

Pia Berić

KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

28.10.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Pia Berić KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin kehittäminen 50 sivua + 3 liitettä 28.10.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata nykyinen KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessi (KPI Target Setting Process) toimeksiantajayrityksen organisaatiossa. Prosessin tavoitteena on ollut kehittää laadukkaita KPI-mittareita, sekä pyrkiä asettamaan niille yhteisesti sovittuja tavoitteita mittaamaan palvelukeskusten suorituskykyä. Opinnäytetyön tavoitteena oli jatkokehittää KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessia niin, että se on soveltuva toteutettavaksi yrityksen kaikissa liiketoimintalinjoissa.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena käyttämällä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen jälkeen sidosryhmille lähetettiin mielipidekysely, jossa kartoitettiin miten prosessi onnistui ja kuinka prosessia voidaan tarvittaessa kehittää.</p> <p>Kyselyn tärkeimmät tulokset sisälsivät palautteita koskien yrityksen strategian kommunikointia sekä KPI-mittareiden yhdenmukaistamista strategian keskeisten prioriteettien mukaiseksi. Palautetta annettiin myös koskien KPI-mittareita määrittelevien yksiköiden keskinäistä vastuunjakoja sekä johdon sitoutumista prosessin vaiheisiin, täytäntöönpanoaikataulujen seurantaan sekä KPI-mittareiden lukumäärää.</p> <p>Kyselyn tuloksista tehtynä johtopäätöksenä voitiin todeta, että organisaatiokohtainen strategian kommunikointimateriaalin tulee olla kaikkien saatavilla ja riittävän selkeä, jotta KPI-mittariehdotukset olisivat linjassa strategian kanssa. Täytäntöönpanovaiheessa tulee myös seurata prosessin ohjeistusta. KPI-mittareiden laatimisesta vastaavien yksiköiden keskinäinen vastuunjako tulee myös selkeyttää ja prosessissa määritellyjä aikatauluja tulee seurata. KPI-mittareiden määrää tulee myös vähentää ja prosessiin kuuluvia rooleja ja tehtäviä tarkentaa. Prosessin päällekkäisiä vaiheita tulee myös yhdistää.</p>	
Avainsanat	Avaintulosmittari, tasapainotettu tuloskortti, dashboard mittaristo, lean six sigma, laatu prosessit, benchmarking-menetelmä, strategia, tavoitteet, muutosjohtaminen

Author Title	Pia Berić KPI Measurements and Target setting process development
Number of Pages Date	50 pages + 3 appendices 28 October 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The purpose of this University of Applied Sciences thesis was to describe the current KPI Measurement and Target Setting Process in the client company organization. The process aims were to develop high-quality KPI metrics and seek to impose their commonly agreed objectives to measure the performance of the service centers. The aim of this thesis was to further develop the KPI Measurement and Target Setting Process so that it is suitable to be implemented in all the business lines of the company.</p> <p>The study was conducted by using both qualitative and quantitative methods. After the implementation of the KPI Measurement and Target Setting Process, a survey was sent to the business stakeholders, who explored how the process implementation was managed and how the process can be further developed.</p> <p>The main results of the survey included feedback regarding the company's strategy communication and KPI metrics harmonization according to the key priorities of the strategy. Feedback was also provided regarding the share of responsibilities between the units, the responsibility of which is to define KPI measurements and also the management's commitment to process phases. Feedback was also given regarding the implementation time schedules monitoring and on the number of KPI measurements.</p> <p>The survey results concluded that an organization-specific strategy communication material should be available to everyone and sufficiently clear to enable the KPI measurements' proposals to be in line with the key priorities of the strategy. Implementation phase needs also to follow the process guidance. Also the share of responsibilities between the units, whose responsibility is to define KPI measurements, needs to be clarified. Also the process implementation timetables should be closely monitored. The number of KPI indicators needs to be reduced and the process roles and responsibilities to be clarified. In addition, the overlapping phases of the process need to be combined.</p>	
Keywords	KPI, balanced scorecard, dashboard, lean six sigma, quality process, benchmarking, strategy, targets, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus	2
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	2
2	Mittarit ja menetelmät	3
2.1	Avaintulosmittari	3
2.2	Tasapainotettu tuloskortti	4
2.3	Dashboard mittaristot	6
2.4	Lean-metodologia	8
2.5	Six Sigma menetelmä	9
2.6	Lean Six Sigma konsepti	10
2.7	Kaizenin jatkuvan kehittämisen menetelmä	14
2.8	Laatuprosessit	16
2.9	Benchmarking-menetelmä	17
3	Strategian toteutus	20
3.1	Haasteet	20
3.2	Strategian toteuttajat	21
3.3	Tavoitteiden asettaminen	21
3.4	Tehokkaan KPI-mittarin 12 ominaisuutta	23
3.5	Muutosjohtaminen	24
3.6	Tiedottaminen	24
3.7	Henkilöstö	25
4	Kehittämistehtävän toteutus	25
4.1	Kehittämistehtävän taustaa	25
4.2	Nykyinen prosessi	25
4.2.1	Yleisen tason syötteet ja suoritteet	26
4.2.2	Ehdotus KPI-mittareiden etenemissuunnitelmaksi	27
4.2.3	KPI-mittareiden valinta KPI-etenemissuunnitelmaan	28
4.2.4	KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely	30
4.3	Nykytilakartoitus	31
5	Kyselyn tulokset	31

5.1	Prosessin viestintä tai koulutus oli riittävä	32
5.2	Yrityksen strategian ohjeistus oli selkeä	33
5.3	Prosessin toimeenpanon aikataulun tiedottaminen ajoissa	34
5.4	KPI tavoitteet oli hyvin dokumentoitu	35
5.5	Ymmärsin KPI-mittareiden valinnan ja tavoitteiden asettamisen prosessin olemassaolon tärkeyden	36
5.6	Yrityksen kunnioitus-arvon toteutuminen prosessin aikana	37
5.7	Yrityksen saavutus-arvon toteutuminen prosessin aikana	38
5.8	Yrityksen uudistus-arvon toteutuminen prosessin aikana	39
5.9	Yrityksen haaste-arvon toteutuminen prosessin aikana	40
5.10	Prosessin kehittämissuositukset	41
6	Päätelmät	43
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	43
6.2	Jatkotoimenpiteet	43
6.3	Uusi prosessi	43
6.3.1	Yleisen tason syötteet ja suoritteet	44
6.3.2	KPI-mittariehdotuksen laatiminen	45
6.3.3	KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely	46
6.3.4	Prosessin toimeenpano	47
6.4	Yhteenveto	48
	Lähteet	50

1 Johdanto

1.1 Aihe ja lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata nykyinen *KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessi* (KPI Target Setting process) toimeksiantajayrityksen organisaatiossa. Kyseisen prosessin tavoitteena on ollut kehittää laadukkaita KPI-mittareita sekä pyrkiä asettamaan niille yhteisesti sovittuja tavoitteita mittaamaan palvelukeskusten suorituskykyä. Olen kehittänyt tämän prosessin yhteistyössä toisen liiketoimintayksikön kollegoiden kanssa ja prosessi on kertaalleen toteutettu ko. liiketoimintayksiköissä.

KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettaminen prosessin tavoitteena oli luoda organisaation strategisia tavoitteita tukevia KPI-mittareita lisäämällä operatiivista tehokkuutta käyttämällä yhteisesti sovittua prosessia KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamiseksi. Tavoitteiden saavuttamisella pyritään myös lisäämään asiakastytyväisyyttä.

Prosessin tavoitteena oli luoda selkeät prosessivaiheet, jonka lopputuloksena tuotetaan laadukkaita KPI-mittareita sekä niille yhteisesti sovittuja ja hyväksytyjä tavoitteita. Prosessissa on selkeästi kuvattu kolme vaihetta, jonka lopputuloksena organisaatiolla on hyväksytty vuositason KPI mittareiden etenemissuunnitelma eli roadmap sekä tavoitteet valituille KPI-mittareille. Tämä prosessi toimii strategian toteuttamisen työkaluna.

Prosessin kehitystyö aloitettiin, koska KPI-mittareiden kehittämisessä ja sopivien mittareiden valitsemisessa oli sekä laadullisia että aikataulullisia puutteita. KPI-mittareita oli hyväksytty ja tavoitteita asetettu, vaikka itse mittari oli ainoastaan suunniteltu, muttei vielä toteutettu. Prosessin toimeenpanokoulutuksissa kiinnitin huomiota myös siihen, kuinka epäselvää KPI-mittareiden tavoitteiden asetantaan kuuluvat vaiheet olivat aikaisemmin olleet sidosryhmille sekä miten suunnitelluilta KPI-mittareilta puuttuivat laatuvaatimukset. Yleensä ottaen yhtymäkohtaa liiketoimintastrategian ja KPI-mittareiden laadinnan välillä ei oltu oikein ymmärretty. KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettaminen prosessin koulutus toimi eräällä tavalla myös kyseisen organisaation strategian toimeenpanon kouluttamisena.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli jatkokehittää *KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessia* niin, että se on soveltuva toteutettavaksi yrityksen kaikissa liiketoimintalinjoissa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä selvitin perusteellisemmin teoriaa ja etsin lähdeaineistoa, joka tarkentaa strategian toteuttamisen mittaristoja, tutkii olemassa olevia laatuprosesseja ja metodologeja sekä määrittelee tavoitteiden asetantaan liittyviä vaiheita. Lisäksi hain tietoa muutosjohtamisesta, koska se on erittäin tärkeä osa itse prosessin toimeenpanovaiheen onnistumista. Tavoitteenani oli selvittää KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin kehitystarpeita ja luoda niistä uudistettu ja päivitetty prosessi. Perusteluna työn tekemiselle oli hyödyntää jo tehtyä prosessia opinnäytetyössä, mutta myös hyödyntää opinnäytetyöhön liittyvässä teoreettisessa tiedonhaussa prosessin jatkokehittämistä.

Opinnäytetyön uuden prosessin kuvaus (luku 4.4) on rajattu koskemaan vain itse prosessin kuvausta, prosessin toimeenpanovaiheen ohjeistusta se ei varsinaisesti sisällä. Ohjeistukseen sisältyvät asiat tulevat kuitenkin esille teoreettisessa viitekehityksessä sekä tehdyssä kyselyssä. Prosessiin kuuluvia eri KPI rooleja ei tässä työssä ole myöskään kuvattu.

1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Kyseessä on kansainvälinen telekommunikaatioalan yritys, joka kehittää mobiililaajakaista tuotteita sekä siihen liittyviä palveluita yritysasiakkaille. Yrityksen tutkimus- ja tuotekehitysorganisaatio kehittää uusia ominaisuuksia yritysasiakkaiden mobiiliverkkoihin, verkkojen ja palveluiden arvon maksimoimiseksi. Yrityksen kansainvälisistä palveluista vastaava liiketoimintayksikkö on vastuussa yrityksen tuotteisiin liittyvien palveluiden tuottamisesta ja toimittamisesta yritysasiakkaille.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena käyttämällä sekä *kvalitatiivista* (laadullinen) että *kvantitatiivista* (määrällinen) menetelmää. KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin toimeenpanon jälkeen sidosryhmille lähetettiin mielipidekysely, jossa karotettiin miten prosessin toimeenpano onnistui ja kuinka prosessia voidaan tarvittaessa

kehittää. Kyselylomake toteutettiin kokonaistutkimuksena ja lähetettiin kaikille prosessiin koulutukseen ja toimeenpanoon osallistuneiden sidosryhmien jäsenille. Kyselylomakkeen lisäksi haastattelin muutamaa sidosryhmän jäsentä *teemahaastattelu* menetelmällä, jotta saisin laajemman käsityksen prosessin kehittämiseen liittyvistä ajatuksista sekä kokemuksista, mitä prosessin toimeenpanovaiheessa eri sidosryhmien jäsenet olivat saaneet. Kyseessä oli prosessin toimeenpanovaiheesta, jossa toimin myös projektipäällikkönä.

2 Mittarit ja menetelmät

2.1 Avaintulosmittari

KPI (Key Performance Indicator) eli *avaintulosmittari* on suorituskykyilmaisin, joka johdetaan tavoitteista. KPI-mittareiden tulosten seuraamisella tulisi selvittää toteuttaako järjestelmä sille asetetut tehtävät sekä kuinka hyvin ne toteutuvat. Suorituskykyilmaisimet kertovat myös kuka vastaa kyseisestä mitattavasta osa-alueesta ja mitä tapahtuu, kun mittarin tulos menee sovitun kynnyksarvon yli tai jää sen alle. Jos esimerkiksi verkkokaupan myynti romahtaa kaikilla asiakassegmenteillä normaalisti hektisimmän kolmannen kvartaalin aikana, on heti tiedossa kuka joutuu vastuuseen tai kenelle asia eskaloidaan. (Karhu 2011.)

Hyvin usein termejä ”mittari” (metrics) ja ”KPI” (Key Performance Indicator) käytetään synonyymeinä. Ne tarkoittavat kuitenkin eri asioita. KPI on mittari, jolla mitataan kuinka hyvin organisaatio tai yksilö suorittaa operatiivista, taktista tai strategista toimintaa, joka on kriittinen nykyiselle sekä tulevalle organisaation onnistumiselle. (Kerzner 2013, 117–118.)

Yhden teollisuusalan KPI-mittarit eivät ole siirrettävissä toiselle teollisuusalalle. Jopa saman teollisuusalan sisällä KPI-mittareita voidaan käyttää eri tavoin. KPI mittausmenetelmät tulee selvittää sidosryhmille, jotta KPI-mittarit saadaan hyväksytyksi. Ennen kuin luvataan toimittaa KPI-mittareihin liittyvä data sidosryhmille, tulee selvittää onko kyseinen data jo järjestelmissä tai pitääkö dataa alkaa kerätä. Pitää myös selvittää datan keräämiseen liittyvät kustannukset, keräämisen monimutkaisuus sekä aikataulu. Tulee

myös harkita tietojärjestelmien muutoksiin liittyvät riskit ja/tai jonkin organisatorisen prosessin omaisuuden vanheneminen, joka voi vaikuttaa KPI-mittareiden datan keräämiseen projektihankkeen elinaikana. Tulee myös ottaa huomioon että sidosryhmät voivat pyytää KPI-mittareita sisällytettäväksi järjestelmään (Kerzner 2013, 121.)

Suurin osa yrityksistä käyttää mittareita ja suorittaa mittauksia, mutta monilla on heikko ymmärrys siitä miten niitä tulee käyttää. Peruseriaatteet pitävät sisällään seuraavat asiat:

- KPI-mittarit sovitaan etukäteen ja ne heijastavat projektin kriittisiä menestystekijöitä.
- KPI-mittarit osoittavat kuinka paljon edistystä on tapahtunut projektin tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa.
- KPI-mittarit eivät ole suorituskyvyn tavoitteita.
- KPI-mittarin perimmäinen tarkoitus on mitata asioita liittyen suoraan suorituskykyyn sekä tiedottaa kontrolloitavissa olevista tekijöistä, jotka ovat sopivia päätöksentekoon, jotka johtavat positiiviseen lopputulokseen.
- Hyvä KPI-mittari ajaa muutosta mutta ei kuvaile toimintatapaa. Ne osoittavat kuinka lähellä tavoitetta ollaan, mutta se ei kerro mitä pitää tehdä tavoitteiden poikkeamien korjaamiseksi.
- KPI-mittarit avustavat luomaan tavoitteita, joita tulee tavoitella joko lisäarvon tuottamisella projektille tai saavuttamalla määrätyt arvot.
- KPI-mittarit pakottavat katsomaan tulevaisuuteen, kun taas muut mittarit yksinään mahdollistavat jumiutumisen historian tarkasteluun. (Kerzner 2013, 122.)

Jotkut yritykset julkaisevat KPI-mittareita koskevan tiedon ilmoitustauluilla, yrityksen kahvilassa, kokoushuoneiden seinillä tai yrityksen tiedotteissa tarkoituksena motivoida organisaatiota näyttämällä tavoitteissa edistymistä. (Kerzner 2013, 122.)

2.2 Tasapainotettu tuloskortti

BSC (Balanced Scorecard) eli *tasapainotettu tuloskortti* on toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, jota käytetään strategisen johtamisen välineenä. Menetelmä mahdollistaa organisaation suorituskykyyn vaikuttavien syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen. Tuloskortissa strategia muutetaan käytännön toiminnaksi ja toiminnan tuloksellisuutta seura-

taan organisaation kriittisiä menestystekijöitä eli niitä vastaavia mittareita vasten. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti organisaation johdolle koko toiminnan suunnitteluun ja seurantaan sekä toiminnan kehittämiseen lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Lyytikäinen 2013.)

Balanced Scorecard – mittaristo edustaa niitä mittareita, joiden parantaminen tukee yrityksen strategiaa. Balanced Scorecard – strategiakartan avulla on mahdollista kuvata, kuinka aineeton omaisuus liitetään strategiassa arvontuotantoprosesseihin. *Taloudellinen näkökulma* kuvaa strategian aineelliset tulokset perinteisin taloudellisin käsittein. Organisaation strategian onnistumista ja epäonnistumista kuvaavia taloudellisen näkökulman tulosmittareita ovat esim. ROI (Return Of Investment), omistaja-arvo, kannattavuus, liikevaihdon kasvu ja yksikkökustannukset. (Kaplan & Norton, 2004, 52).

Asiakasnäkökulma määrittelee asiakkaille tuotettavan arvon. Arvolupaus ilmaisee asiayhteyden, jossa aineeton pääoma tuottaa arvoa. Järjestelmät ja prosessit ovat arvokkaita organisaatiolle, mikäli asiakkaat arvostavat tasaista laatua, oikea-aikaisia toimituksia sekä laadukkaita tuotteita ja palveluita. Jos asiakas arvostaa innovaatiota ja tehokkuutta, organisaation kannalta arvokkaita ovat sellaiset taidot, järjestelmät ja prosessit, jotka tuottavat ylivoimaisia uusia tuotteita ja palveluita. Toimintojen ja osaamisen kohdistaminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon on tärkein asia strategian toteuttamisessa. Taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma kuvaavat tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Molemmissa näkökulmissa on useita tulosmittareita (Kaplan & Norton, 2004, 52–54).

