

Suorituskykymittariston kehittäminen ja käyttöönotto

Case: Auto-Kilta Trucks Oy

Antti Tiilikainen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Kuljetukset ja Materiaalinkäsittely

Tekijä(t) Tiilikainen, Antti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Suorituskykymittariston kehittäminen ja käyttöönotto Case: Auto-Kilta Trucks Oy		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen		
Toimeksiantaja(t) Auto-Kilta Trucks Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Auto-Kilta Trucks Oy:ssä otettiin käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä syyskuussa 2015, minkä takia suorituskyvyn seuraaminen ei ole ollut ajan tasalla. Tieto ei kulkeutunut enää vanhaan järjestelmään, joten sieltä saatiin virheellisiä raportteja. Uudessa järjestelmässä ei alkuun ollut tarpeeksi tietoa, mutta tällä hetkellä saadaan jo kokonaisen vuoden tiedot. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää oikeat mittarit suorituskyvyn mittaamiseen sekä luoda niiden pohjalta toimiva raportointi toiminnanohjauksen tueksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin moniotteisena tutkimuksena jossa oli viitteitä niin case - kuin kehittämistutkimuksesta. Tutkimuksessa tietoa kerättiin haastatteluiden, palaverien sekä yhden koulutuksen avulla. Ensimmäisenä perehdyttiin aiheesta löytyvään teoriaan. Varsinainen työ mittareiden valinnassa ja raportoinnin toteuttamisessa pohjautui näihin tietoihin. Raportointi toteutettiin toiminnanohjausjärjestelmän rinnalla toimivan analysointityökalun avulla. Analysointityökalun käyttöön perehdyttiin koulutuksen avulla. Valintojen jälkeen luotiin raportointipohjat ja niiden toiminta testattiin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena valittiin mittarit, joilla suorituskykyä seurataan. Mittarit kohdistuivat asiakastytyväisyyteen, volyymiin ja tehokkuuteen. Raportointipohjia syntyi kaksi, yrityksen johdolle omansa ja mekaniikoille omansa. Johdolle raportoidaan viikoittain ja lisäksi he saavat mekaniikkojen raportin kerran kuussa. Mekaniikoille raportoidaan kerran kuukaudessa. Johdolla on myös mahdollisuus seurata tuloksia kokoajan valmiista mittaristopohjasta, jonne tiedot päivittyvät yön ylitse.</p> <p>Työn tuloksena saatiin hyvä työkalu toiminnan ohjaamiseksi ja seuraamiseksi. Kehitysehdotuksiakin syntyi, kuten raportoinnin muuttaminen automaattisemmaksi sekä tietojen lajittelu mahdollisuuksien parantaminen rullaavan seurannan mahdollistamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) suorituskyvyn mittaaminen, suorituskyvyn mittaaminen, mittari, mittariston kehittämisprosessi		
Muut tiedot		

Author(s) Tiilikainen, Antti	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016
	Number of pages 45	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Developing and implementing performance measurement system Case: Auto-Kilta Trucks Ltd.		
Degree programme Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Vauhkonen, Petri		
Assigned by Auto-Kilta Trucks Ltd.		
Description <p>Auto-Kilta Trucks Ltd. implemented their new enterprise resource planning system in September 2015. Due to this their performance measuring was not in real time. The information did not go to the old ERP system which is why the reports include incorrect information. The aim of the research was to find the right indicators for performance measurement as well as create an operational reporting model for management.</p> <p>The research was implemented by different research methods such as case study and action research. Information was collected by interviews, meetings and in a staff training day. Firstly, theoretical information was studied. The actual work with selecting the indicators as well as creating the reporting model was based on the theoretical information. Reporting was performed using an analysis tool which works side by side with the ERP system. After the selections the reporting models were created and tested.</p> <p>As a result of the research, the indicators for performance measuring were selected. The selected indicators were connected to customer satisfaction, the volume of the business as well as efficiency. Two different reporting models were created, one for the management and another for the mechanics. The management will get their report weekly and the mechanics once per month. The management also receives the mechanics' report. The management can monitor the results in real time with the analysis tool because there is new information available after every night.</p> <p>The research gives a good tool for leading and monitoring the operations. Also, there were a few things to develop. Reporting will be made more automated and information sorting possibilities will be improved to enable rolling monitoring of the business.</p>		
Keywords (subjects) performance measurement, performance measuring, indicator, developing measurement systems		
Miscellaneous		

Sisällys

1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	3
1.1	Työn tavoitteet ja aiheen rajaus.....	4
1.2	Alkutietoja opinnäytetyöhön.....	5
2	Suorituskyvyn mittaaminen	7
2.1	Missio, arvot, visio, strategia, kriittiset menestystekijät.....	8
2.2	Suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, mittari, mittaristo	10
2.3	Mittaristomalleja	14
2.4	Mittariston kehittäminen.....	16
2.5	Toiminnanohjaus	20
2.6	Laatujohtaminen.....	21
3	Auto-Kilta Yhtiöt Oy.....	23
3.1	Auto-Kilta Trucks Oy	24
3.2	Nykytilan kuvaus.....	26
4	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	27
4.1	Tutkimusmenetelmät	27
4.2	Tutkimuksen suunnittelu.....	28
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	30
5	Työn tulokset.....	31
5.1	Tulosten arviointi.....	34
5.2	Kehitysehdotukset	35
6	Yhteenveto.....	37
6.1	Oma pohdinta	38
	Lähteet	39
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Tarkentunut sisällysluettelo	41
	Liite 2. Johdon raporttipohja	42
	Liite 3. Mekaanikkoraportti johdolle (ilman asiakastytyväisyyttä)	43

Liite 4. Mekaanikkokohtainen raportti (ilman asiakastyytyvääisyyttä)	44
Liite 5. Alustava aikataulu	45

Kuviot

Kuvio 1. Raportointiin liittyvät asiat (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)	5
Kuvio 2. Yrityksen tietojärjestelmät (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016).....	6
Kuvio 3. Auto-Killan Lappeenrannan autotalo (Auto-Kilta Oy n.d.)	23
Kuvio 4. Auto-Kilta Trucks:n toimipiste Mustolassa (Auto-Kilta Oy n.d.)	25

1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehtyä kohdeyrityksen suorituskykyyn, sen mittaamiseen sekä toiminnanohjaukseen. Ensin on tarkoitus tutustua yrityksen strategiaan, visioon, missioon ja arvoihin. Kun taustat ovat selvillä, valitaan yritykselle suorituskyvyn mittarit toiminnanohjauksen tueksi. Mittareiden tiedoista on tarkoitus saada aikaan toimiva raportointipohja yritysjohdolle sekä työntekijöille. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Auto-Kilta Trucks Oy, joka on yksi Volvon suomalaisista yksityisistä jälleenmyyjistä.

Aihe valikoitui opinnäytetyön kohteeksi kesän 2016 aikana työskennellessäni Lappeenrannan kuorma-autotalossa. Kysyin mahdollista aihetta suoraan yrityksen toimitusjohtajalta, Aki Savolaiselta, ja hänellä oli melko pian näkemys opinnäytetyön aiheesta. Aihe myös kiinnostaa minua, sillä matemaattiset taidot ovat minun vahvaa osaamisaluetani. Opintojeni aikana olen menestynyt myös hyvin yrityksen toimintaa sekä taloutta käsittelevillä kursseilla.

Aiheesta tutkimisen arvoisen tekee se, että työn tuloksena syntyvä raportointipohja on tarkoitus ottaa yrityksessä käyttöön mahdollisimman pian. Tämän jälkeen korjauksen toimintaa on tarkoitus lähteä kehittämään edelleen muilla toimilla, jotka pohjautuvat raportoinnista saataviin tietoihin.

1.1 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää yritykselle hyvät ja laadukkaat mittarit (KPI eli Key Performance Indicator) suorituskyvyn mittaamiseen. Suorituskykymittarit tulevat siis toiminnanohjauksen tueksi. Mittareiden tulee olla selkeät ja helppokäyttöiset, mutta silti riittävät ja toimivat. Valittavien mittareiden perusteella luodaan raportointipohja sekä yritys- että työnjohdolle ja osittain yksinkertaistettuna myös työntekijöille. Työntekijätaso otetaan raportointiin mukaan sen takia, että voidaan perustella mekaniikoille heidän toimintansa merkitys koko yrityksen kannattavuuteen.

Opinnäytetyössä on siis selkeät kaksi tavoitetta:

- 1) löytää oikeat mittarit suorituskyvyn mittaamiseen ja
- 2) saada aikaan toimiva raportointi.

Mittareiden valintaa ennen on kuitenkin perehdyttävä yrityksen strategiaan, visioon, missioon ja arvoihin. Tämä tehdään siksi, koska yksi keskeinen asia on, että mittarit johdetaan juuri näiden asioiden pohjalta (Hannula ym. 2002, 5). Muut asiat ja mahdolliset jatkotoimenpiteet jätetään tämän työn ulkopuolelle tiukan aikataulun sekä salassa pidettävien asioiden johdosta. Jatkotoimenpiteitä varten työn loppuun kuitenkin kerätään muutamia kehitysehdotuksia.

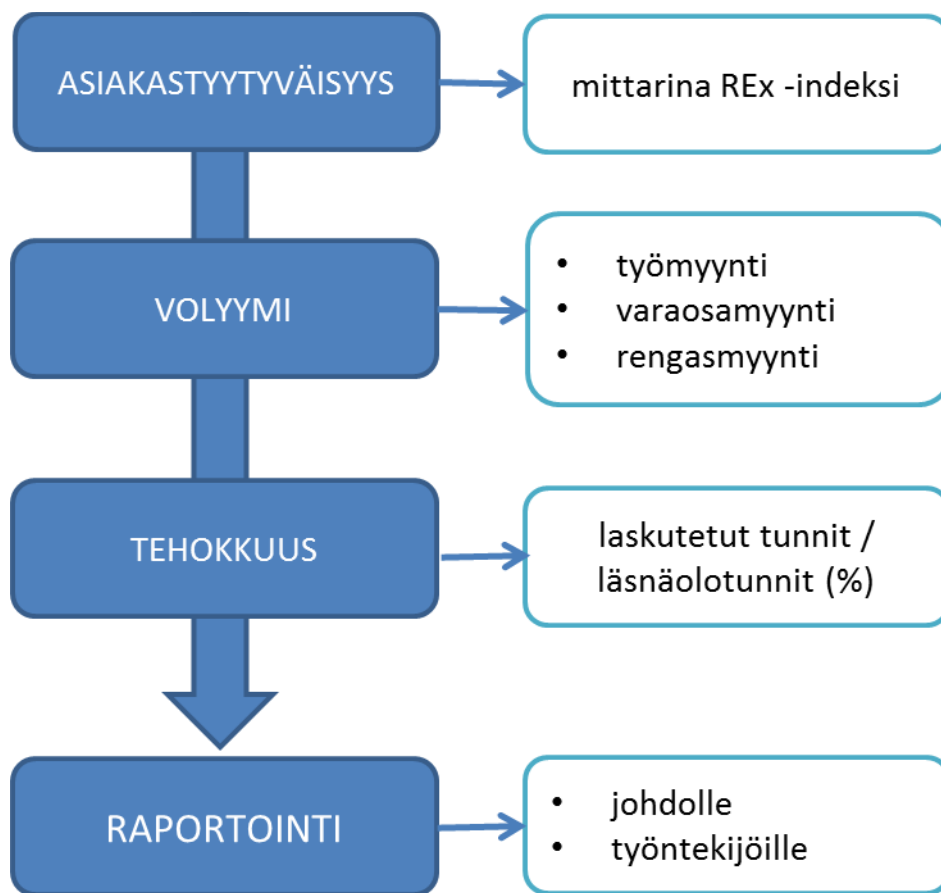
Yritys haluaa ja aikoo keskittyä kolmeen osa-alueeseen, joita he haluavat mitata.

