirjan kirjoittaminen. Havainnoija voi olla ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja. Havainnointi voi olla strukturoitua, eli tarkkaan jäsenneiltyä toimintaa tai vaihtoehtoisesti strukturoimatonta, eli joustavaa toimintaa. (Ojasalo ym., 2015, s. 42, 114–120.)

Havainnointia suorittaessaan tutkija on suoraan tekemisissä tutkittavan kohteen kanssa. Tärkein tekijä havainnointia suoritettaessa on havainnoida todellisia toimintatapoja, eikä raportoituja toimintatapoja. Todellisen toimintatavan seuranta on tärkeää, koska eroavaisuuksia todellisuuden ja raportoidun välillä ilmenee jo inhimillisten syiden vuoksi. Usein ajatellaan toimittavan eri tavalla, kuin todellisuudessa toimitaan. Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä toimii usein hyvin haastattelun rinnalla ja molempia menetelmiä käytettäessä saadaan laaja kuva tutkittavan kohteen kokonaisuudesta. (Hammond & Wellington, 2013, s. 111–114.)

Opinnäytetyössä havainnoija on aktiivinen osallistuja toimiessaan kohdeyrityksen työntekijänä tutkimuksen aikana. Tarkoituksena on hyödyntää havainnointia pintapuolisesti liittyen mittareiden käytön nykytilan tutkimiseen, asenteisiin mittaamista kohtaan sekä seuraamalla yleistä keskustelua mittaustuloksista. Havainnoinnilla ei ole tarkoitus etsiä epäkohtia organisaatiosta vaan selvittää yleistilannetta organisaatiossa mittareihin ja mittaamiseen liittyen koko organisaation sisällä.

Kolmantena tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä toimii dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa kirjalliseen muotoon saate- tusta aineistosta pyritään tekemään päätelmiä. Tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi tekstimuotoiset haastattelut, artikkelit, vuosikertomukset, pa- laverimuistiot tai raportit. Järjestelmällisen analysoinnin myötä dokumenteista voidaan luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Dokumenttianalyysin vah- vuutena toimii sen herkkyys, sillä tutkittavaa asiaa tarkastellaan sen luonnolli- sessa ympäristössä. (Ojasalo ym., 2015, s. 136.)

Dokumenttianalyysia tehtäessä on tärkeää analysoida sitä, millaisessa yhtey- dessä dokumenttia esitetään. Analysoinnin kohteina voi olla:

- Kuka dokumentin on luonut?
- Kenelle dokumentti on kohdistettu?
- Milloin ja missä yhteydessä dokumentti on luotu?
- Miten sen sisältö on esitetty?
- Millaista kieltä tai kuvioita siinä esiintyy?
- Millaisia referenssejä tai vertailukohtia siinä esiintyy? (Hammond & Wellington, 2013, s. 55–56.)

Opinnäytetyössä dokumenttianalyysia on tarkoitus käyttää erityisesti mittarei- den raportoinnin tutkimiseen, kuten minkä mittareiden tuloksia raportoidaan, miten, missä yhteydessä ja kuinka usein. Tai vaihtoehtoisesti mitä olemassa olevia mittaustuloksia ei raportoida. Tiedossa on, että kohdeyrityksessä on käytössä raportointijärjestelmä, jossa on kattava määrä erilaisia tunnuslukuja esittäviä mittareita.

7 HANKINTATOIMI KOHDEYRITYKSESSÄ

7.1 Osto-organisaation rooli kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen hankintatoimi, eli osto-organisaatio, työskentelee kohdeyrityksen emoyhtiön alaisuudessa ja siihen lukeutuu viisi päätoimista ostajaa sekä osto-organisaation esihenkilö. Osto-organisaatio on osa ”tilaus ja toimitus” tiimiä ja yleensä tiimiä käsitellään kohdeyrityksessä kokonaisuutena. Kohdeyrityksen ostajien työnkuvaan lukeutuu luvussa 5.3 esitellyt operatiivisen oston tavallisimmat vastuut, esimerkiksi päivittäiset tilausprosessit, toimitusten seuranta, laskujen tarkastaminen ja reklamaatiot toimittajille. Lisäksi nimikkeiden hallinta toiminnanohjausjärjestelmässä on ostajien vastuulla, yhteistyössä tuotepäälliköiden kanssa.

Ostajien arkeen kuuluu jatkuva kommunikointi tärkeimpien sidosryhmien kanssa, joita ovat toimittajat, tilauskoordinaattorit ja myyntiorganisaatioon lukeutuvat tuote- ja myyntipäälliköt. Kohdeyrityksessä strateginen hankinta, kuten toimittajien valinta, sopimus- ja hintaneuvottelut ja tuotevalikoima on tytäryhtiöiden vastuulla, minkä vuoksi opinnäytetyössä keskitytään pääsääntöisesti operatiivisen ostamisen prosessiin ja sen vaikuttavuuteen. Opinnäytetyön tutkimusosiossa hankintatoimella tarkoitetaan nimenomaan kohdeyrityksen osto-organisaatiota ja sen operatiivista ostotoimintaa.

Ostajien vastualueet on järjestetty uudelleen osana hankinnasta maksuun - prosessin kehitysprojektia. Aiemmin kohdeyrityksen ostajien vastualueet oli jaettu eri liiketoimintaosastojen mukaan, mutta osana kehitysprojektia vastuut muutettiin vastaamaan enemmän nimikkeiden ohjaustavallista periaatetta. Käytännössä vastualueet järjestettiin uudelleen sen mukaan, onko kyseisen toimittajan tuotevalikoimasta suurin osa varasto- vai projektituotteita, liiketoimintaosastosta tai tytäryhtiöstä riippumatta.

Karkealla jaottelulla voidaan katsoa kohdeyrityksessä olevan nykyisin kahdenlaisia ostajia, joista toiset vastaavat varastoon hankittavista nimikkeistä ja

toiset projekteja varten hankittavista nimikkeistä. Ostajien käytännössä toteutuvassa ja teoreettisessa hankintaprosessissa ei ole merkitystä, syntykö ostettavan tuotteen tai palvelun tarve varaston vai projektin tarpeesta.

7.2 Kohdeyrityksen strategia

Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 3, osana suorituskyvyn johtamista korostetaan strategian, kriittisten menestystekijöiden ja liiketoiminnan prosessien kehittämisen rooleja, sekä mittaamista johtamisen apuvälineenä. Tutkittaessa suorituskyvyn johtamista ilmeni, kuinka organisaatioiden johdon tehtävänä on luoda yritykselle strategia ja toimintasuunnitelma. Mittaamisella on tarkoitus kerätä tietoa suorituskyvyn tasosta ja strategian kannalta merkittävistä tunnusluvuista, sekä raportoida niistä.

Kohdeyrityksen strategia on toimia kasvuvetoisesti ja strategian teemana toimii kuusi kulmakiveä, joiden voidaan katsoa olevan luvussa 4.2 esiteltyjä strategian tarkasteltavia näkökulmia. Kriittisiä menestystekijöitä ei ole avattu tarkasteltavien näkökulmien, tai kulmakivien, yhteyteen. Strategian teemana toimivat kulmakivet ovat:

- Tuotekehitys
- Palvelukehitys
- Kansainvälistyminen
- Kiinteistöautomaatio
- Arvostava kulttuuri
- Asiakaslupaus

Tuote- ja palvelukehitys omina osa-alueinaan pitävät sisällään oman osaamisen vahvistamista ja kehittämistä, asiakkaiden mukaan tuomista tuote- ja palvelukehittämiseen sekä prosessien kehittämistä ja johtamista. Kansainvälistymisellä kohdeyrityksen strategian kulmakivenä tarkoitetaan yksinkertaisesti liiketoiminnan kasvattamista kansainvälisillä markkinoilla, eritoten Ruotsissa, Norjassa ja Virossa. Kiinteistöautomaatio strategian kulmakivenä tarkoittaa

uusien ja avoimien kiinteistöautomaation tuotteiden ja palveluiden tuomista markkinoille.

Opinnäytetyön kannalta konkreettisimmat kulmakivet ovat arvostava kulttuuri ja asiakaslupaus. Strategian mukaisesti arvostavalla kulttuurilla tavoitellaan motivoitunutta ja hyvän asenteen omaavaa henkilöstöä. Arvostavan kulttuurin teemoina on eritelty pyrkimys luottamuksen ja työn arvostuksen tavoitteluun, valmentavaan johtamiseen, osaamisen kehittämiseen, hyvään yhteistyöhön ja vastuunkantoon. Viimeisenä kulmakivenä toimii asiakaslupaus. Kohdeyrityksessä asiakaslupauksen lunastamisen kerrotaan olevan ”sydämen asia” ja sillä tarkoitetaan yhdessä asiakkaan kanssa onnistumista ja kehittymistä.

Luvussa 3.3 on kerrottu kriittisten menestystekijöiden linkittävän strategian ja operatiivisen toiminnan yhteen strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista varten. Mainitut kuusi kulmakiveä eivät sellaisenaan linkitä strategiaa ja operatiivista toimintaa yhteen. Arvostava kulttuuri ja asiakaslupaus teemoina esiintyvät kohdeyrityksen arjessa ja niiden voidaan katsoa linkittävän strategian ja operatiivisen toiminnan yhteen. Hankintatoimen mittaamisen kannalta erityisesti asiakaslupauksen ja arvostavan kulttuurin eri osa-alueiden voidaan alustavasti katsoa olevan mahdollisia mittauskohteita.

8 NYKYTILA-ANALYYSI

8.1 Nykytilan selvittämisen taustatiedot

Kuten opinnäytetyön taustoissa (luku 2.1) on mainittu, kohdeyrityksessä on käynnissä projekti hankintatoimen ja hankinnasta maksuun prosessin kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Laajan projektin osana hankintatoimen mittarit ja mittaristo on tarkoitus uudistaa vastaamaan organisaation johdon ja operatiivisen oston tarpeita, jotta tulevaisuudessa koko organisaatiolla on selkeä näkemys ostoprosessien toimivuudesta ja onnistumisesta.

Osana tutkimusta kohdeyrityksessä suoritettiin nykytila-analyysi ostajien teemahaastattelun, havainnoinnin ja dokumenttianalyysin avulla. Nykytila-analyysin tavoitteina oli selvittää organisaation yleistä mittareiden käyttötapaa ja niistä raportointia ja kommunikointia. Nykytila-analyysissä analysoitiin yleisellä tasolla, miten kohdeorganisaatio kokonaisuudessaan hyödyntää mittareita ja millaiseksi ostajat kokevat mittareiden käytön. Analyysi antoi suuntaa kehitysprojektin etenemisen seuraaville askeleille. Kuten mainittua, kohdeorganisaatiossa on käytössä mittava määrä erilaisia mittareita ja nykytila-analyysin avulla hahmotettiin kuva siitä, miten mittareita käytetään.

8.2 Teemahaastatteluiden toteutus ja tulokset

Teemahaastatteluissa haastateltiin viittä ostajaa erillisissä haastattelutilaisuuksissa. Yksi ostajista on tutkimuksen teon aikana irtisanoutunut kohdeyrityksen palveluksesta. Irtisanoutunut ostaja työskenteli kohdeyrityksen palveluksessa noin neljän vuoden ajan. Toinen haastateltu ostaja on rekrytoitu tutkimuksen teon aikana ja on haastattelun hetkellä työskennellyt kohdeyrityksen palveluksessa noin kolmen kuukauden ajan. Uuden ostajan haastattelun avulla tutkimukseen saatiin näkökulmaa siitä, miten mittarit ja mittaaminen on tuotu uuden työntekijän perehdyttämisvaiheessa esille. Kolme muuta ostajaa omaavat pidemmän työhistorian kohdeyrityksessä ja kaikki ovat olleet kohdeyrityksen palveluksessa eri rooleissa yli kymmenen vuotta.