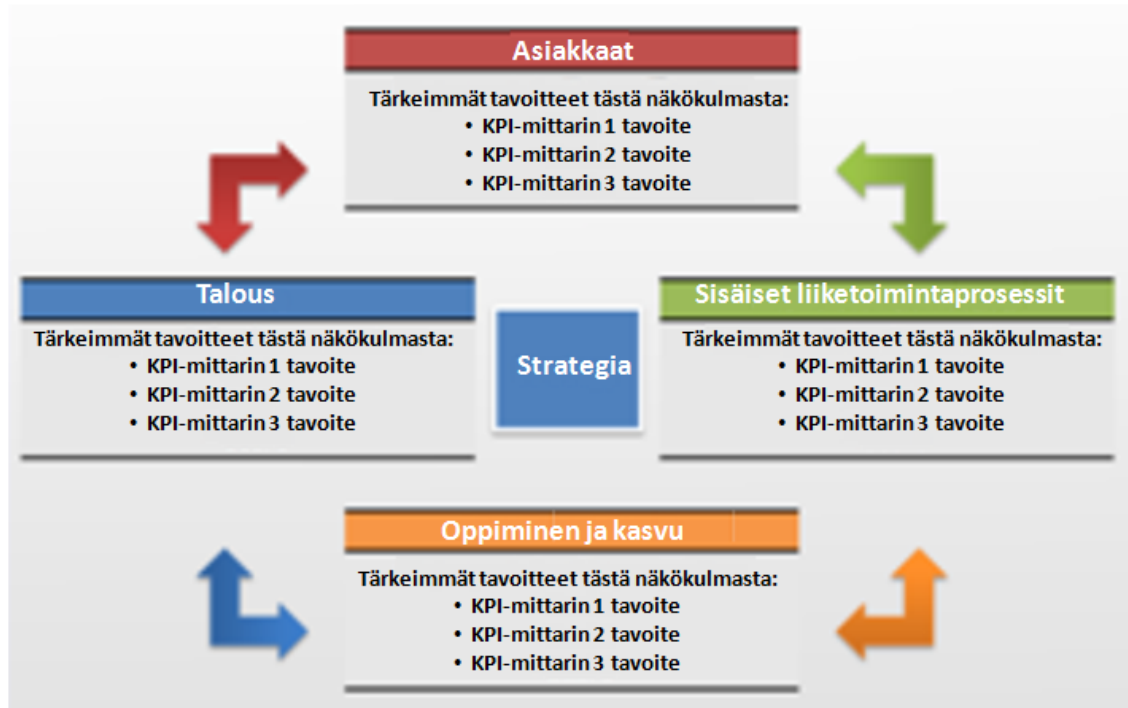
Sisäisen prosessin näkökulmasta määritellään ne prosessit, joiden oletetaan eniten vaikuttavan strategiaan. Organisaatio voi esimerkiksi lisätä tuotekehitysinvestointejaan ja uudistaa tuotekehitysprosessejaan voidakseen tuottaa korkealaatuisia ja innovatiivisia tuotteita. Toinen samaan arvolupaukseen pyrkivä organisaatio voi taas päättää kehittää uusia tuotteita yhteisyritys-kumppanuuden avulla. (Kaplan & Norton, 2004, 54).

Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät:

- työtehtävät (inhimillinen pääoma),
- järjestelmät (informaatiopääoma),
- ilmapiirin (organisaatiopääoma).

Näitä aineettomia pääoman tekijöitä vaaditaan arvon tuottamiseksi sisäisissä prosesseissa. Nämä aineettoman pääoman erät on koottava yhteen ja linkitettävä sisäisiin prosesseihin. (Kaplan & Norton, 2004, 54).

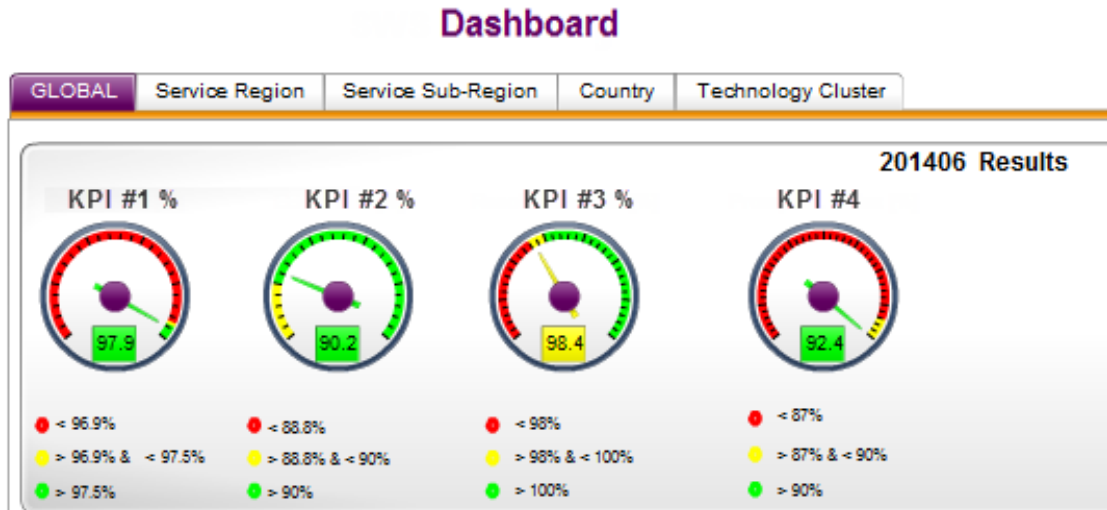
Balanced Scorecard Tasapainotettu tulokortti



Kuvio 1: Esimerkki Balanced Scorecard -tasapainotetun tulokortin mallista (mukaillen Marketing, 2015).

2.3 Dashboard mittaristot

Dashboardit ovat visuaalisia työkaluja, joita käytetään *operatiivisen suorituskyvyn mittaamiseen* järjestelmistä, jotka mittaavat suorituskykyä asettamalla niille tavoitteita ja kynnyslukuja. Dashboardin avulla monitoroidaan operatiivisia prosesseja, joita käytetään projektinhallinnassa. (Kerzner 2013, 251.)



Kuvio 2: Esimerkki Dashboardista (mukaillen Company Quality, 2013).

Dashboards voidaan Eckersonin määritelmän mukaan jakaa kolmeen eri tyyppiin; operatiiviset, taktiset sekä strategiset dashboards. (Kerzner 2013, 253.)

Operatiiviset dashboards monitoroivat ydintoimintaprosesseja, joita käytetään pääasiassa asiakasrajapinnassa, jossa hoidetaan ja hallinnoidaan toimitusorganisaatioiden tuotteiden ja palveluiden toimittamista asiakkaille. Operatiivisia dashboards käytetään ensisijaisesti toimittamaan yksityiskohtaista informaatiota, joka on vain kevyesti tiivistetty. Suurin osa operatiivisen dashboardin mittareiden tuloksista päivitetään vaihteluvälillä sekunneista, tunteihin tai vuorokauteen. Operatiivisten dashboardien tehtävä painottuu seurantaan, ei niinkään analysointiin tai hallintaan. (Kerzner 2013, 253.)

Taktiset dashboards monitoroivat osaston prosesseja ja projekteja, jotka ovat kuuluvat organisaation seurantavastuulle. Johtajat ja liiketoiminta analyytikot käyttävät taktisia dashboards omaan alueensa projektien suorituskyvyn vertaamisessa budjettisuunnitelmiin, ennusteisiin sekä edellisen periodin tuloksiin. Taktista dashboardia voidaan käyttää mm. listaamaan asiakastietokannan virheet, jotta ne voidaan analysoida ja korjata ja näin saavuttaa 99,9 %:n ”virhe-vapaa” asiakastietokanta. (Kerzner 2013, 253–254.)

Strategiset dashboards monitoroivat strategisia tavoitteita ja ovat useimmiten toteutettu käyttämällä tulokortti menetelmää, tosin laatu järjestelmät, Six Sigma ja muut metodologiat ovat myös usein käytettyjä. Strategisen dashboardin tavoitteena on yhdenmukais-

taa organisaatio strategisten tavoitteiden mukaiseksi, jotta jokainen tiimi ”marssisi samaan suuntaan”. Tehdäkseen tämän organisaatiot luovat räätälöityjä tuloskortteja, jotka yleensä päivitetään viikoittain tai kuukausittain, antaen johtajille vahvan työkalun kommunikoida strategiaa, luoda näkyvyyttä organisaatioihin ja tunnistaa suorituksen avaintekijät sekä arvon liiketoiminnalle. Strategisten dashboardien tehtävä painottuu seurantaan, ei niinkään analysointiin tai hallintaan. (Kerzner 2013, 254.)

2.4 Lean-metodologia

Lean Management on *prosessin kehittämis- ja johtamismalli*, jota Toyota autonvalmistaja alkoi kehittää jo 1950-luvulla ja joka on nykyään yleistynyt monilla eri kansantalouden aloilla. Lean on järjestelmällinen menetelmä, jonka tavoitteena on luoda lisäarvoa, jota käytetään *vähentämään prosessin kustannuksia, lisäämään prosessin nopeutta sekä parantamaan tuotteiden ja prosessien laatua* vähentämällä mahdollisia vikoja. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman katkoton ja häiriötön, eteenpäin virtaava prosessi, joka alkaa asiakkaan tarpeesta saadusta impulssista, jatkuen varsinaisen tuotannon alkamiseen ja lopputuotteen valmistumiseen asti. Tarkoituksena on tunnistaa ja minimoida prosessissa esiintyvää hukkaa eli arvoa tuottamatonta työtä, joka aiheuttaa katkoksia tai negatiivisia vaikutuksia prosessin etenemisessä. (Karjalainen 2015.)

Kantavana tekijänä Lean-metodologiassa on Kaizen eli jatkuvan parantamisen periaate. Määrämuotoisen seurannan ja jatkuvan parantamisen periaatteen kautta turvataan Lean-metodologian mukaisen toiminnan jatkuminen yrityksissä myös varsinaisten projektien jälkeen. (Karjalainen 2015.)

Lean on laatujohtamisen periaatteiden soveltamista tuottamiseen. Lean-metodologiassa keskitytään kokonaisuuden optimoimiseen, ei yksittäisiin asioihin. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa tuottajan tarpeet huomioiden. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakastyytyväisyyden (virtaustehokkuus) ja tuottajatytytyväisyyden (resurssitehokkuus) maksimointia. (Karjalainen 2015.)

Yrityksen tai organisaation tehtävänä on tuottaa asiakkaille ja itselleen arvoa. Työn suorittamiseen kuluu aikaa. Tätä aikaa kutsutaan läpimenoajaksi (Lead Time). Läpimenoaika pitää sisällään lisäarvoa tuottavaa aikaa (Value Added Time) ja lisäarvoa tuottamatonta aikaa (Non Value Added Time). *Lisäarvoa tuottavalla ajalla* tarkoitetaan niitä asi-

oita, joista asiakas on valmis maksamaan suoraan tai epäsuorasti. *Lisäarvoa tuottamaton aika* taas tarkoittaa niitä asioita, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Läpimenoajan ja lisäarvoa tuotavan ajan suhdetta kutsutaan virtaustehokkuudeksi tai prosessin jaksoajan tehokkuudeksi (Process Cycle Efficiency). (Karjalainen 2015.)

Läpimenoajan pidentyessä aikaa käytetään muihinkin toimenpiteisiin, kuin niihin millä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Resurssien käyttö ei rajoitu enää asiakastarpeeseen, vaan enenemissä määrin lisäarvoa tuottamattomiin asioihin. Tuottipa työ asiakkaan silmissä arvoa tai ei, työn tekeminen tarvitsee aina resursseja. Työn tuottavuus laskee, kun olemassa olevia resursseja sitoutetaan arvoa tuottamattomaan työhön. Tämän vuoksi Leanin keskeinen tavoite on lyhentää läpimenoaikaa virtaustehokkuuden kasvattamiseksi. (Karjalainen 2015.)

Lean ei voi muuttaa tuotantosysteemin rajoja (Bounders of System). Lean-osaajan on syytä tuntea ja hallita muutamia perusasioita systeemin dynamiikasta (System Dynamics) sekä tuotantosysteemin laeista (Factor Physics Principles). ASQ (American Society for Quality) on määritellyt mitä Lean asiantuntijan ja johtajan tulisi osata. Osaamisvaatimukset (Body of Knowledge) kuvaa Lean asiantuntijan ja johtajan opetussuunnitelman sisällön. Parannustoimintaa johtavan olisi hyvä tuntea kokonaisuus, mutta organisaatiossa kaikkien ei tarvitse ostata kaikkea. (Karjalainen 2015.)

Perusasioiden ymmärtäminen tuotantosysteemin dynamiikasta auttaa kohdistamaan parannukset oikein sekä toimimaan niin, että saavutetaan parempi virtaus- ja resurssitehokkuus. Leanin peruslait ohjaavat ajatus- ja johtamiskäytäntöjä, jotka periytyvät johdosta jokaiselle organisaatiotasolle. Jos lakeja ei ymmärretä oikein, niin oma ajatus voi viedä harhaan ja periytyä väärin. Lait kuvaavat ja selittävät todellista tuotanto- tai palveluprosessien toimintaa sekä syy-seuraussuhteita. Niinpä peruslait ovat keino nostaa esiin organisaatiossa olevia vääriä ajatusmalleja. (Karjalainen 2015.)

2.5 Six Sigma menetelmä

Six Sigma on *joukko menetelmiä ja käytäntöjä*, joilla prosessia parannetaan systemaattisesti. Tavoitteena on pienentää vaihtelua prosessin ulostulossa eli tuotteissa. Vaihtelun pienentäminen tapahtuu tutkimalla prosessin syy-seuraussuhteita ja tekemällä onnistuneita muutoksia ulostuloon vaikuttaviin muuttujiin. Six Sigman keskeisin vahvuus on sen

tieteellinen perusta. Six Sigma -parannustyökaluja käytetään Lean- toteutuksen apuna ongelmanratkaisussa. (Karjalainen 2015.)

Six Sigma on sekä työkalu että suorituskyvyn parannusmenetelmä, joka perustuu tieteelliseen parannusmetodiin, jossa hyödynnetään tilastollista ajattelua ja menetelmiä. Prosessin tulosten vaihtelun pienentäminen vähentää hukkaa (waste), josta seuraa virtauksen eli kapasiteetin kasvaminen. Vaihtelu aiheuttaa virheitä, virheet aiheuttavat viakoja ja viat aiheuttavat hukkaa. Six Sigmassa keskitytään vaihtelun minimoimiseen kun taas Lean keskittyy hukkan poistamiseen. Terminä Six Sigma kuvaa erittäin suorituskykyisen prosessin kykyä tuottaa huippulaatua. Tällä laatutasolla toimivissa prosesseissa virheiden määrä on alle 3,4 virhettä miljoonaa virhemahdollisuutta kohden. Virhe määritellään tuotteen tai palvelun laatupoikkeamana sovitusta spesifikaatorajoista. Six Sigma pyrkii pienten parannusten sijaan saamaan aikaan radikaaleja muutoksia prosesseihin. Six Sigma on menetelmä, jossa asiantuntijat ratkaisevat ongelmat tieteellisesti. (Karjalainen 2015.)

Asiakkaiden tarpeet ja niiden ylittäminen on keskeistä sovellettaessa Six Sigma työkaluja. Six Sigman ja sen menetelmien käyttö on laajentunut tuotteiden virheiden ja vikojen vähentämisestä yrityksen markkinointiin ja strategiaan kohteisiin. (Karjalainen 2015.)

Six Sigma vähentää prosessien vaihteluita, jotka johtavat tuotevikoihin. Se on data-pohjainen menetelmä, jossa selvitetään monimutkaisia ja pitkäaikaisia mahdollisuuksia. Teknisesti Six Sigma käyttää DMAIC/DFSS -työkaluja löytämään standardipoikkeamia. (Arora 2015.)

2.6 Lean Six Sigma konsepti

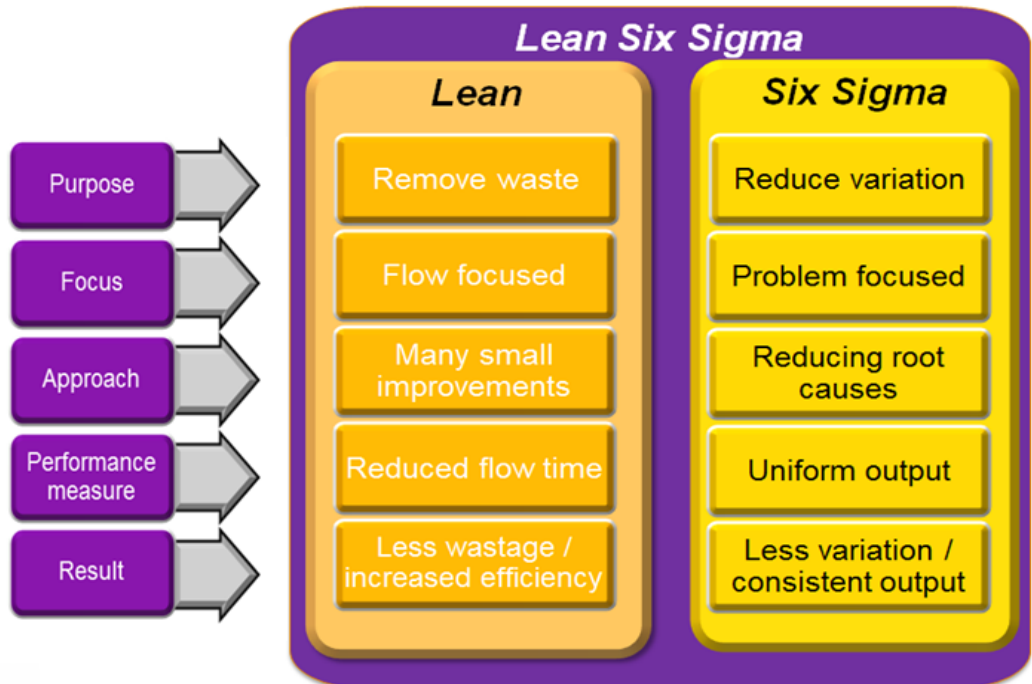
Lean Six Sigma on kehitysihmisten ja johtajien kiinnostuksen keskipisteessä ympäri maailmaa. Lean ja Six Sigma yhdistettiin vuonna 2002 ja näin saatiin Six Sigmasta entistä tehokkaampi Six Sigman kolmas uudistus, joka tunnetaan Lean Six Sigmana. Kombinaatio yhdistää Six Sigman laatutason ja Leanin nopeuden. Kyseessä on jo kauan tunnetut menetelmät, joita voidaan hyödyntää tehokkaammin yhtenä kokonaisuutena. (Karjalainen 2015.)

