



# Mittarien käyttö johtamisen tukena

Niklas Luukkanen  
Tutkimusapulainen  
Tampereen teknillinen yliopisto  
Teollisuustalous  
[www.tut.fi/pmteam](http://www.tut.fi/pmteam)

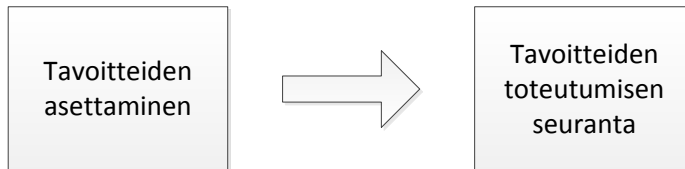
# Agenda

- Tutkimuksen suoritus
- Mittaustiedon hyödyntäminen ja sen esteet
- Strategisen päätöksenteon systemaattisuus
- Mittaustiedon rooli tavoitteiden asettamisessa
- Mittaustiedon käytön kehittämistarpeet

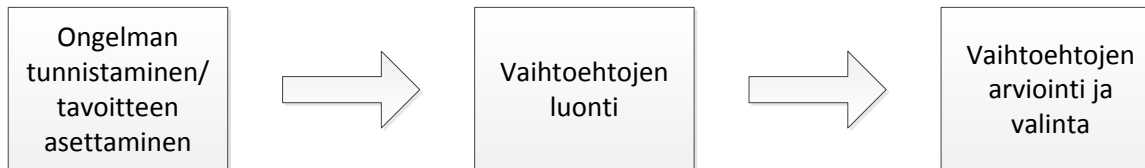


# Tutkimuksen viitekehys

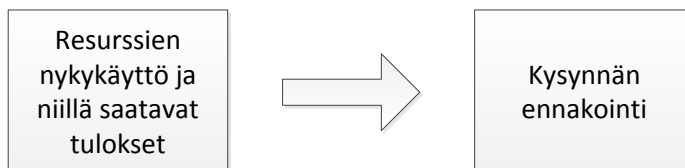
## Mittaamisen rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia



## Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa



## Resursointi



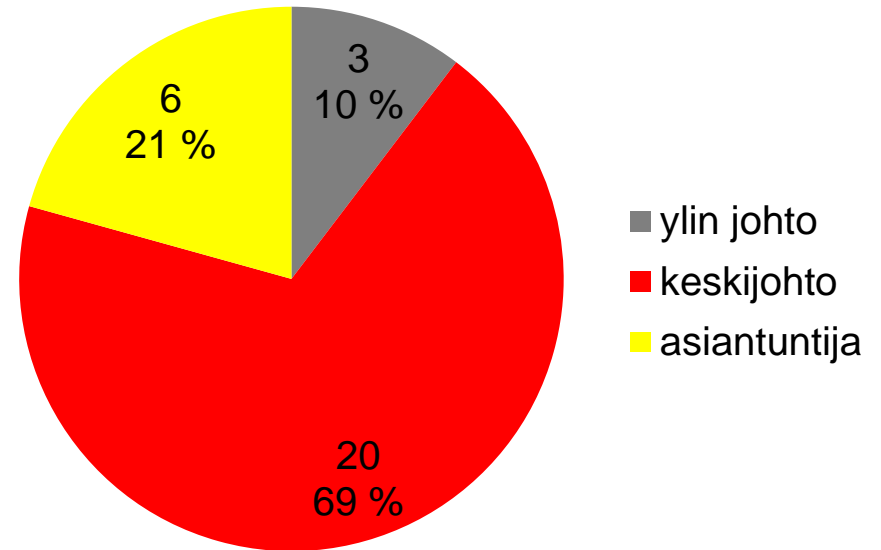
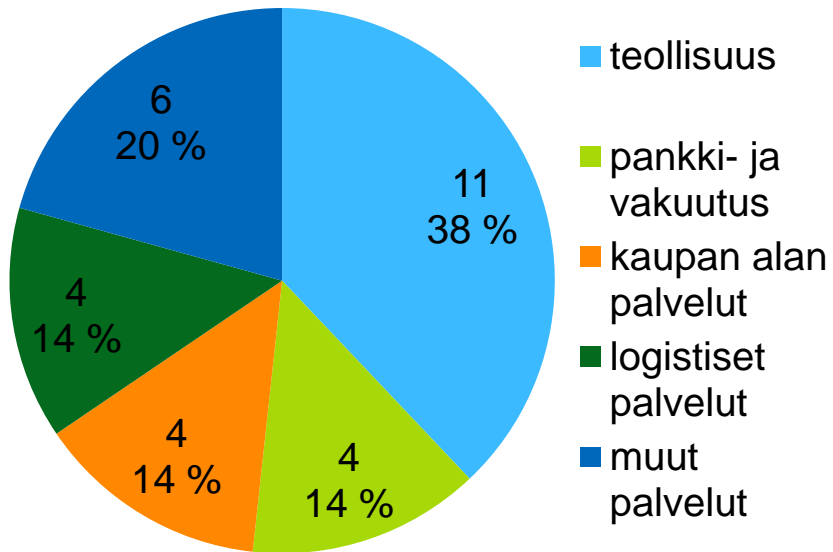
# Tutkimuksen suoritus