Teemahaastattelun avulla pyrittiin vastaamaan kysymyksiin:

- Millaisia hankintaan liittyviä mittareita yrityksessä on organisaatio-, tiimi- ja henkilötasolla?
- Miten mittarit tukevat yrityksen strategiaa?
- Miten oma työ vaikuttaa mittareiden tuloksiin?
- Miten mittareiden tulokset vaikuttavat omaan työhön?
- Miten mittaamisen tuloksista viestitään?
- Millaisia tavoitteita henkilöstöllä on organisaation eri tasoilla?

Teemahaastatteluiden alussa kaikille haastateltaville informoitiin, että tutkimuksen tarkoituksena on selvittää nimenomaan arkisen työn mittaamista lyhyellä aikavälillä ja se, minkä vuoksi mittarit yleensä ovat olemassa. Organisaatiossa mittarit liitetään usein vuosittaiseen palkitsemiseen. Jossain vaiheessa haastatteluita kaikki haastatellut vastasivat kysymyksiin nimenomaan pidemmän aikavälin mittareita ja vuosittaisen palkitsemisen mittareita mukaillen, jolloin haastattelija pyrki ohjaamaan keskustelua takaisin lyhyemmän aikavälin mittaamiseen. Järjestyksessään viimeisiä haastatteluja tehtäessä haastateltujen vastaukset eivät tuoneet juurikaan uutta tietoa, jolloin voidaan todeta satu-raatiopisteen saavutetuksi teemahaastatteluiden osalta.

8.2.1 Organisaatiotason mittarit

Organisaatiotasolla käytössä olevista mittareista kysyttäessä lähes kaikki haastatellut pohtivat vuositasolla mitattavia taloudellisia tuloksia, kahden haastatellun nostaan esille kuukausitasolla viestitettävät taloudelliset luvut. Yksi haastateltu mainitsi, miten puheen tasolla nostetaan myös tehtyjen tarjouksien määrä esille. Keskustelun kautta haastattelija pyrki keräämään tietoa muista käytössä olevista mittareista, mutta haastatellut eivät osanneet vastata millä muulla tavoin organisaation toimintaa mitataan, varsinkaan tavallisessa arjessa. Varaston arvo ja kiertonopeus nostettiin haastatteluissa esille, erityisesti se kuinka varaston arvo ja kiertonopeus mainitaan usein puheen tasolla,

mutta luvut itsessään eivät kerro ovatko mittareiden tulokset positiivisia vai negatiivisia, sillä tavoitelukemia ei kerrota.

Kaikille haastatelluille organisaation mittarit eivät olleet tiedossa ja kukaan haastatelluista ei ollut sitä mieltä, että oma työ juurikaan vaikuttaisi organisaation mittareiden tuloksiin. Välillinen oman työn vaikutus organisaation toimintaan nostettiin esille kahden ostajan toimesta ongelmien kautta, kuvaten kuinka yksittäinen ongelma tilaus-toimitusketjussa synnyttää koko tilaus-toimitusketjuun pullonkaulan, joka yleensä paisuu ja vie huomattavasti henkilöstön, toimittajan ja asiakkaan resursseja.

Yleinen kuva organisaatiotason mittareista oli, että niillä raportoidaan ainoastaan taloudellisia lukuja ilman tavoitteita tai tietoa mihin taloudelliset luvut pohjautuvat. Toisin sanoen raportoinnista puuttuu tieto siitä, missä on onnistuttu tai epäonnistuttu. Muut mittarit tuodaan esille ainoastaan puheen tasolla ja tiedossa olevat mittarit eivät haastateltavien mukaan tue organisaation strategiaa.

8.2.2 Tiimitason mittarit

Kuten mainittu, tiimillä tarkoitetaan ”tilaus ja toimitus” tiimiä, johon osto-organisaatio lukeutuu. Tiimitason mittareista kysyttäessä kaikki haastatellut nostivat esille yhden mittarin – toimitusvarmuusmittarin. Toimitusvarmuusmittarilla pyritään kuvaamaan ovatko asiakkaalle toimitettavat tuotteet toimitettu vahvistettujen toimituspäivämäärien mukaisesti. Toimitusvarmuusmittari on eroteltu kahdeksi eri mittariksi, joista toinen kuvaa varastoitavia tuotteita ja toinen niin kutsuttuja projektituotteita.

Ostajien keskuudessa toimitusvarmuusmittari sai kritiikkiä osakseen, sillä useamman haastatellun mielestä se ei kuvaa osto-organisaation toimintaa tai onnistumista vaan sitä, miten myyntitilaukset vahvistetaan asiakkaalle. Yleinen mielipide toimitusvarmuusmittarista oli, että olemassaolollaan se on tärkeä

mittari kuvaamaan tilaus-toimitusketjun onnistumista kokonaisuudessaan, mutta se ei yksinään mittaa osto-organisaation toimintaa.

Toiseksi mittariksi nostettiin varaston arvo suhteessa liikevaihtoon, joka on yksi vuosipalkitseminen mittareista. Kyseisen mittarin ongelmaksi nostettiin se, että mittari kuvaa vain vuoden viimeistä neljännestä eikä päivittäistä työtä, mikä mahdollistaa mittarin tuloksen osaoptimoinnin. Mittarin haasteeksi arkipäiväiseen työhön liittyen nostettiin esille se, miten mittari on riippuvainen tehdystä myynnistä viimeisellä vuosineljänneksellä, mihin osto-organisaation ei katsottu olevan osatekijänä.

Oman työn merkitystä tiimin mittareihin vähäteltiin ja perusteluiksi kerrottiin kuinka ”tiimin tulos rakentuu ostajista riippumattomista syistä”. Osa haastatelluista nosti esille, kuinka ongelmien ratkaiseminen oman työn osalta on merkittävässä roolissa koko tiimin tuloksissa. Puheen tasolla nostettiin esille myös reklamaatiot, niin kutsutut laatutapahtumat. Laatutapahtumien koettiin kuitenkin olevan osittain merkityksettömiä ostajien onnistumista ajatellen, sillä yleensä reklamaatiot eivät aiheudu ostajan tekemästä työstä vaan koskevat yleensä joko tuotteiden laatuvirheitä tai inhimillisiä virheitä myyntitilausten käsittelyssä tilauksen luonti- tai lähetysvaiheessa.

Kohdeyrityksen strategiaa ajatellen ainoaksi merkittäväksi tiimimittariksi nostettiin toimitusvarmuusmittari. Yrityksen strategian yhtenä kulmakivenä on asiakaslupaus, johon toimitusvarmuusmittari omalta osaltaan vaikuttaa. Kuten aiemmin on mainittu, toimitusvarmuusmittarissa nähtiin sellaisenaan ongelmia, jolloin oston mittaaminen vastaa strategiaa vain välillisesti. Muiden mittareiden ei koettu olevan strategian mukaisia.

Eryteisesti tiimitason mittareista kysyttäessä keskustelu kääntyi vuositasolla läpi käytävään palkkiolaskelmaan ja siinä asetettuihin tavoitteisiin. Kaikki haastatellut vastasivat tiimin mittareiden olevan ainoastaan palkkiolaskelmassa asetetut tavoitteet, ei arkiset mittarit. Osa haastatelluista ei tiennyt miten tiimiä mitataan, sillä asia otetaan esille vain kahdesti vuodessa vuosipalkkiota ja -tavoitteita esiteltäessä ja lopullista suoriutumista läpi käytäessä.

8.2.3 Henkilötason mittarit

Kohdeyrityksessä henkilötason mittareilla tarkoitetaan saatavilla olevia oman vastuualueen mittareita ja niiden seuraamista. Liiketoiminnan analyysi- ja toimitusketjunhallintatyökalujen avulla on mahdollista seurata oman vastuualueen mittaamisen tuloksia, kuten toimitusvarmuutta, nollarivien määrää, myynnin kasvua ja varaston kiertoa, määrätyillä aikaväleillä.

Henkilötasolla tietämys mittareista vaihteli huomattavasti. Osa ostajista seuraa oman vastuualueensa suoritusten mittareita jonkin verran, osa tietää mittareiden olemassaolosta, mutta ei seuraa niitä ja osa ei tiennyt oman vastuualueensa mittareista mitään. Kaksi viidestä vastaajasta tiesi mitä kautta oman vastuualueen mittareita on mahdollista seurata, yksi arveli tietävänsä ja kaksi ei tiennyt mistä mittareita voi tarkastella.

Osa ostajista oma-aloitteisesti seuraa ja tekee muutoksia omaan työhönsä tai tuoteryhmiensä parametreihin mittareiden perusteella, mutta osa ei seuraa mittareita ollenkaan. Mittareita seuraavat ostajat kokevat mittareiden tulosten seuraamisen olevan olennainen osa omaa arkeaan ja mittareiden toimivan eräänlaisina hyvän lopputuloksen mahdollistajana.

Kukaan haastatelluista ei tiennyt mitä mittareita heistä seurataan johdon tai sidosryhmien toimesta, jos mitään. Haastateltujen mielestä henkilötasolla ostajille ei ole suoraan asetettu vuosipalkkioon liittyviä tavoitteita, joten henkilötason mittareiden seuraaminen ja niiden hyödyntäminen oli täysin ostajasta kiinni. Vuosipalkkioon liittyvät henkilötason mittarit on usein asetettu yksittäisen projektin onnistumiseen tai tilaus-toimitusketjun tuloksiin perustuen, yksittäisen ostajan henkilökohtaisen toiminnan sijasta, mikä koettiin ongelmalliseksi mittareiden merkityksellisyyttä ajatellen.

8.2.4 Viestintä mittareiden tuloksista

Mittareista kommunikointiin liittyviin kysymyksiin kaikki ostajat vastasivat samankaltaisesti. Organisaation mittarit, eli aiemmin mainitut pääasialliset

taloudelliset luvut, esitetään yrityksen infotilaisuudessa kerran kuukaudessa. Lähes kaikki ostajat toivoivat, että lukuja avattaisiin enemmän ja kerrottaisiin, miten kyseisiin lukuihin on päästy ja vastaavatko luvut tavoitteita. Tällä hetkellä perustelut saavutetuista luvuista jäävät haastateltujen mielestä vajavaisiksi ja historiaan perustuvat luvut sellaisenaan eivät tuo arkiseen työhön lisäarvoa. Selviä poikkeamia saatetaan avata, mutta viestityt poikkeamat ovat usein negatiivisia.

Tiimitason mittareista toimitusvarmuus ilmoitetaan samassa tilaisuudessa avaten eri tuoteryhmien ja nimikkeiden ohjaustapojen suorituksia, sekä tavoitteita. Taustoja mittareiden tulosten takana avataan, mikäli tavoitteisiin ei päästä, mutta silloinkin taustat avataan yleisellä tasolla. Lisäksi toimitusvarmuusmittarin tulokset ilmoitetaan yrityksen sisäisillä nettisivuilla kerran kuukaudessa ja usein myös sähköpostitse.

Haastatellut ymmärtävät, miksi tuloksia ei avata yksityiskohtaisemmin koko yrityksen läsnä ollessa, mutta toivovat osaston sisäisiin palavereihin yksityiskohdaisempaa tietoa mittareiden tulosten taustoista sekä ennusteita tulevasta liiketoiminnasta. Muista olemassa olevista mittareista ei kommunikoida säännöllisesti, vaan kommunikointi tapahtuu palkkiolaskelmaa läpikäydessä kerran vuodessa.

Yleisesti sekä organisaatio- että tiimimittareista ajatellaan, että taloudellisten lukujen ja toimitusvarmuusmittareiden esittely yleisellä tasolla kerran kuussa on positiivista, mutta tavoitteet ja hyvin tehty työ jäävät omien päätelmien varaan. Tietoa saa kyllä kysymällä, mutta muutoin kommunikointi johdon ja esihenkilöiden puolesta käydään yleisellä tasolla.