Lean Six Sigma koostuu viidestä laista, joita ovat markkinoiden laki, joustavuuden laki, keskittymisen laki, nopeuden laki sekä viimeisenä monimutkaisuuden ja kustannusten laki. *Markkinoiden laki* (The Law of the Market) kuvaa asiakkaiden tarpeesta määritellä laatustandardit, joka on kehittämisen korkein prioriteetti. Yritys ei voi saavuttaa jatkuvaa liikevaihdon kasvua ilman laatua. *Joustavuuden laki* (The Law of Flexibility) kuvaa prosessin nopeuden suhdetta prosessin joustavuuteen. Mikäli prosessin halutaan olevan nopea, on erityisen tärkeää poistaa tehtävät, jotka aiheuttavat tehokkuuden menettämisen. Palvelun tuottamisessa joustamattomuus näkyy esim. tiedon hakemisen ja löytämisen vaikeudesta eri järjestelmistä ja siirtymisaikoina järjestelmästä toiseen. *Keskittymisen laki* (The Law of Focus) kuvaa tilannetta, jossa tietojärjestelmän data näyttää, että 20 % prosessin tehtävistä aiheuttaa 80 % ongelmista sekä viiveistä. Joten suurin kehitys tapahtuu kun keskitytään näiden 20 %:n tehtävien osuuden korjaamiseen tai poistamiseen prosessista. *Nopeuden laki* (The Law of Velocity) kuvaa kuinka jokaisen prosessin nopeus on käänteisesti verrannollinen työn määrään. Kun työn määrä lisääntyy, niin nopeus vähenee. Kun työn määrä vähenee, niin prosessi nopeutuu. Tavoitteena on nopeuttaa prosessia vähentämällä prosessin eri tehtävien määrää. *Monimutkaisuuden ja kustannusten laki* (The Law of Complexity and Cost) kuvaa palvelun tai tuotetarjonnan monimutkaisuuden yleensä lisäävän kustannuksia sekä työn määrää, kuin huonoa laatua tai hitautta. Kehittämistavoitteena voikin olla tuotteiden tai palveluiden vähentäminen. Tämä kuuluu kuitenkin johdon päätäntävaltaan, joka pitää perustua hyviin talous- ja markkinointitietoihin. (George & Rowlands & Kastle 2004, 43–44).

Lean Six Sigma on menetelmä, jossa yhdistyy prosessi- ja tuoteosaaminen, ammattitaito ja tiede. Tämä yhdistelmä mahdollistaa systemaattisesti *prosessin parantamisen* (DMAIC) tai *tuotteen suunnittelun* (DFSS). Olemassa olevan osaamisen jalostaminen Lean Six Sigman työkaluilla synnyttää tuote- ja prosessiuudistuksia sekä innovaatioita. Tänä päivänä keskustellaankin innovaatioista, kun ennen puhuttiin laadusta. (Karjalainen 2015.)

Lean Six Sigma yhdistää Leanin keskittymisen lisäarvoa tuottamattomien tehtävien poistamisen ja Six Sigman kurinalaisen DMAIC / DFSS lähestymistapaan poistaa vaihtelua ja vikoja. Tuloksena on hienostunut metodologia, joka selvittää monimutkaisten ongelmien perussyyt, jotta saavutetaan valmius yhtenäiseen tuotantoon ja kestävään prosessi valmiuteen. (Arora 2015.)

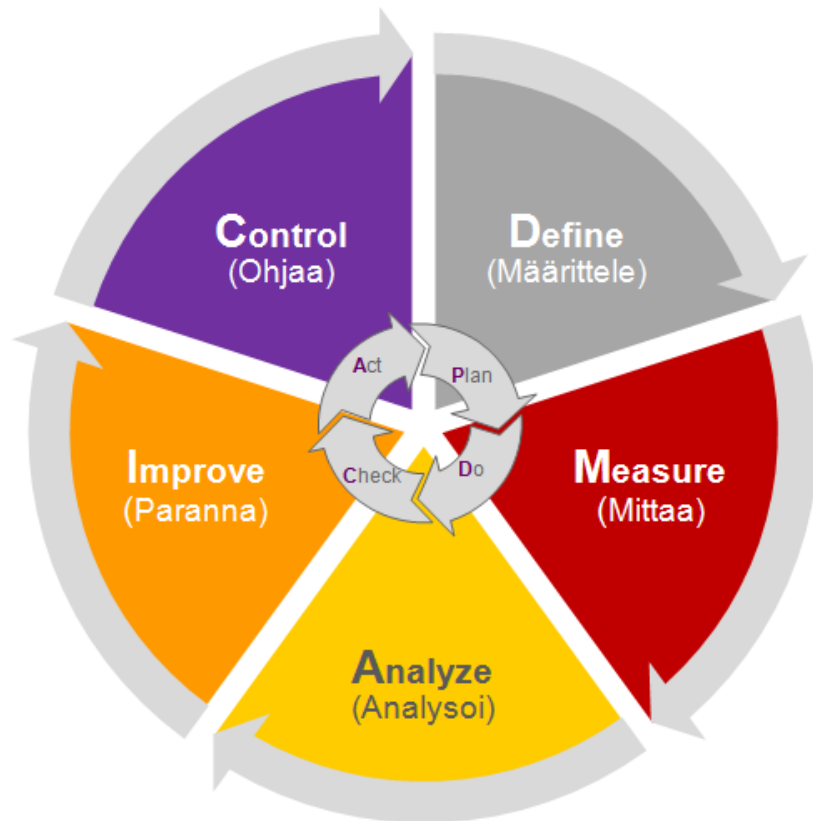
Characteristics of Lean and Six Sigma



Kuvio 3: Leanin ja Six Sigman ominaisuudet (Company Quality, 2013).

DMAIC - prosessi on *Lean Six Sigman ongelmanratkaisumenetelmä*, jonka avulla löydetään systeemistä prosessin suorituskykyä parantavat tekijät. Lyhenne DMAIC tulee sanoista: *määrittely* (Define), *mittaus* (Measure), *analysointi* (Analyze), *parannus* (Improve) ja *ohjaus* (Control). (Company Quality 2013.)

DMAIC – LEAN Six Sigman lähestymistapa



Kuvio 4: DMAIC – Lean Six Sigman lähestymistapa (mukaan Company Quality 2013.)

Määrittelyvaiheessa (Define) tunnistetaan ongelma, määritellään vaatimukset sekä asetetaan tavoitteet. Avainkysymys on ”mikä on tärkeintä?” (Company Quality 2013).

Mittausvaiheessa (Measure) tunnistetaan mahdolliset syyt ongelmaan, varmistetaan mittausjärjestelmä, laaditaan datan keräys suunnitelma, kerätään dataa, analysoidaan tulokset sekä mitataan avainkohdat, joilla selvitetään vaatimusten suorituskyky. Avainkysymys on ”miten meillä menee?” (Company Quality 2013).

Analysointivaiheessa (Analyze) tunnistetaan keskeisimmät syyt analysoimalla prosessi sekä siinä käytetty data tekemällä testejä, joissa tutkitaan eri hypoteeseja. Avainkysymys on ”mikä on väärin?” (Company Quality 2013).

Parannusvaiheessa (Improve) tunnistetaan, testataan ja varmistetaan mahdolliset ratkaisut, valitaan ratkaisut, vähennetään riskejä ja toteutetaan ratkaisu. Avainkysymys on ”mitä pitää tehdä?” (Company Quality 2013).

Ohjausvaiheessa (Control) selvennetään prosessinhallintasuunnitelma ja vastuut, yhdenmukaistetaan prosessi, luodaan prosessin seurannan mittarit, arvioidaan tulokset, sekä dokumentoidaan opitut tulokset. Avainkysymys on ”miten varmistamme suorituskyvyn?” (Company Quality 2013).

2.7 Kaizenin jatkuvan kehittämisen menetelmä

Kaizen on laadun, teknologian, prosessien, yrityskulttuurin, tuottavuuden, turvallisuuden ja johtajuuden *jatkuvan kehittämisen menetelmä*. Kaizen kehitettiin toisen maailman sodan jälkeen Japanissa. Kaizen tulee japanilaisista sanoista ”kai” tarkoittaen muutosta sekä korjausta ja ”zen” tarkoittaen hyvää sekä parannusta. Kaizen on järjestelmä, joka koskee kaikkia työntekijöitä ylimmästä johdosta jokaisella organisaation tasolla työskentelevään henkilöön. Järjestelmässä kannustetaan kaikkia esittämään pieniä kehitysehdotuksia säännöllisesti, ei ainoastaan kerran kuukaudessa tai kerran vuodessa, koska prosessi on jatkuva. Japanilaisissa yrityksissä, kuten Toyota tai Canon, yrityksen jokainen työntekijä tuotti vuodessa 60–70 ehdotusta, jotka myös kirjattiin, tiedotettiin sekä toteutettiin. (Stephenson 2015.)

Useimmissa tapauksissa kehitysehdotukset eivät ole suuria, Kaizen perustuu pienten muutosten tekemiseen säännöllisesti parantaen aina tuottavuutta, turvallisuutta ja tehokkuutta samalla vähentäen ”hukan” määrää eli turhaa ja lisäarvoa tuottamatonta työtä. Ehdotukset eivät ole rajoitettua koskemaan vain tiettyjä osa-alueita, kuten tuotantoa ja markkinointia, vaan Kaizen perustuu muutosten tekemiseen missä tahansa muutoksia pystytään tekemään. Länsimainen filosofia ”mikä ei ole rikki, ei tarvitse korjausta” ei näin ollen seuraa Kaizenin filosofiaa, joka on ”tee paremmin, tee siitä parempi, kehitä sitä vaikka se olisi rikki, koska jos emme voi sitä tehdä, emme voi kilpailla niiden kanssa jotka tekevät”. (Stephenson 2015.)

Japanissa Kaizen on menetelmä, jota käytetään sekä yksityiselämässä että liikemaailmassa. Se pitää sisällään jopa sosiaalisia aktiviteetteja, konsepteja, jota sovelletaan kaikilla elämän osa-alueilla. Liiketoiminnassa Kaizen sisältää monia komponentteja, jotka on nähty osana japanilaisten yritysten menestymistä. (Stephenson 2015.)

Kaizen liittyy standardien asettamiseen sekä niiden jatkuvaan kehittämiseen. Korkeimpien standardien tukemiseksi Kaizen sisältää koulutusta, materiaaleja sekä valvontaa,

jota tarvitaan työntekijöiden tukemiseksi saavuttamaan sekä ylläpitämään heidän kykyään pitää standardien luoma taso. (Stephenson 2015.)

Kaizen on jatkuvaa muutosta parempaan ja se on yleisesti sovellettu liiketoiminnan ongelmiin, joissa perussy on tunnettu ja ymmärretty. Käytännössä Kaizenin soveltaminen on joko päivittäistä (Daily Kaizen), jolloin kaikki tekevät jatkuvaa kehittämistä tai yksittäinen tapahtuma (Kaizen Blitz), jossa käsitellään vain tietyn prosessin tietty kysymys kuten esimerkiksi ”miten verkon asentamisessa vaadittavia työpäiviä voidaan projektissa vähentää?”. (Arora 2015.)



Kuvio 5: Jatkuvan kehittämisen portaat (Arora 2015).

Jatkuvan kehittämisen asiantuntijat ovat voimavara monien merkittävien tavoitteiden takana, joita ovat *asiakkaan saama arvo* (Customer Perceived Value), *huonon laadun kustannukset* (Cost of Poor Quality) sekä *todellinen nollataso* (Virtual Zero). Jatkuvan kehityksen toimenpiteet voivat tuottaa taloudellisen vaikutuksen tai tavoite on lisätä brändin tuntemusta, asiakkaan tuntemusta sekä kestäväen kehityksen laatukuluttuuria. Jatkuva ke-

hittäminen auttaa palvelemaan asiakkaita paremmin, päihittämään kilpailijat, saavuttamaan taloudelliset tavoitteet, palauttamaan maksimiarvo osakkeenomistajille, sijoittamaan työntekijöihin ja näin rahoittamaan tulevia uudistuksia ja kasvua. (Arora 2015.)



Kuvio 6: Lean Six Sigman koulutusohjelmat (Arora 2015).

Lean Six Sigman koulutusohjelma sisältää kuusi eritasoista laatukoulutusta. Ensimmäisen tason koulutusta kutsutaan ”oranssiksi tunnustamiseksi”, toisen tason koulutusta ”purppuraksi tunnustamiseksi” sekä kolmannen tason koulutusta ”siniseksi tunnustamiseksi”. Näiden tasojen jälkeen voidaan suorittaa ensin *vihreä vyö*, sen jälkeen *musta vyö* sekä ylimmän tason *mestaritason musta vyö*, jonka osaajat toimivat päätoimisina laadun huippuammattilaisina, varmistaen Six Sigman yhdenmukaisen soveltamisen eri yksiköiden ja organisaatioiden välillä.

2.8 Laatuprosessit

Laatuprosessien määrittämisessä on tärkeää ymmärtää, ettei laatu synny projektiin itsestään. Laatuprosessin soveltaminen takaa onnistuneen lopputuloksen, mikä on mahdollista ainoastaan jos laatuprosessi on määritelty heti projektin alkaessa ja sitä sovellettu koko projektin ajan. Laatu lähtee käytettävistä menetelmistä, jotka sisältävät laadunvarmistuksen sekä lopputuloksen oikeellisuuden tarkistamisen vaatimuksien suhteen. Ilman suunnittelua ja oikeita menettelytapoja laadukkaaseen lopputulokseen pääseminen on epätodennäköistä. (Tolvanen 2000.)

Laadun määritelmä projekteissa lähtee asiakkaan kokemasta laadusta. Laatujärjestelmän tärkein tavoite on saavuttaa *asiakastyytyväisyys*. Laatujärjestelmän ensimmäinen tavoite on luoda mahdollisuus varmistaa laatu sekä seurata sen saavuttamista ja tarvittaessa määrittää tapoja korjata tehtyjä virheitä asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. (Tolvanen 2000.)

Laatuprosessin tärkeimmät menetelmät ovat prosessien tarkan määrittämisen lisäksi eri vaiheissa tapahtuvat katselmoinnit. Tähän liittyy myös muut laadunvarmistukseen liittyvät toimet, kuten järjestelmän huolellinen testaaminen. Näissä katselmoinneissa asiakkaalla on myös oma roolinsa. Asiakkaalle annetaan mahdollisuus esittää tuotteeseen ja dokumentointiin liittyvissä asioissa omat näkemyksensä. Ennen asiakkaan mukaantuloa projektiryhmä kuitenkin suorittaa oman laadunvarmistuksensa. (Tolvanen 2000.)

Laatuprosessi vaikuttaa syntyvän lopputuotteen lisäksi myös siihen aikatauluun, jonka puitteissa tuote on mahdollista toteuttaa. Huolellisella suunnittelulla ja laadukkailla prosesseilla voidaan myös säästää aikaa, sillä asian tekeminen kerralla oikein vie vähemmän aikaa kuin virheiden jatkuva korjaaminen. Virheiden jatkuva korjaaminen saattaa synnyttää myös uusia virheitä, joten tehdyt virheet saattavat kumuloitua lopulta hallitsemattomiksi. (Tolvanen 2000.)

Laatuprosessia määriteltäessä on pyritty ottamaan huomioon projektin luonne ja välttämään ylimääräisen työn tekemistä laadun tuottamisessa, lopputuloksia tuottavan työn lisäksi. Etukäteissuunnittelulla voidaan vaikuttaa arvioiden realistisuuteen ja välttää tilanteilta, jossa järjestelmä on arvioitu valmiiksi, mutta sen laadun hiomiseen on käytettävä vielä merkittävä määrä aikaa. Projektiryhmän jäsenten tulee tietää, että asioiden uudelleen keksiminen on ylimääräistä työtä. Niinpä laadun luomisen perusprosesseihin kuuluu benchmarking. (Tolvanen 2000.)

2.9 Benchmarking-menetelmä

Benchmarking on menetelmä, jossa organisaatio tai yksilö pyrkii parantamaan omaa toimintaansa oppimalla muiden organisaatioiden tai yksilöiden toiminnasta. Benchmarking voi kohdistua mihin tahansa toimintaan, mutta yleensä sitä käytetään jonkin prosessin parantamiseen. Vertailun kohteena oleva organisaatio voi toimia eri alalla kuin vertaajan

oma organisaatio. Tämä onkin merkittävin syy siihen, miksi benchmarking esitettiin uutena liikkeenjohdon toimintamallina 1990-luvun alussa. Ajatuksena on hakea paras menetelmä, jolla jokin toiminto tai prosessi on toteutettu missä tahansa maailmassa tai millä tahansa alalla. Benchmarking ei rajoitu yksipuoliseen toimintatapojen kopiointiin, vaan parhaimmillaan prosessi on molemminpuolinen. Kumpikin osapuoli hakee yhteistyökumppanilta parhaiten hoidettuja käytäntöjä ja pyrkii kehittämään omaa toimintaansa tämän pohjalta. (Tolvanen 2000.)

Yksi nopeimmista tavoista projektin hallinnan kypsyiden ja erinomaisuuden saavuttamisessa on benchmarking-menetelmä käyttö. Benchmark (vertailuarvo) on mittari tai standardi mihin vertailua suoritetaan. Benchmarking on myös prosessi, jossa vertaillaan parhaimpia toimintatapoja sekä suorituksen mittareita muiden teollisuudenalan parhaimpiin toimintatapoihin. Mitattavia ulottuvuuksia ovat yleensä laatu, aika ja kustannukset. Benchmarking-menetelmällä yrityksen johto tunnistaa oman alansa tai muiden alojen parhaimmat yritykset, joissa on vastaavanlaisia prosesseja käytössä. Vertailulla johdolle selviää miten oman yrityksen tavoitteet toimivat käytännössä sekä miksi joku toinen yritys menestyy mahdollisesti paremmin kuin oma yritys. (Kerzner 2013, 36.)

Benchmarking-menetelmät on luotu selvittämään niitä osa-alueita, joissa benchmarking-menetelmästä olisi hyötyä. Tyypillinen benchmarking-menetelmä sisältää seuraavat tehtävät, joita ovat

- ongelma-alueen tunnistaminen,
- muiden vastaavia prosesseja omaavien teollisuusalojen tunnistaminen,
- näillä alueilla olevien johtavien organisaatioiden tunnistaminen,
- ”parhaimmat käytännöt” omaavien yritysten vierailujen järjestäminen,
- uusien ja kehitettyjen liiketoiminnan käytäntöjen toimeenpano. (Kerzner 2013, 38.)

