

Sara Heinänen

BALANCED SCORECARD -MITTARISTON LAATIMINEN
OHJELMISTOALAN YRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

BALANCED SCORECARD -MITTARISTON LAATIMINEN OHJELMISTO- ALAN YRITYKSELLE

Heinänen, Sara
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2018
Ohjaaja: Julenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 39
Liitteitä: 2

Asiasanat: kriittiset menestystekijät, liiketoiminnan ohjaus, strategiakartta, suorituskykymittaristo

Balanced Scorecard on 1990-luvulla kehitetty kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo. Se on yleistynyt 2000-luvun alusta lähtien yritysmaailmassa. Balanced Scorecard kehitettiin mittaamaan ei-rahamääräisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan pitkällä tähtäimellä. Balanced Scorecard kehitettiin alun perin suuryritysten suorituskyvyn mittaukseen, mutta myöhemmin se kehittyi strategiseksi johtamisjärjestelmäksi ja myös pienemmät yritykset ovat ottaneet sen käyttöönsä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia porilaiselle ohjelmistoyritykselle toimiva Balanced Scorecard -mittaristo. Ei-rahamääräisiä eli aineettomia tekijöitä ei oltu aiemmin huomioitu liiketoiminnassa. Työn tarkoituksena oli luoda helppokäyttöinen mittaristo, jota voidaan hyödyntää yrityksen sisällä strategiaviestinnän välineenä ja näin sitouttaa koko organisaatio strategiaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli WiseNetwork Oy.

Työn teoriaosa sisälsi Balanced Scorecardin lähtökohdat ja perusteet. Balanced Scorecardin lähtökohdissa esiteltiin ne asiat, joiden pohjalta Balanced Scorecard oli mahdollista luoda toimeksiantajalle. Balanced Scorecardin perusteet sisälsivät esitellyt Balanced Scorecardin neljästä näkökulmasta, Balanced Scorecardin mittareiden määrittämistavat sekä mittarien valinnassa huomioitavat seikat.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö. Työssä tehtiin laadullinen tutkimus Balanced Scorecardin luomiseksi toimeksiantajalle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun pohjalta työssä esiteltiin yrityksen visio, strategia ja kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöiden avulla valittiin mittarit Balanced Scorecardiin ja lopuksi esiteltiin mittariston syy-seuraussuhteet strategiakartan muodossa.

Tutkimuksen tuloksena saavutettiin toimeksiantajalle käyttökelpoinen Balanced Scorecard. Balanced Scorecardin käyttöönotto voidaan aloittaa heti esittelemällä se koko organisaatiolle ja asettamalla mittareille tavoitearvot. Balanced Scorecard toimii toimeksiantajan työkaluna liiketoiminnan ohjauksessa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

CREATING BALANCED SCORECARD SYSTEM FOR A SOFTWARE COMPANY

Heinänen, Sara

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2018

Supervisor: Julleenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 39

Appendices: 2

Keywords: critical success factors, management control, strategy map, performance measurement system

Balanced Scorecard is a comprehensive performance measurement system which was developed in the 1990s. It has become common in the business world since the beginning of the 21st century. Balanced Scorecard was developed to measure non-financial factors which affects long-term on the operation of the company. Balanced Scorecard was developed originally for the measuring of the performance of large enterprises but with the later development of the Balanced Scorecard, it has become a strategic management system and even smaller companies have begun using it.

The purpose of this thesis was to create a functional Balanced Scorecard for a software company from Pori. Attention had not been paid earlier to non-financial factors in the case company's business. The purpose of the work was to create an easy-to-use tool which can be utilized inside the company as a tool of the strategy communication and this way the whole organization could commit itself to the strategy. The case company in this thesis was WiseNetwork Oy.

The theory part of the work includes the starting points and basics of Balanced Scorecard. The starting points includes the facts of Balanced Scorecard that the system could be created for the case company. The basics of Balanced Scorecard includes the introductions of four perspectives of Balanced Scorecard, determination ways of Balanced Scorecard's measures and points which must be considered when choosing the measures.

This thesis is a development work. In this thesis a qualitative study was done to create the Balanced Scorecard for the case company. A theme interview was used as a research method. Based on the theme interview the vision of the company, strategy and critical success factors were presented in the work. With the help of critical success factors the measures were chosen to Balanced Scorecard and in the end the cause-and-effects of the system were presented visually in a strategy map.

The result of this study was a Balanced Scorecard system which was found to be useful for the case company. The introduction of the system can begin immediately by presenting it to the whole organization and by setting the target values for the measures. Balanced Scorecard serves as the case company's tool in management control and to reach its' strategic objectives.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	BALANCED SCORECARD	6
2.1	Lähtökohdat	7
2.2	Näkökulmat.....	8
2.2.1	Taloudellinen näkökulma	9
2.2.2	Asiakasnäkökulma.....	10
2.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	10
2.2.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	11
2.3	Balanced Scorecardin laatiminen.....	12
2.3.1	Mittareiden määrittämistavat.....	12
2.3.2	Hyvän mittarin ominaisuudet ja mittariston tasapaino	14
2.3.3	Mittareiden määrä ja tavoitearvot.....	15
2.4	Strategiakartta	17
3	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	18
3.1	WiseNetwork Oy	18
3.2	Ohjelmistoalan kuvaus.....	20
3.3	Työn tavoite	21
3.4	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	22
4	BALANCED SCORECARD WISENETWORK OY:LLE	23
4.1	Visio.....	23
4.2	Strategia ja kriittiset menestystekijät	24
4.3	Mittarien valinta.....	25
4.4	Strategiakartta	30
4.5	Mittariston arviointi	33
4.6	Balanced Scorecardin käyttöönotto	34
5	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Balanced Scorecardin (BSC) käyttö yritysmaailmassa on yleistynyt 2000-luvun alusta lähtien. Sen kehittäjät Robert Kaplan ja David Norton halusivat luoda mittariston, jonka avulla aineettomia, tulokseen pitkällä aikavälillä vaikuttavia tekijöitä voitaisiin mitata. Ennen BSC:n kehittämistä oli todettu, ettei pelkkien taloudellisten mittareiden seuraaminen pitkän aikavälin suunnittelussa riitä, vaan mukaan on otettava muitakin toimintaan liittyviä mittareita. Tällaisen mittariston avulla yritystoimintaa saadaan mitattua monipuolisesti kokonaiskuva huomioiden. Aluksi BSC:tä käytettiin vain suorituksen mittaukseen, mutta myöhemmin sen huomattiin soveltuvan hyvin strategisen ohjauksen ja suunnittelun välineeksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15-20.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle sen toimintaympäristöön soveltuva Balanced Scorecard. Toimeksiantaja on Porissa toimiva, elinkaarensa kasvuvaiheessa oleva ohjelmistoalan yritys WiseNetwork Oy. Tähän asti WiseNetworkilla ei ole ollut käytössä Balanced Scorecardia vastaavaa työkalua liiketoiminnan ohjaukseen. Yrityksen kehittymistä ja suoriutumista sen toimintaympäristössä on seurattu taloudellisten tunnuslukujen avulla. Näistä seurannan kohteena ovat olleet lähinnä liikevaihdon sekä liiketoiminnan tuloksen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut. Yrityksen ollessa voimakkaan kasvun vaiheessa, sen on vahvistettava asemansa markkinoilla ja selkeytettävä strategiansa päästäkseen asetettuihin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Yrityksen toiminnan on oltava strategian mukaista ja hyvin johdettua. WiseNetwork Oy:llä on tarve viestiä strategioista organisaation sisällä ja näin jalkauttaa ne jokapäiväiseen toimintaan ja Balanced Scorecard on hyvä työkalu tähän tarkoitukseen.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään Balanced Scorecardin perusteet: lähtökohdat, alkuperäiset Kaplanin ja Nortonin käyttämät neljä näkökulmaa, Balanced Scorecardin laatiminen ja siinä huomioitavat tekijät sekä strategiakartta. Empiirisessä osassa esitellään ensin toimeksiantaja, toimiala, strategia sekä kriittiset menestystekijät ja näiden pohjalta rakennetaan yrityksen käyttöön Balanced Scorecard valitsemalla mittarit. Lopuksi vielä kuvataan strategiakartan muodossa toimeksiantajan Balanced Scorecardiin valittujen mittareiden syy-seuraussuhteet.

2 BALANCED SCORECARD

Monien yritysten liiketoiminnan suunnittelu ja strateginen ohjaus peilaavat edelleen suurimmaksi osaksi budjetointiin ja talouden tunnuslukuihin. Taloudellista suunnittelua ja ohjausta tullaan aina tarvitsemaan, mutta 1990-luvusta lähtien on otettu käyttöön monia suoritusmittaristoja, joita voidaan käyttää yrityksessä kokonaisvaltaisen strategiaohjauksen välineenä. Mittaristot on määritettävä kuvaamaan valitun strategian ja tavoitteiden toteutumista, ja niiden avulla korostetaan taloudellisten tunnuslukujen lisäksi yrityksen ydintoimintoja ja -osaamista. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 183-188.)

Balanced Scorecard syntyi 1990-luvun alussa toteutetun kahdentoista amerikkalaisyrityksen yhteistyöprojektin tuloksena yhdeksi suorituskykyä mittaavaksi järjestelmäksi. Pelkästään taloudellisten lukujen valossa ei pystytty mittaamaan yrityksen aineettoman pääoman hyödyntämistä liiketoiminnassa, joten projektin tavoitteena oli kehittää liiketoiminnan mittaamista niin, että aineeton pääoma, kuten asiakkaat, osaaminen, prosessien tehokkuus ja niiden kehittäminen, huomioidaan myös. (Malmi ym. 2002, 15-16.) Projektin vetäjinä ja BSC:n kehittäjinä olivat Harvardin yliopiston professori Robert S. Kaplan ja silloinen KPMG:n tutkimusjohtaja David Norton. Yrityksen tai organisaation visio ja strategia ovat BSC-mittariston keskiössä, ja sen suoritusta mitataan neljästä näkökulmasta johdetuilla mittareilla. Balanced Scorecard kehitettiin aluksi suoritusmittauksen parantamiseksi, ja myöhemmin sen todettiin sopivan hyvin myös strategisen johtamisen ja ohjauksen menetelmäksi. (Järvenpää ym. 2001, 196.)