Nämä osa-alueet ovat:

- asiakastyytyväisyys
- volyymi ja
- tehokkuus.

1.2 Alkutietoja opinnäytetyöhön

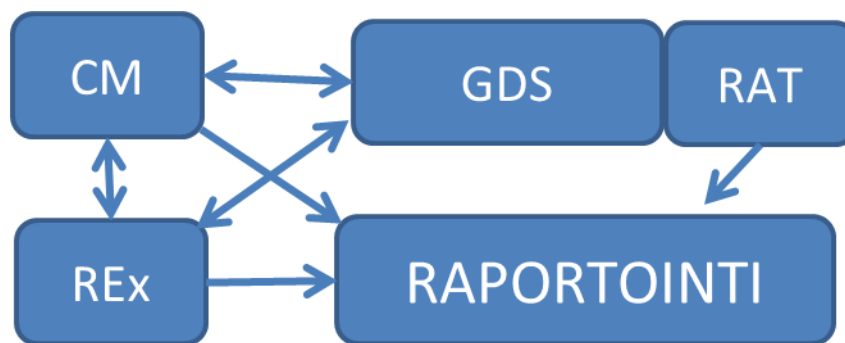
Asiakastyytyväisyys on kaiken lähtökohta. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, hän tuskin tulee takaisin, vaan siirtyy käyttämään muiden alan toimijoiden palveluita. Ilman asiakkaita ei ole volyymia eikä ilman volyymia ole myöskään tehokkuutta (ks. kuvio 1). Raportointi sekä koko yritystoiminta keskittyy näihin kolmeen osa-alueeseen. Raportoinnista saatavalla tiedolla yrityksen toimintaa on mahdollista ohjata ja kehittää hakien samalla myös kasvua. (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)



Kuvio 1. Raportointiin liittyvät asiat (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)

Kuviosta 2 selviää käytössä olevat tietojärjestelmät joiden kautta raportointi on tarkoitus toteuttaa. Kaikkein tärkeimpänä tietojärjestelmänä on GDS eli Global Dealer System, joka toimii Volvon jälleenmyyjien toiminnanohjausjärjestelmänä. Sen avulla

hoidetaan korjaamotilaukset, niiden laskutus, varaosien varastosaldot ja varaosamyyni sekä muu korjaamon toimintaan liittyvä. Järjestelmä on ollut Auto-Kilta Trucks:lla käytössä nyt yli vuoden, vuoden 2015 syyskuun alusta alkaen. RAT eli Retail Analysis Tool on GDS:stä löytyvä erillinen järjestelmä, jossa on olemassa paljon erilaisia valmiita mittareita ja tauluja liittyen niin talouteen, tehokkuuteen kuin varastoihinkin. CM eli Customer Manager sisältää asiakastiedot ja asiakkaiden antamaa palautetta. (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)



Kuvio 2. Yrityksen tietojärjestelmät (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)

Asiakastyytyväisyyttä mitataan Volvon ylläpitämällä REx -indeksillä (Retail Excellence). Jälleenmyyjä- sekä toimipaikkakohtaista REx -indeksiä voidaan siis verrata koko maan keskiarvoon, jotta tiedetään kuinka hyvin pärjätään muihin verrattuna. Järjestelmää käytetään vain tiedon analysointiin, joten vaaraa siitä, että lähtötiedot muuttuisivat, ei ole. Analysointia voi tehdä hyvin monella tapaa, esimerkiksi muuttamalla tarkasteltavaa ajanjaksoa tai tarkastelemalla vastausten jakautumista asiakkaille esitettyihin kysymyksiin. Auto-Kilta Trucks saa oman REx -indeksin sekä Lappeenrannan että Savonlinnan toimipisteelleen. (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)

Volyymin kuvaava tieto on tarkoitus ottaa liikevaihdosta, eli tapahtuneesta työ-, varaosa sekä rengasmyynnistä. Näitä tietoja saadaan RAT:sta ja tietoa on tarkoitus hyödyntää sekä koko yrityksen tasolla että kohdistaa myös jokaiselle mekaanikolle omaa tietoa heidän osastaan. Työ- sekä varaosamyynnistä on olemassa mekaanikko-

kohtaista tietoa, sillä myynnin määrä vaikuttaa osittain myös mekaanikkojen palkkaukseen. (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)

Korjaamotoiminnan tehokkuutta on tarkoitus mitata laskutettujen tuntien suhteella läsnä oltuihin tunteihin. Eli kuinka suurella prosentilla mekaanikon töissä viettämä aika voidaan laskuttaa asiakkaalta. Mitä pienempi prosentti on, sitä tehottomampi mekaanikko on. Tosin uusille ja kokemattomille mekaniikoille pienempi prosentti on normaalia, mutta pikku hiljaa sen tulisi lähteä nousuun. Lisäksi tehokkuutta voidaan mitata siten, että seurataan kuinka paljon läsnäoloajastaan mekaanikko käyttää työn tekemiseen. Näiden tietojen avulla on siis mahdollista lähteä tehostamaan mekaanikkojen toimintaa kunkin tarvitsemalla tavalla ja osa-alueella. Tehokkuuden mittaaminen on myös tarkoitus jakaa sekä koko henkilöstön tasolle, että mekaanikkokohtaiselle tasollekin. (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)

Näiden tietojen avulla on tarkoitus saada aikaan toimiva raportointi yritys- ja työjohtajien avuksi. Olettamuksena on, että aikaan saadaan hyvä ja toimiva pohja, joka otetaan yrityksessä käyttöön lisäämään kaikkien tietoisuutta toiminnan tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Tällä voidaan osittain myös vaikuttaa mekaanikkojen motivaatioon, sillä tuskin kukaan haluaa jäädä listan häntäpäähän. Vaikka ei julkaistaisikaan yhteistä listaa mekaniikoista, he varmasti tulevat keskustelemaan keskenään omista luvuistaan, mikä lisää keskinäistä kilpailua ja tavoitteellisuutta.

2 Suorituskyvyn mittaaminen

Tässä luvussa käsitellään tähän opinnäytetyöhön liittyvä teoreettinen osuus, eli viitekehys. Ensin määritellään suorituskyvyn mittaamisen pohjana toimivat missio, visio, strategia, arvot sekä kriittiset menestystekijät. Tämän jälkeen siirrytään suorituskyvyn, sen mittaamiseen, mittareihin ja mittaristoihin. Luvussa käydään myös läpi suo-

rituskykymittareilta vaadittavia ominaisuuksia. Mittareiden ominaisuudet vaikuttavat hyvin paljon siihen kuinka niistä saatavaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi toiminnan kehittämiseksi ja ohjaamiseksi. Mittariston kehittämisessä on otettava huomioon monia asioita ja niitä on esitelty tässä luvussa. Luku sisältää myös hieman teoriaa laatujohtamisesta, mikä voidaan yhdistää myös suorituskyvyn mittaamiseen.

2.1 Missio, arvot, visio, strategia, kriittiset menestystekijät

Kuten jo aiemmin työssä mainittiin, suorituskyvyn mittaamisessa yksi keskeinen asia on, että suorituskykymittarit johdetaan yrityksen vision ja strategian kautta. Yrityksen vision ja strategian lisäksi on myös hyvä tutustua yrityksen missioon sekä arvoihin, jotka kuvastavat yrityksen olemassaolon perustaa. Kun mittarit johdetaan näiden tietojen kautta, mittaristosta tulee yhtenäinen kokonaisuus ja sen avulla toimintaa voidaan ohjata kohti haluttuja tavoitteita. Mikäli yrityksen tavoitteet muuttuvat, on myös mittaristoa ja mittareita muutettava vastaamaan uusia tavoitteita. (Hannula ym. 2002, 5)

Cokinsin (2004, 58) mukaan yrityksen missio antaa kaikille työntekijöille vastauksen kysymykseen ”Miksi olemme täällä?”. Eli mission tarkoituksena on siis kertoa minkä takia yritys on olemassa. Se kuvaa siis yrityksen toiminta-ajatusta (Neilimo ja Uusi-Rauva 2012, 337). Yritystoiminnan lähtökohtana on aina kannattavuus ja se saavutetaan toteuttamalla yrityksen toimintastrategiaa. (Hannula ym. 2002, 29)

Arvot ovat tärkeä osa yritystoiminnan perustaa. Ne kuvaavat yritykselle tärkeitä asioita joiden varaan se on alun perin rakentunut. Cokins (2004, 43) mainitseekin, että arvojen tulisi olla ajattomia, syviä uskomuksia, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa siten, että se säilyttää sen minkä siitä on tehnyt menestyksekkään. Arvot ovat siis

toimintatapoja, joiden kautta ulkopuolisen on mahdollista ennakoida yrityksen toimintaa.

Cokins (2004, 58) mainitsee kirjassaan yrityksen vision vastaavan kysymykseen ”Minne haluamme mennä?”. Vision avulla määritellään sitä, millainen organisaation toivotaan olevan tulevaisuudessa. Visiolla viitoitetaan, ohjataan ja jopa haastetaan organisaatiota kohti toivottua tulevaa asemaa (Olve ym. 1998, 54). Visiolla siis luodaan tavoitteita tulevaa varten (Lönngqvist ja Mettänen 2003, 15).

Strategialla kuvataan niitä keinoja, joilla yritys pyrkii kohti visiossa määriteltyjä tavoitteita ja tulevaisuuden näkemyksiä (Lönngqvist ja Mettänen 2003, 15). Cokins (2004, 43) mainitsee, että strategioilla ja mittaristolla haetaan vastaus siihen ”Kuinka pääsemme sinne?”. Strategia kokoaa yhdeksi ajatukseksi yrityksen tärkeimmät tavoitteet, toimintatavat ja toiminnan. Yrityksellä on sen koosta riippuen useita eri strategioita, mutta ylimmän johdon tasolla kolme päästrategiaa ovat kilpailustrategia, organisaatiostrategia ja omistajastrategia. Alemmalla tasolla strategiat ovat toiminnallisia ja ne liittyvät esimerkiksi toimialaan, talouteen ja henkilöstöön. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2012, 334, 336-337)

Kriittiset menestystekijät ovat liiketoiminnan avainalueita, joilla on saavutettava korkea suoritustaso, mikäli yritys haluaa menestyä. Kriittiset menestystekijät ovat siis asioita, joita suorituskyvyn mittaamisella mitataan. Kriittiset menestystekijät johdetaan vision ja strategian kautta ja on tärkeää, että ne valitaan oikein. Kriittisiä menestystekijöitä ovat tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden avulla yritys voi menestyä. Kriittisiä menestystekijöitä ei tarvitse olla määrällisesti paljoa, vaan pienemmällä määrällä suunnittelu-, laskenta- ja seurantajärjestelmät korostavat oikeita ja tärkeitä asioita. Määrä täytyy kuitenkin olla sellainen, että suorituskymittariston kuhunkin näkökulmaan tulee yksi tai useampi menestystekijä. Menestystekijät muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita ja niiden tunnistaminen on tärkeää. Syytekijöillä oletetaan olevan yhteys seuraustekijöihin. Seurauste-

kijöillä kerrotaan toiminnan tavoitteista ja tuloksista, mutta välillä niiden vaikutus näkyy vasta pitkän ajan kuluttua. Menestystekijä voi olla myös syy- että seuraustekijä. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 23-24; Hannula ym. 2002, 160; Neilimo ja Uusi-Rauva 2012, 301)

