

HL Group Oy on teollisuus- ja autotarvikkeiden sekä automaalituotteiden maahantuonti- ja tukkuliike. Monialakonsernin emoyhtiönä HL Group Oy huolehtii eri yksiköiden ja tytäryhtiöiden toimintaedellytyksistä. Yrityksen toiminta käynnistyi v. 1942 Helsingin Laakeri -nimellä. Tänään yritys vastaa tulevaisuuden kasvuodotuksiin uudella tehostetulla yritysrakenteella sekä noin 100.000 tuotenimikkeellä. Yhtiön pääkonttori toimii Helsingissä. HL Group Oy:llä on Suomessa tytäryhtiö Laakerituonti Oy ja sisaryhtiö HL Industrial Oy. Tallinnassa Virossa on kaksi tytäryhtiötä, auto- ja teollisuustarvikkeita myyvä AS Balti Laager sekä automaalituotteista vastaava Oü Värvifoo-rum. Riikassa ja Latviassa automaalituotteiden markkinoinnista vastaa SIA Kräsuforums.

## HL Group Oy käyttää QPR ScoreCardia ja QPR ProcessGuidea johtamisvälineinään

### ASIAKAS-CASE:



*"QPR ScoreCard on erittäin hyvä johtamisväline."*

*"Tuloskorttien käyttöönotto onnistui hyvin johdon tukemana."*

*"Tuloskorttiratkaisu on lisännyt päätöksenteon läpinäkyvyyttä."  
Markus Hakala,  
Business Controller, HL Group*



**HL Group Oy hankki QPR ScoreCardin käyttöönsä vuonna 2001 ohjaamisen ja seurannan työvälineeksi. Toiminnan tehostamiseksi haluttiin rakentaa seurantajärjestelmä ja parantaa toimintaa entisestään uuden ohjausjärjestelmän avulla. Yrityksen prosessien ja laatuasioiden kehittämisen yhteydessä kävi ilmi, että yrityksellä oli tarvetta myös kunnolliselle prosessijohtamisen työkalulle, joten QPR ProcessGuide otettiin käyttöön vuonna 2002 laatusertifikaatin uudistamisen yhteydessä. HL Group on ISO 9002 -sertifioitu yritys.**

### Uusien johtamisvälineiden käyttöönotto

"QPR:n ohjelmistot ovat loogisia ja helppokäyttöisiä, joten oli luontevaa hankkia nämä ohjelmistot käyttöömmeh. Lisäksi QPR ScoreCard on erittäin hyvä johtamisväline", sanoo Markus Hakala, HL Groupin Business Controller.

QPR Scorecardia ja QPR ProcessGuidea käytetään HL-Groupilla johdon työvälineinä. Koko yrityksen tasolla suurimmalla osalla on käytössä scorecard-mittaristo. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä on liitetty QPR ScoreCardiin. HL Groupin henkilökunta seuraa mittareita päivittäin. Yrityksen johto seuraa tavoitteita ja niiden saavuttamista, sekä tekee niiden mukaan päätöksiä toimenpiteistä. Yrityksen myynti-ryhmällä on käytössään henkilökohtaiset mittaristot. Myös HL Groupin hankintaprosessit, osto-toiminta, tuoteryhmien kierrot ja talousluvat on linkitetty tuloskorttimittareihin. Mar-

kus Hakala käyttää järjestelmää myös tehdäkseen johtoryhmälle esityksiä toimenpiteistä suoraan QPR ScoreCardin kautta.

## Johtamisjärjestelmästä saadut edut

QPR-ohjelmistojen avulla saavutetut edut Markus Hakala näkee ensisijaisesti taloudellisella puolella, suoraan euroissa lasketuna, sekä muiden näkökulmien kirkastumisesta. Nyt koko yrityksellä on tarkat tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmä käytössään. Järjestelmän eduiksi Hakala lukee myös sen, että henkilöstö tietää missä mennään ja johto näkee yhdellä silmäyksellä koko tilanteen, joten se voi nopeasti puuttua toimintaan korjaavilla toimenpiteillä.

QPR ScoreCard -järjestelmän käyttöönotto on muuttanut johtamiskäytäntöä ohjaavampaan muotoon, jolloin myös läpinäkyvyys on parantunut. Tästä on seurannut myös koko yrityskulttuurin muutos. Nyt panostetaan yrityskulttuurin muutokseen markkinoiden muuttumisen vuoksi. Raskaan teollisuuden ja erityisesti autoalan tuotteet ja tarjonta muuttuvat jatkuvasti, jolloin yrityksenkin on oltava valmis muutokseen. Koko yritystä on valmennettu yrityskulttuurin muutoksen ja uusien, ohjaavien järjestelmien käyttöönottoon.

## Tuloskortit käyttöön johdon tukemana

Projektin läpiviemiseksi käytännön tasolla tehdyistä toimenpiteistä Hakala kertoo tyytyväisenä: "Lähtiessäni vetämään projektia, valmensin sekä talon johtoa että henkilökuntaa BSC:n ja prosessijohtamisen perusteista. Projektin keston aikana mittarit muuttuivat usein, jotta saimme oikeita mittareita käyttöömme. Myös strategiat muuttuivat, jolloin kriittiset menestystekijät muuttuivat. Projekti oli jatkuvaa kehittämistä.