Vuonna 2001 noin puolet suomalaisista suurista yrityksistä käytti tai harkitsi Balanced Scorecardin käyttöönottoa. Sen käytön nähtiin vaikuttaneen käyttäjäyrityksissä eniten liiketoimintakokonaisuuden ja strategian ymmärtämiseen ja toteutumiseen sekä ei-taloudellisten voimavarojen seurantaan. Toimintaa oli muutettu käyttöönoton seurauksena asiakkaisiin ja tulevaisuuteen suuntaavaksi. (Toivanen 2001.) Vuonna 2017 tehdyn tutkielman mukaan 43 prosenttia suomalaisista suuryrityksistä käytti Balanced Scorecardia (Verho 2017).

2.1 Lähtökohdat

Balanced Scorecardin tavoite strategisena johtamisjärjestelmänä on muuntaa strategia toiminnaksi. Jotta strategiaa voidaan mitata ja ohjata, on yritysjohton määriteltävä tarkasti visio, strategia jolla visioon pyritään, sekä keskeiset strategiset tavoitteet. (Malmi ym. 2002, 17-18.)

Yrityksen visio kuvaa pidemmän aikavälin näkemystä tilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluttua. Yrityksen tilanteesta ja toimintaympäristöstä riippuu, mitä pidetään pitkänä aikavälinä. Vision tulisi olla realistinen tila johon halutaan, mutta johon ei vielä yllätä. Visio tulisi aina sitoa aikaan, sillä muuten sen tavoittelu on haastavaa: ei ole käsitystä, miten visio aiotaan saavuttaa ja milloin. Määrittelemällä strategisia tavoitteita visio voidaan konkretisoida lähemmäs nykyhetkeä. (Malmi ym. 2002, 60.)

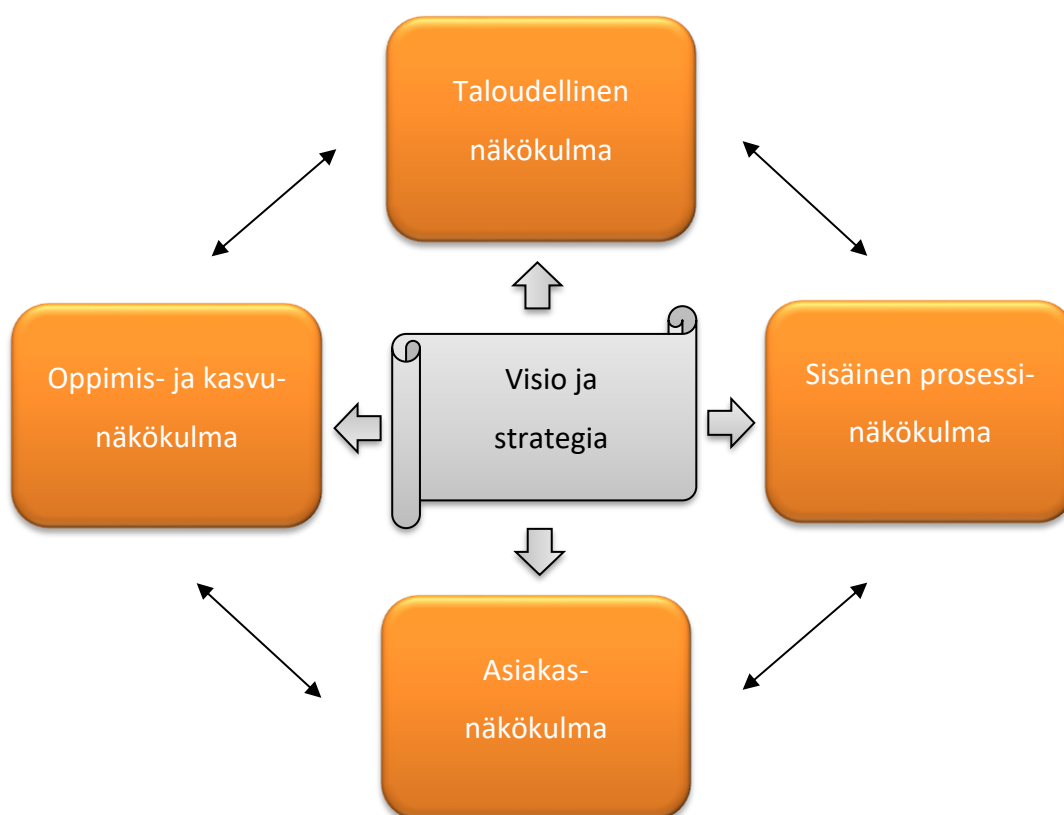
Strategialle on lukuisia määritelmiä. Strategia kuvaa niitä toiminnan keinoja, joilla johdon määrittelemä visio aiotaan saavuttaa. (Malmi ym. 2002, 61.) Se on tietoinen suuntaviivojen ja toimintatapojen valinta, jossa huomioidaan sekä sisäiset että ulkoiset tekijät pyrkien saavuttamaan asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. Kilpailutilanteessa toimivan yrityksen on erottauduttava kilpailijoistaan jatkaakseen toimintaansa, ja hyvän strategian avulla näitä erottavia tekijöitä voidaan korostaa. (Kamensky 2008, 19.)

Kun strategia ja visio ovat selvillä, voidaan mittareita alkaa määrittämään niiden pohjalta. Mittareiden määrittäminen käsitellään luvussa 2.3. Keskeistä Balanced Scorecardissa on, että mittarit ovat todella yhteydessä strategiaan ja visioon sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Huolellisesti laadittu mittaristo toimii myös hyvänä viestintävälineenä koko organisaatiolle, sillä strategiasta viestiminen koetaan olevan vaikeaa strategiassa käytettävien hankalien käsitteiden vuoksi. Kun BSC on laadittu kuvaamaan strategiaa ja liiketoiminnan uskottuja lainalaisuuksia, voidaan työntekijöille helposti perustella, miksi juuri kyseiset tavoitteet ja mittarit on valittu. Työntekijöiden ymmärryksen odotetaan johtavan aikaisempaa parempaan sitoutumiseen ja näin myös strategian toteutumiseen. (Malmi ym. 2002, 18-19; Mantere ym. 2006, 36-37.) Yli

kolmannes Balanced Scorecardia käyttävistä yrityksistä hyödyntää Balanced Scorecardia myös osana henkilöstön palkitsemisjärjestelmää (2GC Active Management 2018, 4).

2.2 Näkökulmat

Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa (Kuvio 1): taloudellinen, asiakas, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Nämä alkuperäiset näkökulmat eivät palvele kaikkia BSC:n soveltajia yhtä hyvin, ja monet suomalaiset ja ruotsalaiset organisaatiot ovatkin ottaneet mukaan viidennen mittausulottuvuuden, henkilöstönäkökulman. Muita usein käytettyjä näkökulmia ovat ympäristönäkökulma, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma ja toimittaja- tai alihankkijanäkökulma. Balanced Scorecardia rakentaessa yrityksen toimintaan soveltuvat näkökulmat voidaan valita joko ennen mittareiden määrittämistä, tai määritellyt mittarit voidaan jakaa sopiviin näkökulmiin vasta jälkikäteen. (Malmi ym. 2002, 23-24.)



Kuvio 1. Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa (Kaplan & Norton 1996, 9)

2.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut eli yrityksen kannattavuutta ja lisäarvon tuottokykyä. Näkökulmaa kutsutaankin myös omistajanäkökulmaksi. (Malmi ym. 2002, 24.) Balanced Scorecardin taloudellinen näkökulma on ennen kaikkea strategialla tavoiteltujen tulosten tarkkailudimensio, eli se kuvaa ennen kaikkea strategian seurauksia, ei niinkään strategiaa (Järvenpää ym. 2001, 198). Taloudelliset tavoitteet ovat keskiössä tarkasteltaessa BSC:n muita näkökulmia ja mittareita. Muiden näkökulmien ja mittareiden tulisi olla yhteydessä yhteen tai useampaan taloudelliseen tavoitteeseen, jolloin tämä syy-seuraussuhde todistaa yrityksen toiminnan tavoittelevan tuottoja omistajille. (Kaplan & Norton 1996, 47-62.)

Taloudellisen näkökulman mittareiden tulee kuvata strategian taloudellista onnistumista sekä määritellä ne tavoitteet, joihin yrityksen strategialla pyritään (Malmi ym. 2002, 25). Yhtiön taloudelliset tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä elinkaaren vaiheessa yritys on. Yleensä tavoitteina on liikevaihdon kasvu, kannattavuus sekä sijoitetun pääoman tuotto. Voimakkaassa kasvun vaiheessa olevat alkavat yritykset tavoittelevat usein liikevaihdon kasvua, kasvua tavoitelluilla markkinoilla sekä uusia asiakkaita. Suurin osa yrityksistä on elinkaarensa ylläpitovaiheessa, jossa tavoitellaan erityisesti tuottoja sijoitetulle pääomalle. Elinkaaren loppuvaiheessa olevassa yrityksessä siitä saatava kassavirta on merkittävimmissä roolissa. (Kaplan & Norton 1996, 48-49.)

Kannattavuutta ja taloudellista kasvua on mitattu yleensä perinteisin taloudellisista raporteista saatavin tunnusluvuin. Näitä ovat esimerkiksi liikevoitto, käyttökate, oman ja koko pääoman tuottoasteet, kassavirtaluvut sekä liikevaihdon kasvu. Yritystasolla on käytetty myös osakkeen arvonkehitystä ja voitto per osake -tunnuslukua, pörssiyritykset taas ovat seuranneet osakkeenomistajien perspektiivistä tulosten pitävyyttä ja osakevälittäjien antamia ostosuosituksia. Perinteiset taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan kuvaa hyvin viime aikoina korostettua omistajalähtöisyyttä, joten tuloskorteissa on käytetty esimerkiksi taloudellista lisäarvoa kuvaavaa mittaria EVA (economic value added) sekä markkinalisäarvoa MVA (market value added). (Järvenpää ym. 2001, 199-200.)