- Haastattelututkimus, n = 29
- Aloina
  - teollisuus,
  - pankki- ja vakuutus,
  - kaupan alan palvelut,
  - logistiset palvelut ja
  - muut palvelut (painottuen infrapalveluihin)
- Haastateltavat painottuivat keskijohtoon

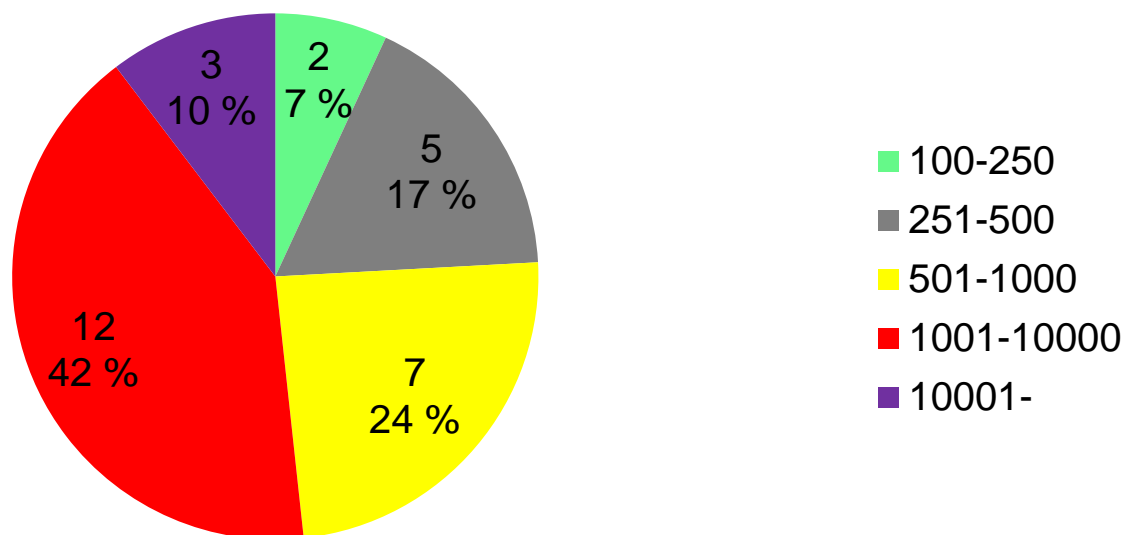


# Toimiala

# Tehtävä



# Henkilöstömäärä, Suomi



# Hyviä käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiselle

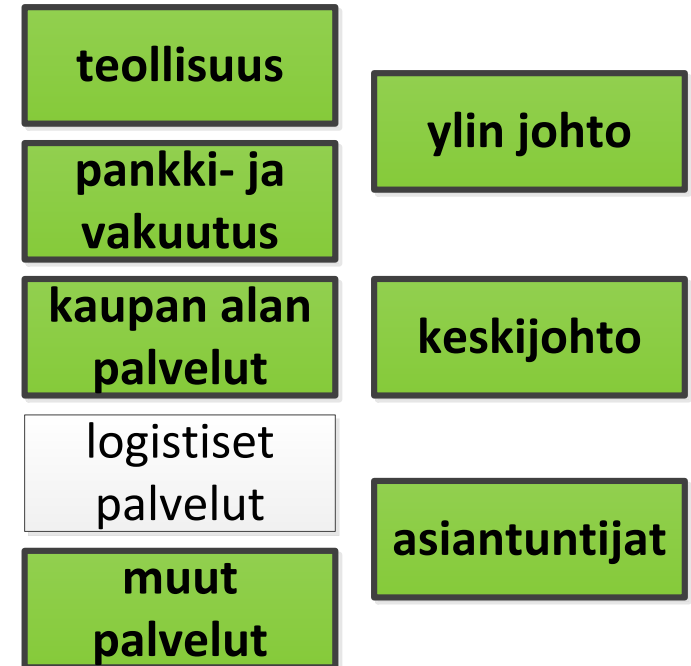
- Operatiivisen toiminnan ohjaaminen ja strategian viestintä



"Myynti on hiukan jäljessä ja halutaan vielä ennen kvartaalin tai kuukauden vaihdetta saada joku tietty raja täyteen. On hyvä katsoa, että onko siinä paljon lähiaikoina sulkeutuvia mahdollisuuksia ja voidaan jutella niiden myyjien kanssa, että voisiko tätä saada aikaisemmin closattua tai voisiko tästä saada tilauksen aikaisemmin."

- Poikkeamien havaitseminen

”Mennäänkö suunnitelman mukaisesti ja jos on poikkeamia, niin heti aletaan miettimään, et mitä toimenpiteitä tehdään asioiden korjaamiseksi.”



”Poikkeamien kautta syntyvää havainnointia eli poikkeamien pohjalta käydään keskustelua ja niiden pohjalta meillä tehdään toimenpiteitä.”



# Esteitä mittaustiedon hyödyntämiselle

- Tietojen yhdistäminen eri lähteistä



”Me ollaan takamatkalla mittaustiedon käytössä päätöksenteon tukena. Siinä on vielä paljon opittavaa ja jäsennettävää, se on vielä niin hajanaista. Meillä olisi sitä tietoa, mitä voitaisiin käyttää hyödyksi, mutta se ei tule siinä muodossa, että sitä voitaisiin hyödyntää.”



- Tuloksia ei analysoida

"Juurisyyn selvittämiseen meidän pitää panostaa enemmän. Nyt keräämme niin sanotut kootut selitykset miksi me olemme perässä ja sitten korjaavat toimenpiteet."

"Pitäisi tarkemmin analysoida sitä, et miksei tavoitteisiin oo päästy. Aika usein vaan todetaan, että nyt ei käynyt näin ja täytyy vaan juosta kovempaa. Epäonnistumisten analysointi jää meillä aikalaila lapsenkenkiin."