2.2 Suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, mittari, mittaristo

”Sitä tehdään mitä mitataan” ja ”mitä mittaat, sitä saat” ovat usein kuultuja lausahduksia liittyen suorituskykyyn ja sen mittaamiseen. Toisin sanoen suorituskyvyn mittaamisessa on osattava keskittyä oikeisiin asioihin, jotta saadaan aikaan oikeaa tietoa yrityksen johtamiseksi. Onnistuneella mittauksella vaikutetaan positiivisesti koko työyhteisöön, sen avulla on mahdollisuus motivoida, ohjata huomiota tärkeisiin asioihin ja lisätä tervettä kilvoittelua. Mitä sitten on suorituskyky ja sen mittaaminen? (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 300-301)

Suorituskyvyllä on olemassa useita määritelmiä, mutta yleisesti sen voidaan ajatella kuvaavan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita, toisin sanoen parasta mahdollista suoritusta. Itse suoritus taas viittaa menneeseen, tapahtuneeseen tulokseen, joka ei välttämättä yllä parhaaseen mahdolliseen suorituskykyyn. Suorituskyvyllä viitataan enemmän tulevaan, parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15, 20-21)

Sinkin mukaan organisaation kokonaissuorituskykyyn vaikuttaa ainakin seuraavat seitsemän välttämätöntä tekijää:

- vaikuttavuus
- tehokkuus
- laatu
- tuottavuus

- työelämän laatu
- kannattavuus ja
- innovatiivisuus

Näistä yhdenkin puuttuminen heikentää kokonaissuorituskykyä. Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 20-21) mukaan suorituskyvystä puhuttaessa on siis osattava ottaa huomioon niin yritysjohton, työntekijöiden, asiakkaiden kuin viranomaistenkin tarpeet ja tavoitteet. (Hannula ym. 2002, 22-23)

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jossa selvitetään tai määritetään mittareiden tai tunnuslukujen avulla eri menestystekijöiden tilaa. Koska kokonaissuorituskykyyn vaikuttaa niin moni edellä listattu asia, on myös suorituskyvyn mittaamista tarkasteltava monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi yleisesti tunnetussa Balanced Scorecard -mallissa suorituskykyä tarkastellaan neljästä näkökulmasta. Nämä näkökulmat suuntautuvat myös eri ajankohtiin. Taloudellinen näkökulma suuntautuu menneeseen, eli jo tapahtuneeseen toimintaan. Asiakas- sekä prosessinäkökulma keskittyvät nykyisyyteen, eli mitä parhaillaan tapahtuu. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma suuntautuu tulevaisuuteen, eli miten voimme jatkossa toimia paremmin. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15, 21,38)

Mittari, tai sen synonyymina käytetty tunnusluku, on täsmällisesti määritelty menetelmä, jota käytetään kuvaamaan jonkin tietyn menestystekijän suorituskykyä (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31). Koska mittareista saatavia tuloksia on tarkoitus käyttää yritysjohton päätöksen teossa, on mittareille asetettava tiettyjä vaatimuksia. Hyvän mittarin tärkeimmät mittausteoreettiset ominaisuudet ovat:

- Relevanttius eli oleellisuus: mittaustuloksilla pitää olla olennainen merkitys päätöksenteossa
- Edullisuus: mittaustulosten tuottaminen ei saa vaatia liikaa uhrauksia hyötyihin verrattuna (hyöty-kustannusanalyysi)

- Validiteetti eli oikeellisuus: mittarin täytyy siis mitata juuri sille tarkoitettua mittauksen kohdetta
- Reliabiliteetti eli tarkkuus: mittaustulosten tulee olla riittävän tarkkoja, eli mittauksia toistettaessa tulosten hajonta täytyisi olla mahdollisimman pieni
- Uskottavuus: mittaustulosten täytyy olla sellaisia, että päätöksentekijä voi luottaa niihin.

Näiden ominaisuuksien täytyessä mahdollisimman hyvin, mittaustulokset ovat käytökelpoisia päätöksenteossa ja johtavat tehokkaisiin päätöksiin. (Laitinen 2003, 147-162)

Suorituskykymittareita voidaan luokitella monella tavalla. Yksi tapa on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Mittarit voidaan myös jakaa koviin ja pehmeisiin sekä objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Myös jako suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin on mahdollinen. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31-33)

Taloudelliset mittarit perustuvat nimensä mukaisesti rahamääräisiin tietoihin. Näitä tietoja on helposti saatavilla esimerkiksi tilinpäätöksistä, mutta pelkkä talouteen tuijottaminen voi johtaa osaoptimointiin ja nopean voiton tavoitteluun. Ei-taloudelliset mittarit perustuvat muihin kuin rahamääräisiin tietoihin. Ei-taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, henkilöstön ilmapiirikysely tai varaston kiertonopeus. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31-33)

Monesti taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit rinnastetaan pehmeisiin ja koviin mittareihin, vaikka ne eivät tarkoita samaa. Kovat mittarit pohjautuvat laskettavissa oleviin lähtöarvoihin, kun taas pehmeät mittarit perustuvat mielipiteisiin ja asenteisiin. Mittari voi siis olla yhtä aikaa taloudellinen tai ei-taloudellinen sekä kova tai pehmeä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31-33)

Objektiiviset mittarit pohjautuvat määrälliseen tietoon ja subjektiiviset laadulliseen tietoon (Hannula ym. 2002, 35). Näiden mittareiden heikkoutena on se, että ne ovat monesti epätarkkoja ja sisältävät virheitä. Objektiivisten mittareiden voidaan ajatella olevan sekä taloudellisia että myös kovia. Subjektiiviset mittarit taas ovat puolestaan ei-taloudellisia ja pehmeitä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 33)

Jako suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin mittareihin tapahtuu yleensä silloin, jos jotain asiaa ei voida mitata suoraan. Tällöin täytyy löytää jokin muu tekijä, jonka oletetaan korreloivan haluttavan tiedon kanssa. Tällaisesta esimerkkinä toimii hyvin tuottavuus. Tuottavuutta on hankala mitata suoraan, mutta sen sijaan mitataankin esimerkiksi virheiden määrää, odotusaikaa tai läpimenoaikaa. (Lönqvist & Mettänen 2003, 33)

Pehmeiden ja ei-taloudellisten mittareiden tarve on havaittu jo 1980 -luvulla ja nykyään ne ovat tärkeä osa uudempia johtamismenetelmiä. Pehmeät ja ei-taloudelliset mittarit ovat monesti myös työntekijöille hyödyllisempiä ja helpommin ymmärrettäviä. Pehmeiden ja ei-taloudellisten mittareiden avulla voidaan monesti selittää se, miksi ja mitä on tapahtunut, kun taloudellisessa mittarissa on havaittu parempi tulos. Pehmeät ja ei-taloudelliset mittarit kuvaavat siis hyvin organisaation nykytilaa ja myös sitä minne ollaan menossa. (Lönqvist & Mettänen 2003, 32; Hannula ym. 2002, 35-36, 39)

Suorituskykymittaristo koostuu useista yksittäisistä mittareista, jotka ovat mittauskohteen kannalta keskeisiä. On olemassa useita mittaristomalleja sekä -viitekehyksiä, joiden avulla mittaristo voidaan kehittää. Yleisesti ottaen mittariston kehittäminen käsittää niin mittariston rakentamisen, käyttöönoton, ylläpidon ja päivittämisen ja nämä vaiheet ovat samoja mittaristotyypistä riippumatta (Hannula ym. 2002, 149). Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (BSC) on yksi tunnetuin mittaristomalli ja se edustaa tasapainotettua mittaamista. Tasapainotetusta mittaamisesta on puhuttu jo jonkin aikaa, mutta sen lisäksi mittaaminen voi olla strategista tai ko-

konaisvaltaista, mikäli halutaan painottaa jotain tiettyä asiaa. Tasapainotetussa mitaamisessa haetaan sen nimen mukaisesti tasapainoa, käytetään eri näkökulmia, aikaperspektiivejä sekä eri luokkien mittareita, riippuen siitä miten niiden jako on tapahtunut. (Lönqvist & Mettänen 2003, 15, 37)

2.3 Mittaristomalleja

Pehmeiden ja ei-taloudellisten mittareiden tarve on siis huomattu jo aiemmin ja tämä on johtanut siihen, että pelkkä asioiden johtaminen (management) ei enää riitä, vaan lisäksi on johdettava ihmisiä (leadership). Yrityksen strategian toteuttaa aina henkilöstö, joten heidän johtamistaan varten on saatava tietoa. Tätä varten on kehitetty erilaisia mittaristoja riippuen toimiiiko yritys esimerkiksi palvelualalla, tuotannossa vai asiantuntijatyössä. Organisaation toimiala vaikuttaa olennaisesti siihen, mitä ulottuvuuksia on tarpeen mitata. On siis fokusoiduttava strategian mukaan tiettyihin ulottuvuuksiin, jotta valittavat mittarit eivät ole vain joukko irrallisia mittareita, vaan että niistä saadaan luotua toimiva ja kattava mittaristo. Seuraavaksi lyhyet kuvaukset muutamasta mittaristosta. (Laitinen 2003, 243; Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 331, 366-367)

Suorituskykypyramidi, Performance Pyramid, on nimensä mukaan pyramidi. Tasoja on neljä ja ne ovat yrityksen johto, liiketoimintayksiköt, operatiiviset järjestelmät sekä osastot ja työpisteet. Näkökulmia on kaksi, ulkoinen vaikuttavuus ja sisäinen tehokkuus. Mittariston pääidea on linkittää organisaation strategia toimintoihin. Strategian informaatio kulkee ylhäältä alaspäin ja mittaustulokset taas alhaalta ylöspäin. Alimmalla tasolla mitattavia asioita ovat laatu, toimituskyky, läpimenoaika ja hukka. Mittareilla halutaan tietoa asiakastyytyväisyydestä, joustavuudesta ja tuottavuudesta. (Hannula ym. 2002, 27-28)

Suorituskykyprisma, Performance Prism, on hyvin sidosryhmälähtöinen mittaristo. Prisma koostuu viidestä pinnasta, ala- ja yläpinnat kuvaavat sidosryhmien tyytyväisyyttä ja sidosryhmien kontribuutiota. Kolme sivupintaa kuvaa strategioita, prosesseja sekä kyvykkyyksiä tai resursseja. Mittaristo perustuu kysymykseen ”Mitä strategioita tulisi käyttää, jotta voidaan varmistaa, että sidosryhmien tarpeet tulevat tyydytetyksi?”. Sidoryhmät ovat erilaisia ja kaikilla on olemassa omat tavoitteensa. Näitä sidosryhmiä ovat sijoittajat, asiakkaat, välittäjät, työntekijät, yhteiskunta, tavaran-toimittajat ja alihankkijat. (Hannula ym. 2002, 32-33)

Skandia Navigator tai Edvinssonin ja Malone:n mittaristomalli on melko samanlainen kuin Balanced Scorecard, mutta siihen on lisätty viidenneksi näkökulmaksi inhimillinen näkökulma. Tällä mallilla voidaan ilmaista myös organisaation asemaa, suuntaa ja nopeutta. Mittariston tarkoituksena on kuitenkin mitata organisaation aineetonta pääomaa. Navigatoriin valitaan muista mittaristomalleista poiketen kymmeniä mittareita joka näkökulmaan. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 40-41)

Palveluyritysten suorituskykymittaristo, PMSSI (Performance Measurement System for Service Industries), on kehitetty erityisesti palvelualan yrityksille. Mittaristo käsittelee kaikkiaan kuusi suorituskyvyn mittaamisen ulottuvuutta, joita ovat kilpailukyky, taloudellinen suorituskyky, palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi. Nämä ulottuvuudet sisältävät siis sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Lisäksi ulottuvuudet on vielä jaettu niin, että kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky ovat tulos- tai seurausmittareita. Muut neljä ulottuvuutta taas ovat determinantti- eli syyntareita. (Laitinen 2003, 388-390)