2.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma kuvaa, miten yritys aikoo luoda asiakkailleen arvoa voidakseen saavuttaa taloudelliset tavoitteensa. Jos yrityksellä on tuote tai palvelu, jolla voi tuottaa sellaista lisäarvoa asiakkaille mitä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan, yrityksellä on hyvät menestymisen mahdollisuudet markkinoillaan. (Järvenpää ym. 2001.)

Asiakasnäkökulmassa voidaan nähdä olevan kahdenlaisia mittareita: perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittarit heijastavat asiakassuhteen tulosulottuvuuksia, ja ovat yleisimmin samoja monissa organisaatioissa. Niiden avulla voidaan arvioida yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsoen. Näitä asiakaskannattavuutta kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. (Malmi ym. 2002, 25-26.) Nämä perusmittarit kuvaavat asiakkaille lisäarvoa tuottavien toimenpiteiden seurauksia (Järvenpää ym. 2001, 202).

Yleisluontoisten perusmittareiden lisäksi asiakasnäkökulmassa määritetään asiakaslupauksen mittarit, jotka kuvaavat kyseisen liiketoimintastrategian ominaispiirteitä. Näiden yritys kohtaisten tekijöiden avulla pyritään kasvattamaan esimerkiksi asiakastyytyvyyttä ja markkinaosuutta. (Järvenpää ym. 2001, 202-204.) Kaplan ja Norton (1996, 85) kuvaavat asiakastyytyvyyden ja markkinaosuuden liittyvän kiteytetysti seuraaviin asiakkaille arvoa tuottaviin asioihin: tuotteen tai palvelun ominaisuudet, asiakassuhteen luonne, sekä yrityksen ja tuotteen maine ja imago. Näille arvoa tuottaville asioille voidaan määrittää yrityksen kilpailustrategian mukaan sopivia mittareita. Tuotteen ja palvelun ominaisuuksia voidaan mitata hinnan ja laadun mittarein, asiakassuhteen luonnetta taas täsmällisyydellä, asiakaspalvelulla ja vasteajoilla. Näiden mittareiden tulisi heijastaa tekijöitä, joiden avulla yritys aikoo menestyä ja erottautua kilpailussa. (Malmi ym. 2002, 25-26.)

2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan yrityksen prosesseja, joissa onnistuminen on edellytys taloudellisen sekä asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sisäiset prosessit vaikuttavat asiakaskannattavuuteen ja sitä kautta taloudelliseen näkökulmaan, mutta niillä voi olla myös suora vaikutus taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen esimerkiksi prosessin kustannustehokkuuden kautta. Yrityksen kilpailustrategiasta riippuen BSC:ssä voidaan seurata erilaisia ydin- ja tukiprosesseja. Yrityksen onkin valittava mitattavaksi juuri ne prosessit, jotka korostuvat sen liiketoimintaympäristössä kilpailuedun luojina ja lisäarvoa tuottavina toimintoina. (Malmi ym. 2002, 27-28.)

Kaplanin ja Nortonin (1996, 96) mukaan kriittisimmät ydinprosessit strategian kannalta ovat tilaus-valmistus-toimitus -prosessi, after sales -prosessit sekä tuotekehitysprosessit. Kaikkien näiden prosessien keskeisimpinä mittauksen kohteina on nähty laatu, aika ja kustannukset. Tilaus-valmistus-toimitus -prosessissa keskeistä on näiden lisäksi joustavuus ja tehokkuus, ja usein käytössä onkin kustannuksiin ja tuottavuuteen liittyviä mittareita. After sales -prosesseilla on suuri merkitys asiakastyytyväsyyteen. Näihin prosesseihin luetaan muun muassa takuuhuollot, lisätarvikemyynnit ja reklamaatioiden käsittely. Laatua, aikaa ja kustannuksia after sales -prosessien osalta voidaan mitata esimerkiksi tarkkailemalla huoltojen odotusaikaa, reklamaatiokäsittelyn keskimääräisiä kustannuksia sekä myyntisaamisten kiertoaikaa. Tuotekehitysprosesseissa korostuvat tuotekehityksen läpimenoajat sekä tuotekehityskustannukset. Erityisesti tuotekehityksen läpimenoajat on todettu erittäin keskeiseksi kilpailutekijäksi, varsinkin elektroniikkateollisuudessa. (Järvenpää ym. 2001, 204-205.)

2.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman tulee kuvata, pystyykö yritys myös tulevaisuudessa luomaan arvoa omistajilleen ja kehittymään (Malmi ym. 2002, 28). Kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttaminen kaikissa kolmessa aiemmin esitellyssä näkökulmassa riippuu organisaation kyvyistä oppimiseen ja kasvuun. Strateginen kilpailuetu perustuu organisaation ydinkyvykkyyksien ainutlaatuiselle hyödyntämiselle. Näiden ydinkyvykkyyksien näkyviksi tekeminen ja niiden johtaminen ovat oppimisen ja kasvun näkökulman haaste. (Järvenpää ym. 2001, 205-206.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa voidaan nähdä sekä ennakoivia että tulostittareita. Tulostittareita ovat perinteisesti työntekijöiden tyytyväisyys, henkilöstön uskollisuus sekä työntekijöiden tuottavuus. Näiden mittaaminen ei kuitenkaan vielä kerro osaamisen kehittämisestä tai keinoista kannustavamman kulttuurin luomiseen. Ennakoivat mittarit tukevat erottautumista kilpailijoista ja ne jaotellaan kolmeen luokkaan: henkilöstön tiedot ja taidot, oppimista ja kehittämistä tukeva teknologia sekä oppimista ja kehittämistä tukeva ilmapiiri. Oppimista ja kehittymistä kuvaavat mittarit liittyvät läheisesti tietojohtamiseen ja henkisen pääoman kasvattamiseen. Niissä onnistuminen luo pohjaa muissa näkökulmissa onnistumiselle. (Järvenpää ym. 2001, 205-206.)

2.3 Balanced Scorecardin laatiminen

Mittaamisen avulla on tarkoitus hankkia, jalostaa ja jakaa tietoa, joka mahdollistaa mitattavan asian eli strategian selittämisen, tulkinnan ja ymmärtämisen. Balanced Scorecardin ei tulisi olla vain joukko erilaisia olemassa olevia mittareita, vaan valikoitu ja tasapainotettu kokonaisuus, joka on johdettu yrityksen strategiasta. Balanced Scorecardin mittareiden tulisi keskittyä niin eiliseen, tähän päivään kuin tulevaisuuteenkin. (Määttä 2000, 107-109.) Aiemmin on käsitelty Balanced Scorecardin lähtökohdat ja näkökulmat, ja tässä luvussa käsitellään sen laatimista; mittareiden valinnassa huomioidtavat tekijät sekä mittareiden määrittäytävät.

2.3.1 Mittareiden määrittäytävät

Kun organisaatiolla on visio ja strategia, voidaan mittareita lähteä johtamaan niiden pohjalta. Käytännössä Balanced Scorecardeja on laadittu kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on johtaa mittarit suoraan yrityksen visiosta ja strategiasta syy-seurausketjua noudattaen. Toinen tapa on määrittää jokaiselle näkökulmalle kriittiset menestystekijät, ja johtaa mittarit niiden pohjalta. (Malmi ym. 2002, 67-70.)

Mittareiden johtaminen syy-seurauslogiikkaa noudattaen

Syy-seurausketjua aletaan rakentaa yrityksen tai organisaation perimmäisestä tavoitteesta alkaen huomioiden päättelyketjussa yrityksen visio ja strategia. Kun puhutaan yrityksistä, niiden tavoitteena on viime kädessä tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Tätä tavoitetta tulisi mitata ja sille valita sopiva mittari tai useampi, esimerkiksi taloudellisen lisäarvon mittari. Seuraavaksi on pohdittava, minkä asioiden uskotaan johtavan tulevaisuudessa parhaaseen lisäarvoon. Lisäarvoa tuottavia tekijöitä voidaan nähdä olevan asiakasuskollisuus tai toimitusvarmuus, ja näille määritetään seuraavaksi mittareita. Sen jälkeen pohditaan, minkä sisäisten prosessien tuloksena asiakasuskollisuus ja toimitusvarmuus syntyvät. Tällaisia prosesseja voisi olla esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi, ja sitä voitaisiin mitata läpimenoajalla ja laatumittareilla. Viimeisenä tulisi miettiä miten sisäisten prosessien laatu sitten paranee. Vastaus löytynee henkilöstön osaamisen kehittämisestä. (Malmi ym. 2002, 65-66.)

Usein mittaristo syntyy yhdistämällä useampi yllä kuvatun kaltainen syy-seurausketju. Syy-seuraussuhteita kuvaamalla tehty mittaristo kuvaa kyseisen yrityksen strategiaa – asioita, joihin keskittymällä voidaan pärjätä kilpailussa ja suunnata kohti visiota. Balanced Scorecardin mittarit ovat toisiinsa sidoksissa ja näin mittaristoon on syntynyt sekä ennakoivia että tulosmittareita. Tämä laadintatapa soveltuu erityisesti, kun tavoitteena on käyttää Balanced Scorecardia nimenomaan strategiajohtamisen välineenä. (Malmi ym. 2002, 66-67.) Syy-seuraussuhteita kuvaamaan ja strategiasta viestimisen avuksi on suositeltavaa piirtää mittareista strategiakartta, joka on esitelty luvussa 2.4.

Mittareiden johtaminen kriittisten menestystekijöiden avulla

Yleisin tapa johtaa mittarit perustuu näkökulmiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Strategian pohjalta määritellään yrityksen toiminnan kannalta kriittiset menestystekijät jokaiselle näkökulmalle erikseen. Kriittiset menestystekijät kuvaavat asioita tai tilanteita, joissa onnistuminen vaikuttaa pidemmällä aikavälillä yrityksen menestykseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kriittisten menestystekijöiden pohjalta määritetään niille sopivat mittarit. (Järvenpää ym. 2001, 198-199.)