Tuloskortit elivät noin vuoden verran ja varsinkin siirryttyämme prosessimaiseen ajatteluun, muuttuivat tuloskortit jälleen. Balanced Scorecard -järjestelmän vieminen tuotantoon kesti puolisen vuotta, mutta projektin alussa töitä ei tehty päivittäin. Prosessijohtamisen kehittäminen on edelleen meneillään yrityksessämme. Tällä hetkellä prosessit on kuvattu, sekä ohjeistukset ja toimintakäsikirjat ovat valmiit.

Olemme koko ajan siirtymässä prosessimaisempaan johtamiseen ja toimintaan. Henkilöstö on sisäistänyt uudet toimintatavat, joten jalkauttaminen onnistui hyvin. Johdon tuki oli koko ajan mukana."

Markus Hakalan mielestä projekti meni jouhevasti läpi: "Johtoryhmä halusi, että projekti tulee valmiiksi nopeassa aikataulussa. Muutokset teimme suoraan QPR ScoreCardiin. QPR ProcessGuideen olemme liittäneet työohjeet ja toimintakäsikirjat, jotka näkyvät koko henkilökunnalle palvelimen kautta staattisena julkaisuna. Kun mittarit liitetään prosesseihin, sisäinen käyttö lisääntyy entisestään. Hyötyjä tulee, kun tiedon saanti toimii, talous ja myynnin mittarit ovat tarkoituksenmukaisia ja käytössämme on työkalu, jolla johtaa toimintoja.

Projektin tavoite on saavutettu, ja tämän vuoden tulos tulee näyttämään, onko seurattu oikeita asioita. Taloudelliset tulokset kertovat tämän."

## QPR ScoreCard integroitu Cognoksen raportointivälineisiin

QPR ScoreCard on integroitu Cognoksen Data Warehouse -ratkaisuun. Integraatiot Cognoksen raportointivälineisiin tulivat mukaan, kun BSC-mittarit oli saatu hyvään muotoon. HL Groupin Merx taloushallintojärjestelmästä otetaan luvut Cognoksen järjestelmään, joka toimii raporttigeneraattorina. Se tallettaa ne Excel-muodossa, ja sitä kautta luvut tulevat QPR ScoreCardiin.

Edelleen tarvitaan hieman käsinsyöttöä, mutta aikaa käsinsyöttöön menee vain 5 - 10 minuuttia viikossa. Integroinnissa ei törmätty ylitsepääsemättömiin ongelmiin, vaan kaikki eteen tulevat asiat ratkaistiin. Systeemi toimii luotettavasti ja raportit tulevat päivittäin palvelimelta ilman ongelmia.

## HL Group alan edelläkävijä

HL Group on alallaan edelläkävijä tuloskorttien käyttöönotossa, koska yleisesti keskisuuren tukkukaupan käytössä ei ole tuloskortteja käytössä näin laajana tietojärjestelmänä. Hakala toteaa QPR-tuotteiden tuomista liiketoimintahyödyistä: "Etuna on

toiminnan selkeytyminen, ymmärryksen paraneminen, ihmisten sitoutuminen ja ohjautumisen helpottuminen, sekä erityisesti yrityksemme myyntihenkilöstön aktivoituminen. Myös sisäinen tiedottaminen on parantunut yrityskulttuurin muuttuessa avoimempaan suuntaan."

## HL Groupin ja QPR:n välinen yhteistyö on sujunut hyvin

Markus Hakala kertoo saaneensa QPR:n asiakastuesta hyvää palvelua nopeasti. QPR:n asiakastuki on löytänyt nopeasti ratkaisut moniin kysymyksiin. Myös yhteistyö QPR:n konsulttien kanssa on ollut hyvää ja joustavaa, kertoo Hakala ja jatkaa: "Tilasimme myös ohjelmistokoulutukset QPR:ltä. Koulutukset olivat hyödyllisiä, ja ne pidettiin meidän luona omissa tiloissamme, joten saimme meille räätälöityä koulutusta juuri oikeaan tarpeeseen."

## Tulevaisuuden tavoitteet

"Kehitämme mittareita jatkuvasti ja tulemme linkittämään kaikki prosessit mittareihin. Tulemme vielä käyttämään QPR-konsultointia kirjallisen raportin, yhteenvetojulkaisujen ja brieffien tekemisestä johtoryhmää varten. QPR:n ohjelmistot tulevat olemaan jatkossakin aktiivisessa käytössä HL Groupissa ja haemme enemmän hyötyjä niiden käytöstä koko ajan.

Kaiken kaikkiaan asiat ovat menneet hyvin eteenpäin ja olen tyytyväinen yhteistyöhön QPR:n asiantuntijoiden kanssa. Asiat ovat sujuneet, kuten olemme sopineet. QPR on ymmärtänyt HL Groupin tilanteen ja kaiken kaikkiaan yhteistyöstä on jäänyt positiivinen mielikuva. Odotan mielenkiinnolla jatkoa QPR:n kanssa," Markus Hakala linjaa tulevaisuuden näkymistä.