Benchmarking-menetelmän tutkiminen aiheuttaa myös kustannuksia. Vierailuun liittyvät kustannukset ovat lähinnä matkustamiseen, hotelliyöpymiseen sekä menetetyin muun työnajan kustannuksiin liittyviä menoja. Aikaan liittyvät kustannukset liittyvät kyseisen benchmarking-ryhmän tutkimusongelmien, yrityshakujen, vierailujen sekä muutosten toimeenpanoon käytetyn ajan suhteen. Benchmarking tietokannan luominen ja ylläpito tuo myös kustannuksia, mikäli yritys haluaa tallentaa ja ylläpitää ”parhaimpiin käytäntöihin” liittyviä tietoja. (Kerzner 2013, 38–39.)

Benchmarking-tutkimuksia on myös erityyppisiä, riippuen mitä osa-aluetta halutaan tutkia. Näitä eri osa-alueita ovat prosessit, metriikat, talous, sijoittajan näkökulma, suorituskyky, tuote, strategia, toiminnallisuus, parhaat käytännöt, sisäinen, kilpailu sekä yleinen osa-alue. *Prosessin* benchmarking-menetelmässä yritys tarkkailee ja tutkii projektin hallintaa ja liiketoiminnan prosesseja tavoitteenaan identifioida ja tarkkailla ”parhaimmat käytännöt” yhdestä tai useammasta vertailtavasta yrityksestä. Tehtävien analysointia tarvitaan kun tavoitteena on vertailla kuluja sekä tehokkuutta prosessien toimeenpanoissa, jotka ovat osa projektinhallinnan metodologiaa. Tämä on yleisin projektinhallinnan benchmarking menetelmä. Prosessien vertailu ei voi onnistua ellei omia prosesseja ensin täysin ymmärretä. *Metriikoiden* benchmarking-menetelmässä vertaillaan eri mittareita mitä organisaatiot käyttävät jatkuvaan kehittämiseen. Aika, kustannukset sekä laatu ovat kolme mittausaluetta joita käytetään. Luomme lisää mittareita mittaamaan sitä mitä tarvitaan, ei sitä, mikä on helpointa mitata. Tarkoituksena on tunnistaa ydin mittarit, joita projektinhallinnassa tarvitaan. Yksi suurimmista haasteista mittareiden vertailemisessa on niiden määrittelyiden erilaisuus eri organisaatioissa ja yrityksissä. Määrittelyt voivat ajan kuluessa muuttua jopa saman organisaation sisällä, johtuen johtajien ja prioriteettien muuttumisesta. Hyödyllisin vertaus voidaan suorittaa kun mittarin määrittelyt ovat samoja verrattavissa olevin yksiköiden välillä eikä niitä muuteta vertailujakson aikana, jotta kehittyminen voidaan varmistaa. (Kerzner 2013, 39–40.)

Benchmarking-menetelmässä voi tulla useita eri ongelmia vastaan. Jotkut ongelmat syntyvät väärinymmärryksestä, kun taas toinen ongelma voi sisältää oikeudellisia kysymyksiä. International Benchmarking Clearinghouse on laatinut toimintaohjeet (Code of Conduct) näiden ongelma-alueiden välttämiseksi. Toimintaohjeissa neuvotaan välttämään benchmarking yhteistyökumppaneiden kanssa käytäviä keskusteluita, joita voidaan tulkita laittomiksi. Tietoja pitää olla valmis myös vaihtamaan, toisin sanoen keskustelijoilla tulee olla valmius vastata myös itse esitettyihin kysymyksiin. Kysymykset on myös suositeltavaa toimittaa yhteistyökumppanille etukäteen, jotta heillä on myös aikaa valmistautua. Luottamuksellisuus on erittäin tärkeä asia ja kaikkea jaettava tietoa pitää käsitellä luottamuksellisesti, salassapitosopimuksen luontia suositellaan. Annettujen tietojen käyttämisestä tulee olla laadittu sopimus. Suositellaan kirjallisen sopimuksen laatimista, jossa kerrotaan miten tietoa tullaan käyttämään. Ohjeistetaan myös seuraamaan yhteistyökumppanin protokollaa ja käytännön tapoja niistä henkilöistä, keneen voi olla yhteydessä. Yhteistyökumppanin kanssa käytävään tiedonvaihtoon tulee myös valmistautua.

Neuvotaan myös välttämään antamista lupauksia tai sitoumuksia, mitä ei voida pitää. (Kerzner 2013, 40.)

Benchmarking-menetelmän virheet voivat johtaa vertailun epäonnistumiseen. Tällaiset epäonnistumiset johtuvat mm. rajoittamalla vertailua pelkästään oman toimialan sisälle. Benchmarking toimialojen seuraajat voivat toimittaa ihan yhtä paljon tietoa kuin benchmarking toimialojen johtajat. Myöskään kaikkia tuloksia ei voida soveltaa omaan yritykseen, erityisesti silloin kun yrityskulttuuri on erilainen. Mikäli benchmarking suunnitelmaa ei ole laadittu, niin ei myöskään tiedetä mitä tulisi tutkia. (Kerzner 2013, 41.)

3 Strategian toteutus

Organisaation strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi tuottaen voittoa tai yleisesti toteuttaen olemassaolonsa tarkoitusta. Organisaation strategian luomisen katsotaan olevan ylimmän johdon tärkein tehtävä. Strategisten valintojen tulisi osoittaa organisaation johtamisen taustalla olevan ”joku järki”. (Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Teikari 2006, 9.)

Strategiaprosessi nähdään usein suunnittelun ja toteutuksen vuorotteluna, jossa toteutusvaiheessa siirrytään suunnitelmista käytäntöön. Koko strategiaprosessi riippuu toteutuksesta ja toteutus kätkee sisälleen hankalimmat kysymykset kuten ”mitä strategia tarkoittaa kunkin eri toimijan tavoitteissa ja työssä?”. (Mantere ym. 2006, 9.)

3.1 Haasteet

Organisaation strategiaprosessi muodostuu toiminnoista, joissa strategia laaditaan ja toteutetaan. Organisaation strategian toteuttamisen ongelman ydin on se, etteivät strategian laatijat ja sen toteuttajat yleensä kohtaa. Strategian laatiminen on monimutkainen, erityisosaamista edellyttävä tehtävä. Strategiaa laativilta henkilöiltä vaaditaan toimialan tuntemusta, analyyttistä osaamista sekä päättäväisyyttä. Lisäksi vaaditaan johtamistaitoa ja poliittisia kykyjä. Joskus strategia vaatii toteutuakseen vain onnistunutta suunnittelua ja joitakin laatijoiden toteuttamia toimenpiteitä. Useimmiten toteutuminen jää kuitenkin riippumaan toisista ihmisistä, strategian toteuttajista. (Mantere ym. 2006, 9-10.)

3.2 Strategian toteuttajat

Strategian toteuttajat eivät välttämättä ole strategian asiantuntijoita. He ovat myynnin, tuotannon, tutkimuksen, tietotekniikan, rahoituksen ja hallinnon asiantuntijoita, päälliköitä ja operatiivisia työntekijöitä. Jokainen organisaation jäsen, jonka työhön kuuluu itsenäistä päätöksentekoa, on strategian toteuttaja. Näkökulmat strategiaan, sen merkittävyyteen, mielenkiintoisuuteen ja sen vaatimiin toimenpiteisiin eroavat strategian laatijoiden ja toteuttajien joukossa valtavasti. Strategiaa tulee osata tulkita yhtenevällä tavalla. Tämän lisäksi on erityisen tärkeää että strategian tulkinta myös omaksutaan. (Manttere ym. 2006, 10.)

Organisaatiot syntyvät ja strategiat toteutuvat ihmisten koordinoitun toiminnan tuloksena. Strategian onnistunut toteuttaminen vaatii suuren ihmisjoukon pitkäjänteistä yhteistyötä. Strategiaprosessi rakentuu monimutkaisesta, risteävien ja uudelleen risteytyvien tekojen kudoksesta. Ymmärrystä ei synny ilman viestintää. Siltaa yhteisymmärrykseen tulee rakentaa eri organisaatioiden välisellä yhteisellä toiminnalla. Strategia toteutuu, kun sen toteuttaminen jaetaan mahdollisimman monen asianosaisen kesken. (Manttere ym. 2006, 10).

3.3 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteita tulee priorisoida ja konkretisoida siten, että tasapainotetusta tuloskortista (balanced scorecard) valitaan ne tavoitteet ja mittarit, joiden on tärkeintä ohjata toimintaa ja joiden kytkeminen palkkioon saa aikaan toivottua toimintaa. Tavoitepalkkion tarkoituksena on tukea organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Sillä tarkoitetaan sekä tarkastelujakson tuloksen, että tulevien jaksojen tuloksetekokykyä parantavan toiminnan kehittämistä. Tuloksella tarkoitetaan sekä taloudellisia että toiminnallisia tuloksia. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 98–99.)

Tarkoituksenmukaisten tavoitteiden määrittelyn jälkeen toinen keskeinen kysymys on sopivan ja hyväksyttävän tavoitetason määrittäminen. Tämän määrittämisessä voidaan soveltaa *RYTMI-sääntöä* eli tavoitteen tulee olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava. (Rantamäki ym. 2006, 110.)

Realistisuus tarkoittaa, että sekä organisaation ylempi että alempi taso eli esimies ja alainen kokevat tavoitteen realistiseksi. Tavoite on toisin sanoen mahdollista saavuttaa

käyttämällä olemassa olevia prosesseja ja työkaluja sekä henkilökunnan panosta. (Rantamäki ym. 2006, 110.)

Ymmärrettävyys tarkoittaa, että kaikki ymmärtävät tavoitteen samalla tavalla. Kysymys on asian merkityksen viestittämisestä. Esimiehen hyvät ja selkeät viestintätaidot ymmärrettävyyden lisäämisessä on merkittävä tekijä. Ymmärrettävyyttä voidaan lisätä keskustelemalla tavoista ja keinoista millä tavoitteisiin voidaan päästä. Vaarana on, että saateen keksiä keinoja, jotka auttavat tavoitteen saavuttamisessa, mutta aiheuttavat vahinkoa organisaatiolle kokonaisuutena joko heti tai tulevaisuudessa. (Rantamäki ym. 2006, 110.)

Toiminnallisuus tarkoittaa, että tavoite liittyy yksikön toimintaan. Yksikön tulee myös pystyä todella vaikuttamaan asiaan omalla toiminnallaan. Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus mitattavaan asiaan pitäisi pystyä minimoimaan. (Rantamäki ym. 2006, 111.)

Mitattavuus tarkoittaa, että asia voidaan mitata määrällisesti tai laadullisesti. Mitattavuuteen liittyviä kysymyksiä ovat esim. miten helposti tietoa voidaan saada, mistä tieto saadaan, kuka sen kerää, milloin tietoa voidaan kerätä, onko tieto valmiina järjestelmissä vai pitääkö rakentaa jotain uutta ja onko mittaamisesta muutakin hyötyä. Joskus mitattavuutta ei voida saavuttaa konkreettisin luvuin, vaan pitää turvautua laadulliseen arvioon. (Rantamäki ym. 2006, 111.)

Innostavuus tarkoittaa, että tavoite on motivoiva, kannustava ja haasteellinen. Tässäkin yhteydessä tavoitteen saavuttaminen tulee kokea myös realistiseksi. Realistiseksi kokeminen voidaan saavuttaa silloin kun henkilöstö pääsee osallistumaan tavoitetason asettamiseen. Mittarit koetaan innostavaksi kun omat vaikutusmahdollisuudet ymmärretään. Ymmärtäminen vaatii usein keskustelua ja asian syvempää pohtimista. (Rantamäki ym. 2006, 111.)

Useimmissa organisaatioissa tavoiteasetanta etenee *ylhäältä alaspäin* (break down), mutta joskus voidaan lähteä myös *alhaalta ylöspäin* (build up). Tavoiteasetannan ensimmäinen vaihe voidaan aloittaa alhaalta ylöspäin eli organisaatioista johdolle. Silloin ylin johto tarkastelee minkälaisia haasteita eri organisaatiotasot asettavat itselleen. Tällöinkin pääsääntöisesti organisaation ylin johto määrittelee hyväksyttävän tavoitetason ja

tarvittaessa tehdään useampi tavoiteasetantakierros, jotta yhteisymmärrys sopivasta tavoitetasosta löytyy. Mitä laadukkaampia ja osallistavampia tavoiteasetantakierrokset ovat, sitä paremmin tavoitteisiin sitoudutaan. (Rantamäki ym. 2006, 111.)

3.4 Tehokkaan KPI-mittarin 12 ominaisuutta

Tavoitteista johdettavien KPI-mittareiden suunnittelu vaatii syvempää asiantuntemusta. Seuraavaksi kuvataan ominaisuudet, joita laadukkaiden ja asianmukaisten KPI-mittareiden tulisi täyttää.

1. *Yhdenmukaisuus.* KPI-mittarit ovat aina yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisia.
2. *Omistajuus.* Jokaisen KPI-mittarin omistaa joko yksilö tai ryhmä, joka on liiketoiminnan puolella vastuussa sen tuloksista.
3. *Ennustettavuus.* KPI-mittarit mittaavat liiketoiminnan arvoa. Siten ne ovat organisaation johtavia suorituskyvyn indikaattoreita.
4. *Toimintakyky.* KPI-mittareiden tulokset ovat ajantasaisia sekä käytännöllisiä jotta loppukäyttäjät voivat parantaa suoritustaan ennen kuin se on liian myöhäistä.
5. *Määrä.* KPI-mittareita ei tulisi olla liikaa, jotta loppukäyttäjien huomio ei hajaantuisi ja energia kuluisi liian monen asian suorittamiseen.
6. *Helposti ymmärrettävä.* KPI-mittareiden tulee olla yksinkertaisia sekä helposti ymmärrettäviä. Niiden ei tule olla monimutkaisia indeksejä, mihin loppukäyttäjät ei tiedä miten vaikuttaa suoraan.
7. *Tasapainoinen ja toisiinsa liittyvä.* KPI-mittareiden tulee olla tasapainossa sekä tukea toisiaan.
8. *Saada aikaan muutoksia.* KPI-mittarin käyttöönoton tulisi käynnistää positiivisten muutosten ketjureaktio organisaatiossa, erityisesti silloin kun sitä seurataan toimitusjohtajatasolla.
9. *Standardoitu.* KPI-mittareiden tulee perustua yhtenäisiin määritelmiin, sääntöihin sekä laskelmiin, jotta ne voidaan integroida koko organisaation kaikkiin mittaritöihin.
10. *Asiayhteydestä johdettu.* KPI-mittarit ohjaavat toimintaa soveltamalla suorituskyvylle asetettuja tavoitteita ja kynnyksarvoja, jotta loppukäyttäjät voivat arvioida niiden edistymistä ajan kuluessa.
11. *Vahvistaa kannustimia.* Organisaatiot voivat vahvistaa KPI-mittareiden vaikutusta liittämällä niihin taloudellisia korvauksia ja kannustimia. Tämä tulee tehdä

kuitenkin varovaisesti soveltamalla kannustimia ainoastaan hyvin ymmärrettäviin ja vakaisiin KPI-mittareihin.

12. *Merkityksellisyys*. KPI-mittarit menettävät ajan myötä merkityksensä, joten niitä tulee tarkistaa ja uudistaa säännöllisesti. (Kerzner 2013, 125.)

3.5 Muutosjohtaminen

Nykyisin yritykset elävät toistuvien ja yhä uudestaan päälle vyöryvien muutosten ja parannusprojektien keskellä. Siihen kaikkeen kyllästytään ja sitä vihataan. Helsingin kaupakorkeakoulun professori Janne Tienari sanoo: ”Se, mikä voi ylhäältä päin katsoen näyttää vastarinnalta, on usein muutosturhautumista. Suuri muutos, turhakin, saa aikaan ylimääräistä työtä. Yksien intoilu lisää toisten tuskaa. Ilo häviää työnteosta.” (Toivola 2010, 132.)

Muutosjohtaminen on kysymyksessä silloin, kun yrityksen vakiintuneita toimintamalleja vaihdetaan toimintaprosesseja uudistaen. Muutosjohtaminen ei ole varsinaisesti kriisi-johtamista, koska kriisiin tulee reagoida välittömästi, kun taas muutos vie aina aikaa. (Toivola 2010, 135.)

3.6 Tiedottaminen

Muutoksen merkityksestä ja sen toteuttamisesta on kerrottava koko henkilöstölle, oli muutos sitten laaja tai suppea. Muutoksesta tulee kertoa myös ajoissa. Työntekijöitä ei tule koskaan aliarvioida, koska kun he ymmärtävät miksi muutos on tarpeellinen, he saattavat yllättää olemalla myönteisesti mukana sen toteuttamisessa. (Toivola 2010, 136.)

Tiedottamisvaiheessa tarvitaan todellista johtajuutta. Muutoksen kommunikoinnissa ei pelkästään sähköinen tai paperinen viestintä riitä, vaan johtajan tulee myös kohdata työntekijänsä kertomalla muutoksista. Johtajan tulee olla myös valmis vastaanottamaan muutosvastarintaa ja vaikeita kysymyksiä, sekä omata valmius myös vastata kysymyksiin. (Toivola 2010, 137).

3.7 Henkilöstö

Johtajan tulee ryhtyä poistamaan muutoksen esteenä olevia rakenteita ja käytäntöjä sekä motivoida henkilökunta muutoksen puolelle. Muutos kannattaa aloittaa sieltä, missä muutokset on helpointa tehdä jotta saadaan nopeimmin myönteisiä reaktioita. Kun muutos on saatu tehtyä, johtajan tulee julistaa muutos tehdyksi ja tiedottaa siitä kaikille. On myös erittäin tärkeää muistaa kiittää ja palkita niitä, jotka ovat aktiivisesti osallistuneet muutoksen toteuttamiseen. (Toivola 2010, 137–138).

4 Kehittämistehtävän toteutus

4.1 Kehittämistehtävän taustaa

KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin (KPI Target Setting process) kehittäminen ja ensimmäisen vaiheen työstäminen aloitettiin yhteistyössä toisen liiketoimintayksikön kanssa. Prosessin kehittämisen toisessa vaiheessa sitoutettiin toiminnallisen yksikön työntekijät prosessidokumentin eri vaiheiden tarkempaan kuvaukseen. Lopputuloksena saatiin liiketoimintayksikön toimintaa vastaava prosessidokumentti, johon toiminnallisen yksikön jäsenet sitoutuivat.

Prosessi hyväksyttiin operatiivisessa johdossa toteutettavaksi syksyllä 2014. Prosessi koulutettiin prosessiin kuuluville sidosryhmille ja toimeenpantiin ensimmäistä kertaa samana syksynä. Suunnitelmassa oli, että prosessi tullaan toteuttamaan joka vuosi.