Alun perin kriittisillä menestystekijöillä on tarkoitettu 3-6 tekijää, jotka määrittävät toimialalla menestyvät yritykset. Kriittisten menestystekijöiden hyödyntäminen sopii parhaiten tietojärjestelmätyyppisen seurantamittariston luomiseen. Kriittisten menestystekijöiden käyttäminen mittarien johtamisessa on usein ongelmallista, koska kriittisiä menestystekijöitä voidaan nähdä olevan useita jokaiselle näkökulmalle. Kun yhtä menestystekijää voi olla hankala mitata yhdellä mittarilla, mittareiden lukumäärä kasvaa helposti turhan suureksi. Lisäksi mittariston osat jäävät helposti toisistaan irralliseksi toisistaan, kun jokaista näkökulmaa tarkastellaan erikseen – syy-seuraussuhteet jäävät todennäköisesti pohtimatta. Kokonaan kriittisiä menestystekijöitä ei kuitenkaan kannata jättää miettimättä, sillä niistä voi olla apua strategioita valitessa. (Malmi ym. 2002, 68.)

2.3.2 Hyvän mittarin ominaisuudet ja mittariston tasapaino

Mittarit on valittava niin, että jokainen niistä on yhteydessä yrityksen strategiaan. Hyvä mittari on myös määrällinen, eli sitä on helppo mitata, koska sille on olemassa määre. Mittareita valitessa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että mittarin arvot ovat helposti saatavilla eikä niiden hankkimisesta aiheudu kohtuuttomia kustannuksia. Niiden on oltava helposti ymmärrettäviä, strategian kannalta relevantteja ja niin tarkasti määriteltyjä, ettei kenellekään Balanced Scorecardin käyttäjälle jää epäselväksi, mitä mittarilla on tarkoitus mitata. (Niven 2002, 146-149.)

Balanced Scorecardin mittareiden tulisi olla lisäksi tasapainossa monessa eri suhteessa. Ensinnäkin tasapainon tulisi vallita rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittarien välillä. Tyypillisesti BSC:ssä on noin 20 % rahamääräisiä mittareita ja 80 % ei-rahamääräisiä. Tasapainolla tarkoitetaan näiden mittarien kohdalla sitä, ettei johtamisessa nojauduta pelkästään taloudellisiin mittareihin. (Malmi ym. 2002, 31.) Rahamääräisiä mittareita on kritisoitu paljon, sillä ne pohjautuvat tilinpäätökseen ja ovat näin usein tarkkuudeltaan riittämättömiä, sekä helposti manipuloitavissa. Näin ollen ei-rahamääräisten mittareiden rooli on vahvistunut yritysten kokonaisvaltaisessa toiminnan ohjauksessa, sillä niiden avulla päästään lähemmäs yrityksen toimintaa. (Puolamäki 2007, 229-230.)

Keskeisin BSC:tä rakennettaessa huomioitava tasapaino tulee olla niin sanottujen tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä (Malmi ym. 2002, 31). Tulostittarit kuvaavat, mitä tavoitteita on jo saavutettu; ne siis kertovat menneisyydestä ja siellä tehtyjen valintojen vaikutuksista. Ennakoivat mittarit kuvaavat enemmän itse yrityksen toimintaa ja keinoja nyt ja tulevaisuudessa. Ne ovat yleensä yksityiskohtaisempia ja räätälöidympiä kuin tulosmittarit. (Määttä 2000, 107.) Tulostittareita tuntuu löytyvän helposti eri näkökulmiin ja silloin mittarit saattavat jäädä irrallisiksi toisistaan ja näkökulmien väliset suhteet jäävät miettimättä. Hyvässä BSC:ssä myös pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet ovat tasapainossa. Tämä tasapaino saavutetaan automaattisesti, jos mittareiden määrittely tehdään syy-seurauslogiikkaa noudattaen. (Malmi ym. 2002, 31.)

Myös ulkoisten ja sisäisten mittareiden välistä tasapainoa pidetään tärkeänä. Ulkoisilla mittareilla tarkoitetaan taloudellista- ja asiakasnäkökulmaa, sisäisillä mittareilla taas sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulmaa. Käytännössä on todettu, että yleensä oppimisen ja kasvun mittareita on määritetty kaikkein vähiten. (Malmi ym. 2002, 32.)

Mittareiden tasapainottaminen edellä mainittujen tekijöiden välillä riippuu valitusta strategiasta ja siihen liittyvistä oletetuista menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Täydellinen tasapaino ei ole mahdollista eikä myöskään tavoiteltava asia, kuten todettiin jo rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittarien kohdalla. Strategia ohjaa BSC:n mittareiden painopistettä sen tärkeimpiä tekijöitä kohti. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 133.)

2.3.3 Mittareiden määrä ja tavoitearvot

Mittareiden määrä eri yritysten Balanced Scorecardeissa vaihtelee huomattavasti, eikä oikeaa mittareiden määrää voida sanoa; viime kädessä mittareiden määrä on sidoksissa Balanced Scorecardin käyttötapaan ja kyseessä olevaan yritykseen. Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillisesti mittareiden määrä vaihtelee 20 ja 25 mittarin välillä, mutta tässä on huomioitava, että Kaplan ja Norton ovat olleet tekemisissä verrattain suurten organisaatioiden kanssa. Suomessa käytössä olleiden Balanced Scorecardien

mittarimäärät ovat vaihdelleet neljästä 25:en mittariin. Sopiva määrä yritystason mittareille saattaisi siis olla enemmän 8-16 kappaletta. Nortonin ja Kaplanin tyyppillisissä mittaristoissa määritellään yleensä eniten mittareita sisäisten prosessien näkökulmaan, 8-10 kappaletta, ja muihin näkökulmiin valitaan keskimäärin 5 mittaria. Liiallinen mittareiden lukumäärä yleensä johtaa siihen, että niitä aletaan karsia hyvin pian kohtuullisemmiksi. (Malmi ym. 2002, 30.)

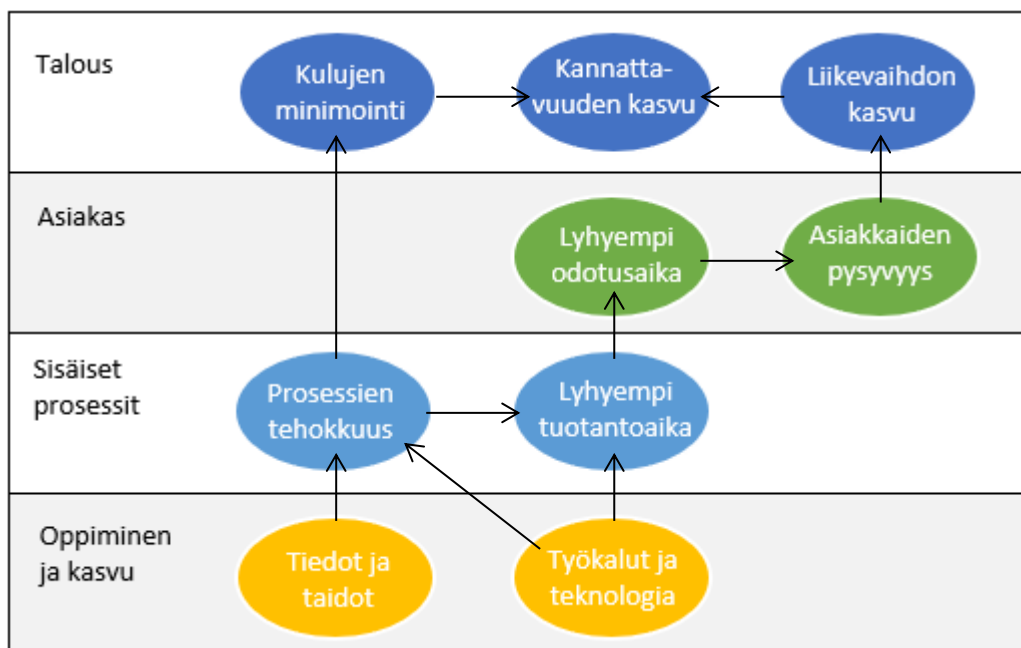
Mittareiden sopivaa määrää arvioitaessa on ennen kaikkea huomioitava mittariston ylläpidon vaatimat resurssit sekä se, että kaikki tarpeelliset näkökulmat ja strategian syyseuraussuhteet ovat mittaristossa edustettuna. (Kankkunen ym. 2005, 133.) Pienelle yritykselle riittää, kun Balanced Scorecardissa on muutama tärkeä mittari. Kun mittareita on vähän, mittaristokokonaisuutta on helpompi hallita, mutta se ei välttämättä kuvaa yrityksen strategiaa riittävän laaja-alaisesti. Toisaalta taas liian laaja mittaristo on työläs ylläpitää, mutta sen avulla yrityksen toimintaa ja tilaa voidaan kuvata kokonaisvaltaisemmin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 342.)

Kullekin mittarille asetetaan oma tavoitteensa. Hyvä tavoite on mitattava, sille on mitattavissa ja se on sidottavissa aikaan. Tavoitteita määrittäessä on hyvä ottaa huomioon tavoitteen haastavuus, mutta että tavoite on kuitenkin saavutettavissa. Kun tavoite saavutetaan, rimaa on nostettava ylöspäin edelleen lähemmäs vision määrittelemää tulevaisuuden tahtotilaa. Mittarin tavoite voidaan määrittellä joko absoluuttisena arvona tai vertailuna edellisen jakson arvoon, esimerkiksi 10 % vähemmän reklamaatioita. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu, n.d.)

Yritystoiminnan tavoitteet on asetettu yleensä yrityksen johdon toimesta. Osastokohtaiset tavoitteet vyörytetään yrityksen strategiasta, ja ihannetilanteessa henkilöstö on mukana määrittämässä keinoja ja tarvittavia resursseja, joilla uskotaan tavoitteisiin päästävän. Kun puhutaan Balanced Scorecardista strategian johtamisen välineenä, on ymmärrettävä tavoitteiden toteutumisen seuraamista varten valittujen mittareiden olevan ohjaavia, eikä kontrolloivia. (Kankkunen ym. 2005, 156-157.)