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo on yksi tunnetuimmista ja suosituimmista mittaristoista. Mittaristo on Kaplanin ja Nortonin kehittämä ja sen tarkoitus on antaa yritysjohdolle nopea ja kattava kuva yrityksen tilasta. Mittaristossa on neljä eri näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisnäkökulma. Taloudellisen näkökulman mittarit riippuvat siitä mis-

sä vaiheessa yritys on sen elinkaarta. Näitä vaiheita ovat kasvu, ylläpito ja sadonkorjuu. Neljä näkökulmaa jakautuu myös kolmeen eri ajankohtaan, menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Näkökulmia ja aikadimensioita on mittaristossa useita, jotta yritysjohto on niin sanotusti pakotettu näkemään tärkeät mittarit yhtenä kokonaisuutena. Tällä yritetään myös välttää suboptimointia eli osaoptimointia. (Laitinen 2003, 376, 381; Hannula ym. 2002, 30-31)

Näiden lisäksi on olemassa vielä muitakin valmiita mittaristomalleja, kuten Sveibyn mittaristomalli, Meritumin mittaristomalli, Laitisen Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä sekä Maiselin Balanced Scorecard -malli. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 37; Olve ym. 1998, 26)

2.4 Mittariston kehittämisprosessi

Mittariston kehittäminen on yksi hanke, prosessi tai projekti organisaatiossa. Mittariston kehittämistä varten on luotu useita erilaisia prosessimalleja, mutta kirjoittajien keskuudessa kuitenkin vallitsee yksimielisyys siitä, että mittaristoprojekti on aina ryhmätyötä. Prosessimalleissa on eroja esimerkiksi työvaiheiden määrässä ja työmenetelmissä, mutta käsiteltävät asiat ovat kuitenkin hyvin saman tyyppisiä käytettävistä mittaristomallista riippumatta. Erilaisten vaihtoehtojen takia prosessin kesto voi vaihdella tapauskohtaisesti (Lönngqvist ja Mettänen 2003, 78). Yhteistä prosessimalleissa on myös se, että kahta mallia lukuun ottamatta, niissä ei ole käsitelty mittariston käyttöönottovaihetta. (Hannula ym. 2002, 149-150, 153)

Tässä yhteydessä keskitytään vain yhteen mittaristomalliin, Balanced Scorecardiin, jotta esimerkki olisi mahdollisimman selkeä eikä sekaannuksia tulisi muihin malleihin. Tässä yhteydessä kiinnitetään huomiota vain mittariston rakentamiseen ja sen käyttöön, kuten myös tässä opinnäyteydessäkin.

Mittariston kehittäminen voidaan siis jakaa kolmeen päävaiheeseen joita ovat rakentaminen tai suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö. Käyttövaihe voidaan jakaa vielä ylläpitoon ja päivittämiseen. Suunnitteluvaihe ei vaadi osallistuvilta henkilöiltä vielä niin suurta työpanosta, sillä kaikki eivät siihen osallistu. Suunnittelu ei myöskään vaadi jatkuvaa osallistumista, sillä aihetta käsitellään vain ajoittain esimerkiksi kokouksissa. Käyttöönottovaiheessa työpanoksen määrä kasvaa, sillä mukaan otetaan koko organisaatio ja heidät koulutetaan. Käyttöönottovaihe alkaa siitä, kun mittarit on saatu määritetyiksi. Käyttöönottovaiheelle voidaankin määrittää kolme tärkeää tehtävää:

- ”jokapäiväistä mittaamista varten on luotava menettelytavat,
- tiedon keräämistä, käsittelyä ja raportointia varten on luotava järjestelmät ja otettava ne käyttöön ja
- organisaatiossa toimivien ihmisten on hyväksyttävä uusi mittausjärjestelmä ja alettava hyödyntämään sitä jokapäiväisessä toiminnassaan (Hannula ym. 2002, 151).”

Käyttövaiheessa taas työpanoksen määrä alkaa hiljattain laskea, sillä toiminnasta täytyy tulla osa rutiininomaista, jokapäiväistä toimintaa. (Hannula ym. 2002, 150-151; Lönnqvist ja Mettänen 2003, 78-79)

Ennen mittariston rakentamista on kuitenkin hyvä määrittää, ketkä osallistuvat, miten ja mihin vaiheeseen. Kuten mittariston kehittämiseen, myöskään tähän ei ole olemassa yhtä kaikissa organisaatioissa pätevää ohjetta. Tärkeää kuitenkin on, että projektilla on oma johtoryhmä ja projektista vastaava projektipäällikkö. Projekteissa on myös mahdollista käyttää ulkopuolista apua, esimerkiksi konsulttia. Lisäksi kaikkien organisaation henkilöiden olisi hyvä olla projektissa mukana ainakin jossain vaiheessa. Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää, että jokainen osallistuisi ainakin niiden mittarien kehittämiseen, joiden kautta heitä arvioidaan. Tämä helpottaa myöhempää kommunikointia sekä mittariston käyttöönottoa. Työntekijöillä on myös monesti selkeää tietoa, mistä johto ei välttämättä ole täysin tietoinen. Alussa siis vastuu on

enemmän toimitusjohtajalla ja projektin johtoryhmällä ja mittariston käyttöönotto- vaiheessa mukaan otetaan myös työntekijät. (Hannula ym. 2002, 153-155)

Hannula ja muu tutkimusryhmä (2002) ovat luoneet seitsemän vaihetta sisältävän prosessimallin mittariston kehittämiseen. Tätä mallia Mänttari (2006, 53) kutsuu työssään myös Leinosen prosessimalliksi. Siihen on kerätty eri mallien parhaita puolia ja sen näkökulmana on suomalainen mittakaava. Kohteena toimiva mittaristotyyppi on siis Balanced Scorecard. Vaiheet ovat seuraavat:

- 1) vision ja strategian täsmentäminen
- 2) toimintaprosessien kuvaaminen
- 3) kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
- 4) ylimmän tason mittareiden määrittäminen
- 5) jalkauttaminen organisaatioon
- 6) käyttöperiaatteiden määrittäminen ja
- 7) tietolähteiden ja raportointimenetelmien määrittäminen. (Hannula ym. 2002, 149, 153-169)

Suurimmat erot eri mallien välillä liittyvät juuri alkupään vaiheisiin. Toisissa on se oletus, että yrityksessä on jo olemassa visio ja strategia, jolloin näitä vain tarkennetaan. Toisissa malleissa taas mittariston kehittäminen voidaan liittää yrityksen strategiaprosessiin. Toimintaprosessien kuvaaminen on myös tärkeää, jotta saadaan kuva siitä kuinka yritys todellisuudessa toimii. Kuvaus voidaan tehdä esimerkiksi vuokaavion avulla. (Hannula ym. 2002, 155-158)

Kriittiset menestystekijät on määritelty jo aiemmin luvussa 2.1. Mittareista ja niiden ominaisuuksista on kerrottu luvussa 2.2.

Organisaatioon jalkauttamisessa tärkeintä on, että jokainen tietää kuinka hänen toimintansa vaikuttaa lähimpien mittareiden tuloksiin. Tärkeää tässä on myös ymmärtää kuinka työntekijöiden tulokset vaikuttavat koko organisaation tuloksiin. Työnteki-

jöiden tueksi voidaan johtaa johdon mittaristosta jopa henkilökohtaisia mittaristoja. (Hannula ym. 2002, 165-166)

Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen on myös tärkeä osa mittariston kehittämistä. Tämä tulee tehdä jokaiselle mittarille ja siitä muodostuu samalla mittarin käyttöohjekirja. Mittarien kohdalla pitäisi määritellä seuraavat asiat:

- mittarin nimi
- mittarin omistaja/vastuhenkilö
- mittarin käyttötarkoitus
- mittariin liittyvä menestystekijä
- syy-seuraussuhteet muihin mittareihin ja menestystekijöihin
- osaoptimointivaarat
- mittarin tavoitearvo
- mittarin tulosmuoto
- mittarin laskentakaava
- mittarin datalähteet
- mittauksesta vastaava henkilö
- mittausväli
- tulosten raportointiväli
- kenelle ja miten tulokset raportoidaan
- missä tuloksia käsitellään ja toimenpiteistä päätetään
- miten tavoitearvoa korjataan. (Hannula ym. 2002, 167-168)

Mittariston käytön helpottamiseksi olisi hyvä, jos mittareiden tarvitsema tieto voitaisiin kerätä esimerkiksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Se ei kuitenkaan ole edellytys mittariston käyttöönotolle, vaan mittareiden laskeminen voidaan jakaa useammalle henkilölle. Jos tiedot kuitenkin saadaan sähköisesti, niitä on helppo muokata ja muuttaa ne raportoitavaan muotoon. (Hannula ym. 2002, 169)

2.5 Toiminnanohjaus

Yritystoiminnan perustana on kannattavuus, toiminnalla on siis tarkoitus tehdä tuloa. Kannattavuutta odottavat ensisijaisesti omistajat, mutta samalla myös yhteiskunta asettaa yritykselle omia tavoitteita. Yritysten odotetaan työllistävän ja tuottavan alansa mukaan tuotteita tai palveluita. Kannattavan toiminnan kautta yritykset maksavat myös veroja. Jotta yritystoiminta olisi mahdollisimman kannattavaa, tulee yritystä johtaa ja ohjata kohti tavoitteita. Yritysjohdon kolme keskeisintä tehtävää ovat toiminnan suunnittelu, toteutus ja tulosten valvonta. Yritysten johtamisessa on siirtynyt 1980-luvulta alkaen vanhemmasta talouden ohjauksesta kohti laajempaa toiminnanohjausta, sillä uudet strategiset tavoitteet vaativat laajempaa ja uudenlaista tietoa myös yrityksen ulkopuolisista tekijöistä (Olve ym. 1998, 19-20). Talouden ohjausta ei tule kuitenkaan unohtaa, sillä toiminnan on kuitenkin oltava kannattavaa. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2012, 10)

Yrityksen johtaminen voidaan luokitella hierarkkisesti kolmeen tasoon, strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen tähtää pitkän aikavälin tavoitteisiin, sillä siis tavoitellaan esimerkiksi visiossa määritellyjä tavoitteita. Strategisen johtamisella johdetaan koko yritykselle tärkeitä asioita kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Taktinen johtaminen keskittyy lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin, esimerkiksi vuotuisen budjettiin perustuen. Operatiivinen johtaminen tarkoittaa puolestaan yrityksen jokapäiväisten toimintojen johtamista. Toimintaa tulee siis ohjata monella tasolla ja monella tapaa. Esimerkiksi suorituskyvyn mittaaminen on yksi työkalu toiminnan ohjaamiseksi (Suomala ym. 2011, 177). (Neilimo ja Uusi-Rauva 2012, 11)

Yritystoiminnan ohjaamisen ja kehittämisen tueksi yrityksissä on otettu käyttöön erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä eli ERP -järjestelmiä. ERP eli Enterprise Resource Planning tarkoittaa suomennettuna siis yrityksen resurssien suunnittelua. Vaihtoehtoja on monia, mikä on mahdollistanut järjestelmien käytön myös pk-yrityksissä.

ERP -järjestelmät ovat kokonaisvaltaisia tietojärjestelmiä ja ne kokoavat organisaation eri toimintojen käyttämän tiedon yhteen tietokantaan. Eri toimintoja voivat olla esimerkiksi varastonhallinta, kirjanpito, palkanlaskenta sekä tuotannon- tai muu työnsuunnittelu. Kun kaikki käyttävät samaa yhteistä järjestelmää, se mahdollistaa kaikille saman ja ajantasaisen tiedon. Haasteena kuitenkin on se, että perustietojen, kuten esimerkiksi varastosaldojen, on oltava oikein ja ajan tasalla. Toiminnanohjausjärjestelmällä pyritään siis yrityksen resurssien tehokkaaseen käyttöön, joka samalla parantaa toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta. (Logistiikan Maailma n.d.)