Uusi prosessi sai positiivisen vastaanoton, koska sidosryhmät saatiin vakuuttumaan siitä, että prosessin tarkoitus on auttaa saavuttamaan laadukas lopputulos sekä yhteisesti sovitut tavoitteet. Sidosryhmiä kannustettiin kyselemään sekä kyseenalaistamaan prosessia, mikäli joku vaihe ei käytännössä toimi, olihan kyseessä prosessin ensimmäinen käytännön toimeenpano.

4.2 Nykyinen prosessi

KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessissa pyrittiin yhtenäisen prosessin luomiseen, jota käytetään organisaation taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden

määrittelemisessä sekä niiden tavoitteiden asettamisessa. Prosessi sisältää organisaation sidosryhmien katselmukset sekä palautteiden antamisen koskien valittuja KPI-mittareita sekä niille ehdotettuja tavoitearvoja. Tavoitteena on parantaa operatiivista tehokkuutta käyttämällä yhteisesti sovittua KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessia. Sovittujen tavoitteiden tulisi myös parantaa asiakastytyvyyttä sekä operatiivista tehokkuutta.

KPI Target Setting Process

Objectives, main drivers and target

Objectives	Main drivers	Target
Common KPI target setting process for organization.	<p>Define target setting ownership within organization.</p> <p>Define a common target setting process to be used for non-financial and financial KPIs.</p> <p>Include stakeholders' review and feedback to KPIs selected and targets defined.</p>	<p>Improve operational efficiency by using a common, agreed process for KPI target setting.</p> <p>Targets agreed should improve customer satisfaction and companies operational efficiency.</p>

Kuvio 7: Prosessin päämäärä, tärkeimmät tekijät sekä tavoitteet (liite 1).

4.2.1 Yleisen tason syötteet ja suoritteet

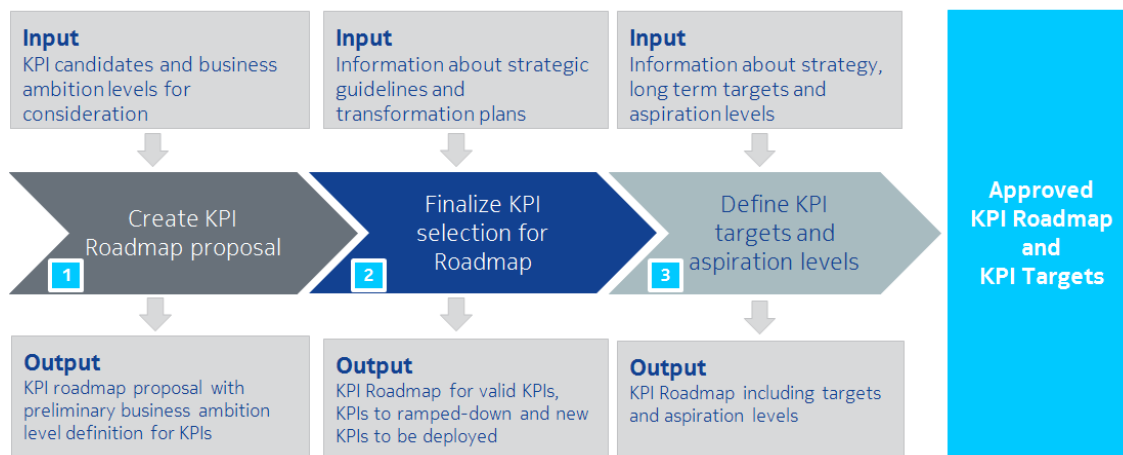
Prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia kutsutaan *syötteeksi* ja suorituksen tai prosessin tuloksena syntyvä tuotetta, tavaraa tai palvelua kutsutaan *suoritteeksi*. Prosessi alkaa ensimmäisellä syötteellä, jossa tuodaan tietoa KPI-mittariehdokkaista sekä liiketoiminnan tavoitteista. Tämän perusteella luodaan ehdotus KPI-mittareiden etenemissuunnitelmaksi (KPI Roadmap), joka sisältää alustavan liiketoiminnan tavoitetason (preliminary business ambition level) KPI-mittareille.

Roadmap (tiekartta) tarkoittaa teknisessä ympäristössä visuaalista etenemissuunnitelmaa, joka sisältää lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteita. KPI Roadmap sisältää strategiakaudella hyväksytyt KPI-mittarit. Roadmap tukee strategian kommunikointia ja täytäntöönpanoa.

Toisen vaiheen syötteenä saadaan tietoa strategisista ohjeistuksista sekä muutossuunnitelmista. Tämän perusteella viimeistellään KPI-mittareiden valinta KPI-mittareiden etenemissuunnitelmaan, joka sisältää edelleen voimassaolevat sekä uudet KPI-mittarit, jotka tullaan toteuttamaan. Samalla KPI-mittareiden etenemissuunnitelmasta poistetaan ne mittarit, jotka eivät ole enää liiketoiminnan tavoitteiden mukaisia.

KPI Target Setting Process

High-level inputs and deliverables



Kuvio 8: Yleisen tason syötteet ja suoritteet (liite 1).

Prosessi koostuu näin kolmesta vaiheesta; Ehdotus KPI-mittareiden etenemissuunnitelmaksi, KPI-mittareiden valinta KPI-etenemissuunnitelmaan sekä KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely. Prosessin lopputuloksena saadaan hyväksytty KPI-mittareiden etenemissuunnitelma sekä siinä olevien KPI-mittareiden tavoitteet.

4.2.2 Ehdotus KPI-mittareiden etenemissuunnitelmaksi

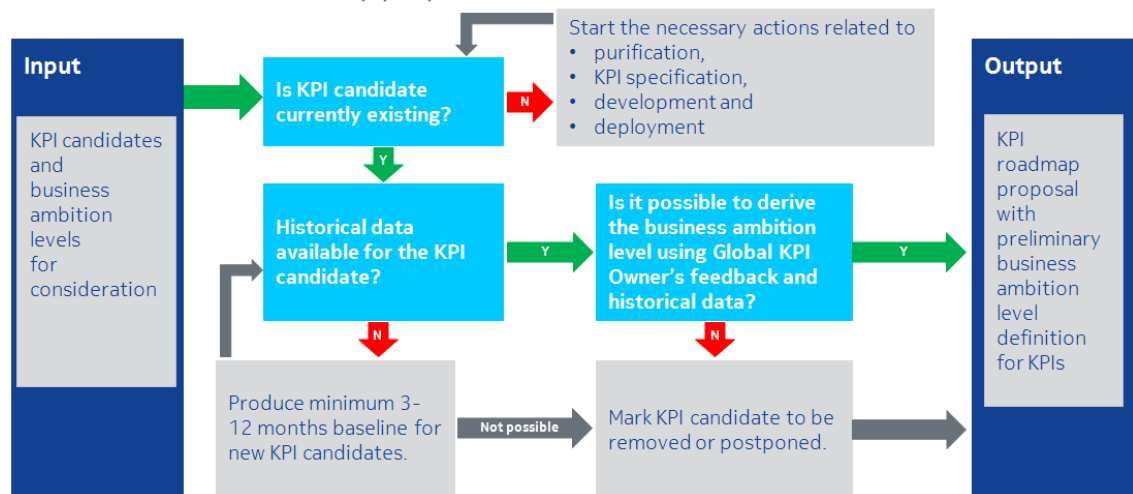
Prosessin ensimmäisessä vaiheessa saadaan tietoa liiketoiminnan tavoitteista sekä KPI-mittariehdotuksista. Prosessin kulku aloitetaan ensimmäisellä toimintokysymyksellä, jolla selvitetään onko KPI-mittariehdotus jo olemassa oleva vai onko se ainoastaan suunnitteluasteella. Mikäli KPI-mittariehdotusta ei ole vielä varsinaisesti kehitetty, niin aloitetaan tarvittavat toimenpiteet mittarimäärittelyksen laatimiseksi, kehittämiseksi sekä toimeenpanoksi. Mikäli KPI-mittariehdotus on jo olemassa, seuraavaksi selvitetään onko kyseessä olevalle KPI-mittarille olemassa historiatietoa eli kuukausitasoisia tuloksia.

Mikäli historiatietoa ei ole vielä kerätty, niin aloitetaan toimenpiteet minimissään kolmen kuukauden ja maksimissaan 12 kuukauden tulosten tuottamiseksi. Mikäli historiatietoa on olemassa, niin seuraavaksi selvitetään onko mahdollista saavuttaa liiketoiminnan tavoitetaso käyttämällä KPI-mittarin omistajan palautetta ja historiatietoa. Mikäli tämä ei ole mahdollista, niin merkitään KPI-mittariehdotus kokonaan poistettavaksi tai siirretään se tutkittavaksi prosessin toisessa vaiheessa. Mikäli historiatietoa on olemassa ja liiketoiminnan tavoitetaso on mahdollista saavuttaa, niin ensimmäisen vaiheen lopputuloksena on luotu alustavalla liiketoiminnan tavoitetasolla oleva KPI-mittareiden etenemissuunnitelman ehdotus.

Prosessikaaviossa *toimintoa* kuvaa harmaa ja *valintaa* turkoosi laatikko.

KPI Target Setting Process

1 Create GSD KPI Roadmap proposal



Kuvio 9: Ehdotus KPI-mittareiden etenemissuunnitelmaksi -vaiheen prosessikaavio (liite 1).

4.2.3 KPI-mittareiden valinta KPI-etenemissuunnitelmaan

Prosessin toinen vaihe aloitetaan kun tiedossa on alustavalla liiketoiminnan tavoitetasolla oleva ehdotus KPI-mittareiden etenemissuunnitelmaksi sekä kun on saatu tietoa strategisista suuntaviivoista sekä muutossuunnitelmista.

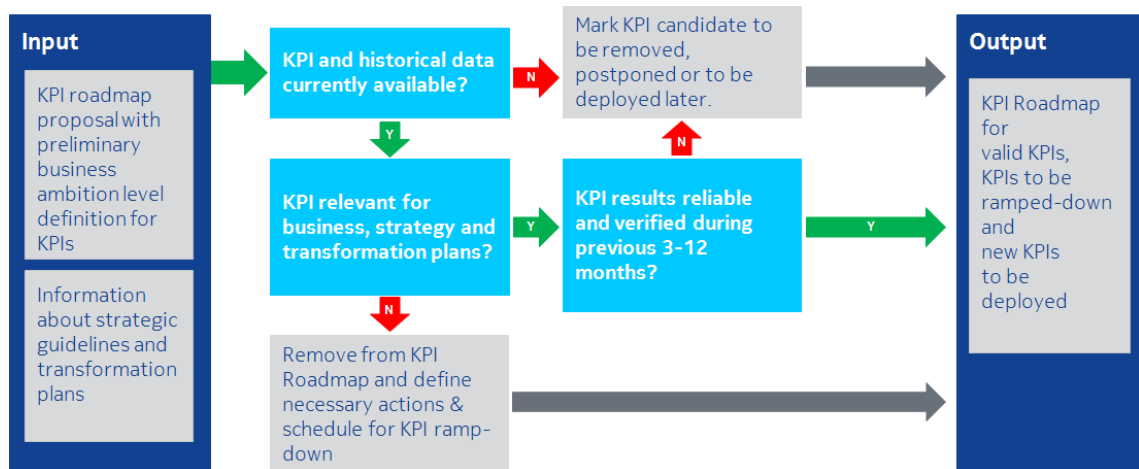
Prosessin kulku aloitetaan ensimmäisellä toimintokysymyksellä, jossa tarkistetaan onko KPI-mittari sekä sen historiatieto jo olemassa. Mikäli KPI-mittaria ei ole vielä kehitetty, eikä historiatietoa ole edelleenkään kerätty, niin KPI-mittariehdotus merkitään poistettavaksi tai siirrettäväksi myöhempään ajankohtaan toteutettavaksi. Mikäli KPI-mittari on

kehitetty ja historiatietoa on olemassa, niin seuraavaksi tarkistetaan onko KPI-mittarilla merkitystä liiketoiminnan, strategian ja muutossuunnitelmien toteuttamisessa. Mikäli näillä ei ole merkitystä, niin KPI-mittari poistetaan KPI-mittareiden etenemissuunnitelmasta ja määritellään tarvittavat toimenpiteet ja aikataulu KPI-mittarin alas ajamiseksi eli kokonaan poistettavaksi raportointijärjestelmistä.

Mikäli KPI-mittarilla on merkitystä liiketoiminnan, strategian ja muutossuunnitelmien toteuttamisessa, niin seuraavaksi tarkistetaan, ovatko KPI-mittareiden tulokset luotettavia ja onko niitä tarkistettu viimeisen 3 – 12 kuukauden ajalta. Mikäli näitä tarkistuksia ei ole tehty, niin KPI-mittariehdotus merkitään poistettavaksi tai siirrettäväksi myöhempään ajankohtaan toteutettavaksi. Mikäli tarkistukset on tehty, niin prosessin toisen vaiheen lopputuloksena saadaan KPI-mittareiden etenemissuunnitelma, joka sisältää voimassa olevat KPI-mittarit, tiedon KPI-mittareista, jotka on ajettu alas sekä uudet KPI-mittarit, jotka tullaan ottamaan käyttöön.

KPI Target Setting Process

2 Finalize KPI selection for Roadmap



Kuvio 10: KPI-mittareiden valinnan viimeistely Roadmapille – vaiheen prosessikaavio (liite 1).

4.2.4 KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely

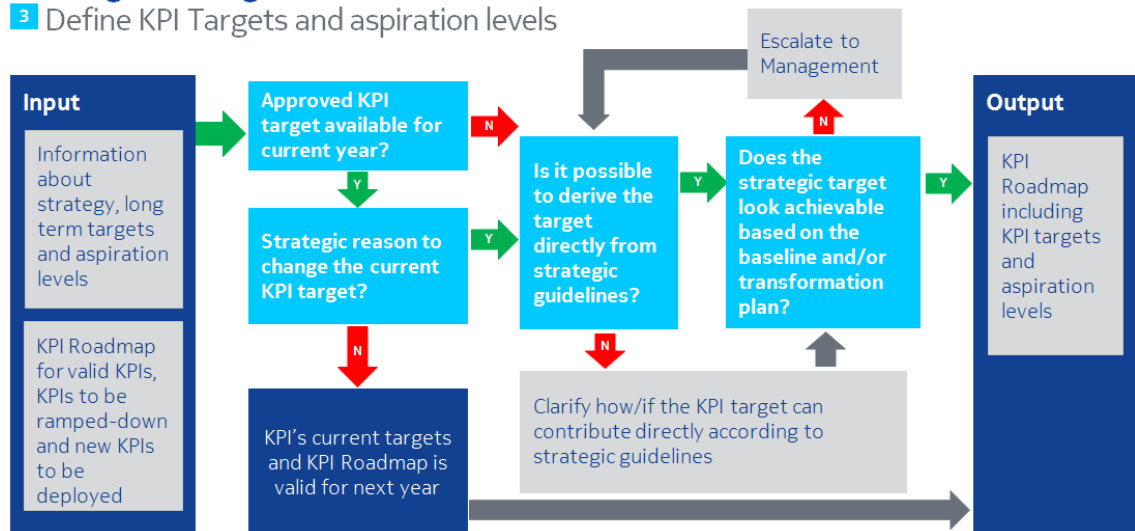
Prosessin kolmas vaihe aloitetaan lähtötilanteessa kun KPI-mittareiden etenemissuunnitelma on jo laadittu. Tämän lisäksi on saatu tietoa strategiasta, pitkän aikavälin tavoitteista sekä pyrkimyksistä.

Prosessin kulku aloitetaan ensimmäisellä toimintokysymyksellä, jossa tarkistetaan onko jo aikaisemmin hyväksytty KPI-mittarin tavoite saatavilla kuluvalle vuodelle. Mikäli sitä ei ole saatavilla, niin seuraavaksi tarkistetaan onko mahdollista saada tavoite suoraan strategisista suuntaviivoista. Mikäli tämä ei ole mahdollista, niin selvitetään miten KPI tavoite voisi edistää strategisista suuntaviivoja.

Kun selvitystyö on suoritettu, niin seuraavaksi tutkitaan näyttääkö strateginen tavoite olevan saavutettavissa perustuen aikaisempien kuukausien tuloksiin sekä muutossuunnitelmiin. Mikäli ei, niin kyseinen KPI-mittarin tavoite-ehdotus eskaloidaan eli toimitetaan johdolle päätettäväksi. Johto voi halutessaan päättää että KPI-mittarin tavoitteeseen tullaan kaikesta huolimatta pyrkimään. Kun kaikki tarkistukset on tehty, niin prosessin kolmannen vaiheen lopputuloksena on tuotettu KPI-mittareiden etenemissuunnitelma, joka sisältää KPI-mittareiden tavoitteet sekä pyrkimystason (aspiration level).

KPI Target Setting Process

3 Define KPI Targets and aspiration levels



Kuvio 11: KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely – vaiheen prosessikaavio (liite 1).

4.3 Nykytilakartoitus

Nykytilakartoituksen tavoitteena oli hahmottaa prosessin tärkeimpiä kehittämiskohteita sekä keinoja korjata ne. Nykytilakartoitus toteutettiin kyselynä, joka lähetettiin kaikille prosessin toimeenpanoon osallistuneille henkilöille. Kyselylomakkeen lisäksi haastateltiin muutamaa sidosryhmän jäsentä.

5 Kyselyn tulokset

Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena käyttämällä sekä kvalitatiivista (laadullinen) että kvantitatiivista (määrällinen) menetelmää. Kysely lähetettiin 39:lle prosessiin koulutetulle ja siihen osallistuneelle sidosryhmän jäsenelle, joista 15 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli näin 38,5 %.

Mielipidekysely (liite 2) takasi anonymiteetin eli vastaajan henkilöllisyys pysyi salassa. Kysely sisälsi 9 väittämää, johon vastaaja pystyi valitsemaan viidestä vaihtoehdosta: *täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, puolueeton, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä* (I fully agree, I partially agree, Neutral, I partially disagree, I fully disagree). Viimeiseen kysymykseen vastaaja pystyi kirjoittamaan vapaata tekstiä.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sidosryhmien jäsenten tyytyväisyyttä prosessin koulutukseen ja kommunikointiin, strategisten ohjeistusten selkeyteen, toteutuksen aikatauluihin sekä KPI-mittareiden tavoitteiden dokumentointiin. Näiden lisäksi haluttiin tiedustella sidosryhmien jäsenten kantaa siihen, toteuttiko prosessin toimeenpano yrityksen arvoja. Lopuksi sidosryhmien jäseniltä kysyttiin ehdotuksia, kuinka he kehittäisivät nykyistä prosessia.

5.1 Prosessin viestintä tai koulutus oli riittävä

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään sidosryhmien jäsenten tyytyväisyyttä prosessin koulutukseen ja kommunikointiin.