2.4 Strategiakartta

Edellä on käyty läpi Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa, joiden avulla voidaan määrittellä strategiaa kuvaavat tavoitteet ja mittarit. Strategiakartta on visuaalinen esitystapa, jolla voidaan ilmentää neljän näkökulman tavoitteiden väliset suhteet ja miten lukuisten mittarien avulla on onnistuttu kuvaamaan yhtä strategiaa. Syy-seuraussuhteet liittävät toisiinsa asiakkaan ja taloudellisen näkökulman tavoitellut tulokset ja tärkeiden sisäisten prosessien yliveritaiset tulokset, joiden tavoitteena on tuottaa arvoa yrityksen asiakkaille ja tukea sen tuottavuustavoitteita. (Kaplan & Norton 2004, 76-77.) Kuviossa 2 nähtävässä strategiakarttaesimerkissä on esitetty, miten alimman rivin organisaation sisäiset, kasvun ja oppimisen tavoitteet vaikuttavat toiseksi alimman rivin sisäisten prosessien tavoitteisiin. Ne taas vaikuttavat tässä esimerkissä tavoitteisiin taloudellisessa näkökulmassa joko suoraan tai asiakasnäkökulman kautta.



Kuvio 2. Strategiakartta (Balanced Scorecard Institutun www-sivut 2017)

Strategiakartan tehtävänä on auttaa organisaation eri tasoja ymmärtämään strategiaa, ja se onkin hyvä strategiaviestinnän väline. Parhaimmillaan strategiakartan avulla työntekijä voi itse havaita tekemänsä työn merkityksen suhteessa yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Strategiakartta kannattaa rakentaa mittariston suunnitteluvaiheessa, jolloin valittujen menestystekijöiden tai tavoitteiden puutteet tai mahdolliset päällekkäisyydet tulevat esiin. (Järvenpää ym. 2013, 337-338.) Jos jokin strategian osa-alue

näyttää puuttuvan strategiakartasta, strategia on todennäköisesti puutteellinen ja asetettuja tavoitteita voi olla silloin mahdoton saavuttaa. Organisaatioilta on usein jäänyt määrittelemättä esimerkiksi sisäisen prosessin mittareiden ja asiakkaalle tarjotun arvon välinen yhteys tai innovaatiotavoitteet ja työntekijöiden taitoihin liittyvät tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 32.)

3 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

3.1 WiseNetwork Oy

WiseNetwork Oy on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Se on vuonna 2012 Mikkeeliin perustettu ohjelmistoalan yritys. Yrityksen kotipaikka ja päätoimipaikka sijaitsee Porissa. Vuoden 2016 liikevaihto oli 246 000 euroa ja liiketoiminnan tappio 70 000 euroa. (Suomen Asiakastieto Oy:n [www-sivut](http://www.suomenasiakastieto.fi) 2018.) Yrityksen liikevaihto on kasvanut tasaisesti sen ensimmäisistä vuosista lähtien, ja vuoden 2018 liiketoiminnan tuloksen odotetaan olevan positiivinen. Maaliskuussa 2018 yritys työllisti kymmenen henkilöä. Mikkelin toimipisteellä työskentelee kaksi ohjelmoijaa ja Porin toimipisteellä yhteensä kahdeksan henkilöä ohjelmoinnin, testauksen, asiakaspalvelun, myynnin ja talouden tehtävissä.

Yrityksen henkilöstöllä ja omistajilla on kokemusta Rakentaja.fi-verkkopalvelun kehittamisestä sekä erilaisista myynnin, markkinoinnin ja liiketoiminnan prosessien digitalisoimisesta. WiseNetwork Oy tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaista Wise-verkkopalvelujärjestelmää, jolla voi hoitaa myynnin, markkinoinnin, asiakashallinnan sekä taloushallinnon prosessit samassa järjestelmässä. Kaikki järjestelmän osat toimivat samoilla käyttäjätunnuksilla, ja tieto kulkee saumatta järjestelmän osasta toiseen. Järjestelmää voi käyttää millä tahansa internetyhteydessä olevan laitteen kanssa aina pöytä-tietokoneesta älypuhelimeen. (WiseNetwork Oy:n [www-sivut](http://www.wisenetwork.fi) 2018.)

WiseNetwork Oy:n toimitusjohtaja Hannu Myöhänen kertoo, että yrityksen toiminnan peruskulmakivenä on jatkuva kehitys ja laaja toiminnallisuuksien kirjo, joiden avulla WiseNetwork on erittäin kilpailukykyinen ohjelmistotoimittaja. Nykypäivänä

yrittäjillä on käytössään laaja skaala erilaisia järjestelmiä eri digitaalisille toiminnallisuuksille, jotka toimivat kömpelösti ja niiden käyttö aiheuttaa turhaa työtä, kun tietoja joudutaan syöttämään moneen eri paikkaan eivätkä tiedot ole aina ajan tasalla. Wise-järjestelmässä kaikki toiminnot ovat helppokäyttöisiä ja toimivat samalla logiikalla. Haasteena kuitenkin nähdään uusien asiakkaiden houkuttelu käyttämään näin laajaa järjestelmää; monet näkevät kokonaisuuden isona ja pelottavana kokonaisuutena, vaikka todellisuudessa organisaation nykyiset järjestelmät voivat olla erittäin monimutkaisia käyttää eivätkä toimi saumattomasti keskenään.

Yrityksen nimi kuvastaa asiakkaiden luomaa viisasta verkostoa, jonka kanssa tiiviissä yhteistyössä järjestelmää kehitetään koko ajan eteenpäin. Wisen yksi sloganeista onkin ”Asiakkaan tarpeiden jatkuva kehittäminen on jatkumo, joka ei lopu koskaan.” Kehitystyötä on tehty yhdessä monen eri toimialan yritysten kanssa. WiseNetworkilta löytyy referenssejä muun muassa jääkiekon Liiga-joukkueista, sähköyhtiöistä sekä kaupakamareista. Uusi asiakas voi ottaa nopeasti käyttöön koko järjestelmän tai halutesaansen osia, kuten kotisivut, asiakashallinnan ja markkinoinnin työkalut. Asiakas saa käyttöönsä yritysilmensä mukaisesti personoidun järjestelmän, jatkuvan tuen ja koko ajan kehittyvän tuotteen. (WiseNetwork Oy:n www-sivut 2018.)

Wise-järjestelmä -palvelulle voidaan nähdä olevan erittäin paljon kilpailijoita, mutta ne ovat pääsääntöisesti ohjelmistotoimittajia, jotka kilpailevat yksittäisen Wise-järjestelmän toiminnallisuuden, kuten verkkokaupan, kotisivujen tai taloushallinnon kanssa sekä sellaiset yritykset, jotka integroivat näitä yksittäisiä toiminnallisuuksia toimimaan keskenään. Tällaiset integraatioprojektit ovat aina yrityskohtaisia, ja siksi myös kalliita. Wise-järjestelmän laajuista, yhtä kokonaisvaltaista ohjelmistoa tarjoavaa yritystä ei ole WiseNetworkin tiedossa koko maailmassa, joten Myöhänen toteaa, ettei aivan samalla viivalla olevia kilpailijoita ole. Myöhänen mukaan WiseNetworkin mahdollisuudet liiketoiminnan laajentamiseen ovat rajattomat. Järjestelmä kestää laajat asiakaskannat, sillä asiakkaiden tietokannat sijaitsevat maailman suurimmilla palveluntuottajilla ja järeimmillä servereillä. Uhkana liiketoiminnalle on it-alalla kuitenkin laajat tietoturvaohjelmat, joihin voidaan varautua asianmukaisin turvatoimenpitein ja laadukkaalla ohjelmistokehityksellä.

3.2 Ohjelmistoalan kuvaus

Ohjelmistoalan toimialaluokkiin kuuluvat muun muassa ohjelmistot ja konsultointi, ohjelmistojen kirjoittaminen, muuntaminen ja testaaminen, tietokonejärjestelmien suunnittelu, sekä ohjelmistoihin liittyvät asiantuntijapalvelut (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Wisenetwork Oy:n päätoimiala on Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus (62010).

Suomessa on erittäin paljon pieniä ohjelmistoyrityksiä, ja huomattava määrä keskikokoisia yrityksiä. Vuosina 2014-2015 ohjelmistoala kasvoi Suomessa voimakkaammin kuin muut tilastoidut toimialat; alan suomalaisten yritysten yhteenlaskettu liikevaihto ylitti jo 10 miljardin euron rajapyykin. (Korpimies 2017.) Vuonna 2016 toimiala kasvoi 5,9 % ja kasvua tapahtui kaiken kokoisissa yrityksissä. ”Toimiala kasvaa edelleen ja yritykset ovat kasvuhaluista. Myös yritysten halu kansainvälistyä on lisääntynyt”, kertoo ohjelmistoyrityskartoituksen tehnyt Jyväskylän yliopiston tutkija Eetu Luoma. Kasvuhaluiset yritykset uudistavat koko ohjelmistoalaa testaamalla uusia liiketoimintamalleja ja teknologioita. (Ohjelmistoyrittäjät ry & Teknologiateollisuus ry 2017.)

Ohjelmistoalaa siivittää tällä hetkellä digitalisaatio. Yritykset panostavat suurissa määrin digiratkaisujen kehittämiseen, ja tämä tukee it-konsulttien ja ohjelmistoyritysten liiketoiminnan kasvua. (Korpimies 2017.) Voimakasta kasvuvauhtia jarruttaa kuitenkin osaajapula. Ohjelmistoyrityksillä on vaikeuksia löytää tarpeitaan vastaavia osaajia ja alalla nähdäänkin olevan tarvetta useille tuhansille uusille työntekijöille. Ohjelmointityötä ja sitä vastaavia tehtäviä on tarvittavista tehtävistä noin puolet, ja lisäksi tarvitaan muuta laaja-alaista osaamista kuten asiantuntijoita muotoilun ja projektityön sarjalta sekä analytikoita. Ohjelmistoyrittäjät ry:n ja Teknologiateollisuus ry:n tekemän vuosittaisen kartoituksen mukaan kyse ei ole vain osaajien määrästä, vaan myös muuttuvista osaamisvaatimuksista, kun koko it-ala kokonaisuutena kehittyy nopeaa tahtia eteenpäin. Tämä luo myös koulutusjärjestelmälle suuria haasteita, koska osaamistarpeet eroavat jo nyt merkittävästi nykyisestä koulutustarjonnasta. (Ohjelmistoyrittäjät ry & Teknologiateollisuus ry 2017.)