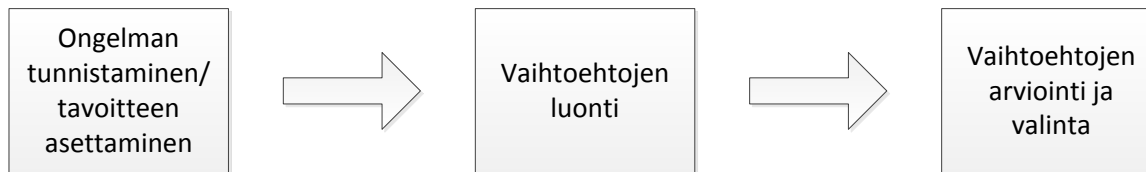


- Mittaustietoa ei ole lupa käyttää

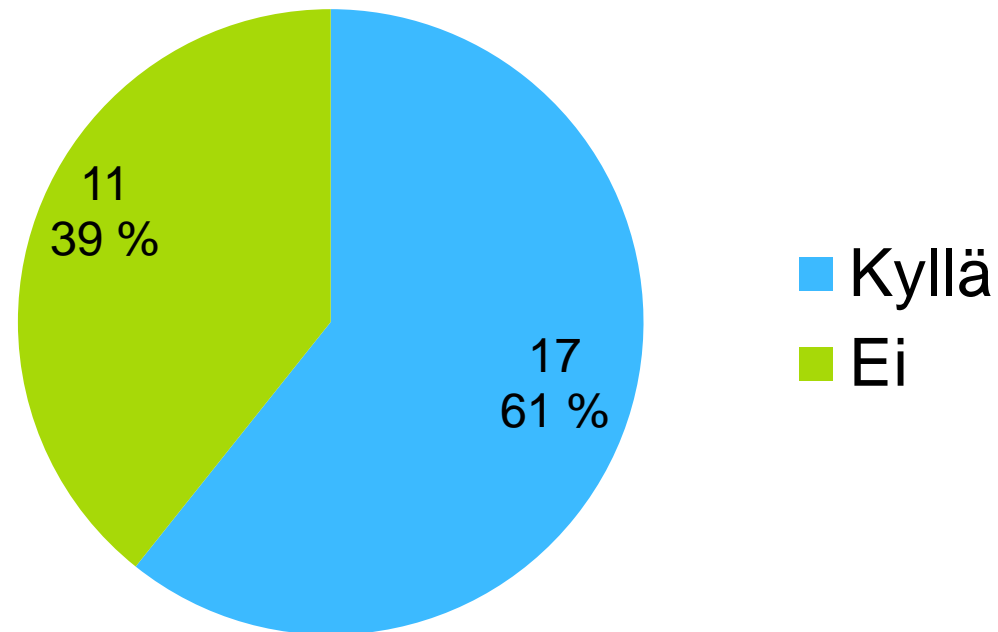


# Strategisen päätöksenteon systemaattisuus

## Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa

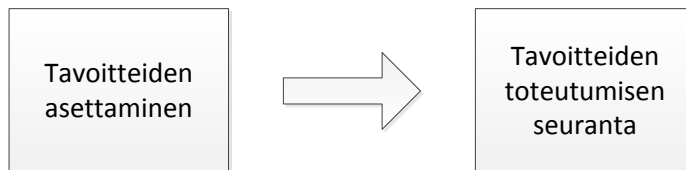


"Täysin tapauskohtaista, ei ole olemassa mitään ohjeistusta."



# Mittaustiedon rooli tavoitteiden asettamisessa

Mittaamisen rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia



”Budjetista nähdään, mitä pitää myydä. Sit joku iskee siihen jonkun miljoonan lisää sit siinä on tavoite.”

”On vaikea sanoa, että mistä ne tavoitteet tulee. Joku vaan ehdottaa ja ylempi taho joko hyväksyy tai muuttaa sen.”

”Voi olla lopulta yksittäisen henkilön näkemys, eikä tavoite välttämättä perustu muuhun kuin kokemukseen tai näkemykseen. Välillä luvut eivät nojaa mihinkään, vaan esimerkiksi investoinnin tavoitteeksi asetetaan sellaiset luvut, että se saadaan läpi.”



# Alustavia tuloksia kehitystarpeista mittaustiedon hyödyntämiselle

- Yhteenvetona
  - Ylin johto näkee mittaamisen positiivisemmin
  - Pankki- ja vakuutussektorilla vähemmän ongelmia
- Ennakoivia mittareita
  - Pois pelkästä historiatiedon käyttämisestä
- Mittaamisen systematisointi
  - Monet keräävät samaan aikaan samoja tietoja



# **Miten mittareilla johtamista on mahdollista tai edes tarpeen kehittää?**





"Päätökset perustuvat faktoihin ja mitattaviin asioihin. On myös paljon kokemusperäistä tietoa ja en tiedä saisiko sitä edes ääneen sanoa, mutta uskon hyvin paljon myös intuitioon. Tällä tiedolla mikä on olemassa, niin nyt vaan tuntuu siltä, että näin pitäisi mennä eteenpäin."

"Täällä ei ole ollut sellaista kulttuuria, että hirveästi olisi mitattu. Osaltaan selittää se, että aina on mennyt hyvin, ei sun ole tarvinnut kaikkea viilata viimeisen päälle."