Myös henkilötason mittareista ja niiden kommunikoinnista haastatellut vastasivat keskenään samalla tavalla. Henkilötasolla suorituksien tarkastelu jää kerran vuodessa käytävän palkkiolaskelman varaan. Yrityksessä järjestetään säännöllisiä kehitys- ja kahdenkeskisiä keskusteluja lähiesihenkilön kanssa, mutta keskusteluissa puhutaan lähinnä arkisia asioita palautteen jäädessä yleiselle tasolle ja sanalliseksi. Vaikka yrityksessä on olemassa esimerkiksi

edellä mainittu liiketoiminnan analyysityökalu erilaisine mittareineen, ei kenenkään haastattelun kanssa ole käyty mittareita tai niiden tuloksia yksityiskohtaisesti läpi.

Ostajien yleinen mielipide aiheeseen oli, että olisi toivottavaa ja merkityksellistä oman työn kannalta, jos omaa suoritusta tarkasteltaisiin rakentavasti lukujen avulla. Myöskään yksittäisiä onnistumisia esimerkiksi ongelmatilanteen ratkaisemisessa ei oteta keskusteluissa esille, mikä yhden ostajan mielestä aiheuttaa ”merkityksettömän tunteen”. Haastatelluilta kysyttiin myös, saavatko he palautetta muilta sidosryhmiltä, kuten myyntiorganisaatioilta ja tuotepääliköiltä. Yksi viidestä ostajasta kertoi saaneensa myyntiorganisaatiolta kiitosta hyvin tehdystä työstä, mutta muut eivät olleet saaneet palautetta.

Yleinen näkemys mittareista ja tavoitteista on, että ne käydään palkkiolaskelman yhteydessä kerran vuodessa läpi ja sen jälkeen mittarit ja tavoitteet unohdetaan. Hiljattain rekrytoituneen ostajan perehdyttämisen aikaan mittareita tai tavoitteita ei tuotu uudelle ostajalle esille, eikä hänelle ennen haastattelua ole näytetty mistä omien suoritusten mittareita voi seurata. Teemahaastattelun aikana mittarit näytettiin haastatellulle ja hän koki niiden esittämisen ja seuraamisen tärkeänä osana omaa ymmärtämistään ja kehittymistään.

8.2.5 Mittarit osana strategiaa

Viimeisenä osana teemahaastatteluja käsiteltiin mittareiden käyttöä ja kommunikointia yrityksen strategiaa ajatellen. Yleinen mielipide strategiasta oli, että sitä on vaikea sisäistää omaa työtä ajatellen, eikä strategiaa ole avattu kuin pääpiirteittäin. Toimitusvarmuusmittaria pidettiin tärkeänä asiakaslupausta ajatellen, mutta yksittäisenä mittarina asiakaslupauksen toteutumiseen se ei haastateltujen mielestä riitä.

Yhden ostajan mielestä asiakaslupausta ei mitata ollenkaan, koska suora asiakastytyväisyyttä ei mitata. Toimitusvarmuusmittarin rinnalle haastatellut toisivat useita erilaisia mittareita, joista pystyisi rakentamaan asiakaslupausta

mittaavan kokonaisuuden. Esimerkkinä mainittiin asiakastyytyväisyysmittari, jälkitoimitusten määrä ja varastoitavien tuotteiden nollarivien määrä nimikkeiden saatavuutta ajatellen. Ostajien mielestä esimerkkeinä luetellut mittarit mittaisivat paremmin myös oston toimintaa.

Ostajien mielestä mittareita ei ole perusteltu heille kovin tarkasti, eivätkä he ole täysin varmoja siitä miten nykyiset mittarit ohjaavat strategian mukaisiin toimintatapoihin. Lisäksi yleinen mielipide on, että mittareita on lukumäärältään vähän ja ne eivät anna kattavaa kuvaa organisaation, tiimin tai henkilön toiminnasta parempaa tulevaisuutta ajatellen. Osa haastatelluista kertoi kuulleensa, ettei toimitusvarmuusmittaria pidetä luotettavana yrityksen sisällä, sillä yksittäisenä mittarina sitä ei olla perusteltu ja ”se ei kuvaa myyntitilauksen tekoheikällä olevaa toimitusvarmuutta varastoitavilla tuotteilla”.

Toinen kulmakivi strategiassa on ”arvostava kulttuuri”, johon strategian mukaan sisältyy muun muassa motivoitunut henkilöstö, valmentava johtaminen, osaamisen kehittäminen ja oman ja toisten työn arvostus. Haastatellut eivät osanneet yhdistää mittareita ja niistä kommunikointia arvostavaan kulttuuriin, vaan kokivat mittareiden olemassaolon olevan lähinnä vuosipalkkiota varten.

Kaikki ostajat olivat yksimielisiä siitä, että tarkoin valitut mittarit ja niiden perusteella annettu säännöllinen ja rakentava palaute, sekä organisaatio- ja tiimitasolla toteutettava viestiminen ja perusteltu esittäminen ohjaisi omaa ja tiimin toimintaa strategian suuntaisiin toimintatapoihin, kehittäisi omaa osaamista ja loisi merkityksellisyyttä omaa työtä kohtaan arvostavan kulttuurin mukaisesti.

Yhden ostajan kanssa keskustelu ajautui kriittisiin menestystekijöihin ja niiden puuttumiseen. Ostajan mielestä strategia on luotu otsikkotasolla osoittamaan suuntaa operatiiviseen työhön, mutta strategian jalkauttamista kriittisten menestystekijöiden avulla ei ole tehty. Kriittisten menestystekijöiden puuttuminen koettiin ongelmalliseksi, sillä arkinen ymmärrys omasta työstä ja organisaation yhteisestä tavoitteesta ei ole ostajalle, eikä hänen mielestään myöskään muille työntekijöille selvillä.

8.3 Havainnointi ja dokumenttianalyysi

Opinnäytetyön aikana kohdeyrityksen yleisiä asenteita mittareita kohtaan, sekä mittareiden esittämistä seurattiin havainnoinnin avulla niin yleisessä keskustelussa kuin palavereissa. Yleisesti katsoen mittareiden tuloksista keskustellaan lähinnä yksittäisten poikkeavien tilanteiden kohdalla ja usein negatiiviseen sävyyn. Esimerkiksi varastoarvon kasvaessa, varaston kiertonopeuden hidastuessa tai toimitusvarmuuden muuttuessa mittareiden tunnuslukuja tuodaan esille.

Myös poikkeukselliset myyntiluvut tuodaan organisaatiossa esille usein positiivisen katselmuksen kautta. Tulevaisuuteen tai tavoitteisiin tähtäävistä mittareista organisaatiossa keskustellaan havainnoinnin perusteella hyvin vähän, jos ollenkaan. Yleisesti katsoen keskustelua ja seuranta mittareiden ympärillä on vähän ja tavoitteista ei juurikaan keskustella.

Poikkeavat tilanteet, sekä negatiiviset että positiiviset, synnyttävät keskustelua, mutta muuten mittareista tai suorituksista ei juuri keskustella. Havainnoinnin perusteella voidaan katsoa organisaatiossa vallitsevan ilman seuranta tai operatiivisia tavoitteita oleva arkinen ilmapiiri.

Dokumenttianalyysissä seurattiin raportointia organisaation kuukausittaisissa infotilaisuuksissa ja niissä esitellyistä tuloksista vuonna 2022 maaliskuusta syyskuuhun. Kuukausittaisessa infotilaisuudessa organisaation henkilöstöä kokonaisuudessaan informoidaan menneestä kuukaudesta ja yleisistä ajankohtaisista aiheista. Infotilaisuuksissa raportoidaan erilaisia lukuja ja erityisesti taloudellisten mittareiden osuus korostuu.

Tilaisuudessa raportoidaan taloudelliset tunnusluvut edelliseltä kuukaudelta ja toteutuneita lukuja verrataan historiaan ja budjetoituun. Taloudelliset tunnusluvut, esimerkiksi liikevaihto ja operatiivinen tulos, saavat merkittävästi huomiota, mutta muut mittaustulokset jäävät vähemmälle huomiolle. Taloudellisten tunnuslukujen lisäksi raporteissa vakituisesti toistuvat tunnusluvut ovat myyntitilausten toimitusvarmuudet, jotka esitetään kuukausittain jaettuna eri

liiketoiminta-alueisiin, sekä tuotteiden ohjaustapoihin. Toimitusvarmuus raportoidaan tavoitteisiin ja historiaan peilaten, sekä pääpiirteisesti selitetään mistä mahdolliset poikkeamat ovat syntyneet.

Muutoin tunnuslukuja raportoidaan infotilaisuudessa pintapuolisesti. Kohdeyrityksen eri liiketoimintojen muutamien mittareiden tunnuslukuja esitetään koko organisaatiolle. Liiketoimintojen mukaan tehdyt tarjoukset, sekä avoin tilauskanta tuodaan usein esille. Luvuilla osoitetaan nykytilannetta ja tulevaisuutta historian sijasta. Lisäksi varaston kiertonopeutta ja varaston arvoa esitetään infotilaisuuksissa satunnaisesti, esitystavan ollessa joko maininta raportissa tai puheessa. Maininnan ohessa voi olla vertailu tavoitteisiin, mutta tavoitteeseen vertaaminen ei ole vakiintunut esitystapa. Tavoitteiden esille tuominen on analysoitujen raporttien, sekä katsottujen infotilauksien perusteella kiinni siitä, kuka henkilö tai mikä liiketoimintaosasto tuloksista raportoi.

Toukokuuisessa infotilaisuudessa ja raportoinnissa tapahtui selkeä muutos mittareiden tunnuslukujen esittämisen osalta. Osa satunnaisesti esitettävistä mittareiden tunnusluvuista esitettiin korostetusti liiketoimintoihin jaettuna, selkeässä taulukkomuodossa. Tavoitevertailut tunnusluvuissa yhtä tunnuslukua lukuun ottamatta puuttuivat, mutta raportointitapaa oli selvästi korostettu aiempiin verrattuna. Kesäkuuisessa infotilaisuudessa palattiin aiempaan raportointitapaan, jolloin satunnaisia mittareiden tunnuslukuja esitettiin teksti- ja puhe- muodossa ilman vakituista vertailua tavoitteisiin ja tässä esitystavassa pitäydettiin havainnointiajan loppuun asti.

8.4 Avoin haastattelu

Nykytilahaastatteluissa esille tulleiden strategiaan liittyvien epävarmuuksien vuoksi opinnäytteen tekijä suoritti avoimen haastattelun tilaus-toimitusketjun palvelupäällikön kanssa. Siinä pyrittiin syventymään eritoten strategian osuuteen ostajien työnkuvassa.

Avoimessa haastattelussa palvelupäällikkö esitteli tilaus-toimitusketjun tiimin liiketoimintasuunnitelman, jolla pyritään ohjaamaan tiimiä strategian mukaisia tavoitteita kohti. Liiketoimintasuunnitelmaan on sisällytetty erilaisia toimia ja projekteja, jotka onnistuessaan toteuttavat strategiassa korostettuja kulmaki- viä, kuten arvostavaa kulttuuria ja asiakastyytyväisyyttä.

Suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta ostajien operatiiviseen työhön vaikut- tava projekti liiketoimintasuunnitelmassa on hankintatoimen kehitysohjelma, johon lukeutuu muun muassa ostajien vastualueiden uudelleenorganisointi ja hankintatoimen mittariston uudistaminen. Ostajien vastualueiden uudelleen- organisoinnilla on jaettu ostajien vastualueet sen mukaisesti millä ohjausta- valla tuotteita ohjataan, eli varastoitavien tuotteiden ja projektituotteiden mu- kaisesti.