Ohjelmistoalalla suurin osa henkilöstöstä on korkeasti koulutettua, joten osaajapula koetaan suurena huolena. Alan yritykset pelkäävät, että osaajapulan kasvaessa

nykyisestä, siitä voi muodostua yksittäisten yritysten kasvun este. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2017.) Erkki Salminen, ohjelmistoyritys Gofore Oyj:n henkilöstöjohtaja, kertoo Kauppalehden artikkelissa (2018) oman näkemyksensä alan osajapulan ratkaisemisesta: ”Tarvitaan erilaisia koulutus- ja valmennusputkia työuran eri vaiheissa oleville ihmisille. Yritykset kantavat oman kortensa kekoon, mutta koulutustahojen on aktiivisesti tarjottava korkealaatuista ja tarkoituksenmukaista koulutusta. Meidän kannattaa huolehtia, että Suomi on houkutteleva ja helppo vaihtoehto ulkomaisille osaajille.”

3.3 Työn tavoite

Työn tavoitteena on luoda ohjelmistoalan yrityksen liiketoimintaan räätälöity helppokäyttöinen BSC-mittausjärjestelmä. Toimeksiantajalle luotua Balanced Scorecardia voidaan käyttää organisaation strategianmukaisen toiminnan ohjaukseen. Mittariston käyttöönoton tavoitteena on sulauttaa strategia organisaation jokapäiväiseen toimintaan, yhtenäistää tavoitteet koko organisaatiolle ja näin keskittyä organisaation asettamien tavoitteiden kannalta kriittisiin menestystekijöihin.

Strategiasta viestiminen työntekijätasolle on yksi tärkeimmistä työn tavoitteista ja osa strategian sulauttamista organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Strategiakartan avulla voidaan kuvata yksinkertaistetusti eri toimintojen syy-seuraussuhteet yrityksen toiminnassa, ja siksi se on hyvä väline organisaation sisäiseen viestintään.

Työssä laadin WiseNetwork Oy:lle toimivan Balanced Scorecardin. Määrittelen vision, strategian ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit eri näkökulmille ja muodostan niistä mittariston ja lopuksi kuvaan strategiakartan avulla syy-seuraussuhteet mittarien välillä. Mittareiden tavoitearvojen määrittäminen jää työn ulkopuolelle – toimeksiantaja määrittelee ne itse ottaessaan Balanced Scorecardin käyttöön. Käyttöönotto ja mittauksen aloittaminen jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle työn laajuuden vuoksi.

3.4 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Yrityksillä on tarve jatkuvaan kehittämistyöhön esimerkiksi luodakseen toimivan organisaatorakenteen, motivoidakseen henkilöstöä ja tehostaakseen toimintaansa sekä kehittääkseen prosessejaan. Yritysten toimintaympäristön nopea muutos luo suuria muutostarpeita myös yritysten toimintoihin. Kehittämistyö saa alkunsa usein organisaation kehittämistarpeista tai muutoshalusta. Kehittämistyön avulla luonnostellaan, kehitellään ja otetaan käyttöön uusia ratkaisuja käytännössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12-13, 19.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia. Ne ilmenevät suhteina ja suhteiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet taas ilmenevät toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisina, jotka ovat ihmisistä lähtöisin olevia ja ihmiseen päätyviä tapahtumia. Laadullisen tutkimuksen tavoite on esittää ihmisen omat kuvaukset kokemastaan todellisuudesta, jotka usein sisältävät ihmiselle itselleen merkityksellisiä asioita elämässä. (Varto 1992, 23-24, 58-59.) Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, ettei tavoitteena ole löytää absoluuttista totuutta tutkimuskohteesta. Tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Alasuutari 1994, 34.)

Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, eli sille on määritetty aihepiiri, mutta koko haastattelun kulun ei tarvitse olla lyöty lukkoon. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee valittujen keskeisten teemojen varassa, ja näin tutkittavien ääni tulee kuuluviin. Keskeistä on ihmisten tulkinta asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset, sekä niiden vuorovaikutus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työn aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Tämän valinnan avulla uskon saavani paljon tietoa toimeksiantajayrityksestä, sen liiketoiminnasta ja tavoitteista ja näiden taustatietojen avulla on hyvä rakentaa Balanced Scorecardia. Balanced Scorecardin rakentamiseen tarvitaan tietoa yrityksen visiosta ja strategiasta, ja näiden

selvittäminen onnistuu parhaiten selkeisiin teemoihin jaetulla haastattelulla. Yrityksen tämän hetken tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista parhaiten osaa kertoa toimitusjohtaja Hannu Myöhänen, joka on osallistunut yrityksen päivittäiseen toimintaan yrityksen alkutaipaleesta lähtien. Myöhänen toimii myös Wise-järjestelmän myynnin tehtävissä ja osaa kertoa laajasti niin WiseNetworkin palvelusta kuin asiakkaistakin. Haastattelin Hannu Myöhästä WiseNetwork Oy:n toimistolla, ja teemahaastattelun runko on esitetty opinnäytetyön liitteessä 1.

Lisäksi mittarien määrittämisessä käytin osallistuvaa havainnointia. Se voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan läsnäolo vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, tässä tapauksessa tutkijan osallistuminen vaikuttaa toimeksiantajan vision ja strategian pohjalta valittaviin mittareihin. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ei vaikuta tilanteiden kulkuun osallistuessaan tutkittavaan tilanteeseen. Havainnointitilanteessa tutkijan on oltava läsnä kahdessa roolissa: osallistujana ja toisten käyttäytymisen seuraajana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa olen osallistunut erittäin aktiivisesti tutkimuksen kulkuun valitsemalla vision ja strategian pohjalta omasta mielestäni sopivimmat mittarit toimeksiantajan Balanced Scorecardiin.

4 BALANCED SCORECARD WISENETWORK OY:LLE

4.1 Visio

WiseNetwork on toimintaympäristössään ainoa näin kokonaisvaltaisen järjestelmän toimittaja, joka jatkuvasti kehittää palveluaan asiakkaiden kanssa yhteistyössä. ”Jatkuvan kehityksen lupaus ja monenlaisen liiketoimintaan taipuva järjestelmä ovat WiseNetwork Oy:n kilpailuvaltit”, tiivistää Hannu Myöhänen.

Yrityksen visiona on olla markkinajohtaja kokonaisvaltaisen liiketoiminnan digitalisaation mahdollistavien palveluiden tarjoajien joukossa. Kahden vuoden kuluessa järjestelmä sisältää monikanavaviestinnän, asiakashallinnan, myynnin ja taloushallinnon eri ratkaisut ja koko järjestelmä on 20-30 yrityksen käytössä. Kun saadaan näin paljon

asiakaskokemusta ja hiottua järjestelmää entisestään, on tie sen jälkeen auki ja mahdollisuudet liiketoiminnan laajenemiseen ovat toimitusjohtajan mukaan rajattomat. Viiden vuoden kuluttua yrityksen onkin tarkoitus listautua pörssiin, joka edellyttää erittäin hyviä taloudellisia resursseja.

Selvitin WiseNetworkin visiota kahden ja viiden vuoden aikavälillä, sillä se on nuori yritys ja liiketoiminta on tällä hetkellä voimakkaan kasvun vaiheessa. Esimerkiksi kymmenen vuoden päähän on todella hankala kuvata yrityksen tilaa, sillä toimiala on niin nopeasti uudistuva eikä tulevaisuuden liiketoiminnan tai yleisen digitalisaation kehitystä voi ennustaa niin pitkälle.

4.2 Strategia ja kriittiset menestystekijät

Jotta WiseNetwork Oy voi tavoittaa visionsa, sen on entistä enemmän panostettava laadukkaaseen kehitystyöhön. Laadukas kehitystyö syntyy osaavan ja sitoutuneen henkilöstön avulla. Tärkeää on, että järjestelmän kehityksessä on alan viimeisintä koulutusta, mutta laajan järjestelmän ollessa kyseessä olisi ehdottoman tärkeää, että oma henkilöstö koulutetaan myös täydellisesti oman järjestelmän uusien ja vanhojen ominaisuuksien käyttöön. Organisaatiossa arvostetaan tiimityötä ja sisäisen viestinnän avulla voidaan sitouttaa koko henkilöstö liiketoimintaan ja painottaa heidän tärkeää rooliaan. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta kriittisiä menestystekijöitä ovat osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö.

Wise-järjestelmän ylläpito ja asiakkaiden ohjeistuskäytäntöjä on myös tehostettava, jolloin henkilöresurssit voidaan keskittää tärkeimpiin prosesseihin: kehitykseen, asiakaspalveluun sekä myyntityöhön. Yritys luo asiakkailleen arvoa itse asiakaspalvelutilanteessa, mutta myös toimittamalla asiakkaalle toimintavarman ja asiakkaan liiketoiminnan arkea helpottavan työkalun. Laadukas kehitystyö ja asiakaspalvelu on sisäisten prosessien näkökulman ensimmäinen kriittinen menestystekijä. Asiakaslähtöisyys on aina ollut koko WiseNetworkin toiminnan perusta, se on toinen sisäisten prosessien kriittinen menestystekijä. Tavoitteena on luoda asiakkaiden tarpeisiin vastaava järjestelmä, joten asiakaslähtöisyyteen on kiinnitettävä tarkasti huomiota.