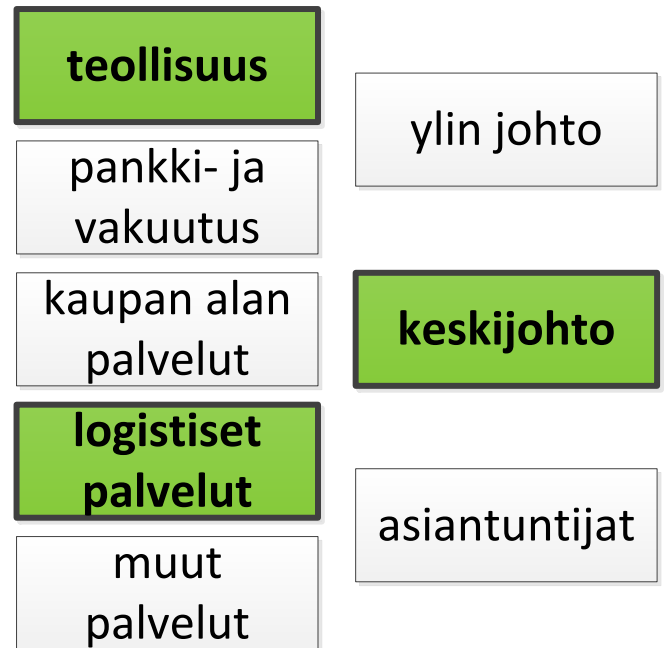
"Menekin ennustaminen meillä on oikeasti ihan lapsen kengissä. Toisaalta en tiedä, että kuinka ennustettavaa tai tarpeellista se on, sillä meillä ei ole asiakkaana kuluttajaa, joka toimisi tietyn kaavan mukaan."

...

"Tuntuu riittävän, että kun tietää aika tarkkaan, missä on isoin osa kassavirrasta ja isoin osa spendistä ja tietää sen, missä näissä on korjattavaa. Tää on mun käsitys, mutta voin olla tietysti väärässä ja mun pitäis kattoo tarkemmin jotain mittareita."



- Ennustaminen historiatiedosta ja ennakointi



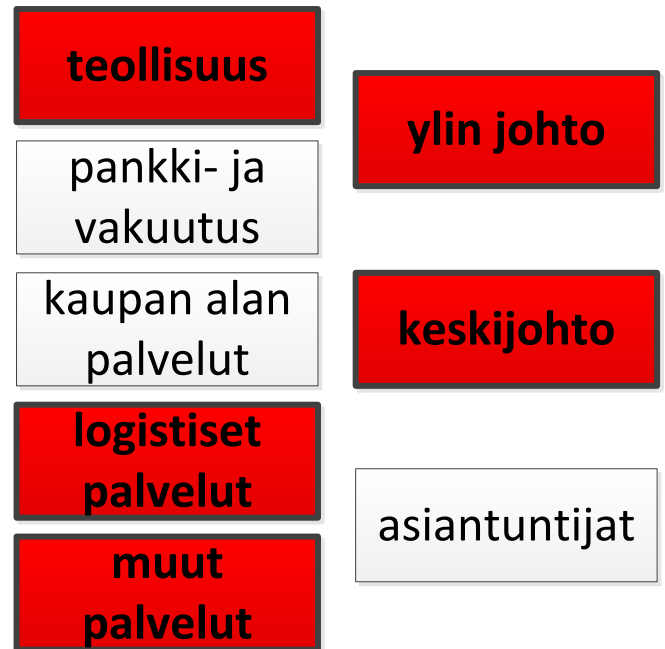
- Reaaliaikaisuus



”Eryisesti taloudelliset mittarit on historiatietoa ja sitä kautta johtopäätökset on myöhässä, ne pitäis tehdä aikaisemmin.”



- Luotettavuus



”Tuotannonohjaustyökalussa saattaa olla tuplakirjauksia ja vääriä vikakoodeja, jolloin niitä joudutaan etsimään, kun luodaan raportteja.”



”Tavoite on asetettu vanhan datan pohjalta ja kuviteltu mahdollisimman laajasti, mitä ne voisivat olla.”

”Historiatiedosta tutkittu ja pyritty kokemuksen perusteella arvioimaan, mikä voisi olla saavutettavissa.”

”Kylhän me analysoidaan aika pitkälti ne mittarit, mitä on operatiivisten mittarien listalla tai sen ulkopuolella. Kyllä ne analysoidaan tarkkaan, jotta voidaan miettiä, voidaanko rimaa nostaa tai laskea.”



”Sellasta proseduuria tällä kolmijaolla en tunnista.”

”Tässä strategiatyössä tällainen prosessi on tunnistettavissa. Näin ei ole ollut aikaisempina vuosina.”