2.6 Laatujohtaminen

Tässä luvussa laatujohtamisella tarkoitetaan Kokonaisvaltaista laatujohtamista, Total Quality Management (TQM). Se on johtamistapa, joka perustuu laatuun. TQM:n ideana on laadun parantamisen lisäksi keskittyä yrityksen kokonaissuorituskyvyn parantamiseen sekä kustannusten hallintaan. Laatujohtamisessa on myös kyse jatkuvasta prosessien sekä yritystoiminnan kehittämisestä. Yksi tunnetuimmista laatujohtamisoppien vaikuttajista on W. Edward Deming. Toinen tunnettu vaikuttaja Philip Crosby on kirjoittanut myös kirjan ”Laatu on ilmaista”. (Naidu ym. 2006, 33, 35, 50; Karjalainen & Karjalainen 2000, 9)

Laadusta puhuttaessa keskitytään monesti vain valmistettävien tuotteiden ominaisuuksiin. Laadusta voidaan yhtä hyvin puhua myös tuotettavien palveluiden osalta. Laatu tarkoittaa siis sitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu täyttää asiakkaan sille asettamat vaatimukset ja odotukset. Jotta laatu on mahdollista saavuttaa, sitä täytyy mitata ja kontrolloida. On siis päätettävä mitä mitataan, miten mitataan, asetettava tietyt rajat tai normit ja tämän jälkeen toimittava näiden tietojen pohjalta. Laadunvarmistusta ja -parantamista varten on olemassa myös oma mallinsa TQC eli Total Quality Control. (Naidu ym. 2006, 4-5, 9; Karjalainen & Karjalainen 2000, 8-9)

Laatujohtamisella (TQM) on olemassa viisi perusperiaatetta. Nämä periaatteet ovat:

- keskity asiakkaaseen
- tee asiat oikein (ensimmäisellä kerralla)
- kommunikoi ja kouluta
- mittaa ja tallenna tulokset sekä
- tee asiat yhdessä.

Laatu ei siis ole pelkästään tuotteiden tai palveluiden mitattava ominaisuus, vaan se on asenne ja ajattelutapa koko organisaatiossa. Deming korostikin opeissaan, että tärkeintä ei ole tehdä asioita toisin, vaan ajatella asiat toisin ja tätä kautta myös toimintatavat muuttuvat. Demingin oppien ajatuksena oli pyrkiä vähentämään vaihtelua sekä hukkaa. Tässä mielessä laadun voikin ajatella olevan ilmaista, sillä se ei aiheuta mitään ylimääräisiä kustannuksia. Ei hukata materiaalia eikä aikaa, kun asiat tehdään kerralla oikein. (Naidu ym. 2006, 28, 33, 37; Karjalainen & Karjalainen 2000, 19)

Jatkuvan kehittämisen työkaluksi Deming loi PDCA -ympyrän. Nykyään se tunnetaankin Demingin laatu- tai kehittämissympyränä. Deming jalosti sen Stewhartin kolmivaiheisesta ympyrästä. PDCA on siis nelivaiheinen ympyrä ja lyhenne PDCA tulee vaiheiden englanninkielisistä nimistä, Plan, Do, Check ja Action. Sama malli tunnetaan nykyisin myös PDSA -ympyränä eli Plan, Do, Study ja Act. Mallin ideana on ensin suunnitella mitä tehdään, tämän jälkeen toteuttaa suunnitelma, seuraavaksi analysoida tuloksia ja viimeisenä hyväksyä muutos tai ainakin muutoksen myötä parantuneet asiat. Näin ympyrän voi kiertää yhä uudelleen ja uudelleen ja kehittyä jatkuvasti. (Naidu ym. 2006, 51-52; Karjalainen & Karjalainen 2000, 23-24)

3 Auto-Kilta Yhtiöt Oy

Auto-Kilta tunnetaan lappeenrantalaisena autotalona ja se on perustettu vuonna 1964. Auto-Kilta Yhtiöt Oy on konsernin emoyhtiö, ja sai nykyisen nimensä vuonna 2010 kuvaamaan paremmin konsernin toimintaa. Auto-Kilta Yhtiöt Oy:n alla henkilöautoliiketoimintoja edustaa Auto-Kilta Oy ja kuorma-autoliiketoimintoja Auto-Kilta Trucks Oy. (Auto-Kilta Yhtiöt Oy 2014, 114, 175)



Kuvio 3. Auto-Killan Lappeenrannan autotalo (Auto-Kilta Oy n.d.)

Yrityksen historia ulottuu siis vuoteen 1964, jolloin yritys aloitti Volvon piirimyyjänä Lappeenrannassa ja Imatralla. Yritys myi tuolloin niin BM -työkoneita kuin Volvon kuorma- ja henkilöautojakin. Oma huoltotoiminta aloitettiin vuonna 1968, kun Lappeenrannan Tullitien autotalo valmistui. Tullitien autotaloa on laajennettu moneen otteeseen (ks. kuvio 3) ja tontilla on edelleen rakennusoikeutta. Ennen Tullitiellä oli niin kuorma- kuin henkilöautoliiketoiminnat, nykyisin vain henkilöautojen. (Auto-Kilta Yhtiöt Oy 2014, 24, 116, 173)

Auto-Kilta Oy

Auto-Killan toiminta on laajentunut vuosien aikana uusille paikkakunnille, kuten myös edustettavat merkit ovat vaihdelleet, mutta Volvo on pysynyt aina ykkösmerkkinä. Vuoteen 1989 saakka Volvo ei sallinut, että piirimyyjillä olisi muita edustuksia. Nykyisin Auto-Killalla on henkilöautoliiketoimintojen toimipisteet Lappeenrannassa, Imatralla, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Yrityksen toimialueena on Etelä-Karjala sekä Etelä- ja Itä-Savo. Edustettuina merkkeinä ovat Volvo, Ford, Renault, Dacia, Hyundai ja Isuzu. Kaikkiin näihin merkkeihin tarjotaan siis huoltopalvelut, varaosat ja automyynti. Lisäksi Auto-Kilta toimii edelleen BMW:n valtuutettuna merkkikorjaamona, vaikka autojen myynti on loppunut. Vuonna 2014 Auto-Killalla oli kaikkiaan 107 työntekijää, joista 30 työskenteli Auto-Kilta Trucks Oy:ssa, loput siis Auto-Kilta Oy:ssä ja Auto-Kilta Yhtiöt Oy:ssä. Auto-Kilta Oy:n, eli henkilöautoliiketoimintojen, liikevaihto oli vuonna 2014 38,7 miljoona euroa. (Auto-Kilta Yhtiöt Oy 2014, 43-44, 172-175; Auto-Kilta n.d.)

3.1 Auto-Kilta Trucks Oy

Vuonna 2004 kuorma-autoliiketoiminta eriytettiin henkilöautoliiketoiminnasta. Samaan aikaan kuorma-autoliiketoiminta siirtyi Lappeenrannan Tullitien autotalosta uuteen kuorma-autotaloon Lappeenrannan Mustolaan. Mustolan sijainti on hyvä, sillä se sijaitsee valtatie 6:n välittömässä läheisyydessä sekä Venäjälle vievän valtatie varressa. Vuonna 2007 kuorma-autoliiketoiminta eriytettiin omaksi yhtiökseen, jolloin syntyi Auto-Kilta Trucks Oy. (Auto-Kilta Yhtiöt 2014, 134, 175)



Kuvio 4. Auto-Kilta Trucks:n toimipiste Mustolassa (Auto-Kilta Oy n.d.)

Kuorma-autoliiketoimintojen toimipisteet sijaitsevat Lappeenrannassa ja Savonlinnassa. Näissä kahdessa toimipisteessä on kuorma-autojen huoltopalvelut, varaosat ja automyynti. Kuorma-automyyntiä on lisäksi myös Mikkelissä, Raskaspari Oy:n tiloissa. Lappeenrannan Mustolan toimipisteessä on tilaa noin 3 000 neliometriä, mihin lukeutuu myös alueella sijaitseva rengasvarasto (ks. kuvio 4). Edustettuina kuorma-automerkkeinä ovat Volvo Trucks ja Renault Trucks. Lisäksi Auto-Kilta Trucks:illa on Mercedes-Benz hyötyajoneuvojen huoltoedustus. Toimialueena on henkilöautojen tapaan Etelä-Karjala sekä Etelä- ja Itä-Savo. Vuonna 2014 Auto-Kilta Trucks työllisti 30 henkilöä, joista 25 työskenteli Lappeenrannassa. Liikevaihto oli tuolloin 13,3 miljoonaa euroa. Tänä päivänä Mustolassa työskentelee 22 työntekijää. (Auto-Kilta Yhtiöt 2014, 47, 134; Auto-Kilta n.d.)

Auto-Killan toimintaa ohjaa Volvon yksityisenä jälleenmyyjänä myös Volvon omat arvot. Volvon tärkeimmät arvot ovat: Laatu, Turvallisuus ja Ympäristö. Lisäksi Volvo on laatinut jälleenmyyjille listan seitsemästä asiakaslupauksesta. Näitä ovat:

- 1) Ystävällinen Volvo vastaanotto
- 2) Vastamme asiakkaan tarpeeseen
- 3) Selkeä sopimus
- 4) Avoin vuoropuhelu
- 5) Ensimmäisellä kerralla oikein

- 6) Ensiluokkainen toimitus sekä
- 7) Helppo lähestyä. (Savolainen 2016)

Auto-Kilta konsernille on luotu yhteinen missio, visio ja strategia, jolla toimintaa vietään eteenpäin. Ne ovat:

- Missio: ”Parasta mahdollista asiakastyytyväisyyttä volyymi ja kannattavuus huomioiden.”
- Visio: ”Olla paras ja kannattavin ammattiliikenteen palveluyritys omalla toimialueellaan.” (Savolainen 2016)

Auto-Kilta konsernin strategiassa on viisi kohtaa joihin panostamalla vision tilannetta tavoitellaan:

- 1) Asiakastyytyväisyys
- 2) Paras henkilöstö
- 3) Vastuu omasta tekemisestä
- 4) Edelläkävijyys ja
- 5) Kannattava kasvu. (Savolainen 2016)

3.2 Nykytilan kuvaus

Opinnäytetyö sai alkunsa siitä, että yrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä toimivaa ja säännöllisesti tapahtuvaa suorituskyvyn seuranta. Aiemmin vanhasta toiminnanohjausjärjestelmästä tuli päivittäin raportteja yrityksen toiminnasta, mutta uuteen järjestelmään siirryttäessä vanhan järjestelmän raportit eivät ole enää ajan tasaisia, koska uutta tietoa ei sinne enää mene. Vanha järjestelmä on kuitenkin edelleen olemassa ja sieltä voidaan katsoa vanhoja työmääräyksiä mitä autoille on tehty. Yrityksessä nähtiin tarve saada aikaan taas toimiva raportointi uudemman järjestelmän kautta. Vanhaan järjestelmään ei enää kannata panostaa, sillä uudesta järjes-

telmästä nämä suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät tiedot on jo mahdollista saada (Opinnäytetyön 2. palaveri 2016).