Asiakastyytyväisyyteen panostaminen on siis yksi tärkeimmistä seurannan kohteista – toimitusjohtaja linjaa, että asiakkaiden toivotaan olevan ”ikuisia asiakkaita”. Järjestelmän tulee olla niin toimiva ja monipuolinen, ettei asiakkaalla ole syytä vaihtaa sitä mihinkään muuhun. Tavoitteena siis on, että asiakaspoistuma on mahdollisimman pieni. Kun uusia asiakkaita hankitaan tasaiseen tahtiin ja vanhat asiakkaat saadaan pidettyä asiakkaina, liikevaihto kasvaa ja kun kulut saadaan pidettyä hallinnassa, myös liiketoiminnan tulos paranee. Taloudellisesta näkökulmasta kriittiset tekijät menestymisen tavoittelussa onkin kestävä kasvu. Kestävä kasvu tarkoittaa liiketoiminnan jatkuvaa kasvua, jota ilman tulevaisuuden vision tavoittelu on toimeksiantajalle hankalaa.

Asiakasnäkökulman kriittinen menestystekijä on WiseNetworkilla positiivinen asiakaskokemus. Sen avulla sen on mahdollista tavoitella markkinoilla tunnettuutta ja uusia asiakkaita. WiseNetworkin on tavoiteltava niitä asiakkaita, joilla on todella tarvetta laajalle järjestelmälle ja valmiudet maksaa palvelusta. Tässä vaiheessa on tärkeää saada hyviä referenssejä, asiakaskokemuksia, jotka tulevaisuudessa toimivat myyntivaltteina. Myyntihenkilöiden on tunnistettava potentiaaliset asiakasyritykset ja kartoittaa niiden tarpeet perinpohjaisesti, jotta voidaan perustella Wise-järjestelmän tuomat hyödyt juuri asiakkaan liiketoimintaan.

4.3 Mittarien valinta

Valitsin WiseNetwork Oy:n Balanced Scorecardiin perinteisimmät neljä näkökulmaa, joita Kaplan ja Nortonkin käyttivät: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Mielestäni ne sopivat hyvin toimeksiantajan liiketoimintaan. Mittarit painottuvat mittaamaan liiketoiminnan kasvua ja kehitystä, sillä se on tällä hetkellä liiketoiminnan menestyksen kannalta tärkeintä. Valitsin BSC:n mittarit edellisessä luvussa esiteltyjen kriittisten menestystekijöiden pohjalta ja Balanced Scorecard on kuvattu kokonaisuudessaan luvun lopussa taulukon muodossa. Mittareiden valinnassa kiinnitin huomiota, että näkökulmien välinen tasapaino säilyy, ne pohjautuvat visioon ja strategiaan ja että mittarien määrä pysyy maltillisena, jolloin mittaristo on hyvin hallittavissa ja helppokäyttöinen pienelle yritykselle.

Taloudellinen näkökulma

Taloudelliseen näkökulmaan valitsin mittareiksi liikevaihdon kasvun (%) sekä liiketuloksen (%) mittarit. Mittareilla mitataan prosentuaalista kasvua edelliseen tarkastelu-kauteen verrattuna, jolloin ne ovat hyvät mittarit kestäväälle kasvulle.

Liikevaihto kuvaa yrityksen varsinaisen toiminnan myynnistä saatuja tuottoja alennusten ja arvonalennuksen jälkeen. Liikevaihdon kasvuprosentin avulla kuvataan liiketoiminnan kasvun kehittymistä ja myyntimenestystä. Liikevaihdon kasvu saadaan aikaan tuote- ja palvelutarjonnan kasvulla ja myyntihintojen nousulla. Liikevaihdon kasvu-% saadaan laskusäännöllä $100 * [\text{liikevaihto (12 kk)} - \text{edellinen liikevaihto (12 kk)}] / \text{edellinen liikevaihto (12 kk)}$. (Balance Consultingin www-sivut 2018.)

WiseNetworkin liikevaihto koostuu pääosin asiakkaiden sopimuksenmukaisista järjestelmämaksuista sekä käyttöönottomaksuista. Liikevaihdon kasvu saadaan siis aikaan asiakasmäärän kasvulla. Liikevaihdon kasvuun vaikuttaa lisäksi myös palvelun hinnoittelu. Liikevaihdon kasvuun vaikuttaa negatiivisesti, jos asiakkaat päättävät jättää Wise-järjestelmän ja irtisanovat palvelusopimuksen. Liikevaihdon kasvu-% -mittarin arvo saadaan Balanced Scorecardiin suoraan yrityksen käyttämästä taloushallinto-ohjelmistosta.

Liiketulos kertoo liiketoiminnan tuotoista jäljelle jääneen summan ennen veroja ja rahoituseriä, kuten korkokuluja. Liiketulosta laskettaessa liiketoiminnan tuotoista vähennetään liiketoiminnan kulut sekä yrityksen käyttöomaisuuden kuluminen eli poistot. Tunnusluku soveltuu yrityksen kehityksen vertailuun hyvin ja se kertoo toiminnan kannattavuudesta. Liikevaihdon laskusääntö on $\text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot} - \text{toimintakulut} - \text{poistot ja arvonalennukset}$. Liiketulos-% kuvaa liiketuloksen osuutta liikevaihdosta, ja se lasketaan $100 * \text{liiketulos} / \text{liikevaihto}$. (Balance Consultingin www-sivut 2018.)

WiseNetworkin taloudellisena kriittisenä menestystekijänä olevaa kestäväää kasvua voidaan mitata liiketulos-%-mittarilla. Mittarin arvoa voidaan parantaa tuottoja lisäämällä, esimerkiksi uusien asiakkuuksien tai hinnankorotusten seurauksena. On kuitenkin huomattava, että useimmiten asiakkaista syntyy myös kustannuksia, jotka

vaikuttavat taas liiketulokseen negatiivisesti. WiseNetworkilla liiketoiminnan kuluihin kuuluvat paitsi henkilöstökulut, myös järjestelmän erilaiset ylläpitokustannukset kuten palvelin- ja muut tietoliikenteen kulut. Liiketulos-% -mittarin arvo saadaan liikevaihdon kasvu-% -mittarin tapaan taloushallinto-ohjelmistosta.

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma on tärkeä WiseNetworkin vision kannalta, sillä asiakaslähtöisyys on yksi sen toiminnan ja koko Wise-järjestelmän kehityksen peruseräpäätöistä. Toimialalla menestymiseen yritys tarvitsee nyt positiivisia asiakaskokemuksia, ja tälle kriittiselle menestystekijälle määritin kaksi mittaria.

Ensimmäinen asiakasnäkökulman mittari on asiakastyytyväisyys. Tyytyväiset asiakasyritykset pysyvät myös jatkossa järjestelmän käyttäjinä ja heidän hyvien kokemusien ja suosittelujen avulla voidaan lähestyä muita saman toimialan potentiaalisia asiakkaita. WiseNetworkilla on jo koettu onnistumisia tällä tavalla, että hyvän referenssin avulla on saatu uusia asiakkaita samalta toimialalta. Asiakastyytyväisyyttä parannetaan asiakaspalvelun laadulla ja huomioimalla asiakas kaikissa tilanteissa. Esimerkiksi asiakaspalvelun nopeus sekä oikea-aikainen tiedottaminen ja yhteydenotot ovat tässä tapauksessa asiakastyytyväisyyttä parantavia tekijöitä. WiseNetwork voi selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyttä toteuttamalla asiakastyytyväisyyskyselyn järjestelmästä löytyvällä tiedonkeräystyökalulla. Kysely lähetettäisiin mahdollisimman laajalle joukolle järjestelmän käyttäjiä ja siihen olisi mahdollisuus vastata halutessaan myös anonyymisti.

Toiseksi mittariksi valikoitui sopimuskannan kasvu. Sen avulla voidaan kartoittaa paitsi tulevaa taloudellista kasvua, myös strategista tavoitetta ikuisista asiakkaista. Sopimuskannan kasvumittarissa verrataan aina sopimuskannan kasvua edelliseen kauden verrattuna. Kun mittarin arvo pysyy positiivisena, voidaan ajatella myyntihenkilöiden onnistuneen työssään, ja ennen kaikkea positiivisen kasvun heijastelevan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja luottamusta tarjottuun palvelukokonaisuuteen. Oma osansa on myös vanhoilla asiakkailla ja heidän asiakasuskollisuudellaan. Sopimuskannan kasvua voidaan seurata Wisen myynnin järjestelmästä löytyvästä sopimushallinnasta euroääräisen sopimuskasvun arvosta.

Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma painottuu WiseNetworkin Balanced Scorecardissa, koska liiketoiminnan arvonluonti tapahtuu pääosin siinä. Strategisiin tavoitteisiin ja visioon päästään kriittisin menestystekijöin, joita tälle näkökulmalle on kaksi: laadukas kehitystyö ja asiakaspalvelu sekä asiakaslähtöinen kehitys. Sisäisiin prosesseihin valitsin yhteensä neljä mittaria.

Laadukkaan kehitystyön ja asiakaspalvelun mittareiksi valitsin seuraavat: ilmoitettujen bugien määrä, uuden ominaisuuden läpimenoaika ja tukipyynnön käsittelyaika. Nämä mittaavat mielestäni hyvin kyseistä kriittistä menestystekijää. Niissä korostuu kehitysprosessin tehokkuus sekä laatu. Bugit eli virheet johtuvat kehitystyössä usein siitä, että uusia ominaisuuksia ei ole tarpeeksi testattu tai ne on koodattu huolimattomasti. Bugien korjaaminen syö tehokasta aikaa uuden kehittämiseltä ja turhauttaa asiakkaan. Virheiden väheneminen kertoo laadukkaammasta ohjelmoinnista ja sen avulla voidaan luoda arvoa järjestelmän käyttäjälle.

Uuden ominaisuuden läpimenoaika -mittari taas kuvaa hyvin kehitystyön tehokkuutta. Se on aika, joka mitataan uuden ominaisuuden suunnitteluprosessista alkaen, siihen saakka, kun ominaisuus on asiakkaalla toiminnassa. Tähän mittariin voidaan vaikuttaa hyvällä projektijohtamisella, jossa kehitykseen osallistujat tietävät aikataulunsa ja työtehtävänsä ja heillä on riittävät resurssit työn toteuttamiseen. Kolmas mittari on tukipyynnön käsittelyaika. Se on laadukkaan asiakaspalvelun mittari, koska asiakkaalle nopea asiakaspalvelu on usein parasta asiakaspalvelua. Tukipyyntö on asiakkaan sähköpostitse tai järjestelmän kautta lähetetty palvelupyyntöviesti. Liiketoiminnan hoitoon tarkoitetun järjestelmän ollessa kyseessä asiakkaalla on harvoin aikaa odotella päiviä, jos jokin asia pitää selvittää. Siksi järjestelmätoimittajan on kyettävä mahdollisimman tehokkaaseen asiakaspalveluun ja sillä on oltava hyvät resurssit siihen. Näiden kaikkien sisäisten prosessien näkökulman mittarien arvot voidaan kerätä WiseNetworkilla käytössä olevasta projektinhallintaohjelmasta, johon kaikki bugit sekä tukipyynnöt tulevat.