Uudelleenorganisoinnin onnistuessa vastuustajat pystyvät keskittymään niin projektien onnistumiseen, kuin varastoitavien tuotteiden hallintaan aiempaa paremmin, minkä toivotaan kasvattavan onnistumista asiakkaan näkökul- masta tarkasteltuna. Muut toimet liiketoimintasuunnitelmassa ovat pienempiä ja yksittäisiä, kuten tiimin virkistysilta, istumajärjestyksen päivittäminen ja työ- ohjeiden päivittäminen.

Liiketoimintasuunnitelman käsittelyn ja siitä syntyneen keskustelun myötä opinnäytteen tekijä ja palvelupäällikkö olivat molemmat sitä mieltä, etteivät lii- ketoimintasuunnitelma ja strategia sellaisenaan huomioi tai ohjaa operatiivista oston toimintaa, mutta liiketoimintasuunnitelmassa olevien toimien avulla pys- tytään toteuttamaan strategiaa paremmin tulevaisuudessa.

8.5 Nykytilan analysointi

Haastatteluiden, havainnoinnin ja dokumenttianalyysin myötä muodostui kuva kohdeorganisaation yleisestä tilasta mittareiden ja mittariston osalta, sekä os- tajien nykyisestä toiminnasta, ymmärtämisestä ja toiveista mittareita ja mitta- ristoa kohtaan.

Luvussa 4.1 on esitetty mittaristo johtamisen apuna toimivaksi seurantatyökaluksi, joka eroaa perinteisestä mallista siten, että perinteisesti organisaatiot esittävät taloudellisia tuloksia tietyin aikaväleihin, mutta raportit eivät sisällä tuotteita, palveluita, asiakkaita, prosesseja tai henkilöstöä koskevia mittaustuloksia. Luvussa todetaan taloudellisten raporttien osoittavan historiaan, jolloin reagointi nykytilanteeseen on mahdotonta. Myös kohdeyrityksessä painotetaan historiaan perustuvia taloudellisia arvoja. Lähiajan tulosten seuraaminen tapahtuu lähtökohtaisesti taloudellisten lukujen pohjalta, sivuten muutamaa muuta mittaustulosta.

Nykytila-analyysissä ei tullut ilmi, että liiketoiminnan kriittisille menestystekijöille olisi asetettu tavoitteita, paitsi toimitusvarmuuden ja tarjousten tekemisen osalta, tai ainakaan niistä käytävää kommunikointia ei juurikaan esiinny. Varaston arvosta ja kiertonopeudesta esitetään mittaustuloksia silloin tällöin, mutta ei koko organisaation osalta, eikä vakiintuneella raportointitavalla. Kommunikointia mittareiden ympärillä syntyy lähinnä poikkeavien tilanteiden hetkellä. Yksityiskohtaisempaa seuranta mittareista tai tavoitteista esiintyy hyvin vähän.

Ostajien välillä on suuria eroavaisuuksia mittareita kohtaan, niin mittareiden teoreettisessa ymmärtämisessä, kuin olemassa olevien mittareiden hyödyntämisessä. Mittareiden tulosten perusteella reagointi on vähäistä, eikä tavoitearvojen vähäisyys edistä oman toiminnan tai prosessin kehittämistä. Operatiiviseen työhön liittyvien mittareiden seurannassa ostajien välillä on suuria eroja ja käytännössä he, jotka mittareita seuraavat, tekevät sen oma-aloitteisesti.

Yleiset ajatukset ja asenteet kohdeyrityksen strategiaa kohtaan ovat epätietoisia. Strategiaa ei osan mielestä ole avattu tarpeeksi omaa arkea ajatellen. Strategian toteutuminen ostajien operatiivisen työn kannalta koettiin ongelmalliseksi, koska strategian toteutumista omassa työssä ei yleisesti sisäistetä. Myöskään liiketoimintasuunnitelman ei voi katsoa ohjaavan operatiivisen ostamisen toimintaa strategian asettamaan suuntaan. Mittareiden ja mittariston

paremmalla hyödyntämisellä sekä ostajat että palvelupäällikkö toivovat operatiivisen ostamisen ohjautuvan strategian osoittamaan suuntaan.



Kuvio 9. Positiiviset ja haasteelliset ominaisuudet nykytila-analyysin perusteella.

Kuviossa 9 on esitetty tiivistetysti nykytila-analyysissä esille tulleet positiiviset ja haasteelliset seikat. Nykytilan selvityksen perusteella voidaan todeta, että mittaristoa toivotaan ja tarvitaan organisaation käyttöön konkretiaa luovana raportointityökaluna ja kommunikoinnin apuvälineenä. Mittareiden tuloksista kommunikointi on vähäistä niin johdon, liiketoimintojen kuin osto-organisaation esihenkilön toimesta ja suoriutumista kommunikointi on luotu vahvasti taloudellisten lukujen ympärille. Operatiivisen työn suoriutumista seurataan lähinnä omatoimisesti ja kommunikoinnin koetaan tapahtuvan ainoastaan vuosittaisen tulospalkkiolaskelman tarkastelun yhteydessä. Suoriutumista läpikotaisesti kuvaavan mittariston toivotaan luovan ymmärrystä ja merkityksellisyttä omaan työhön, minkä lisäksi koko organisaatiolle voidaan konkreettisesti esittää tilaus-toimitusketjun suoriutumista.

9 MERKITSEVÄT MITTARIT

9.1 Mittareiden valinta osana kehitysprojektia

Nykytila-analyysin jälkeen seuraava vaihe tutkimuksessa oli selvittää liiketoiminnoille merkitsevät mittarit hankintatoimen näkökulmasta tarkasteltuna. Hankintatoimen kehitysohjelman kokonaisuuden tekemiseen on osallistunut liiketoimintojen ja hankintatoimen avainhenkilöitä, jotka ovat omalla panoksellaan myötävaikuttaneet hankintatoimen roolin kehitystyöhön. Hankintatoimen kehitysohjelmaan sisältyi myös mittareiden uudistaminen. Sitä varten kasattiin työryhmä, johon kuului kohdeyrityksen ulkopuolinen konsultti, liiketoiminnoista vastaavia henkilöitä, raportoinnista vastaavia henkilöitä, tilaus-toimitusketjun palvelupäällikkö, opinnäytteen tekijä ja ostotiimin esihenkilö.

Työryhmä kokoontui kahdesti ja liiketoimintojen kannalta tärkeimmiksi mittareiksi määriteltiin strategian mukaisesti asiakaslupausta koskevia tekijöitä, sekä taloudellisia tekijöitä. Työryhmän tulokseksi löydettiin alla luetellut liiketoiminnoille eniten merkitsevät mitattavat kohteet operatiivisen oston suoriutumisen kannalta:

- Toimitusvarmuuteen liittyvät mittarit
 - Toimittajien toimitusvarmuus
 - Projektituotteiden myynnin toimitusvarmuus
 - Asiakastoimitusvarmuus
 - Toimitusvarmuus tukkuliikkeille
- Käyttöpääoman ja varaston arvoon liittyvät mittarit
 - Varaston kiertonopeus
 - Varaston arvo suhteessa liikevaihtoon
 - Käyttöpääoman suhde liikevaihtoon
- Virhetilanteet
 - Reklamaatioiden ja laatutapahtumien määrä
 - Reklamaatioiden ja laatutapahtumien käsittelynopeus
 - Reklamaatioista ja laatutapahtumista syntyvät kustannukset

- Sidosryhmätyytyväisyys
 - Asiakastyytyväisyys
- Ostolaskujen automaattitäsmäytysten osuus
- Muita operatiivisen oston mittareita
 - Palvelutaso
 - Varmuusvarasto
 - Hankinta-aika
 - Ylivarasto
 - Ostotilausten vahvistamisen nopeus

Luetellut mittarit tukevat luvussa 4.5 esiteltyä tasapainotetun tulokortin teoriaa, sillä mittarit voidaan jakaa asiakas-, sisäisten prosessien ja talouden näkökulmiin. Tulokseksi saadut mitattavat kohteet ovat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta jo olemassa olevia mittareita kohdeyrityksessä.

Myös työryhmän kokoontumisissa korostui tarve mittareista raportointiin ja kommunikointiin. Yleinen toive oli luoda selkeä raportointi- ja kommunikointitapa, jotta mittareiden tuloksiin pystytään reagoimaan vallitsevan tarpeen mukaan. Kohdeyrityksen johto hyväksyi edellä mainitut mittarit ja koki niiden olevan merkittäviä hankintatoimen onnistumisen kannalta.

9.2 Ryhmähaastattelu ideointityöpajana

Nykytila-analyysin jälkeen ostajien kanssa pidettiin ideointityöpaja heidän mielestään olennaisten mittareiden löytämiseksi. Ideointityöpajaan osallistui viisi ostajaa ja opinnäytteen tekijä haastattelijan roolissa. Osana kehitysprojektia selvitettiin millaisia mittareita organisaation eri liiketoiminnot sekä johto tarvitsevat suorituksen seuraamiseen hankintatoimen suoriutumista ajatellen. Näiden tulosten pohjalta laadittiin ehdotus vaadittavista mittareista, mittaristosta ja mittariston kehittämisestä tulevaisuuden tarpeita ajatellen.

Ideointityöpajaa varten opinnäytteen tekijä jakoi osallistujille etukäteen ohjeistuksen työpajan rakenteesta, tavoitteista ja aikataulusta. Tarkoituksena oli

selvittää ostajien operatiivisen työn kannalta merkitsevät mittarit, toisin sanoen mittarit, jotka ostajat kokevat tärkeiksi oman työnsä seurannan ja kehittymisen kannalta, ostajien johtamista helpottavat mittarit, toisin sanoen mittarit, joita tulee seurata yhdessä tiimin ja esihenkilön kanssa, sekä mittarit tilaus-toimitusketjun kokonaiskuvan määrittelyn kannalta.

Työpajassa osallistujille kerrottiin yleistä tietoa mittareista ja niiden tarkoituksesta, sekä kehitysohjelmaan kuuluvan työryhmän aikaansaamat tulokset. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Ryhmien tarkoituksena oli löytää mahdollisimman monta mitattavaa kohdetta, joiden koetaan olevan merkittäviä oman työn kannalta. Mahdollisia mittareita oli mahdollista luetella niin historian, nykytilan kuin tulevaisuuden kannalta.

Työpajassa listattiin yhteensä 44 erilaista mitattavaa kohdetta, joiden koettiin liittyvän joko suoraan tai epäsuorasti oman työn tai tilaus-toimitusketjun onnistumisen seurantaan ja kehittämiseen tai kohteita, joiden koetaan olevan tärkeässä asemassa nykyajan liiketoiminnassa. Esimerkiksi tuotteiden alkuperän koettiin olevan tärkeä tekijä vastuullisuuden selvittämiseksi. Liitteestä 1 löytyvät kaikki työpajassa listatut mitattavat kohteet. Lueteltuja kohteita oli merkittävä määrä ja ne liittyivät:

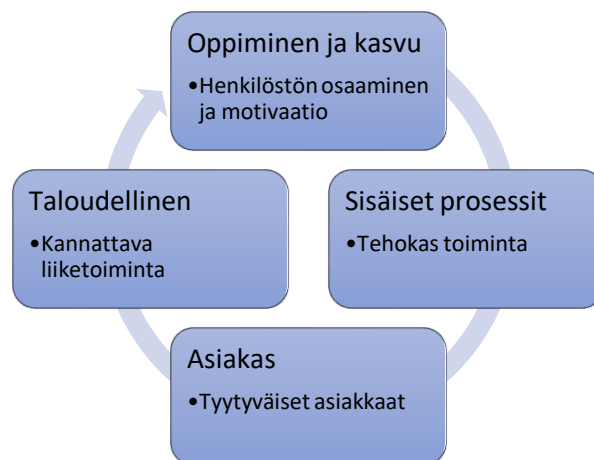
- Oston operatiiviseen toimintaan
- Myynnin, varaston, asiakkaiden ja toimittajien toimintaan
- Asiakkaiden yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa
- Toimittajien yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa
- Markkinatilanteeseen
- Kommunikointiin
- Kouluttautumiseen
- Nimikkeisiin
- Reklamaatioihin
- Vastuullisuuteen
- Aikataulujen luotettavuuteen
- Henkilöstön työn määrään ja motivaatioon

Työpajassa syntyneen yleisen keskustelun myötä ostajat keskustelivat keskenään mittariston luonnista. Yleinen asenne oli sama kuin teemahaastatteluissa – mittaristolle on ehdoton tarve erityisesti kommunikoinnin työkaluna. Samalla tuli ilmi mittareihin liittyviä pelkoja. Osan mielestä mittareilla tullaan jatkossa osoittamaan ainoastaan lukuja, mutta ei syitä niiden taustalla, jolloin kommunikointia ei välttämättä synny. Tämän vuoksi ostajat olivat yhtä mieltä siitä, että mittareiden tulee olla johdonmukaisia ja mitata oikeita asioita, syyt niiden takana pitää pystyä osoittamaan ja kommunikoimaan, jotta oston ja koko organisaation prosesseja pystytään kehittämään tehokkaammiksi.