Uusi GDS -toiminnanohjausjärjestelmä on ollut Auto-Kilta Trucks:lla käytössä nyt jo reilun vuoden, 2015 syyskuun alusta alkaen. Tämä mahdollistaa sen, kun uudessa järjestelmässä on jo tarpeeksi tietoa, voidaan nykyistä tilannetta verrata jo kuukausitasolla esimerkiksi viime vuoden vastaavaan tilanteeseen. Vuoden 2017 aikana tilanne tulee olemaan vieläkin parempi, koska vuodelta 2016 tietoa on silloin jo koko vuodelta, niin vuotta 2017 voidaan alkaa vertaamaan jo vuoteen 2016. Raportointi on siis tarkoitus toteuttaa GDS:stä tietonsa hankkivan RAT -järjestelmän avulla. RAT on siis vain analysointityökalu, joten järjestelmässä olevaa tietoa ei saa muutettua vahingossa, vaikka tietoa pystyy lajittelemaan hyvin monipuolisesti. (Opinnäytetyön 2. palaveri 2016)

4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tätä ennen työssä on käyty läpi opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet, viitekehys sekä yritysesittely ja nykytilan kuvaus. Tässä luvussa käydään läpi millä menetelmillä tai tutkimusotteella opinnäytetyön ongelmanasettelua lähdettiin ratkaisemaan. Ensimmäin kuvataan hieman erilaisia menetelmiä ja tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen suunnittelu ja sen toteutus.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöksi kelpaa työ, jossa on tutkimuksellinen ote. Tutkimuksellinen ote tekee työstä tutkimuksen ja tutkimuksessa on aina myös tutkimusongelma. Ongelman lähestymistä kutsutaan siis tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Tutkimusotteita

on olemassa useita ja jokainen niistä sisältää omanlaisiaan menetelmiä ongelmanratkaisuun, tiedonkeruuseen, analysointiin ja tulkintaan. Tutkimusotteiden perusjaottelu tapahtuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen sekä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tämän lisäksi on olemassa moniotteisia tutkimuksia, kuten case -tutkimus, kehittämistutkimus ja toimintatutkimus. Nämä kolme tutkimustyyppiä ovat lähinnä tutkimusstrategioita ja ne yhdistelevät laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Kananen 2012, 20, 26-27)

Tämä tutkimus on moniotteinen tutkimus ja siinä on viitteitä niin case -tutkimuksesta kuin kehittämistutkimuksesta. Case -tutkimuksen työstä tekee se, että se keskittyy vain yhteen tapaukseen, eli yritykseen ja sen toimintaan. Tutkimuksen tavoitteena ei siis ole yleistää, vaan ymmärtää asioiden tarkoitus ja todeta ne. Kehittämistutkimuksen työstä puolestaan tekee se, että tämän työn avulla on tarkoitus kehittää yrityksen toimintaa. Kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen ero on hyvin pieni, sillä kehittämistutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen osallistuja, kun taas toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana toiminnan kehittämisessä. Miellän itseni tässä tapauksessa ulkopuoliseksi osallistujaksi, sillä en työskentele yrityksessä opinnäytetyöni aikana, vaikka tarkoitus onkin jatkaa töitä samassa yrityksessä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. (Kananen 2012, 27, 34-36, 41)

4.2 Tutkimuksen suunnittelu

Tämän opinnäytetyön ja sen tutkimuksen suunnittelu lähti liikkeelle opinnäytetyön ensimmäisestä palaverista 4.10.2016. Silloin tarkentui se, mitä opinnäytetyöllä haluttiin saada selville. Tutkimusongelmaksi määritettiin suorituskykymittareiden valinta, niiden käyttöönotto ja niihin liittyvä raportointi. Raportointi oli tarkoitus toteuttaa niin yritysjohdolle omana raporttina kuin mekaniikoillekin omanaan. Palaverissa tuli esille paljon hyviä lähtötietoja työtä ajatellen esimerkiksi tietojärjestelmistä ja yrityk-

sen toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Näiden tietojen pohjalta syntyikin tutkimussuunnitelma ja hieman myöhemmin tarkentui myös työn alustava sisällysluettelo (ks. liite 1). (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)

Työtä oli tarkoitus toteuttaa sisällysluettelon mukaan etenevässä järjestyksessä. Viitekehityksen muodostamisen jälkeen siirryttäisiin siis mittareiden valintaa sekä raportoinnin toteuttamiseen. Nykytilan kuvaus sekä yrityksen esittely tehtäisiin mittariston kehittämisen ja raporttien luomisen ohessa. Tapaamisia opinnäytetyöhön liittyen oli tarkoitus toteuttaa sitä mukaan kun työ etenee, jotta saataisiin lisää uutta tietoa työn tekemiseksi.

Työn alussa oli jo tiedossa, että tuloksena saatavaa raportointia ei ehditä kunnolla vielä opinnäytetyön aikana käyttää, joten sen analysointi on hieman haastavaa. Tarkemmat kokemukset selviävät vasta myöhemmin, kun seuranta käytetään. Käyttövaiheessa mittareita ja raportointia on mahdollista lähteä heti kehittämään ja muokkaamaan toivottuun suuntaan, mikäli tarvetta siihen on. Tosin haastattelemalla saadaan selville miellyttääkö raporttien tiedot kaikkia. Mikäli miellyttää, voidaan todeta että tuloksena on saatu hyvä raportointipohja tukemaan yrityksen toimintaa.

Henkilöautopuolella, eli Auto-Kilta Oy:ssä, on käytössä hieman erilainen toiminnanohjausjärjestelmä, mutta siellä vastaava raportointi on jo otettu käyttöön ja sitä käytetään toiminnan ohjaukseen sekä kehittämiseen. Raportoinnista on ollut henkilöautopuolella hyötyä ja se on tärkeää saada käyttöön nyt myös raskaankaluston puolella, Auto-Kilta Trucks Oy:ssä. (Opinnäytetyön 1. palaveri 2016)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin tiukalla aikataululla, sillä työn tekemiseen oli aikaa ainoastaan loka- ja marraskuu. Aihe rajattiin tämän takia tarkasti vain suorituskyvyn mittaamiseen ja siitä luotavaan raportointiin. Näin saatiin työlle myös selkeä tavoite.

Tutkimustyöt alkavat teoreettisen viitekehyksen luomisella, niin myös tämäkin työ (Kananen 2012, 47). Tätä ennen oli kuitenkin määritelty jo työn tavoitteet ja tehty aiheen rajausta. Viitekehyyksessä perehdyttiin suorituskyvyn mittaamiseen ja siihen liittyviin asioihin. Muita aiheeseen olennaisesti liittyviä asioita olivat muun muassa mistä mittarit tulisi johtaa ja kuinka kokonaisen mittariston käyttöönotto tulisi toteuttaa. Viitekehyyksessä esille nousivat myös toiminnanohjaus, yrityksen johtaminen ja kehittäminen.

Tietoa yrityksen taustoista oli mahdollista saada palaverien kautta sekä yrityksen muusta materiaalista, kuten historiikista ja verkkosivuilta. Yrityksellä oli myös jo olemassa olevat missio, visio ja strategia, joten niitä ei tarvinnut enää luoda, vaan ne käytiin läpi, jotta keskityttäisiin oikeisiin asioihin. Havainnointia yrityksen toiminnasta oli tapahtunut jo kesän 2016 työsuhteeni aikana, joten käsitys yrityksen toiminnasta oli jo hyvä. Nykytilan kuvaus rakentui siis kokemusten ja opinnäytetyön palaverien kautta.

Mittareiden tarvitsemaa tietoa ei tarvinnut lähteä erikseen keräämään, sillä se tieto oli jo olemassa yrityksen tietokannassa ja sitä tulee sinne päivittäin lisää. Tietoa löytyy uuden GDS toiminnanohjausjärjestelmän takaa vuoden ja kolmen kuukauden verran. Ennen mittareiden valintaa perehdyttiin siihen kuinka tietoa voidaan analysoida RAT -järjestelmän avulla. RAT -järjestelmän käyttöön syvennyttiin 27. lokakuuta järjestettynä koulutuspäivänä. Koulutuksen veti Nina Sjöblom Volvo Finlandilta.

Mittareiden valintaa varten haastateltiin myös korjaamalla työskenteleviä mekaanikkoja, mutta heiltä ei ainakaan tällä hetkellä löytynyt uusia ideoita siitä mitä he halusivat omassa toiminnassaan seurata (Auto-Kilta Trucks Oy 2016). Mitattavat asiat nousivat esille jo työn alussa, mutta tarkentuivat työn edetessä. Opinnäytetyön toisessa palaverissa käytiin läpi vanhan järjestelmän aikaisia raportteja ja tämän tiedon avulla rakentui ensimmäiset versiot johdon sekä mekaanikkojen raporteista (Opinnäytetyön 2. palaveri 2016).

Mittarivalintoja sekä raportointeja tarkasteltiin opinnäytetyön kolmannessa palaverissa yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Silloin huomattiin puutteita etenkin mekaanikkojen tehokkuuden seurannassa ja tätä lähdettiin parantamaan. Johdolle valitut mittarit olivat siinä vaiheessa toivotulla tasolla. (Opinnäytetyön 3. palaveri 2016)

Opinnäytetyön neljännessä palaverissa valintoja käytiin uudelleen läpi. Vielä silloinkin mekaanikkojen raporteista löytyi virheitä, mutta niihin löytyi ratkaisut samalla kertaa. Lisäksi neljännessä palaverissa käytiin läpi se, kuinka useasti raportointi suoritetaan ja päätettiin raportoinnin suorittaja eli määritettiin käyttöperiaatteita. Kaikki vaadittavat valinnat oli tehty ja raportit testattiin tämän jälkeen. (Opinnäytetyön 4. palaveri 2016)

5 Työn tulokset

Työn tuloksena syntyivät erilliset raportoinnit niin yrityksen johdolle kuin mekaniikoillekin. Raportit sisältävät tiedon valituista mittareista, joiden avulla toimintaa halutaan seurata. Mekaanikkoraportti keskittyy mekaanikon tehokkuuteen eli kuinka hyvin mekaanikko hyödyntää töissä käyttämänsä ajan laskutettavan työn tekemiseen ja kuinka hyvin tämä työ saadaan laskutettua asiakkaalta. Johdon raportti taas keskittyy enemmän taloudelliseen yleiskuvaan yrityksen toiminnasta.

Johdon raporttina toimii RAT -järjestelmään luotu välilehti (ks. liite 2), josta se voidaan tulostaa ja muuttaa PDF -tiedostoksi. Välilehdelle on kerätty toiminnan kannalta olennaiset asiat ja niiden avulla saadaan hyvä yleiskuva. Välilehti on jaettavissa muiden saman toimipaikan henkilöiden välillä, joten kaikki järjestelmään tunnuksen omaavat voivat seurata sitä myös milloin haluavat. Uutta tietoa tulee päivittäin ja tiedot RAT -järjestelmään päivittyvät yön ylitse. Välilehdellä on myös mahdollista valita toimipaikka, jota halutaan tarkastella sekä muuttaa tarkasteltavaa ajanjaksoa.

Välilehdelle valikoitui valmiita tauluja, joiden sisältöä ei voi muokata. Tauluissa on valmiita mittareita. Valittuja tauluja ovat Korjaamo KPI:t, Korjaamon tehokkuus sekä Varaosa KPI:t (ks. liite 2). Lisäksi välilehdelle otettiin muutamia yksittäisiä mittareita, joissa on summattuna varaosamyynti sekä työmyynti. Yksittäisinä mittareina on myös veloituskertoimen, laskutetut tunnit, kokonaiskate sekä seurannat laskutuksen tilanteesta. Yksittäisten mittareiden etuna on se, että niissä on vertailukohtana edellisen vuoden vastaava ajankohta.

Johdolle toimitettava raportti on alustavasti tarkoitus toteuttaa viikoittain eli aina uuden viikon alussa. Silloin seurataan kuluvaan kuukauden tilannetta sekä edellisen 12 kuukauden eli rullaavaan 12 kuukauden tilannetta. Johdolle toimitetaan siis kaksi sivua, joita on mahdollista verrata keskenään. Tällä hetkellä johdon raportissa ei voi valita tarkasteltavaksi edellistä 12 kuukautta, joten kuluvaan kuukautta tarkastellaan kuluvaan vuoteen nähden. Vuoden vaihteen jälkeen kuluvaan kuukautta täytyy verrata koko edelliseen vuoteen ennen kuin rullaava aikajakso saadaan käyttöön.