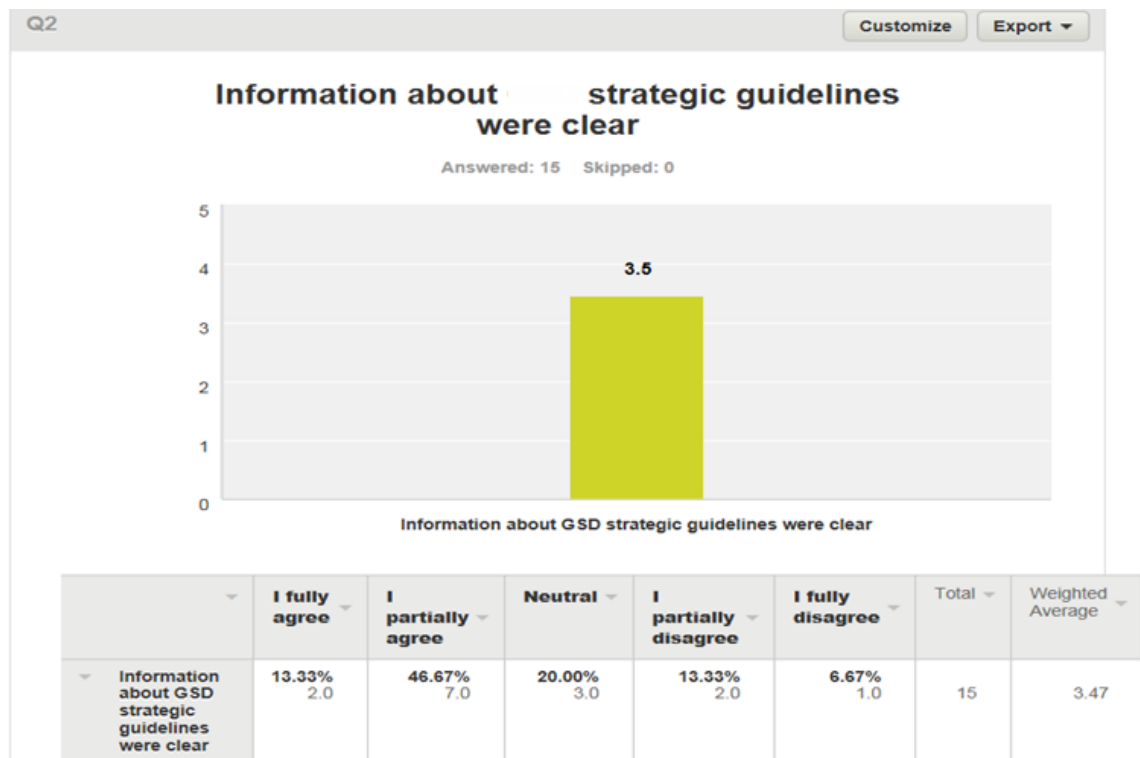
Kuvio 12: Kysymyksen 1 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 4,3 asteikolla 1-5. 73 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 27 % oli puolueettomia, kukaan ei ollut eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta prosessin viestinnän sekä koulutuksen olleen yleensä ottaen riittävä.

5.2 Yrityksen strategian ohjeistus oli selkeä

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään sidosryhmien jäseniltä strategisen ohjeistuksen selkeyttä. Haluttiin selvittää tukiko ohjeistus tiedon saantia siitä, mitä toimintoja KPI-mittareilla tuli seurata, jotta ne tukisivat strategisten avain tavoitteiden (key priorities) toteuttamista.



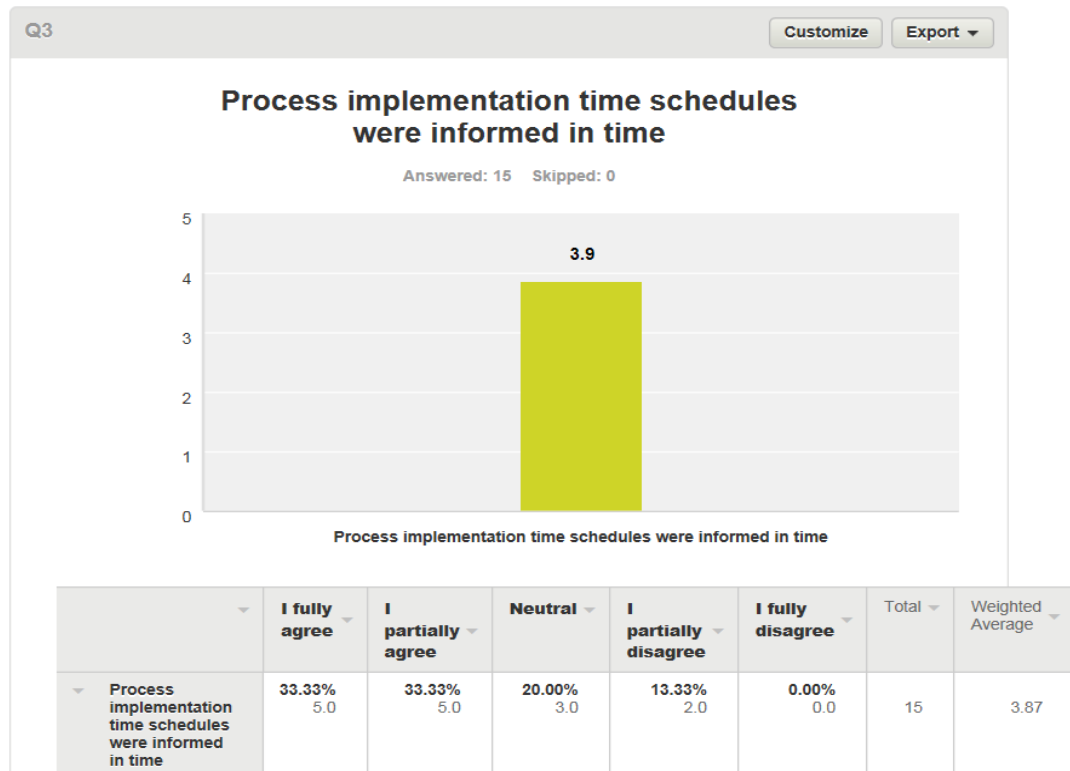
Kuvio 13: Kysymyksen 2 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 3,5 asteikolla 1-5. 60 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 20 % oli puolueettomia ja 20 % oli joko täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta strategisen ohjeistuksen olleen yleensä ottaen selkeä, mutta lisätietoa tarvitaan, jotta saavutetaan parempi ymmärrys miten strategisiin tavoitteisiin tulisi päästä sekä mitkä ovat tavoitteiden reunaehdot sekä prioriteetit. Näiden lisäksi tarvitaan tietoa siitä mitä strategisia toimenpiteitä ja ohjelmia on jo suunniteltu toteutettavaksi.

5.3 Prosessin toimeenpanon aikataulun tiedottaminen ajoissa

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään sidosryhmien tyytyväisyyttä prosessin toimeenpanon aikataulujen tiedottamisessa riittävän ajoissa, jotta heillä oli aikaa valmistautua prosessin seuraavan vaiheen mukaisiin tehtäviin.



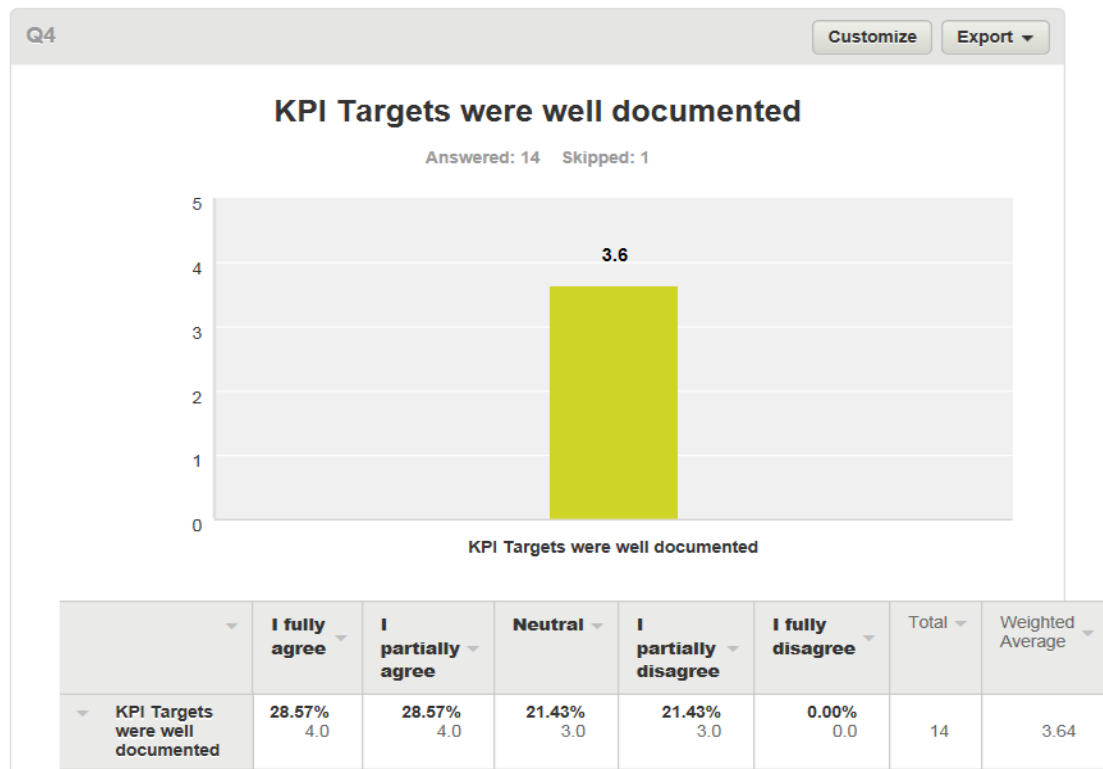
Kuvio 14: Kysymyksen 3 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 3,9 asteikolla 1-5. 67 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 20 % oli puolueettomia ja 13 % oli osittain eri mieltä, kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta prosessin toimeenpanon aikataulun olleen ajoissa tiedotettu, mutta itse aikataulun määräaikoihin sitoutumisen tärkeyttä tulee jatkossa korostaa.

5.4 KPI tavoitteet oli hyvin dokumentoitu

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään sidosryhmien tyytyväisyyttä KPI-mittareiden tavoitteiden dokumentointiin, jotta kaikki tarvittava tieto oli helposti ja selkeästi saatavilla jo tavoitteiden ehdotusvaiheessa sekä lopullisen hyväksynnän jälkeen.



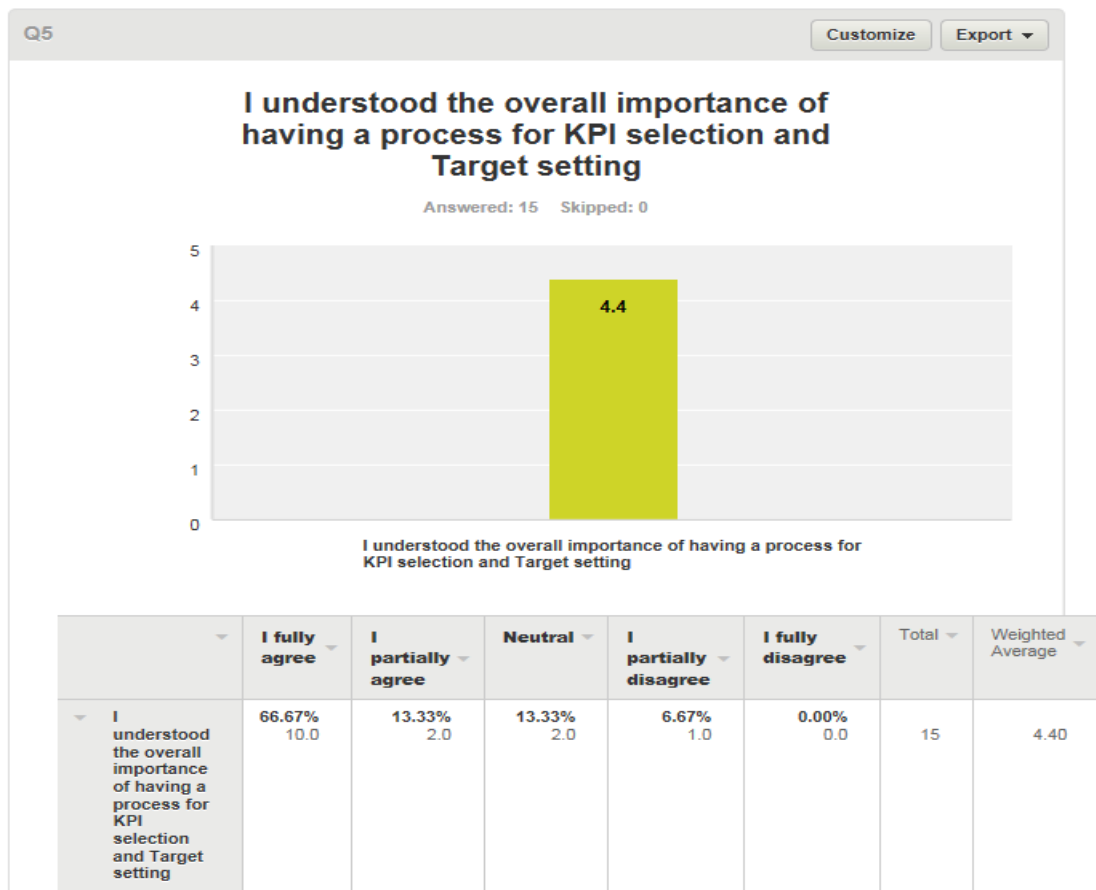
Kuvio 15: Kysymyksen 4 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 3,6 asteikolla 1-5. 57 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 21 % oli puolueettomia ja 21 % oli osittain eri mieltä, kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta KPI tavoitteiden olleen hyvin dokumentoitu, mutta dokumentoinnin sisältöä voisi vielä tarkentaa ja laajentaa. Dokumenttien ajantasaisuudesta sekä laatukriteereiden ylläpidosta tulee jatkossakin huolehtia.

5.5 Ymmärsin KPI-mittareiden valinnan ja tavoitteiden asettamisen prosessin olemassaolon tärkeyden

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään sidosryhmien jäsenten tyytyväisyyttä siihen, että prosessi oli kirjallisesti laadittu, jotta olisi saavutettu selkeys mitä prosessin eri vaiheet pitävät sisällään.



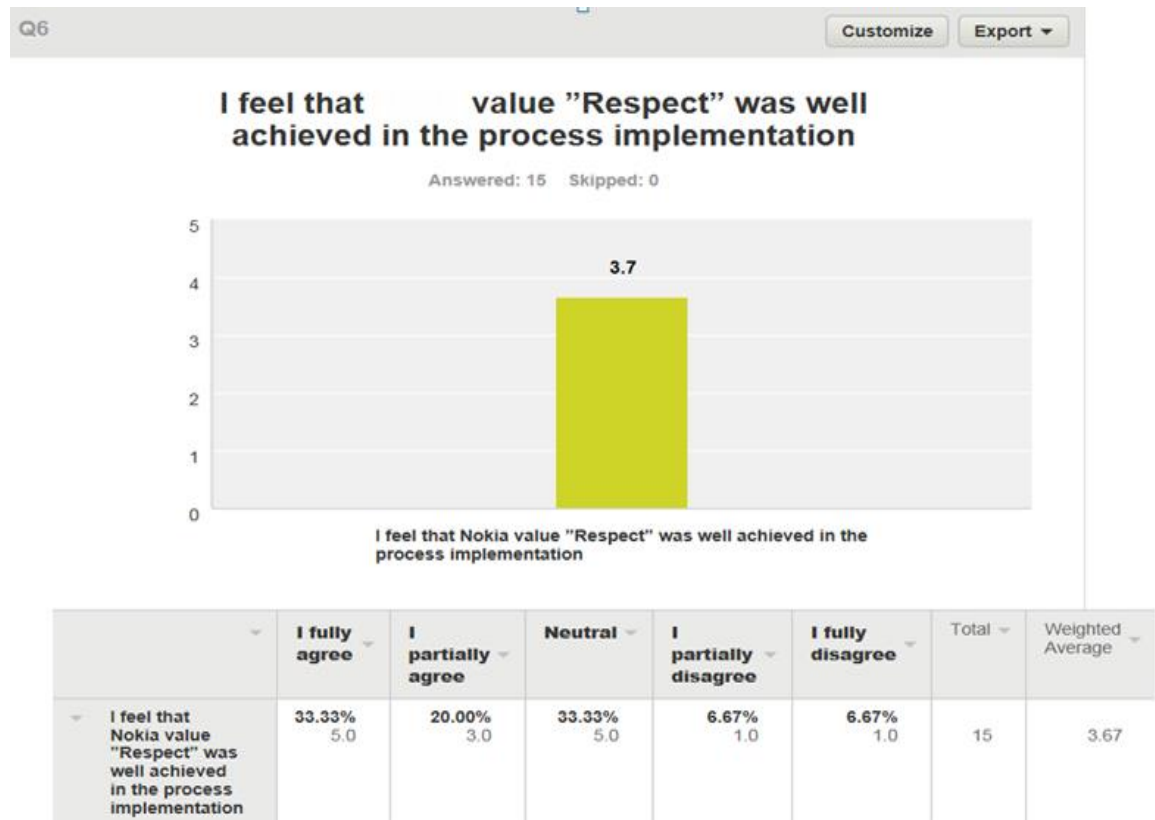
Kuvio 16: Kysymyksen 5 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 4,4 asteikolla 1-5. 73 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 27 % oli puolueettomia, kukaan ei ollut eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta prosessin olemassaolon tärkeyden olleen hyvin ymmärretty, mutta edelleen prosessia tulee kehittää ja sen tärkeyttä vahvistaa strategisten tavoitteiden toimeenpanon työvälineenä.

5.6 Yrityksen kunnioitus-arvon toteutuminen prosessin aikana

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään miten sidosryhmien jäsenet kokivat yrityksen arvon ”Kunnioitus” toteutuneen prosessin toimeenpanovaiheessa.