10 TUTKIMUSTULOKSET JA MITTARISTOEHDOTUS

Tutkimuksessa on luotu ehdotus hankintatoimea mittaavista kohteista hankintatoimen näkökulmasta tarkasteltuna tasapainotetun tuloskortin mukaisesti. Ehdotetuissa mitattavissa kohteissa on otettu huomioon kohdeyrityksen johdon vaatimukset, eri liiketoimintojen toiveet, sekä ostajien näkemys merkittävistä mittareista. Näistä on luotu mittaristo tasapainotetun tuloskortin muodossa. Osa ehdotetuista mittareista on kohdeyrityksessä jo olemassa ja käytössä ja uusia mitattavia kohteita varten on luotu ehdotuksia siitä, miten mittarit olisi mahdollista toteuttaa.

Mittarit ja mittaristo on määritetty tasapainotettua tuloskorttia hyödyntäen, jotta mittareita olisi mahdollisimman monipuolisesti. Tasapainotetun tuloskortin hyödyntämisestä on sovittu yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Näkökulmat toimivat syy-seuraussuhteessa toisilleen, kuten kuviossa 10 on esitetty.



Kuvio 10. Mitattavien näkökulmien syy-seuraussuhteet

Tiivistetysti kuvio 10 osoittaa, kuinka oppiminen ja kasvu mahdollistavat tehokkaat sisäiset prosessit, tehokkaat prosessit luovat tyytyväisiä asiakkaita ja tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan. Taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan myötä organisaatiolla vapautuu resursseja kasvua ja kehittämistä varten, niin henkilöstön kuin prosessienkin osalta.

Kohdeorganisaation strategisena kulmakivenä toimii asiakaslupaus ja kohdeyritys tavoittelee onnistumista liiketoiminnassa yhdessä asiakkaidensa kanssa. Myös hankinnan mittareissa syy-seuraussuhde asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna korostuu. Kohdeyritys ei ole erikseen määritellyt kriittisiä menestystekijöitä, mutta mittariston luonnin kannalta kriittinen menestystekijä viittaa lähtökohtaisesti strategian mukaan asiakaslupaukseen tai arvostavaan kulttuuriin.

10.1 Asiakasnäkökulma

Operatiivinen ostaminen on kohdeyrityksessä epäsuorassa syy-seuraussuhteessa asiakastytyväisyyden syntymisessä, mitä voidaan pitää yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Operatiivisen oston onnistuminen luo perustan tilaus-toimitusketjun onnistumiseen niin varasto-ohjautuvien, kuin tilausohjautuvien tuotteiden osalta. Tuotteiden saatavuus ja toimitusvarmuuden ylläpitäminen ovat merkittävässä roolissa tilaus-toimitusketjun onnistumisessa, joka vaikuttaa merkittävästi asiakastytyväisyyteen. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna merkittävimmät mittarit on esitelty taulukossa 5. Valittuja mittareita hankinnan suoriutumiseen ovat asiakastytyväisyys, toimitusvarmuus eri muodoissa, reklamaatioiden ja palautuksien lukumäärä, sekä projektien onnistuminen.

Taulukko 5. Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulma
Asiakastytyväisyys
Projektituotteiden toimitusvarmuus
Projektien onnistuminen
Asiakastoimitusvarmuus
Toimitusvarmuus tukkureille
Reklamaatioiden lukumäärä
Palautuksien lukumäärä

Kuten luvussa 4.5.2 on mainittu, asiakasnäkökulmaa voi mitata niin kutsutuilla perusmittareilla, sekä asiakaslupausten mittareilla. Perusryhmään kuuluviin mittareihin voidaan katsoa kuuluvan asiakastytyväisyyden ja projektien

onnistumisen mittaaminen. Muiden mittareiden voidaan katsoa lukeutuvan asiakaslupausten mittareiden alle.

Asiakastyytyväisyyttä ja projektien onnistumisen mittaamista varten voidaan luoda kyselylomake asiakkaiden ja yhteistyökumppanien vastauksia varten. Kyselylomakkeeseen voidaan sisällyttää kysymyksiä yhteistyön onnistumisesta lyhyellä aikavälillä ja pidemmän aikavälin mittaamista varten kyselyitä tulisi tehdä säännöllisesti. Toistuvat kyselyt asiakkaiden suuntaan luovat vertailupohjaa sille, miten asiakastyytyväisyys kehittyy ja millaisia epäkohtia kyselyissä nousee esille. Hankintatoimen ja tilaus-toimitusketjun kannalta merkittävimmät kysymykset liittyvät palvelun laatuun, kuten kommunikointiin, tilausten oikeellisuuteen, tilausten saatavuuteen ja toimitusaikoihin sekä reklamaatioihin. Asiakastyytyväisyyden ja projektien onnistumisen mittaamista voidaan pitää pehmeänä mittarina, sillä mittaustuloksiin vaikuttavat arvot muodostuvat mielipiteistä, eikä numeraalisista arvoista.

Kovia mittareita asiakasnäkökulmaan saadaan muista valituista mitattavista kohteista. Toimitusvarmuus eri muodoissaan, sekä reklamaatioiden ja palautusten lukumäärät saadaan esille suoraan käytössä olevista raportointi- ja toiminnanohjausjärjestelmistä. Toimitusvarmuus kuvaa myyntitilauksille vahvistettuja toimituspäivämääriä ja niiden saavuttamista prosenttilukuina esitettynä.

Reklamaatioiden ja palautusten lukumäärät kuvaavat nimiensä mukaisesti kappalemääriä. Reklamaatioista ja palautuksista syntyy kustannuksia koko toimitusketjulle. Lisäksi reklamaatiot ovat isossa osassa asiakkaiden tyytyväisyydessä, minkä vuoksi lukumääriä tulee mitata ja toimintaa kehittää. Yhdessä pehmeät ja kovat arvot muodostavat asiakasnäkökulman mittariston, jota seuraamalla ja kehittämällä kohdeyritys voi asettaa itselleen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja kehittää toimintaansa tavoitteita kohti.

Muita mitattavia ja seurattavia kohteita asiakasnäkökulmasta voivat olla esimerkiksi reklamaatioiden ja palautusten syyt, kuten tilausten ja nimikkeiden oikeellisuus, myyntitilausten vahvistamiseen käytetty aika ja toimitusaikojen muutokset. Kohteita seuraamalla voidaan löytää syitä esimerkiksi

asiakastytyväisyyden muutoksiin, mutta ne eivät kuvaa osto-organisaation onnistumista.

10.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesti kannattava liiketoiminta mahdollistaa koko organisaation toiminnan. Tavalliset taloudellisen näkökulman mittarit, kuten liikevaihto, syntyvät myynnistä. Operatiivisen oston näkökulmasta katsottuna kriittisenä menestystekijänä voidaan katsoa olevan käyttöpääoman ja varaston hallinta, vaikka ne eivät ole strategiassa lueteltujen kuuden kulmakiven joukossa. Taulukossa 6 on listattu mittarit taloudellisen näkökulman mittaamiseen. Taloudellisia mittareita valittaessa ja eritoten niiden tavoitteiden asettamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta taloudellisten arvojen tavoittelu ei heikennä organisaation suorituskykyä, kuten luvussa 4.5.1 todetaan.

Taulukko 6. Taloudellisen näkökulman mittarit

Taloudelliset mittarit
Käyttöpääoma
Käyttöpääoma suhteessa liikevaihtoon
Varaston arvo suhteessa liikevaihtoon
Varaston arvon muutos
Varaston kiertonopeus
Keskivarasto
Saapuvien ostojen arvo
Ylivaraston kehitys
Rahtikulut
Reklamaatioista syntyneet kustannukset

Kohdeorganisaatiossa varaston arvo ja liikevaihto voivat muuttua huomattavasti muun muassa metallien markkinahintojen muutosten vuoksi. Tästä syystä operatiivisen oston suoriutumisen merkittävimiksi mittareiksi nousevat varaston kiertonopeus, sekä keskivaraston tarkastelu varastossa olevan tavaramäärän mukaan. Varaston kiertonopeus kuvaa varaston käyttöastetta, jossa hitaampi varaston kiertonopeus sitoo enemmän pääomaa ja nopeampi kiertonopeus vastaavasti vähentää sitä. Tavaramäärän tarkastelulla saadaan yksityiskohtaisempi näkymä varastossa todellisuudessa olevaan määrään,

sen sijaan, että seurattaisiin varaston metallien markkinahintojen vuoksi vaihtelevaa taloudellista arvoa.

Kuten luvussa 4.3 on mainittu, taloudelliset mittarit ovat henkilöstön kannalta usein vaikeasti ymmärrettävissä ja sen vuoksi valittujen mittareiden merkityksellisyydestä kommunikointi on tärkeää. Vaikeasta ymmärrettävyydestä huolimatta käyttöpääoman, varaston arvojen ja liikevaihdon seuraaminen antavat operatiiviselle ostolle omalta osaltaan mahdollisuuden optimoida yrityksen kilpailukykyä. Mittarit seuraavat päivittäiseen toimintaan sidottua pääomaa ja kuvaavat yrityksen tehokkuutta.

Liikevaihdon seuraaminen on operatiivisessa ostossa merkittävässä roolissa, sillä liikevaihdon ja myyntimäärien hetkittäinen vaihtelu joko kasvattaa ostamisen tarvetta tai laskee sitä. Ostamisen kannalta myynnin muutokset eri tuotteiden ja kategorioiden määrissä on kohdeyrityksessä hyvä tunnistaa, sillä erilaiset kampanjat tai tuotteiden tavallista suuremmat yksittäiset myynnit laskevat ostajien käyttämään järjestelmään suuremmat kulutusennusteet, kuin mitä ennusteet todellisuudessa ovat. Samoin tavallista pienemmät myynnit hetkellisesti laskevat kulutusennusteita, jolloin vaarana on myyntivaraston ehtyminen, kun myynti palautuu normaalille tasolle.

Jos myyntimäärät muuttuvat hetkellisesti, ostajan tulee tunnistaa muutos ja reagoida harkitusti muutokseen. Kohdeorganisaation ostajien käyttämä järjestelmä laskee tuotteiden tarpeen historian perusteella, minkä vuoksi kommunikointi myyntimäärien muutoksista on tärkeää. Jos esimerkiksi kolmen kuukauden myyntikampanjan aikana myydään yhtä tuotekategoriaa kaksi kertaa enemmän kuin koko muuna vuonna yhteensä, järjestelmä saattaa ehdottaa tuleville kuukausille varastoon ostettavaksi huomattavasti suuremman määrän tuotteita kuin mikä todellinen myyntiennuste on. Jos ostaja ostaa enemmän kuin ennustettu myynti on, sitoutuu varastoon enemmän pääomaa kuin mitä todellinen tarve on.