Lisäksi johdolle toimitetaan kuukausittain mekaanikkoraportti, josta selviää kaikkien mekaanikkojen toiminnan tehokkuus (ks. liite 3). Mekaanikkoraportti päivitetään aina kuukauden päätyttyä. Mekaanikkoraportti käsitellään Excelissä, joten sen yhteyteen on mahdollista lisätä kaksi tai kolme kuvaaja REx -indeksistä. Näin ollen tietoa asiakastytyväisyydestä kulkeutuu mekaniikoille sekä johdolle. Tähän yhteyteen

asiakastyytyväisyyden kuvaajia ei otettu esille, mutta ne on valittu ja ne tulisivat johdolle toimitettavan mekaanikkoraportin sekä mekaanikoille toimitettavan mekaanikkokohtaisen raportin loppuun (ks liite 3 ja 4). REX -indeksi päivittyy asiakkaiden vastausten perusteella suhteellisen hitaasti, joten sen raportointiväliksi sovittiin alustavasti kolme kuukautta. Tosin johdon henkilöt, joilla on tunnukset REX -järjestelmään, voivat seurata asiakastyytyväisyyttä milloin vain. (Opinnäytetyön 3. palaveri 2016)

Mekaanikkokohtainen raportti (ks. liite 4) luodaan siis Excelin avulla. Excelliin tarvitsee hakea mekaanikkokohtaiset tiedot RAT -järjestelmästä keltaisten sarakkeiden oikealla puolella olevaan valkoiseen tilaan. Lisäksi vaaleansinisellä olevaan kenttään syötetään työmyynnin kokonaismäärä tarkasteltavana ajanjaksona. Vihreän väriset sarakkeet ovat tärkeimmät tunnusluvut joita seurataan. Jotta mekaanikon toiminnasta saataisiin laaja kuva, samanlaisia taulukoita on kolme allekkain. Ylimmässä kohdassa on päättynyt kuukausi, seuraavana rullaava 12 kuukautta ja alimpana edellinen vuosi. Mekaanikkoraporttiin saadaan valittua 12 kuukautta rullaavasti, joten sitä käytetään. Vuonna 2017 tilanne paranee entisestään kun saadaan vertailtavaksi koko 2016 vuoden tieto, rullaava 12 kuukauden tieto ja päättyneen kuukauden tieto.

Keltaisella värillä olevat sarakkeet (ks. liite 4) ovat laskettuja arvoja syötettyjen tietojen perusteella. Näitä laskettuja arvoja ovat:

- myydyt tunnit (mekaanikolle maksetut tunnit), h
- läsnäoloaika, h
- laskutetut tunnit suhteessa läsnäoloaikaan, %
- veloituserroin, €/h
- työmyynti, €
- euroa per läsnäolotunti, €/h ja
- laskuttamaton läsnäoloaika, %.

Lisäksi pidemmän aikavälin tarkastelujaksoissa vasempaan laitetaan on laskettu vielä myytyjen tuntien, läsnäolotuntien sekä työmyynnin kuukausittaiset keskiarvot. Myös

syötettävissä tiedoissa on hyviä seurattavia tunnuslukuja, kuten Tuotto%, Teh.%2 ja Käyttöaste. Tuotto% kertoo kuinka hyvin mekaanikko suorittaa työn annetussa ohjeajassa. Teh.%2 kertoo puolestaan kuinka hyvin työlle käytetty aika saadaan laskutettua. Käyttöaste taas kuvaa sitä kuinka hyvin mekaanikko käyttää läsnäoloaikansa työn suorittamiseen.

Mekaanikoille toimitettavaan raporttiin (ks. liite 4) ei jätetä näkyville kuin mekaanikon henkilökohtaiset tulokset sekä kaikkien mekaanikkojen keskiarvot. Näin ollen mekaanikolla on mahdollisuus verrata omaa toimintaansa keskiarvoon nähden. Mekaanikkokohtaista raporttia on tarkoitus hyödyntää tulevilla kehityskeskusteluilla mekaanikkojen kanssa, jolloin voidaan pureutua tarkemmin mekaanikon kanssa hänen toimintansa tehostamiseen.

5.1 Tulosten arviointi

Suorituskykymittaristoa ei lähdetty rakentamaan minkään tietyn mittaristomallin mukaan, vaan mittarit valittiin vastaamaan niihin asioihin joihin toimeksiantaja halusi keskittyä. Nämä kolme asiaa eli asiakastyytyväisyys, volyyymi ja tehokkuus ovat samalla myös kriittisiä menestystekijöitä. Samat asiat nousevat vahvasti esille myös toimeksiantajan missiossa, visiossa ja strategiassa, joten valitut mittarit on johdettu näiden asioiden pohjalta. Valittuina mittareina on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita kuten myös pehmeitä ja kovia mittareita. Näin ollen valitut mittarit luovat laajan ja kattavan kuvan yrityksen toiminnasta. Mitattavien asioiden johdosta työn tuloksissa on viitteitä niin Suorituskykypyramidista kuin Palveluyritysten suorituskykymittaristostakin.

Mittariston kehittäminen eteni pääpiirteittäin työn luvussa 2.4 esitetyn seitsemänvaiheisen mallin mukaisesti. Ensimmäiset vaiheet eivät vaatineet suurta työtä, sillä

toimeksiantajalla oli jo olemassa oleva visio ja strategia sekä työn alussa esille tulleet kriittiset menestystekijät. Toimintaprosessien kuvausta ei kuitenkaan tehty. Valittujen mittareiden käyttöperiaatteita määriteltiin opinnäytetyön neljännessä palaverissa. Tiedetään myös mistä tietoa mittareille kerätään ja kuinka raportointi toteutetaan. Käyttöönotto vaihe tulee jatkumaan tämän työn valmistuttua, sillä mekaanikkoja ei vielä haastattelua lukuun ottamatta ole otettu mukaan mittariston kehittämiseen. Heidän kanssaan tulee käydä läpi sitä miten heidän toimintansa vaikuttaa mittareiden tuloksiin niin mekaanikko- kuin organisaatiotasolla. Valmiin pohjan kanssa asiaa on selkeää käydä läpi mekaanikkojen kanssa ja mikäli sitä kautta syntyy ideoita mekaanikkoraportin kehittämiseen, niin viimeistely tehdään ennen säännölliseen raportointiin siirtymistä. Johdolle mittareiden käyttö ja raportointi on selkeää, sillä melko pienessä yrityksessä kaikki raportin saavat henkilöt ovat olleet mittariston kehittämässä mukana.

Tuloksena saatiin hyödyllinen työkalu yrityksen johtamisen tueksi. Myöhemmän käyttövaiheen ja sen mukanaan tuoman kokemuksen perusteella toimintaa on mahdollista kehittää jatkuvan kehittämisen periaatteella. Mikäli jossain mittarissa havaitaan normaalia huonompia tuloksia, perehdytään ensin syihin mikä sen aiheuttaa ja tämän jälkeen kehitetään toimintaa paremmaksi. Tuloksien seuraamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon sesonkivaihtelut, koska ne vaikuttavat myös tuloksiin. Rullavalla 12 kuukauden seurannalla saadaan kuitenkin hyvä kokonaiskuva, koska se sisältää tiedon kokonaiselta vuodelta. (Opinnäytetyön 4. palaveri 2016)

5.2 Kehitysehdotukset

Työn tuloksien pohjalta syntyi myös kehitysehdotuksia joilla jokapäiväistä toimintaa voisi helpottaa sekä yrityksen toimintaa muuten kehittää. Opinnäytetyön toisessa palaverissa nousi esille se, että raportointia tulisi muuttaa automaattisemmaksi. Tällä

tarkoitetaan sitä, että raportit tulisivat järjestelmästä automaattisesti tietyin väliajoin esimerkiksi sähköpostiin. Mekaanikkoraportin osalta tämä ei tosin onnistu, sillä halutut tunnusluvut pitää tällä hetkellä laskea Excelin avulla lähtöarvoista. Ideana tuli esille myös myynnin kasvattaminen hyödyntämällä RAT -järjestelmässä olevaa asiakkaiden SOB -luokittelua (Share of Business). Luokkia on kaikkiaan yhdeksän riippuen asiakkaan autokannasta ja asiakasuskollisuudesta. Potentiaalsiin asiakkaisiin voisi tämän tiedon pohjalta kiinnittää enemmän huomiota. Myös ABC -analyysi asiakkaista olisi hyödyllinen, jotta pidettäisiin huolta tärkeimmistä asiakkaista. (Opinnäytetyön 2. palaveri 2016)

Opinnäytetyön neljännessä palaverissa nousi esille ongelma rullaavan raportoinnin toteuttamisen kanssa. Johdon raportissa ei tällä hetkellä ole valittavissa tarkasteluhetkestä 12 kuukautta taaksepäin olevaa tietoa. Kyseisen aikavälin valitseminen helpottaisi suorituskyvyn seuraamista kokonaisvaltaisemmin. Johdon raportissa on myös oma sarake tavoitteille, jolloin nähdään heti ollaanko tavoitteessa vai ei. Kaikkia tavoitteita ei ole vielä määritetty tai syötetty järjestelmään, joten sitä asiaa viedään eteenpäin viimeistään seuraavan budjetoinnin yhteydessä. (Opinnäytetyön 4. palaveri 2016)

Toimintaprosessien kuvausta ei tehty suorituskykymittariston kehittämisprosessin aikana. Tämä voisi myös olla yksi kehitysehdotus tulevaisuutta ajatellen. Prosessien kuvauksella saataisiin tarkka kuva eri toiminnoista. Sen avulla olisi mahdollista poistaa päällekkäisyyksiä ja välttää turhaa työtä.

6 Yhteenveto

Kannattavuus on yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta olennaista. Kannattavuus perustuu siis rahamääräiseen suorittamiseen, mutta kannattavuus syntyy työntekijöiden tekemien suoritusten avulla. Talouden ohjaamisen lisäksi on siis ohjattava myös ihmisiä. Kannattavuuden takaamiseksi toimintaa on pystyttävä seuraamaan ja sen pohjalta ohjaamaan kohti tavoitteita. On sopeuduttava muuttuviin olosuhteisiin ja kehitettävä omaa toimintaansa erottuakseen kilpailijoista. Johtamisen tueksi tarvitaan siis riittävän helposti saatavissa olevaa, luotettavaa ja oleellista tietoa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli valita oikeat mittarit Auto-Kilta Trucks Oy:n suorituskyvyn mittaamiseen ja saada mittareiden tiedoista aikaan toimiva raportointi. Työ toteutettiin moniotteisena tutkimuksena eli niin case - kuin kehittämistutkimuksena eikä työn tarkoituksena ollut yleistää. Perehdyttiin siis vain yhden yrityksen toimintaan jota haluttiin kehittää. Työn alussa luotiin tutkimukselle viitekehys, tämän jälkeen perehdyttiin yritykseen ja seuraavaksi toteutettiin tutkimus.

Tutkimuksen tuloksena valittiin mittarit ja valmisteltiin niistä syntyvä raportointi. Myös mittareiden käyttöperiaatteita määriteltiin alustavasti. Työn tavoitteisiin päästiin ja tulokset koettiin hyväksi yrityksessä. Käyttöönottovaiheen edelleen jatkuessa, raportit eivät välttämättä ole viimeisessä muodossaan, mutta hyvä pohja suorituskyvyn seuraamiseksi on nyt olemassa. Kuten yritystoiminnan kanssa, myös suorituskyvyn mittaamisenkin kanssa on elettävä ajan mukana ja mittareita kehitettävä sen mukaan.