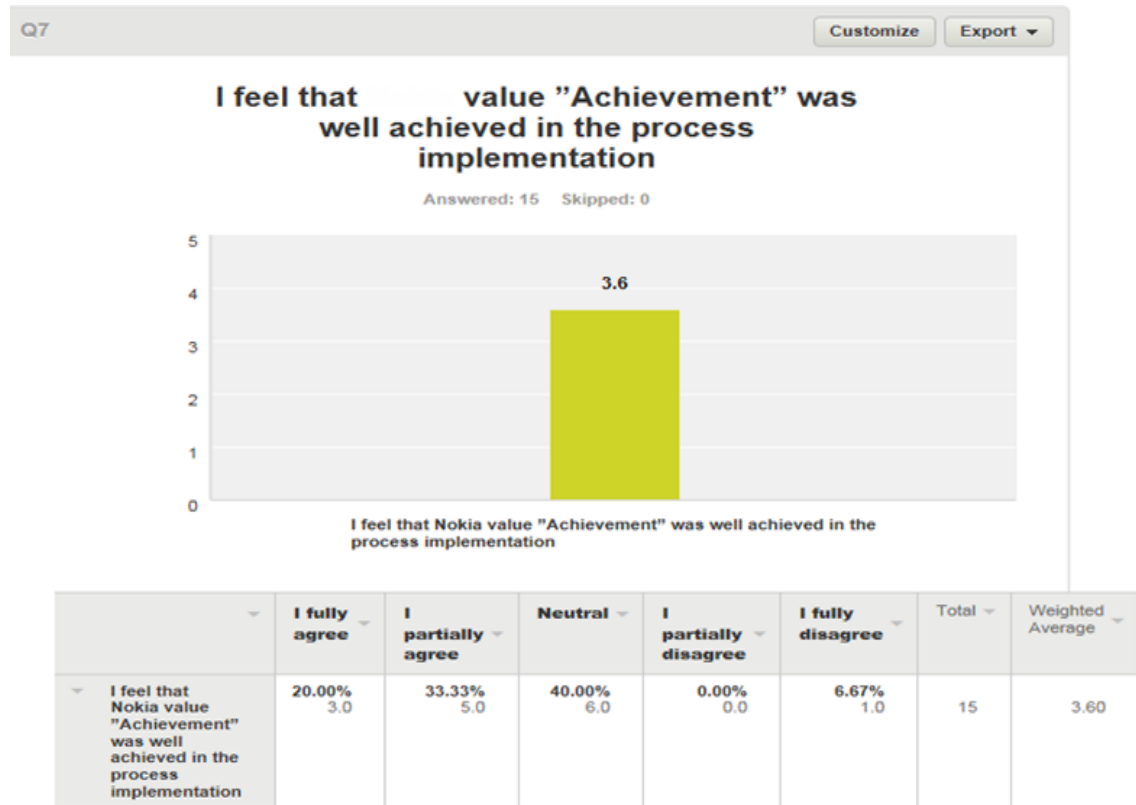
Kuvio 17: Kysymyksen 6 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 3,7 asteikolla 1-5. 53 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 33 % oli puolueettomia, 7 % oli osittain eri mieltä ja 7 % oli täysin eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta ”Kunnioitus” arvon olleen kohtuullisen hyvin toteutunut prosessin toimeenpanossa, mutta arvoa tulisi tarkentaa siltä osin, mitä kunnioittava käytös muita prosessin toimeenpanoon osallistuvia henkilöitä kohtaan tarkoittaa käytännössä, ottaen huomioon sidosryhmien jäsenten kansallisen monimuotoisuuden sekä yrityskulttuurissa asetetut tavoitteet.

5.7 Yrityksen saavutus-arvon toteutuminen prosessin aikana

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään miten sidosryhmien jäsenet kokivat yrityksen arvon ”Saavutus” toteutuneen prosessin toimeenpanovaiheessa.



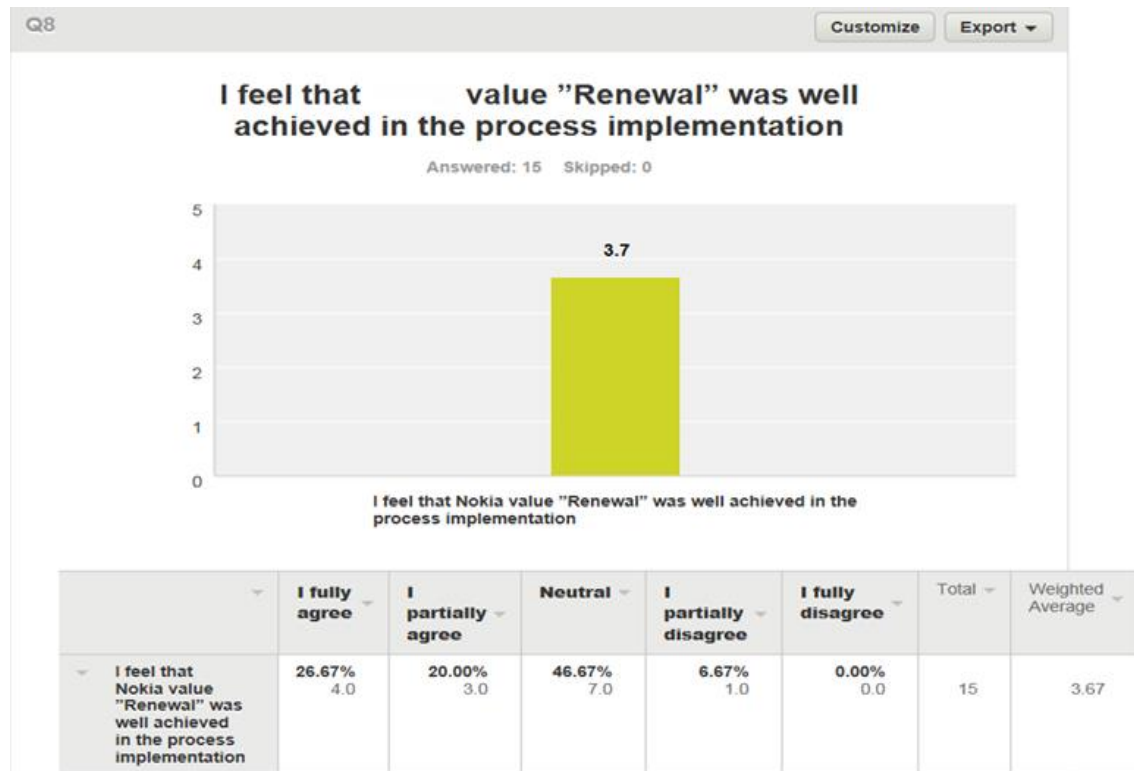
Kuvio 18: Kysymyksen 7 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 3,6 asteikolla 1-5. 53 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 40 % oli puolueettomia, kukaan ei ollut osittain eri mieltä, mutta 7 % oli täysin eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta ”Saavutus” arvon olleen hyvin toteutunut prosessin toimeenpanossa, mutta sitä voitaisiin kehittää luomalla järjestelmä, jolla prosessin toimeenpanolle asetettuja tavoitteita (mm. aikataulussa pysyminen) voitaisiin mitata.

5.8 Yrityksen uudistus-arvon toteutuminen prosessin aikana

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään miten sidosryhmien jäsenet kokivat yrityksen arvon ”Uudistus” toteutuneen prosessin toimeenpanovaiheessa.



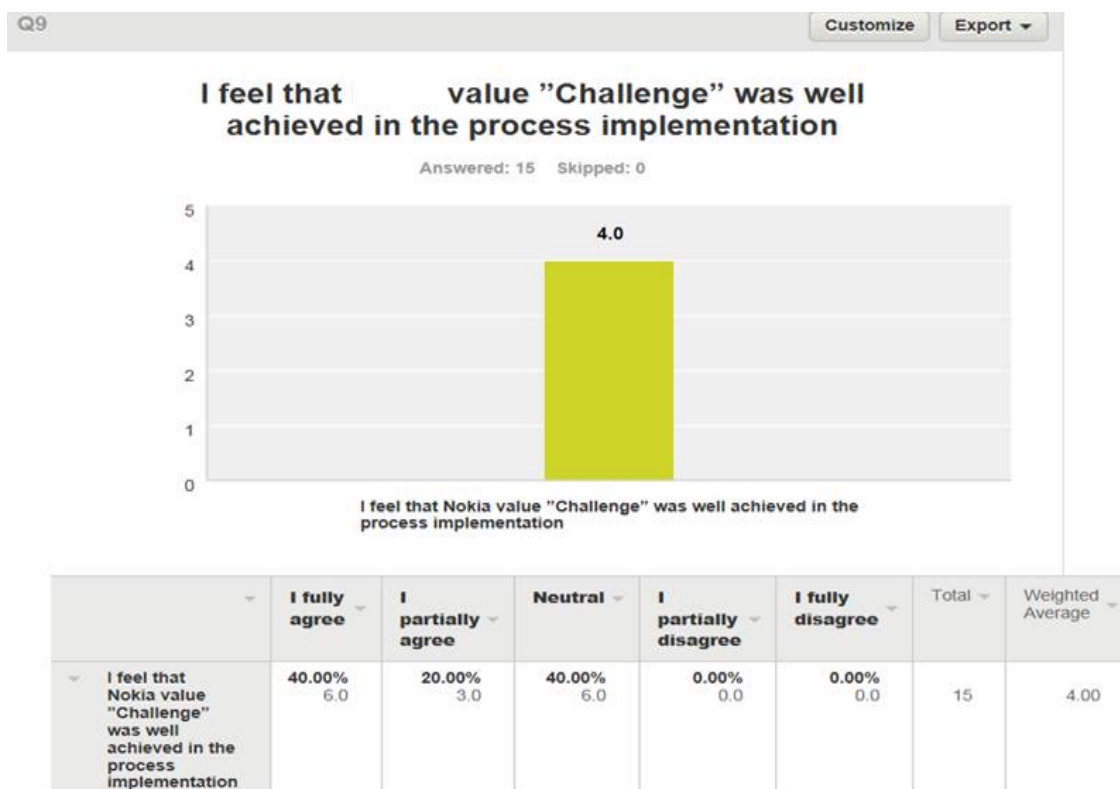
Kuvio 19: Kysymyksen 8 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 3,7 asteikolla 1-5. 47 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 47 % oli puolueettomia, 7 % oli osittain eri mieltä, kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta ”Uudistus” arvon olleen kohtuullisen hyvin toteutunut prosessin toimeenpanossa, mutta arvoa tulisi tarkentaa miten ja miltä osin sidosryhmien jäsenten osaamista ja pätevyyttä voitaisiin kehittää koskien prosessin toimeenpanovaihetta. Selvittää mitä osaamisaluetta voisi kehittää ja minkälaista koulutusta yrityksellä on siihen tarjolla. Esimerkiksi Lean Six Sigman koulutusohjelma sisältää kuusi eritasoista laatu-koulutusta, joista tavoitteeksi voitaisiin asettaa vihreän vyön (green belt) suorittamisen.

5.9 Yrityksen haaste-arvon toteutuminen prosessin aikana

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään miten sidosryhmien jäsenet kokivat yrityksen arvon ”Haaste” toteutuneen prosessin toimeenpanovaiheessa.



Kuvio 20: Kysymyksen 7 tulokset (liite 2).

Tämän kysymyksen vastausten painotettu keskiarvo oli 4,0 asteikolla 1-5. 60 % vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, 40 % oli puolueettomia mutta kukaan ei ollut eri mieltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta ”Haaste” arvon olleen hyvin toteutunut prosessin toimeenpanossa, mutta vastaukset voidaan tulkita myös viittaavan prosessin toimeenpanon haasteellisuuteen. Siinä tapauksessa prosessia tulee yksinkertaistaa sekä parantaa prosessin aikataulullisen ja prosessivaiheiden seuraamisen kurinalaisuutta.

5.10 Prosessin kehittämisehdotukset

Tähän on kerätty kaikki kirjallisesti annetut prosessin kehittämisehdotukset. Palautteet on käännetty sananmukaisesti englanninkielestä suomenkielille, joten ne eivät välttämättä ole kieliopillisesti tai sisällöllisesti täysin selkeitä.

Prosessi oli erittäin hyvin määritelty ja dokumentoitu, mutta toimeenpano oli todella kaukana odotuksesta. Sidosryhmän jäsenien määrä teki tavoitekeskustelun mahdottomaksi. Loppujenlopuksi meillä on jaetut tavoitteet ilman mahdollisuutta keskusteluun. Ehkä prosessin pitäisi heijastaa uutta todellisuutta.(Liite 2.)

Vaikka voimmekin tänä vuonna vähentää KPI-mittareita, olisi parempi jos niitä olisi maksimissaan 3 per tuotelinja. Selkeä vastuu laatu tavoitteen asettamisen prosessissa pitäisi olla määriteltynä suorituksen hallinnan ja laatuorganisaatioiden välillä. Joskus on hämmentävää kuka omistaa KPI-mittareiden suunnittelun. (Liite 2.)

Selkeä strategian kommunikointi tulee olla julkaistuna organisaatiosta kaikille sidosryhmille. KPI-mittareiden määrittelydokumentit tulee tarkistaa. KPI-mittareiden tunnistaminen ja loppuunsaattamiseen sisällyttää kaikki ihmiset. (Liite 2.)

Mitä: Jokainen KPI-mittari tulee olla strategian tavoitteiden ja ohjeiden mukainen. Miten: Tarkista jokainen KPI-mittari, jotta sen tarkoitus ja tavoite on strategisten tavoitteiden mukainen, jos ei, niin mittari ajetaan alas. Vastavasti jos strategisella ohjeistuksella ei ole mitään vastaavaa mittaria, niin uusi KPI-mittari tulee kehittää. (Liite 2.)

Sitoutuminen prosessin seurantaan ja sovittuihin aikatauluihin pitäisi olla suojattu organisaation johtajien tasolla. Prosessin vetäminen ilman johtajien sitoutumista, ei ole tehokasta. Myöskään prosessia ei seurattu joidenkin KPI-mittareiden osalta. (Liite 2.)

Aikataulu sidosryhmien kanssa, joiden kanssa keskustelut pitää käydä. Myös hyväksyntä vuokaavio, joka määrittelee mitä seuraavaksi, jos joku hyväksyy tai hylkää. (Liite 2.)

Määritelty prosessi oli hyvä asia, mutta sitä ei seurattu täysin, koska tavoitteista olisi pitänyt keskustella ja hyväksyä joka sidosryhmän taholla. Kuitenkin palaute, jonka saimme oli ”mitä hyvänsä tavoitteita tulee liiketoimintalinjasta, koko yritys on sidottu seuraamaan sitä”. (Liite 2.)

Kun sisäisiä tavoitteita asetetaan organisaatiosta sidosryhmän organisaatiolle, kehittymistä ja saatavilla olevia taitoja tulisi nähdä. (Liite 2.)

Seuraavat aiheet nousivat esille palautteissa; täytäntöönpanovaiheen käytänteet, KPI-mittareiden lukumäärä, KPI-mittareita määrittelevien yksiköiden vastuunjako, strategian kommunikointi, KPI-mittareiden yhdenmukaistaminen strategian keskeisten prioriteettien mukaiseksi, johtajien sitoutuminen, täytäntöönpano aikataulujen seuranta sekä KPI tavoitteiden asettamisvaiheen toteuttaminen prosessin mukaisesti.

Kyselyn laatijana aiheista tehtyjä johtopäätöksiäni olivat:

- Täytäntöönpano vaiheen tulee seurata prosessin ohjeistusta.
- KPI-mittareiden määrää tulee vähentää liiketoimintalinjaa kohden maksimissaan kolmeen.
- Eri KPI-mittareiden laatimisesta vastaavien yksiköiden tulee seurata prosessissa määriteltyjä aikatauluja.
- Organisaatiokohtainen strategian kommunikointimateriaali tulee tallentaa yrityksen intranettiin kaikkien saataville
- Strategian tulee olla selkeä, jotta KPI-mittari ehdotukset olisivat strategian mukaisia.
- Prosessin toimeenpanon aikataulu tulee sekä määritellä että toteutumista seurata myös johdossa.
- Prosessiin kuuluvia rooleja ja tehtäviä tulee tarkentaa.

6 Päätelmät

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tilastollisessa päättelyssä johtopäätösten tekeminen on suhteellisen ongelmattonta, jos kaikki perusjoukon alkioit ovat mukana tutkimuksessa. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus eli kaikille prosessin koulutukseen ja toimeenpanoon osallistuville henkilöille lähetettiin kutsu kyselyyn osallistumiseen, niin vastausten tulkinta on ongelmattonta. Vastausprosentti oli kuitenkin vain 38,5 %, joten absoluuttisena totuutena ei tämän kyselyn tuloksia voida kuitenkaan pitää, mutta palautteita on kuitenkin käytetty pohjana prosessin päivittämisessä.

6.2 Jatkoimenpiteet

Saadut palautteet sekä siitä tehty analyysi esiteltiin yksikölle. Palautteet ja analyysi käytiin läpi sekä sovittiin prosessin kehittämiskohteista.

Prosessin tärkeimmät tekijät (ns. main drivers) määrittelyä tarkennettiin, koska haluttiin selkeämmin korostaa prosessin tärkeyttä toimia strategian toimeenpanon työkaluna koskien koko organisaatiota, mukaan lukien laatuyksikkö sekä organisaation alla olevat maantieteelliset keskuksat. Lisäksi määrittelyyn tarkennettiin tärkeimmät sidosryhmät, joiden kanssa sekä KPI-mittarit että niiden tavoitteet tullaan yhdenmukaistamaan vastaamaan yritystason strategiaa.

Prosessin vaiheet yksinkertaistettiin kolmesta vaiheesta kahteen vaiheeseen. Seuraavaksi kuvataan uuden prosessin vaiheet.

6.3 Uusi prosessi

KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin päämääränä on luoda yhtenäinen prosessi, jota käytetään ohjaamaan ja tukemaan yrityksen strategiaa. Prosessi sisältää organisaatioiden yhteistyön liiketoimintayksiköiden sidosryhmien katselmuksissa sekä palautteiden keräämisessä, jotta saavutettaisiin yhdenmukaiset tavoitteet. Tavoitteena on luoda prosessi, joka tukee strategian keskeisten prioriteettien saavuttamista Lean Six Sigma metodologian mukaisesti.

KPI Measurement and Target Setting Process

Objectives, main drivers and target

Objectives	Main drivers	Target
Common KPI Measurement and Target Setting Process.	Supports strategy. Defines a common process to cover all organizations. Includes business units stakeholders review and feedback for alignment.	Provides process which supports strategic key priorities achievement according to Lean Six Sigma methodology.