Myyntiorganisaation tulisi toimia operatiivisen oston kanssa yhteistyössä liikevaihdon hetkellisten muutosten esiintyessä niin tulevaisuutta kuin

menneisyyttä silmällä pitäen. Myyntiennusteiden saaminen muutosten keskellä onkin avainasemassa oston operatiivisen toiminnan suoriutumisessa ja käyttöpääoman ja varaston arvojen hallinnassa.

Rahtikulut ja reklamaatioista syntyneet kustannukset toimivat taloudellisessa näkökulmassa toiminnan kustannuksia seuraavina mittareina, muiden mittareiden kuvatessa niin ostajien tekemää työtä, kuin koko organisaation taloudellista menestystä. Muiden mittareiden avulla ostaja pystyy analysoimaan oman työnsä tuloksia menneisyydessä, sekä reagoimaan nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Mitä yksityiskohtaisemmin operatiivinen osto pystyy mittaamaan oman vastualueensa tuotteita, sitä paremmin ostajalla on mahdollisuus suoriutua muutoksen keskellä ja mahdollistaa organisaatiolleen tehokkaamman toiminnan.

10.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Asiakas- ja taloudellisen näkökulman mittareiden suoriutumiseen suorassa syy-seuraussuhteessa on sisäisten prosessien suoriutuminen. Sisäisten prosessien onnistuessa asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palvelutasoon ja taloudelliset arvot ovat tavoitellulla tasolla. Tämän vuoksi kohdeyrityksen operatiivisen oston optimitulosten mahdollistamiseksi sisäisten prosessien tulee olla toivotulla tasolla ja niitä pitää seurata, mitata ja kehittää. Taulukossa 7 on listattu sisäisten prosessien näkökulmaan valitut mittarit.

Taulukko 7. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Sisäisten prosessien näkökulma
Toimittajien arviointi
Toimittajien toimitusvarmuus
Ostotilausten vahvistamiseen kulunut aika
Palvelutason toteutuminen
Varastotuotteiden saatavuus
Ostolaskujen automaattitiläsmäytysten osuus
Reklamaatioiden käsittelynopeus

Kohdeyrityksen ydinliiketoimintaa on maahantuonti ja maahantuotujen tuotteiden myynti. Hankintatoimen tärkeimmät sidosryhmät ovat toimittajat ja

myyntiorganisaatio. Sisäisissä prosesseissa toimittajien toiminta on merkittävässä roolissa tilaus-toimitusketjun prosessien onnistumisessa, minkä vuoksi toimittajien onnistuminen nousee kriittiseksi menestystekijäksi. Toimittajien mittaaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä mahdollistaa operatiivisen oston reagoinnin mahdollisiin toimittajista johtuviin muutoksiin, mikä mahdollistaa tilaus-toimitusketjun onnistumisen ja sisäisten prosessien toimivuuden hankintatoimen näkökulmasta tarkasteltuna.

Toimittajien mittaamista varten luodaan arviointilomake avaintoimittajittain, mikä toimii pehmeänä mittarina toimittajien arvioinnissa. Arviointilomakkeeseen voi sisällyttää osa-alueita viestinnästä, tavoitettavuudesta, reklamaatioiden määrästä, sekä toimitusaikojen muutoksista. Kuten asiakastyytyväisyyskyselyssä myös toimittaja-arvioinnissa arviointia tulee tehdä säännöllisesti vertailupohjan luomiseksi, jotta mahdollisiin muutoksiin on mahdollista reagoida ajoissa. Arviointilomakkeen rinnalle luodaan kovat mittarit mittaamaan toimittajien toimitusvarmuutta ja ostotilausten vahvistamiseen kulunutta aikaa.

Luetelluista mittareista syntyy mittaristo, joka kuvaa toimittajien tuloksia. Yhteistyön kasvattamiseksi ja toiminnan kehittämistä varten mittariston tuloksista tulee raportoida toimittajille. Lisäksi toimittajia varten voidaan luoda oma kysely, jossa toimittajat arvioivat vastavuoroisesti kohdeyrityksen toimintaa. Mittariston, kyselyn ja kommunikoinnin avulla kohdeyrityksen ja toimittajien välistä suhdetta ja yhteistyötä pystytään parantamaan, jotta prosessi yritysten välillä kehittyy ja synnyttää hyviä tuloksia molemmille.

Muut mittarit kuvaavat enemmän ostajien operatiivista työtä. Palvelutason toteutuminen ja varastotuotteiden saatavuus ovat toisiaan vastaavia mittareita. Palvelutason toteutumisessa tuotepäälliköt asettavat eri nimikeluokittain tavoitteet, joiden perusteella hankintajärjestelmä ehdottaa ostamaan eri tavoitteiden mukaisesti. Mittaamisen avulla voidaan seurata miten tavoitteet täyttyvät ja mihin suuntaan operatiivista toimintaa tulee viedä. Varastotuotteiden saatavuus kuvaa varastotuotteiden loppuun käytettyä saldoa (niin sanottuja nollarivejä) nimikeluokittain päiväkohtaisesti, mikä osaltaan toimii toimitusvarmuusmittareiden rinnalla.

Toimitusvarmuus kuvaa vahvistetun toimituspäivän saavuttamista, kun saatavuusmittari kuvaa onko nimikkeitä ylipäättään saatavilla ja kuinka pitkän ajan nimikkeitä ei ole saatavilla. Kohdeyrityksessä myyntiorganisaatiot ovat toivoneet saatavuuden mittaria, jonka perusteella voisi analysoida menetettyä myyntiä. Palvelutason ja saatavuusmittareiden tavoitearvojen asettamisessa on tärkeä huomioida, etteivät tavoitearvot ole liian korkeat, sillä muutoin järjestelmä ehdottaa ostamaan varman päälle, jolloin riskinä on varastoarvojen kasvaminen tavoitteita korkeammiksi.

Ostolaskujen automaattisen täsmäyttämisen mittari mittaa sitä, miten paljon toimittajien laskuja täsmäytetään automaattisesti. Jos ostolaskuja ei täsmäytetä automaattisesti, useat eri työntekijät joutuvat manuaalisesti täsmäyttämään laskuja, mikä vie resursseja muusta toiminnasta. Automaattitäsmäytyksiä mittaamalla saadaan selville toimittajakohtaisesti tekijöitä, jotka estävät automaattitäsmäytyksen. Toimittajan ja osto-organisaation välisen kommunikoinnin ja prosessikehityksen avulla toimittajien muodostamia laskuja ja kohdeorganisaation järjestelmiä voidaan kehittää siten, että automaattitäsmäytysten määrä nousee ja manuaalisen työn osuus vähenee.

Muita mitattavia kohteita ovat erilaiset myyntimäärien seuraamisen mittarit, toimitusaikojen seuranta ja ostotilauksen käsittelyaika. Myyntimäärien seuraamisen avulla osto-organisaatio pystyy reagoimaan nykyhetkessä muutoksiin. Nykyinen toimintatapa pohjautuu menneisyyden myyntilukuihin, joten nykyhetken mittaamisen avulla muutoksiin on mahdollista reagoida nopeasti. Toimitusaikojen mittaaminen mahdollistaa järjestelmätietojen ajantasaisuuden ja parametrien päivittämisen, jolloin ostotilaus on mahdollista luoda oikea-aikaisesti. Ostotilauksen käsittelyajan mittaamisella voidaan löytää kehitettäviä osatekijöitä tilaustenteon suhteen ja prosessia voidaan kehittää tehokkaammaksi varsinkin projektien onnistumisen näkökulmasta katsottuna.

10.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Luvussa 4.5.4 on mainittu, kuinka oppimisen ja kasvun näkökulma on usein hankalin näkökulma mitata. Kohdeorganisaation tapauksessa näkökulman mittaaminen ja mittaamisen tuloksiin reagointi ovat avainasemassa organisaation tulevaisuuden kannalta. Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia lyhyen ajan sisällä ja organisaatiolla on tahto kehittyä jatkuvasti. Muutosten keskellä ihmiset reagoivat eri tavoin muuttuviin tilanteisiin. Jotta organisaatio pystyy kehittymään haluamaansa suuntaan, on hankinnan osalta valittu taulukossa 8 olevat mitattavat kohteet.

Taulukko 8. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit

Oppimisen ja kasvun näkökulma
Kouluttautuminen vuodessa (h)
Stressitaso
Työn määrä
Henkilöstön tyytyväisyys
Tiimipalaute

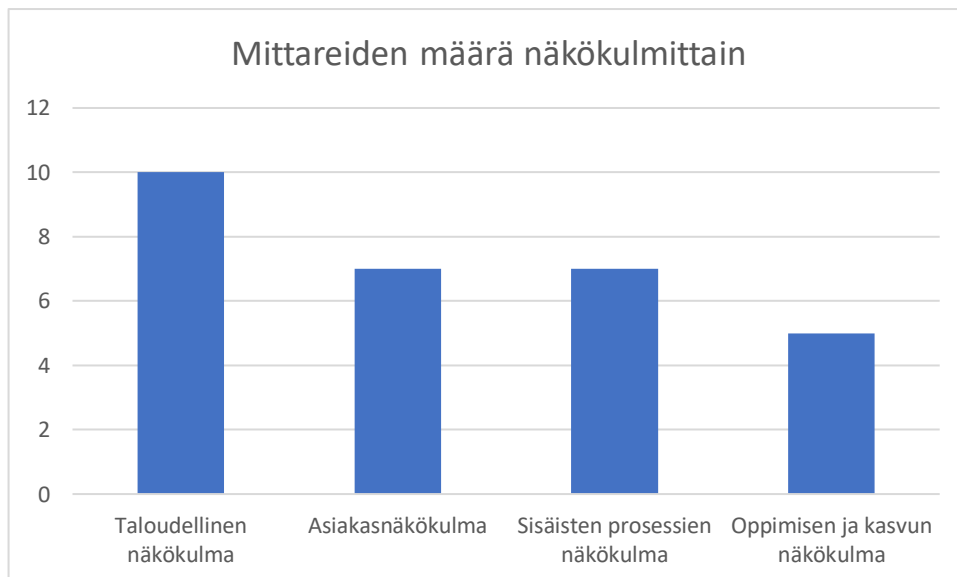
Kohdeorganisaation operatiivinen ostaminen on kokonaisuudessaan yksi yrityksen kriittisistä menestystekijöistä strategian mukaisen asiakaslupauksen syntymistä ajatellen. Organisaatiossa operatiivinen ostaminen on pitkälti henkilöstöstä ja osaavista tekijöistä riippuvainen. Tämän vuoksi valitut mittarit kuvaavat henkilöstön kouluttautumista, stressin tasoa, työn määrää, sekä henkilöstön tyytyväisyyttä. Kohdeorganisaatiossa on valmiiksi olemassa tyytyväisyyttä kuvaava mittari, mutta kyseinen mittari kuvaa tyytyväisyyttä hyvin suurpiirteisesti. Kuten mittariston pääperiaatteena on, myös kyseessä olevaa mittaristoa tulisi kehittää yksityiskohtaisempaan suuntaan, mikä mahdollistaisi henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon tai niiden epäkohtiin reagoinnin hyvissä ajoin koko henkilöstön osalta. Osaavien tekijöiden sitouttaminen yritykseen luo pohjan yrityksen menestykselle, minkä vuoksi henkilöstön hyvinvoinnin mittaaminen ja siihen reagointi on merkittävää.