Työssä keskityttiin vain Auto-Kilta Trucks:n Lappeenrannan toimipisteen suorituskykyyn, mutta samaa pohjaa hyödyntäen seuranta voidaan kohdistaa myös Savonlinnan toimipisteeseen. Työn aikana sekä tulosten pohjalta syntyi myös kehitysehdotuksia joita voidaan lähteä toteuttamaan jatkotoimenpiteinä.

6.1 Oma pohdinta

Opinnäytetyö toteutettiin nopealla aikataululla kahdessa kuukaudessa. Työhön keskittyminen alkoi täysipäiväisesti lokakuun alussa ja työ valmistui marraskuun loppuun mennessä. Alustavassa aikataulussa (ks. liite 5) siis keuhettiin, vaikka muutamien vaiheiden suorittaminen poikkesikin alustavasta suunnitelmasta.

Opintoni Jyväskylän ammattikorkeakoulussa alkoivat tammikuussa 2012. Tähän opiskelu-aikaan on mahtunut monia hyviä hetkiä, onnistumisia ja pettymyksiä. Pelkän koulussa vietetyn ajan lisäksi opintoihin sisältyi kolme harjoittelujaksoa, kotimaan ekskursioita, yksi ulkomaan ekskursio sekä valinta Volvo Säätiön Tulevaisuuden Tähdet III -koulutusohjelmaan. Olen saanut tutustua moniin uusiin ihmisiin tänä aikana, niin opiskelijatovereihin kuin opettajiinkin. Nyt tämä taival on tullut viimein päätökseensä!

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaavana opettajana toiminutta Petri Vauhkosta avusta opinnäytetyön toteutuksessa. Kiitän Auto-Kilta Trucks Oy:n henkilökuntaa, Aki Savolaista ja Teemu Saikkoa tiedoista, joita heiltä sain työni tekemiseen. Kiitos myös Auto-Kilta Trucks Oy:lle aiheesta ja mahdollisuudesta opinnäytetyön tekoon. Kiitos vielä koko Jyväskylän ammattikorkeakoulun Logistiikkaosaston henkilökunnalle saamistani Logistiikan opeista.

Lappeenrannassa 29.11.2016

Antti Tiilikainen

Lähteet

Auto-Kilta Oy. n.d. Auto-Kilta yrityksenä. Lyhyt yritysesittely yrityksen kotisivuilla. Viitattu 20.11.2016. <http://www.autokilta.fi/fi/auto-kilta-yrityksenä>

Auto-Kilta Trucks Oy. 2016. Mekaanikot. Auto-Kilta Trucks Oy, Lappeenranta. Paikalla olleiden mekaanikkojen haastattelu 17.11.2016.

Auto-Kilta Yhtiöt Oy. 2014. Unelmien tie: Auto-Kilta 50 vuotta. Yrityksen 50-vuotishistoriikki. Kirjoittaja Martti Hytti. Lappeenranta: Kirjapaino Seppo Oy.

Cokins, G. 2004. Performance Management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Hannula, M., Leinonen, M., Lönnqvist, A., Mettänen, P., Olkkonen, J., Pirttimäki, V. 2002. Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Tutkimusraportti.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Karjalainen, T., Karjalainen, E. 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen pk-yritykseen: SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. 2. uudistettu painos. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Logistiikan Maailma. n.d. Toiminnanohjausjärjestelmä. Tietoa toiminnanohjausjärjestelmästä (ERP). Viitattu 15.11.2016.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toiminnanohjausjärjestelmä>

Lönnqvist, A., Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita.

Mänttari, L. 2006. Suorituskykymittariston kehittäminen taloushallinnon palvelukeskukseen. Diplomityö. Joutseno: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto.

Naidu, N., Babu, K., Rajendra, G. 2006. Total Quality Management. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto. E-kirja. Viitattu 15.11.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebrary.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. 6.-11.painos. Helsinki: Edita.

Olve, N., Roy, J., Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Opinnäytetyön 1. palaveri. 2016. Auto-Kilta Trucks Oy, Lappeenranta. 4.10.2016. Mukana Savolainen, A., Saikko, T., Tiilikainen, A. Opinnäytetyön aloitus.

Opinnäytetyön 2. palaveri. 2016. Auto-Kilta Trucks Oy, Lappeenranta. 17.11.2016. Mukana Saikko, T., Thil, T., Tiilikainen, A. Mittareiden valitseminen sekä kehitysehdotukset.

Opinnäytetyön 3. palaveri. 2016. Auto-Kilta Trucks Oy, Lappeenranta 23.11.2016. Mukana Savolainen, A., Tiilikainen, A. Mittareiden valitseminen.

Opinnäytetyön 4. palaveri. 2016. Auto-Kilta Trucks Oy, Lappeenranta. 25.11.2016. Mukana Savolainen, A., Saikko, T., Thil, T., Tiilikainen, A. Mittareiden ja raportoinnin viimeistelyä.

Savolainen, A. 2016. Lopputyöhön materiaalia. Sähköpostiviesti 17.10.2016. Vastanottaja A. Tiilikainen. Auto-Kilta Trucks Oy:n toimitusjohtajan lähettämää materiaalia opinnäytetyön tekoa varten.

Suomala, P., Manninen, O., Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1.painos. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1. Tarkentunut sisällysluettelo

1 Opinnäytetyön lähtökohdat

2 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus

2.1 Taustatietoa opinnäytetyötä varten

3 Suorituskyvyn mittaaminen

3.1 Strategia, visio, missio, arvot, kriittiset menestystekijät

3.2 Toiminnanohjaus

3.3 Laatujohtaminen

3.4 Suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, mittari, mittaristo

3.5 Mittaristomalleja

4 Tutkimusmenetelmät

5 Auto-Kilta Yhtiöt

5.1 Auto-Kilta Trucks

5.2 Nykytilan kuvaus

6 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

7 Työn tulokset

7.1 Tulosten analysointi

7.2 Kehitysehdotukset

8 Yhteenveto

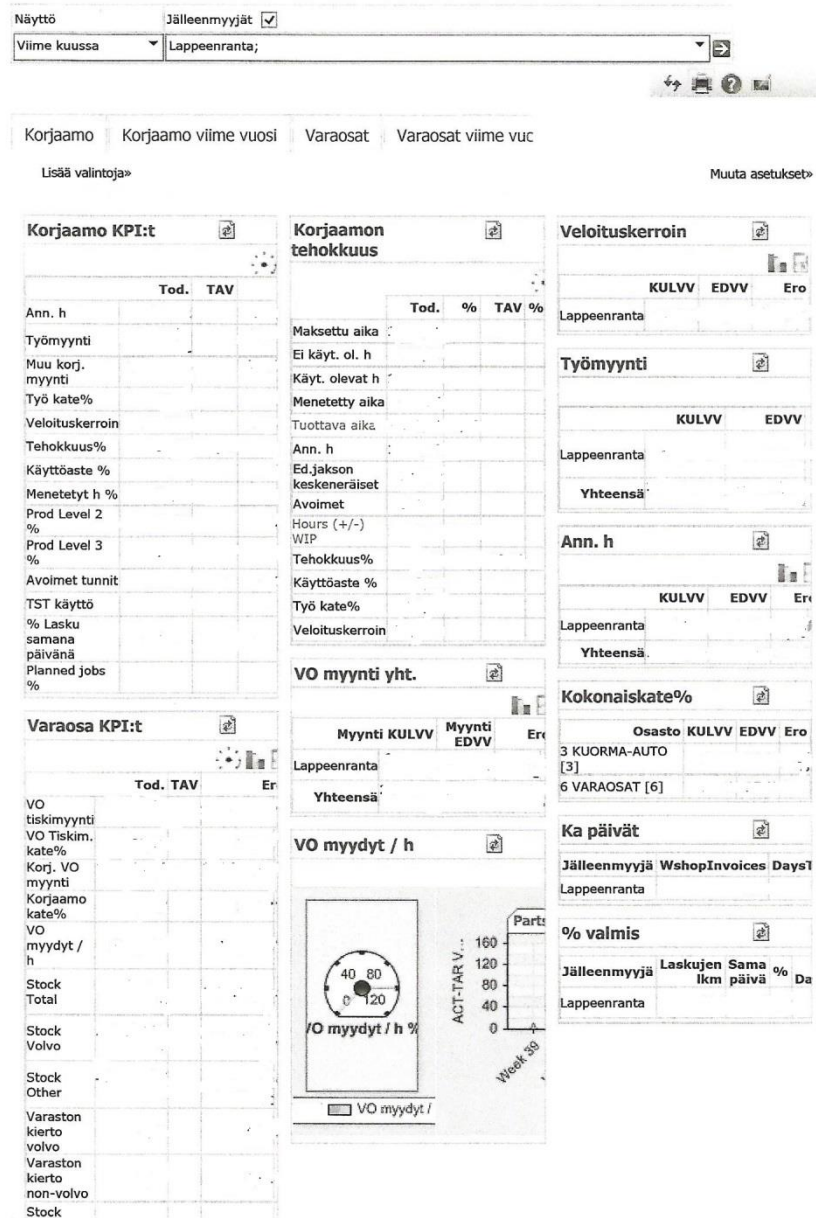
Lähteet

Liitteet

Liite 2. Johdon raporttipohja

DashBoard

Sivu 1/2



Liite 4. Mekaanikkokohtainen raportti (ilman asiakastytyväisyyttä)

Mekaanikon tehokkuus															
Auto-Klita Trucks Oy															
Asent. Tiilikaisen															
Lokakuu 2016															
Vielokulamieh Työryhmä															
Mekaanikon tehokkuus															
Mek. no															
1234															
Mekaanikko 1															
8 TOTAL															
Kk.															
Mekaanikon h / kk	Mekaanikon no / kk	Mekaanikon nimi	Mekaanikon kka	Mekaanikon Team	Myydyt Laindo- Työryhmä /kk	Laskutettu lasku	Veloitus- kerron	Yötyöryhmä (lasku)	Laskutettu määrä %	Käytetty Ammatti aika	Lask. annettu aika	Tuotto%	Teh.%2	Määräty ei käyt. t/h	Käyttö- aste
Ruusuvuori 12 kuukaudelta															
Vuosi 2016															
1.1.2015-31.12.2016															
12 kk															
Vielokulamieh Työryhmä															
Mekaanikon tehokkuus															
Mek. no															
1234															
Mekaanikko 1															
8 TOTAL															
Kk.															
Edellisen vuosi															
Vuosi 2015															
1.9.2015-31.12.2015															
4 kk															
Vielokulamieh Työryhmä															
Mekaanikon tehokkuus															
Mek. no															
1234															
Mekaanikko 1															
8 TOTAL															
Kk.															

Liite 5. Alustava aikataulu

Tehtävä / Viikot	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
Tutkimussuunnitelma	■	■											
Sisällön suunnittelu		■	■										
Taustatietoon tutustuminen			■	■									
Välipalaveri Auto-Killassa				■									
Tietoperustan rakentaminen			■	■	■	■							
Nina Sjöblomin vierailu Lappeenrantaan					■								
Raportointipohjan käyttöönottoa					■	■	■						
Tulosten luovuttaminen työn tilaajalle								■					
Tulosten käsittely ja analysointi								■	■				
Opinnäytetyön kirjoittaminen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Opinnäytetyön viimeistely										■			
Seminaari yrityksessä											■		
Seminaari Jyväskylässä											■	■	
Opinnäytetyön valmistuminen(30.11 mennessä!)										■			
Opinnäytetyön palautukset													
10 sivun versio deadline			■										
30 sivua (teoria valmis)						■							
Tulokset kirjoitettuna								■					
"Viittä vaille"									■				
VALMIS										■			