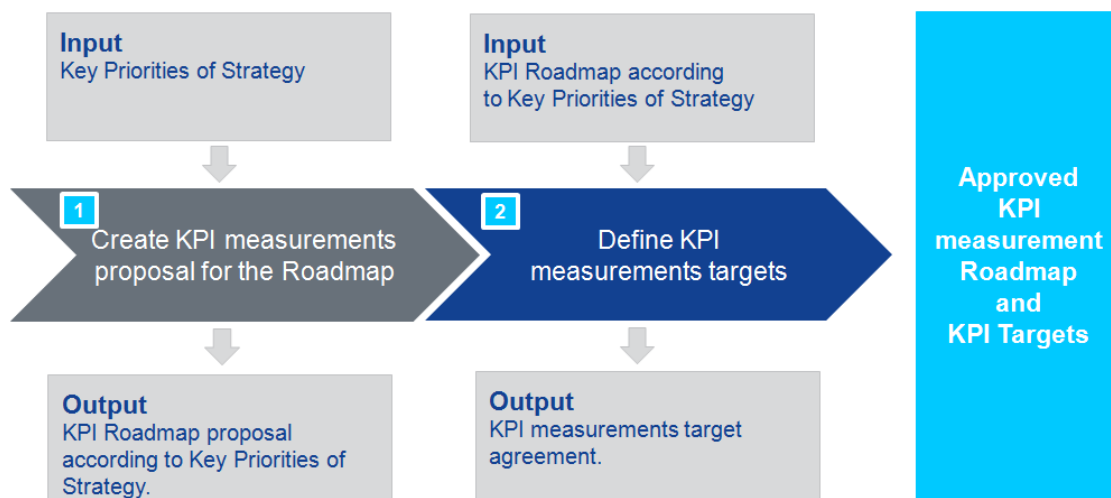
Kuvio 21: Strategian päämäärä, tärkeimmät tekijät sekä tavoitteet (liite 3).

6.3.1 Yleisen tason syötteet ja suoritteet

Prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia kutsutaan *syötteeksi ja* suorituksen tai prosessin tuloksena syntyvä tuotetta, tavaraa tai palvelua kutsutaan *suoritteeksi*. Prosessi alkaa ensimmäisellä syötteellä, jossa tuodaan tietoa yrityksen strategisista avainprioriteeteista. Tämän perusteella luodaan KPI-mittareiden etenemissuunnitelma ehdotus, joka on strategisten avainprioriteettien mukainen. Toisen vaiheen syötteenä toimii ensimmäisen vaiheen suorite eli KPI-mittareiden etenemissuunnitelma, jossa oleville KPI-mittareille määritellään strategian mukaisia tavoitearvoja. Suoritteena ja koko prosessin lopputuloksena saadaan KPI-mittareiden etenemissuunnitelmassa oleville KPI-mittareille hyväksytyt tavoitearvot.

KPI Measurement and Target Setting Process

High level inputs and deliverables



Kuvio 22: Yleisen tason syötteet ja suoritteet (liite 3).

Prosessi koostuu näin kahdesta vaiheesta; KPI-mittariehdotuksen laatiminen sekä KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely. Prosessin lopputuloksena saadaan yrityksen strategian mukaisesti määritelty KPI-mittareiden etenemissuunnitelma, joka sisältää hyväksytyt KPI-mittaritavoitteet.

6.3.2 KPI-mittariehdotuksen laatiminen

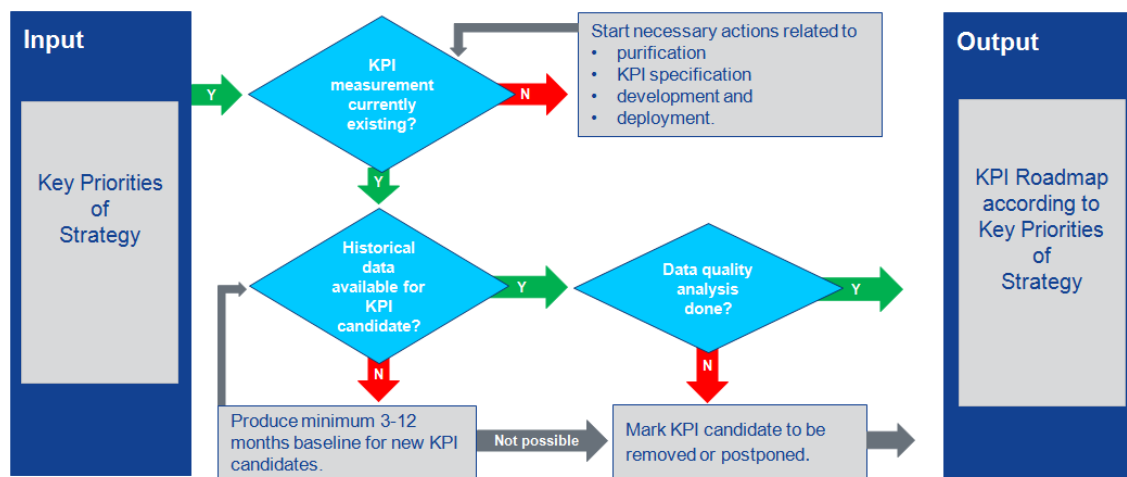
Prosessin ensimmäisessä vaiheessa saadaan tietoa yrityksen strategisista avainprioriteeteista. Prosessin kulku aloitetaan ensimmäisellä toimintokysymyksellä, jolla selvitetään, onko KPI-mittariehdotus jo olemassa oleva vai onko se ainoastaan suunnitteluasteella. Mikäli KPI-mittariehdotusta ei ole vielä varsinaisesti kehitetty, niin aloitetaan tarvittavat toimenpiteet mittarimäärityksen laatimiseksi, kehittämiseksi sekä toimeenpanoksi.

Mikäli KPI-mittariehdotus on jo olemassa, seuraavaksi selvitetään onko kyseessä olemalle KPI-mittarille olemassa historiatietoa eli kuukausitasoisia tuloksia. Mikäli historiatietoa ei ole vielä kerätty, niin aloitetaan toimenpiteet minimissään kolmen kuukauden ja maksimissaan 12 kuukauden tulosten tuottamiseksi. Mikäli historiatietoa on olemassa, niin seuraavaksi selvitetään onko datan laadun tarkistus suoritettu. Mikäli datan laatua ei ole suoritettu, niin merkitään KPI-mittariehdotus kokonaan poistettavaksi. Mikäli datan

laatu on tarkistettu, niin ensimmäisen vaiheen lopputuloksena on luotu strategisten avainprioriteettien mukainen KPI-mittareiden etenemissuunnitelma ehdotus.

KPI Measurement and Target Setting Process

1 Create KPI measurements



Kuvio 23: KPI-mittariehdotuksen laatiminen – vaiheen prosessikaavio (liite 3).

6.3.3 KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely

Prosessin toinen vaihe aloitetaan kun tiedossa on strategisten avainprioriteettien mukainen KPI-mittareiden etenemissuunnitelma. Prosessin kulku aloitetaan ensimmäisellä toimintokysymyksellä, jolla tarkistetaan onko jo aikaisemmin hyväksytty KPI-mittarin tavoite saatavilla kuluvalle vuodelle. Mikäli sitä ei ole saatavilla, niin seuraavaksi tarkistetaan onko mahdollista saada tavoite suoraan strategisista suuntaviivoista. Mikäli tämäkään ei ole mahdollista, niin pyydetään johdon neuvoa. Johto voi halutessaan päättää että KPI-mittarin tavoitteeseen tullaan kaikesta huolimatta pyrkimään.

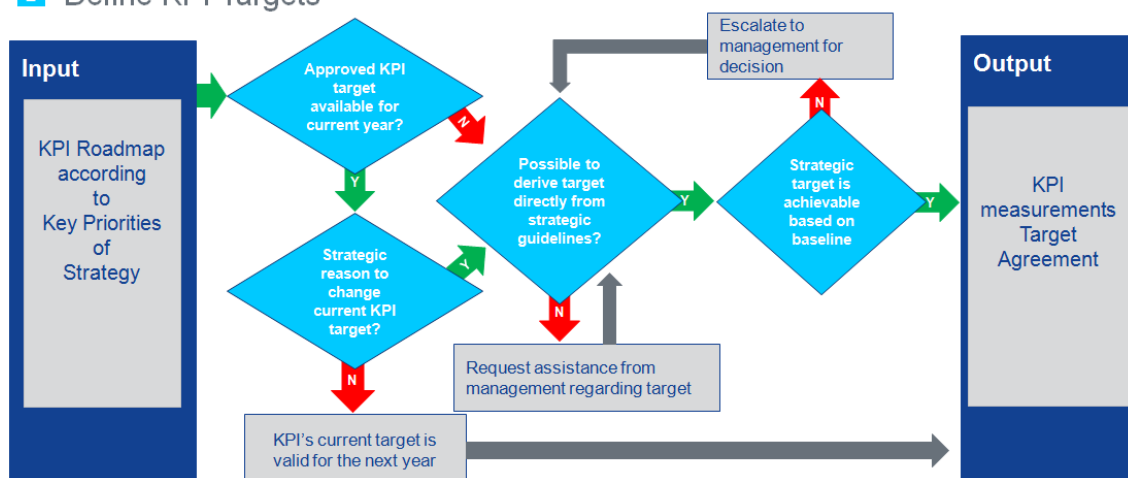
Seuraavaksi palataan vaiheeseen jossa olemassa olevan KPI-mittarin tavoite on saatavilla kuluvalle vuodelle. Seuraavaksi tarkistetaan onko strategista syytä vaihtaa nykyisen KPI-mittarin tavoitearvoa. Mikäli ei ole syytä vaihtaa tavoitearvoa, niin KPI-mittari ja sen tavoite tullaan hyväksymään lopulliselle KPI-mittareiden etenemissuunnitelmalle. Mikäli on syytä vaihtaa tavoitearvoa, niin tarkistetaan onko mahdollista saada tavoite suoraan strategisista suuntaviivoista. Mikäli ehdotettu tavoitearvo on mahdollista saada suoraan strategisista suuntaviivoista, niin tarkistetaan onko tavoite mahdollista saavuttaa perustuen aikaisempien kuukausien historiatietoon. Mikäli ei, niin asia eskaloidaan johdolle

päätettäväksi. Johto voi halutessaan päättää, että KPI-mittarin tavoitteeseen tullaan kaikesta huolimatta pyrkimään.

Mikäli tavoite on mahdollista saada suoraan strategisista suuntaviivoista, niin KPI-mittari ja sen tavoite tullaan hyväksymään lopulliselle KPI-mittareiden etenemissuunnitelmalle. Kun kaikki tarkistukset on tehty, niin prosessin toisen vaiheen lopputuloksena on KPI-mittareiden etenemissuunnitelma, joka sisältää KPI-mittareiden tavoitteet seuraavalle vuodelle.

KPI Measurement and Target Setting Process

2 Define KPI Targets



Kuvio 24: KPI-mittareiden tavoitteiden määrittely – vaiheen prosessikaavio (liite 3).

6.3.4 Prosessin toimeenpano

Päivitetty prosessi hyväksytetään sekä toimeenpannaan kuluvana syksynä. Suurin osa kyselyyn vastanneista totesi prosessin varsinaisen toimeenpanovaiheen sisältäneen ongelmia, jotka koskivat sidosryhmien aikataulutuksia, sitoutumattomuutta prosessissa määritelyihin tehtäviin sekä prosessin vaiheiden huomiotta jättämisen. Nämä ovat asioita, jotka vaativat toimenpiteitä koskien muutosjohtamista, joka kuuluu johtajien ja organisaatioiden esimiesten vastuulle. Prosessikyselyn vastaukset sekä niistä tehdyt johtopäätökset kommunikoitiin myös johtajille. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että kehittämissuhteet, jotka eivät koske varsinaista prosessin kuvausta ja dokumentaatiota, välittyvät myös tahoille, jotka voivat vaikuttaa toimeenpanovaiheen onnistumiseen.

6.4 Yhteenveto

Opinnäytetyöhön liittyvän teoreettisen viitekehysosuuteen liittyvässä tiedonhaussa opin tuntemaan tähän prosessiin liittyvien avainsanojen sisältöä paremmin. Tämä selkiytti kehittämäni prosessia sekä auttoi omalta osaltani sen jatkokehittämisessä. KPI-mittareiden laatimiseen liittyvät peruseriaatteen ja ominaisuudet toimivat myös prosessin sekä oman tiimini ohjeistuksena KPI-mittareiden ja niiden tavoitteiden suunnittelussa. Lean ja Six Sigma osuuksilla halusin painottaa laadun osaamisen ja toteuttamisen tärkeyttä sekä KPI-mittareiden laatimisessa ja tulosten mittaamisessa, itse prosessin jatkokehittämisessä että sen toteuttamisvaiheessa. KPI-mittareiden datan keräyksen ja laskennan toteuttamisessa Six Sigma metodologia on erityisen tärkeässä asemassa, koska mikäli mittariin liittyvää dataa ei ole kerätty tietokantoihin tai se ei täytä laatuksiteereitä, sitä ei tule edes ehdottaa KPI-mittariksi. Tämä oli jo kuvattu prosessissa, mutta sen käytännön soveltaminen on vaatinut tarkennusta ja siihen liittyvää ohjeistusta.

Laatimani kysely sekä siihen saadut vastaukset selkiyttivät tarvittavia kehityskohteita sekä antoivat itselleni varmuuden siitä, mitä prosessin vaiheita tulee yksinkertaistaa sekä miten prosessin toimeenpanovaiheen tehtäviä tulee selkiyttää. Laatiessani kyselyä otin tarkoituksella esille yrityksen strategian sekä arvojen merkityksen, jotta sidosryhmät eivät pitäisi näitä irrallisina asioina, vaan yrityksen määrittelemänä kulmakivinä koko prosessin olemassaololle. Strategisen dialogin aloittaminen on erityisen tärkeää, jotta suunnitellut KPI-mittarit olisivat tämän hetkisen strategian mukaisia, eivätkä jotain mitä on ennenkin mitattu.

Muutosjohtaminen on tässä opinnäytetyössä mukana, koska sekä strategian että tämän prosessin toteuttaminen vaatii myös johtajilta selkeää kommunikointia sen sisällöstä ja tärkeydestä. On myös erittäin tärkeää, että organisaation KPI-mittareiden sekä niiden tavoitteiden laatimisesta vastaavat yksiköt toimivat yhteistyössä prosessissa ohjeistettujen toimintojen sekä siihen liittyvien aikataulujen mukaisesti. Muutoin koko prosessin käytännön toimeenpano näyttää sidosryhmille erittäin epäselvänä ja hallitsemattomana kokonaisuutena ja aiheuttaa Leanin kuvailemaa hukkaa ajankäytössä.

Benchmarking käytäntö on otettu esille tässä opinnäytetyössä useasta eri syystä. Ensimmäkin prosessi, jota on lähdetty jatkokehittämään, on alun perin luotu ”benchmarkkaamalla” eli pohjana on käytetty jo olemassa olevaa, mutta vanhentunutta prosessikuvausta KPI-mittareiden tavoitteiden asettamisesta. Se toimi suunnitelman lähtökohtana. Tämän jatkokehitetyn prosessin benchmarkkaus muissa liiketoimintayksiköissä on tämän opinnäytetyön tavoite. Toivon että tätä prosessia käytetään mallina myös yhtiön muissa organisaatioissa, joiden tehtäviin kuuluu määrittellä KPI-mittareita sekä ehdottaa ja hyväksyttää niille tavoitteita. Mikäli kaikki liiketoimintayksiköt käyttäisivät samaa prosessikuvausta pohjana, niin liiketoimintayksiköiden keskinäinen KPI-mittareiden yhdenmukaistaminen voisi teoreettisesti olla tehokkaampaa ja selkeämpää.

Opinnäytetyön tekeminen auttoi kehittämään omaa asiantuntijuuttani sekä antoi myös itsevarmuutta viedä kehittämistarpeita eteenpäin. Negatiivisesti tulkittavissa olevia asioita on haasteellista tuoda esiin omalle esimiestaholle, ellei niille löydy hyviä perusteita jo olemassa olevista metodeista ja malleista, joita yritystasollakin on jo käyttöön otettu.

KPI-mittareiden ja tavoitteiden asettamisen prosessin prosessikaaviota on jo pyydetty globaalin tason raportoinnin hallintomalliin ohjeistukseksi, sovellettuna versiona globaalille tasolle. Globaalilla tasolla ohjeistettuna siitä tulisi sovellettava kaikissa liiketoimintayksiköissä, mikä oli tämän opinnäytetyön tavoite. Uusin päivitetty versio prosessista on tällä hetkellä hyväksyttävänä omassa organisaatiossani.

Lähteet

Arora, Deepti 2015. Continuous improvement – from Kaizen & Lean to Lean Six Sigma. <https://intranet.com/sites/blogs/eblog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=494>. Luettu 28.8.2015.

Company Quality, 2013. Lean Six Sigma for Beginners. Yrityksen koulutusmateriaali.

George Mike & Rowlands Dave & Kastle Bill 2004. What is Lean Six Sigma?. McGraw-Hill, New York.

Kaplan, Rober S & Norton, David P 2004. Strategia kartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Helsinki.

Karhu, Rami 2011. Viisi yksinkertaista askelta – tavoitteiden mittaaminen verkkopalveluiden kehityksessä. http://www.innofactor.fi/blogi/0/0/viisi_yksinkertaista_askelta_-_taivoitteiden_mittaaminen_verkkopalveluiden_kehityksessa. Luettu 27.3.2015.

Kerzner, Harold 2013. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Karjalainen, 2015. Lean. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>. Luettu 28.8.2015.

Karjalainen, 2015. Lean Six Sigmaa vuodesta 1999. <http://www.sixsigma.fi/fi/etusivu>. Luettu 28.8.2015.

Lyytikäinen Merja, 2013. BSC eli Balanced Scorecard (suom. tasapainotettu tuloskortti). <https://www.innokyla.fi/web/malli258171>. Luettu 27.3.2015.

Marketing, 2015. Balanced Scorecard Strategy, Importance and Implementation Plan. <http://teawater-fci.blogspot.fi/2011/04/balanced-scorecard-strategy-importance.html>. Luettu 3.10.2015.

Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmasta käytäntöön. Edita, Helsinki.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Stephenson Steve, 2015. What is Kaizen. <https://www.graphicproducts.com/articles/what-is-kaizen/>. Luettu 28.8.2015.

Toivola, Olavi 2010. Johtajan ilo ja tuska kokemus opettaa. Talentum Media Oy ja kirjoittaja, Hämeenlinna.

Tolvanen, Niko 2000. Bechmarking. <http://www.soberit.hut.fi/tik-76.115/00-01/palautukset/groups/LiKe/t1/prosessi/benchmarking.html>. Luettu 27.3.2015.

Tolvanen, Niko 2000. Laatuprosessin yleinen kuvaus. <http://www.soberit.hut.fi/tik-76.115/00-01/palautukset/groups/LiKe/t1/prosessi/laatu.html>. Luettu 27.3.2015