Lisäksi oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiksi on valittu henkilöstön kouluttautumisen määrä vuodessa, sekä tiimipalaute. Kouluttautuminen mahdollistaa työntekijöiden jatkuvan kehittymisen ja osaava henkilöstö luo yritykselle

aineetonta pääomaa. Myös organisaatiossa tapahtuvien muutosten vuoksi kouluttautuminen on tärkeää, jotta henkilöstöä koulutetaan muutosten ja strategian ohjaamaan suuntaan. Tiimipalautteen avulla osto-organisaatio voi antaa muille ja pystyy itse vastaanottamaan palautetta tehdystä työstä. Osto-organisaatio työskentelee eri sidosryhmien kanssa ja organisaation ulkopuoliset henkilöt saattavat nähdä toimintaperiaatteet eri tavoin. Tiimipalautetta varten voidaan rakentaa vastaava kyselylomake kuin asiakkaita ja toimittajia varten. Lomakkeen tulosten perusteella voidaan nähdä, mikä osto-organisaatiossa toimii hyvin ja missä on kehitettävää.

10.5 Mittareiden tasapainoisuus

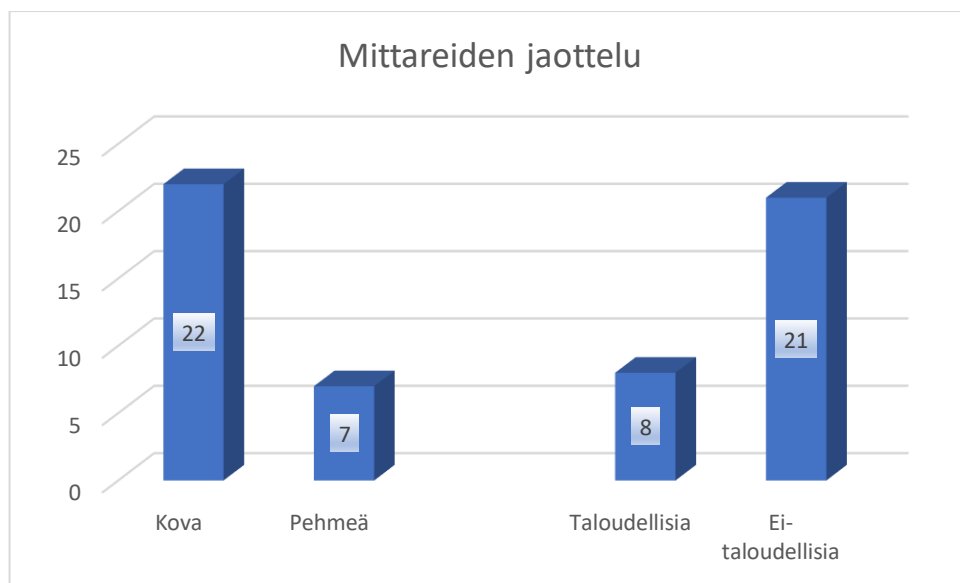
Kuviossa 11 on osoitettu mittareiden määrät eri näkökulmittain. Tasapainotetun tuloskortin mukaisesti mittarit on jaettu tasaisesti. Eniten mittareita on taloudellisessa näkökulmassa ja vähiten mittareita oppimisen ja kasvun näkökulmassa.



Kuvio 11. Mittareiden jaottelu näkökulmittain

Kuten mainittu, taloudellisen näkökulman mittarit ovat yleensä kovia mittareita, minkä vuoksi niitä on helposti saatavilla ja siten niitä on määrällisesti enemmän. Vastaavasti oppimisen ja kasvun näkökulmaa on yleensä hankalampaa mitata, minkä vuoksi niitä on määrällisesti vähemmän.

Kuviossa 12 on osoitettu miten mittarit jakautuvat taloudellisten ja ei-taloudellisten, sekä kovien ja pehmeiden mittareiden välillä. Kovia ja ei-taloudellisia mittareita on enemmän kuin taloudellisia ja pehmeitä mittareita. Ero kovien ja pehmeiden mittareiden välillä pohjautuu siihen, että kovien mittareiden vaatimaa dataa on hyvin saatavilla. Ero taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä johtuu siitä, että mittariston tarkoituksena on kuvata prosessien toimivuutta ennemmin kuin pelkkiä taloudellisia lukuja.



Kuvio 12. Mittareiden jaottelu mittarityypeittäin

Vaikka mittareiden jaottelussa esiintyy eroavaisuuksia, voidaan mittaristoa pitää tasapainoisena. Pitää myös muistaa, että mittaristoa on mahdollista ja tulee kehittää tarpeen mukaan mittariston merkittävyyden lisäämiseksi.

10.6 Haasteita mittareiden määrittelyssä

Kohdeyrityksessä mittareiden määrittely ja merkitsevien mittareiden valinta ei ole yksiselitteistä. Kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittelemättä jättämisen myötä linkitys strategian ja operatiivisen toiminnan välillä puuttuu, mikä luo uhkakuvan siitä, että hankintatoimeja on mahdollista johtaa strategian vastaisesti. Osto-organisaation liiketoimintasuunnitelmasta ja palvelupäällikön kanssa käydystä avoimesta haastattelusta on havaittavissa, ettei

strategia sellaisenaan ohjaa ostajien työtä, mikä vaikeuttaa mitattavien kohteiden löytämistä ja tavoitteiden asettamista.

Teemahaastatteluista kävi ilmi, että eri liiketoimintojen ja tuoteryhmien välillä on olemassa erilaisia toimintatapoja samankaltaisissa toimenpiteissä, minkä takia yhden oikean tavan toteutumista ja sen mittaamista on hankala määrittää. Yhdenmukaiseen toimintatapaan siirtyminen edellyttää muutosjohtamista ja ihmisten asenteiden muuttamista yhteisten toimintaperiaatteiden mukaisiksi. Prosessille on haastavaa löytää yhteneväistä mittaustapaa, mikäli samaa prosessia toteutetaan usein eri tavoin ja tavoittein.

Samoin teemahaastatteluissa nousi esiin huoli, kuinka organisaatiossa käytetään huomattavasti resursseja pienempien yksityiskohtien kehittämiseen, jolloin toiminnan kehittäminen kokonaisvaltaisemmin jää taka-alalle. Tämän koetaan luovan mahdollisuuden toimia oman vastuualueen etujen mukaisesti yhteisen tavoitteen sijasta. Erilaiset toimintatavat ja toiminnan optimointi ovat osaltaan ymmärrettävissä, sillä tuoteryhmät käyttäytyvät keskenään eri tavoin. Esimerkiksi joissain suoraan valmistajilta ostettavissa tuoteryhmissä minimimitilauuskoot ovat suuria ja taloudellisesti arvokkaita, kun toisissa tuoteryhmissä minimimitilauuskokoja ei välttämättä ole määritetty. Toimintatapojen eriytyminen luo haasteen mittareiden määrittelylle.

Muita haasteita mittariston määrittelyssä on sen omistajuus ja mittaustuloksista kommunikointi. Tutkimuksen teon aikana ei käynyt ilmi, minkä organisaation vastuulla mittariston omistajuus ja sen kehittäminen on. Sen sijaan kävi ilmi, että eri liiketoiminnoilla on omat toiveensa mitattavista kohteista. Omistajuuden avulla kohdeyritys voi yhdenmukaistaa toiminnan, ottaa huomioon merkittävimmät toiveet, luoda kaikkia palvelevan mittariston ja kehittää sitä.

10.7 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää ostajan työn onnistumiseen vaikuttavat strategian mukaiset mittarit, luoda hankintatoimen käyttöön mittaristo.

Opinnäytetyötä ohjattiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys oli: Mitä tulee huomioida hankintatoimen onnistumista ajatellen?

Kohdeyrityksen hankintatoimen rooli koostuu käytännössä operatiivisen oston toiminnoista. Luvussa 7.2 on esitetty kohdeyrityksen strategia ja sen kulmakivet. Hankintatoimi omalla toiminnallaan liittyy suoraan ainoastaan yhteen kulmakiveen, asiakaslupaukseen. Käytännössä voidaan sanoa hankintatoimen onnistuvan asiakaslupauksen toteutuessa ja asiakaslupaus toteutuu, kun organisaatio työskentelee asettamalla asiakkaan etusijalle. Tutkimustuloksena saaduissa mittareissa asiakkaan rooli korostuu eritoten asiakas- ja sisäisiä prosesseja mittaavissa näkökulmissa, joita tasapainotetussa mittaristossa on 14/29.

Lisäksi hankintatoimen onnistumiseen vaikuttaa taloudellisesti kestävä toiminta. Taloudellisen näkökulman mittareista kaikki mittaavat hankintatoimen suoriutumista joko suorasti tai epäsuorasti. Hankintatoimi yhdessä sidosryhmien kanssa pystyy vaikuttamaan merkittävästi taloudellisen näkökulman mitaustulosten onnistumiseen. Taloudellisen näkökulman mittareita mittaristossa on 10/29.

Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan katsoa ehdotetuista mittareista ja mitattavista kohteista suurimman osan (24/29) mittaavan ja huomioivan hankintatoimen onnistumista. Lisäksi mitaustuloksista kommunikointi tulee huomioida hankintatoimen onnistumista ajatellen, mihin mittaristo kokonaisuudessaan luo uuden kommunikointivälineen.

Toinen tutkimuskysymys oli: Mitkä ovat oleellimmat mittarit mittaamaan ostajien työn suoriutumista? Myös tähän kysymykseen vastattaessa asiakaslupauksen toteutuminen korostui.

Suurin osa valituista mittareista mittaa joko suoraan tai epäsuorasti asiakaslupauksen toteutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Oleellisina mittareina voidaan nostaa toimitusvarmuuden rinnalle sisäisten prosessien näkökulmaan tuotu toimittajien mittaaminen ja palvelutason toteutuminen, joiden avulla on

mahdollista reagoida aiempaa tehokkaammin mahdollisiin muutoksiin, sekä kehittää toimintaa.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: Miten mittareista muodostetaan tasapainotettu mittaristo? Tähän kysymykseen vastaamisen vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin teoriaan tasapainotetusta tuloskortista ja mittareiden erilaisista määrittelytavoista. Niiden perusteella laadittiin mittaristo huomioiden tuloskortin neljä eri näkökulmaa, sekä erilaiset tavat mitata. Tasapainoisuutta esitetään luvussa 10.5 ja mittariston voidaan katsoa olevan tasapainoinen niin eri näkökulmien kuin mittareiden luokitteluiden osalta. Laadittu mittaristo koostuu pehmeistä ja kovista, sekä taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

11.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa luotu mittaristo tarjoaa kohdeyritykselle mallin hankintatoimen mittaamisen yhdenmukaistamiseksi organisaation eri tasoilla. Kohdeyrityksen ongelmana oli huomattava määrä erilaisia mittareita, mutta ei täyttä ymmärrystä niistä. Tutkimuksessa on luotu ehdotelma hankintatoimen mittaristoksi perusteltujen mitattavien kohteiden avulla. Mittaristo vastaa sekä liiketoimintojen vaatimuksia että hankintatoimen omia vaatimuksia mitattavista kohteista. Tutkimuksen avulla ostajat saavat paremman ymmärryksen siitä, miksi mittariston kohteet ovat valittu, mikä toivottavasti kasvattaa merkityksellisyyden tunnetta omaa työtä kohtaan.

Kohdeyrityksen strategia on pitkälti asiakaslähtöinen ja luotu mittaristo mittaa strategian mukaisesti asiakaslupaukseen vaikuttavia tekijöitä. Mittariston avulla strategia on mahdollista jalkauttaa päivittäiseen tekemiseen ollen selkeä tapa osoittaa saavutettuja tuloksia ja asetettuja tavoitteita. Mittaustulosten ja niistä kommunikoinnin avulla ostajat voivat ohjata omaa operatiivista työtään kohti organisaation menestymistä.

Tutkimuksen aikana esille tullut toive mittaustulosten kommunikoinnista toteutuu luodun mittariston avulla. Hyvin suunnitellun kommunikoinnin avulla on mahdollista ohjata toimintaa strategian määrittämiä tavoitteita kohti. Mittaustuloksista kommunikointi mahdollistaa kohdeyritykselle uuden ja yhdenmukaisen viestintävälineen organisaation tilasta ja sen tavoitteista eri aikavälein, sekä menneen, nykyisyyden että tulevaisuuden suhteen. Kommunikoinnin avulla koko organisaatio, sen eri liiketoiminnot, sekä yksittäiset henkilöt pystyvät tunnistamaan ja johtamaan omaa toimintaansa tavoitteellisesti.

11.2 Pohdinta

Pohdinnan tarkoituksena on arvioida tutkimuksen ja tutkimustulosten suhdetta teoreettiseen viitekehykseen, sekä arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta (Kananen, 2015, s. 31). Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on sisällytetty aineistoa useista eri lähteistä suorituskyvyn johtamisen, mittaamisen ja hankintojen saralta. Eri lähteiden näkökulmat luovat tietoperustaan lähtökohtia ja perusteellisempia näkökulmia tarkasteltujen aiheiden parista. Tietoperustassa esiteltyä suorituskyvyn mittaamista voidaan pitää luotettavana ja jopa olennaisena osana suorituskyvyn johtamista, mahdollistaen tutkimusongelmaan ratkaisun osana tietoperustaa.

Tutkimusta tehtäessä tutkimustulosten luotettavuus korostui nykytila-analyysin yhteydessä. Haastattelut olivat merkittävässä osassa tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä ja erilaiset haastattelutavat tarjosivat tutkimuksen eri vaiheisiin erilaisia näkökulmia, sekä osoittivat mihin suuntaan tutkimusta tulisi johtaa. Teemahaastatteluihin osallistui viisi ostajaa ja kaikille haastatelluille esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Vastaukset vastasivat pitkälti toisiaan, joten haastattelutulokset voidaan todeta luotettaviksi ja saturaatiopisteen saavutetuksi.

Haastattelutuloksista tuli esille yleisen ymmärryksen puute mittareita kohtaan, sekä tieto mittareiden olemassaolosta ja oman työn vaikutuksesta mittaustuloksiin. Havainnointi ja dokumenttianalyysi osoittivat, etteivät mittarit ohjaa toimintaa arkisessa työssä, joten tiedonkeruutapojen valinnan voi katsoa onnistuneen luotettavien tulosten saavuttamiseksi. Luotettavuutta tukee teemahaastattelujen anonyymisyys, joka osaltaan antoi haastatelluille mahdollisuuden rehellisyyteen ja kritiikkiin osana vastauksiaan.

Haasteena työssä oli kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittelymättömyys. Teoreettisessa viitekehyksessä kriittisten menestystekijöiden katsottiin olevan linkki strategian ja operatiivisen toiminnan välillä ja avainmittareiden tulisi kohdistua kriittisiin menestystekijöihin. Tutkimusta tehdessä tietoa kriittisistä menestystekijöistä ei ollut, eikä niitä ilmennyt palvelupääällikön

avoimessa haastattelussa. Kohdeyrityksessä kasattu työryhmä liiketoiminoille tärkeistä mittareista osaltaan osoitti suuntaa kriittisiä menestystekijöitä kohti. Tutkimustuloksissa on pyritty hahmottamaan kriittisiä menestystekijöitä olemassa olevan tiedon perusteella mittaamisen ja strategian linkittämiseksi ja täten tutkimustuloksissa on pyritty noudattamaan teoreettisen viitekehyksen mittaristomallia.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitelty yleinen suorituskyvyn ongelma on verrata nykyistä suoritustasoa aiempaan ilman relevanttia tietoa käytännön suorittamisesta, sekä taloudellisten arvojen painottamista ilman tietoa esimerkiksi prosessien suorituskyvystä. Sama haaste nousi esille myös kohdeyrityksessä ja tutkija uskoo teoreettisesta viitekehyksestä, sekä tutkimustuloksista olevan hyötyä yritykselle suorituskyvyn ja ymmärryksen parantamiseksi ja osatajien työn merkityksellisyyden lisäämiseksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä korostui mittaaminen johtamisen apuvälineenä ja mittaustuloksista raportointi. Kommunikoinnin merkityksellisyys korostui useasti tutkimusta tehtäessä niin eri haastatteluiden, dokumenttianalyysin kuin työryhmänkin osalta. Mittariston mahdollisella käyttöön otolla kohdeyrityksen johto saa käyttöönsä työkalun kommunikointia varten, josta toivottavasti on hyötyä tulevaisuudessa.

Teoreettinen viitekehys tarjosi kootusti näkemyksiä suorituskyvyn johtamiseen mittaamisen avulla. Strategioita, tavoitteita ja erilaisia mittaustuloksia on käytössä yleisesti liike-elämässä ja erilaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen tietoperustan ja tutkimustulosten avulla organisaatiot voivat vertailla miten niiden toiminta vertautuu yleisiin ja kohdeyrityksen toimintaan. Muilla organisaatioilla on mahdollisuus tunnistaa ja kehittää omaa toimintaansa opinnäytetyössä esille tulleissa yleisen tason haasteissa kohti parempaa mittaamista, johtamista ja kehittymistä.

Kriittisten menestystekijöiden rooli strategian ja operatiivisen työn välillä korostuu opinnäytetyössä ja alan kirjallisuudessa. Opinnäytetyön avulla myös muut organisaatiot voivat tunnistaa esimerkiksi kriittisten menestystekijöiden

määrittelemättömyyden ja määritellä ne. Tulevaisuudessa organisaatiot voivat kriittisten menestystekijöiden avulla ohjata operatiivista toimintaa paremmin strategian osoittamaan suuntaan ja kehittää omaa liiketoimintaansa. Opinnäytetyö on yleisesti hyödyllinen ja käytännön läheinen kooste erilaisista mittauksen ja johtamisen perusteista ja haasteista ja sen vuoksi tutkimusta on mahdollista hyödyntää usein eri tavoin eri organisaatioissa.

Opinnäytetyö on suoritettu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia noudattaen. Tutkimuksen tekijä on perehtynyt opinnäytetyön aiheeseen ja suorittanut tutkimuksen objektiivisesta näkökulmasta hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Opinnäytteestä on allekirjoitettu opinnäytetyösopimus kaikkien osapuolten välillä. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat monipuolisia ja luotettavia ja niihin on viitattu SAMK:n lähdeviittausohje APA 7 mukaisesti. Käytettyihin lähteisiin kuuluu sekä kotimaisia, että ulkomaisia alan kirjallisuutta käsitteleviä teoksia eri ajanjaksoilta, suurimman osan ollessa 2010-luvulta tai uudempia. Opinnäytetyöhön ei ole sisällytetty henkilöiden tietoja. Teemahaastatteluissa henkilöllisyyksiä käsitellään anonymisti, haastatteluihin on pyydetty suostumus ja haastattelut ovat olleet vapaaehtoisia. Muistiinpanot haastatteluista hävitetään eettisten ohjeiden mukaisesti opinnäytetyön muutoksenhakuajan päättymisen jälkeen.

11.3 Jatkotutkimus

Tutkimukselle luonteva jatko on mittariston käyttöönotto ja sen kehittäminen. Käyttöönoton jälkeen kohdeyritys saa informaatiota ja dataa siitä, onko toiminta muuttunut suunnitelmallisempaan ja tavoitteellisempaan suuntaan ja miten kommunikointi on muuttunut. Jatkotutkimuksessa voi lisäksi selvittää onko päätöksenteko organisaatiossa muuttunut ja kuinka päätöksenteko jakautuu asetettujen tulevaisuuden tavoitteiden edistämiseksi ja reagoinniksi historiaan perustuvien taloudellisten lukujen pohjalta. Jatkotutkimusta voisi myös suorittaa palkitsemisen osalta, jolloin saadaan uusia tuloksia siitä, ohjaisiko suorituskyvystä palkitseminen työskentelyä paremmin tavoitteita kohti.

LÄHTEET

Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. (2002). Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Hankintatoiminnan seuranta ja mittaaminen.

https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2002/TAU_B024.pdf

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (2005). Purchasing Principles and Management. 9. painos. Pearson Education Limited.

Ballard, C., White, C., McDonald, S., Myllymaki, J., McDowell, S., Goerlich, O. & Neroda, A. (2005). Business Performance Management ... Meets Business Intelligence. IBM. <https://ebookcentral.proquest.com/>

Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023 Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra.

Edwards, J. A. (2013). A beginner's guide to economic research and presentation. Business Expert Press.

Fontana, A. & Prokos, A. H. (2007). The Interview : From Formal to Postmodern. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral.proquest.com/>

Hammond, M. & Wellington, J. J. (2013). Research methods : the key concepts. Routledge.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/>

Huuhka, T. (2019). Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. uudistettu painos. Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2018). Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. tarkistettu laitos. Tietosanoma.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas : Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi/>

Kerzner, H. (2017). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. 3. painos. John Wiley & Sons.

Laamanen, K. (2005). Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Suomen Laatu keskus.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Gaudemus Helsinki University Press.

Laitinen, E. K. (2003). Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). Suorituskyyvyn mittaaminen – Tunnuksluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum.

Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/>

Niven, P. R. (2014). Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. John Wiley & Sons.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uuden-laista osaamista liiketoimintaan (4. painos). Sanoma Pro.

Parmenter, D. (2020). Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing and Using Winning KPIs. 3. painos. John Wiley & Sons.

van Weele, A. (2018). Purchasing and Supply Chain Management (Seitsemäs versio). Cengage Learning. <https://www.vlebooks.com/>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Vuori, J. (n.d.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 22.10.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>

Vuorinen, T. (2013.) Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/>

LIITE 1: RYHMÄHAASTATTELUSSA ESILLE NOUSSEET MITTARIT

1	Liikevaihto
2	Tilauskanta
3	Tarjouksien toteutumisprosentti
4	Saapuvien ostojen arvo
5	Tuotteiden ja palveluiden hinta / kehitys
6	Hävikin määrä
7	Myynti avainasiakkaille
8	Myynti vanhoille asiakkaille
9	Asiakastyytyväisyyden seuranta
10	Reklamaatiot
11	Palautukset
12	Toimitusajan täsmällisyys
13	Myöhästyneet toimitukset
14	Asiakassuhteen arvo
15	Asiakkaan/myynnin ennusteet
16	Markkinaosuus
17	Asiakkaan oman liiketoiminnan kehittymisen ennuste
18	Jälkitoimitusten määrä
19	Toimittajan vastuullisuus
20	Toimitusaika
21	Reklamaatiot
22	Toimittajan kohdeyrityksestä tekemät arviot
23	Toimittajan arvio kohdeyrityksen tilauskaavakeista/omasta toiminnasta
24	Toimittajan viestintä ja tavoitettavuus
25	Tuotteen alkuperä
26	Toimittajan arviointilomake
27	Kouluttautuminen tuntia vuodessa
28	Saatavuus (nollarivit, kuinka monta päivää ollut nolilla)

29	Ostorivit tilaustyypeittäin
30	Varaston arvon kehitys
31	Ylivaraston kehitys
32	Palvelutason kehitys
33	Keskivarasto
34	Nimikkeiden kappalemäärän kehitys
35	Rahtikulut
36	Tilauksen käsittelyaika
37	Motivaatioindeksi
38	Stressitaso
39	Henkilöstön tyytyväisyys
40	Osaamisprofiili
41	Kehitysideoiden lukumäärä
42	Nimikkeiden päivittäminen
43	Hinnastojen eroavaisuudet
44	Myyntitilausten oikeellisuus