Asiakkaiden pyynnöstä kehitettyjen ominaisuuksien mittari on mittari asiakaslähtöiselle kehitykselle. Mittarilla mitataan näiden ominaisuuksien lukumäärää.

WiseNetworkin liiketoiminnan lähtökohdan mukaan tavoitteena on kehittää järjestelmää asiakkaiden kanssa yhteistyössä ja heidän tarpeisiinsa. Tässä mittarissa huomioidaan ne ominaisuudet, jotka kehitetään kaikkien asiakkaiden hyväksi. WiseNetwork on toteuttanut myös asiakaskohtaisia ominaisuuksia, mutta niistä veloitetaan asiakasta erikseen. ”Yhteiseksi hyväksi” asiakkaan pyynnöstä kehitetyt ominaisuudet kuuluvat asiakkaiden järjestelmän hintaan ja näin asiakkaita myös kannustetaan osallistumaan kehitystyöhön, joka vie sekä Wise-järjestelmää eteenpäin mutta luo arvoa myös asiakkaalle.

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö luo pohjan onnistuneelle liiketoiminnalle. Sen mittariksi valitsin henkilöstön vaihtuvuuden. Työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys heijastelee henkilöstön vaihtuvuuteen. Yrityksen tavoitteena on yleisesti solmia pitkiä työsuhteita, sillä uuden työntekijän rekrytoiminen ja perehdyttäminen työhön vie aina omat resurssinsa, ja kuten luvussa 3.2 selvisi, ohjelmistoalalla on pulaa työntekijöistä eli uuden työntekijän löytäminen ei alalla ole välttämättä kovin helppoa. Työntekijöiden sitouttaminen ja motivoiminen ovat tärkeässä roolissa työtyytyväisyyden edistämässä. Tyytyväiset työntekijät vähentävät vaihtuvuutta organisaatiossa. Tyytyväisyyttä voidaan lisätä työolosuhteita parantamalla, kuten avoimella ja kannustavalla työilmapiirillä ja tarjoamalla esimerkiksi työsuhte-etuja. Henkilöstön vaihtuvuudesta saadaan tieto yrityksen henkilöstöhallinnasta.

Toinen oppimisen ja kasvun näkökulman kriittinen menestystekijä on osaava henkilöstö. Osaavalla henkilöstöllä on alan viimeisin tieto, jonka avulla menestyä sisäisissä prosesseissa, sekä taidot käyttää kokonaisvaltaisesti Wise-järjestelmää. Osaavan henkilöstön mittareiksi valitsin sisäiset koulutukset ja ulkoiset koulutukset. Näissä mitataan koulutuksiin osallistuneiden määrää. Kouluttautuminen ammatillisesti on tärkeää, koska ohjelmistoala muuttuu kovaa vauhtia, ja lisäksi WiseNetworkin järjestelmä on niin laaja, että tietotaitoa eri aloilta vaaditaan paljon järjestelmän kehittämiseksi. Sisäisten koulutusten tärkeys taas tulee esiin siinä, että jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on valmius asiakaspalveluun, mutta myös järjestelmän kokonaisvaltainen ymmärrys sitouttaa yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen.

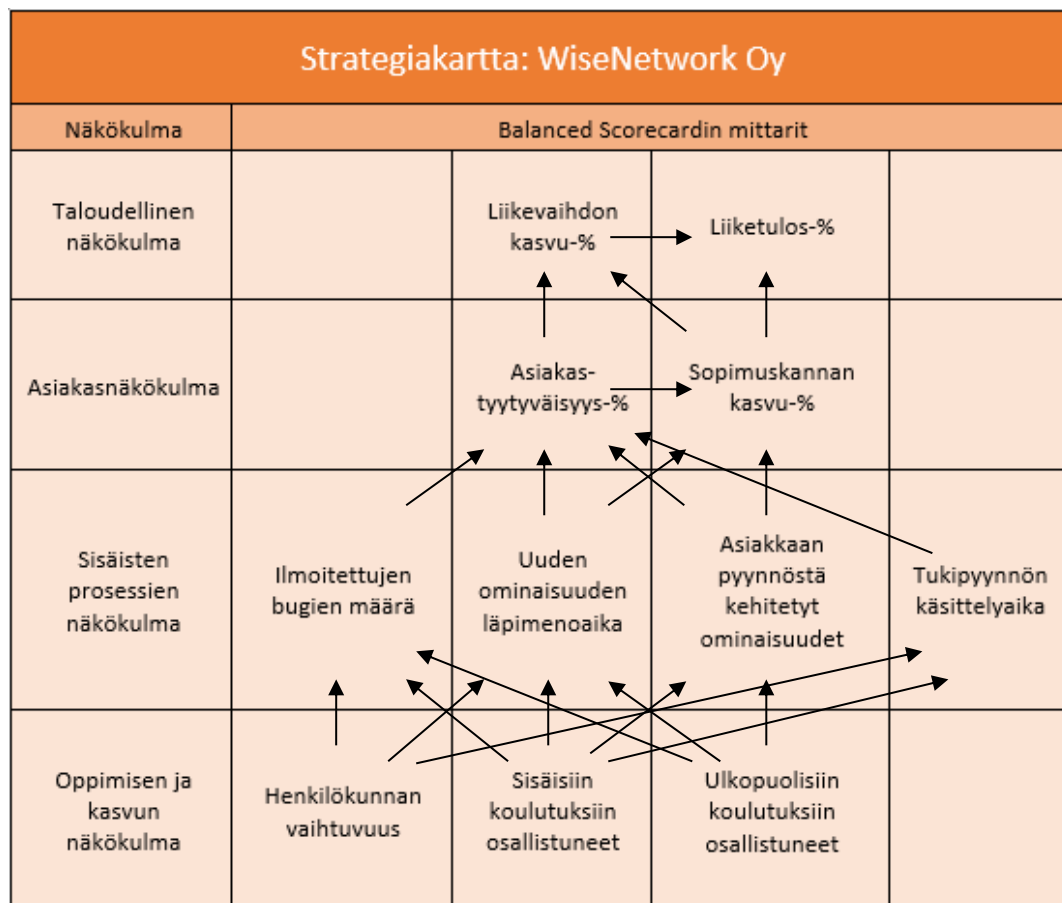
Balanced Scorecardin kaikkien näkökulmien mittarit on kerätty taulukkoon 1. Taulukossa on esitetty myös WiseNetwork Oy:n kriittiset menestystekijät jokaiseen näkökulmaan.

Taulukko 1. WiseNetwork Oy:n Balanced Scorecard

Balanced Scorecard: WiseNetwork Oy		
Näkökulma	Kriittinen menestystekijä	Mittari
Taloudellinen näkökulma	Kestävä kasvu	Liikevaihdon kasvu-% Liiketulos-%
Asiakasnäkökulma	Positiivinen asiakaskokemus	Asiakastyytyväisyys-% Sopimuskannan kasvu-%
Sisäisten prosessien näkökulma	Laadukas kehitystyö ja asiakaspalvelu	Ilmoitettujen bugien määrä Uuden ominaisuuden läpimenoaika Tukipyynnön käsittelyaika
	Asiakaslähtöinen kehitys	Asiakkaan pyynnöstä kehitetyt ominaisuudet (lkm)
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö	Henkilökunnan vaihtuvuus / vuosi
	Osaava henkilöstö	Sisäisiin koulutuksiin osallistuneet Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuneet

4.4 Strategiakartta

Strategiakartan avulla voidaan visuaalisesti esittää Balanced Scorecardin mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. Tämän työn kannalta koin tarpeelliseksi esittää strategiakartan, koska sen avulla WiseNetworkilla voidaan viestiä henkilökunnalle BSC:n merkityksestä sen toiminnalle, sekä esittää henkilökunnan työpanoksen merkitys visioon tähtäävässä liiketoiminnassa. Alla olevassa kuviossa 3 on esitetty WiseNetwork Oy:n strategiakartta.



Kuvio 3. WiseNetwork Oy:n Balanced Scorecardin strategiakartta

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa koulutuksiin osallistuminen vaikuttaa olennaisesti sisäisten prosessien näkökulman mittareihin. Kouluttamalla henkilöstöä Wisejärjestelmän käyttöön ja toimintalogiikkaan sekä yleisesti liiketoimintaan liittyviin koulutuksiin osallistuminen aiheuttaa sen, että ohjelmoinnista johtuvat bugit vähenevät, kun ohjelmoija osaa ottaa huomioon koko järjestelmän toiminnan. Myös uuden ominaisuuden läpimenoaika lyhenee järjestelmän toiminnan tuntemisen seurauksena sekä työntekijän ajantasaisen ammattitaidon ansiosta. Tukipyynnöiden käsittelyaika lyhenee, kun työntekijä osaa vastata asiakkaan kysymyksiin itse, eikä asiakaspalvelua tarvitse delegoida muille työntekijöille. Uusia ominaisuuksia voidaan kehittää asiakkaan pyynnöstä tehokkaammin, kun henkilöstöllä on tarvittavat valmiudet niiden yhteensovittamiseen olemassaolevaan järjestelmään sekä ammatillista osaamista ymmärtää tarvittava ominaisuus ja sen erityispiirteet.

Henkilökunnan vaihtuvuus vaikuttaa myös bugien määrään, ominaisuuksien läpimenoaikaan sekä tukipyynnön käsittelyaikaan. Kun osaavia henkilöitä lähtee ja

uusien työntekijöitä otetaan tilalle, kestää uudella työntekijällä aikaa sisäistää järjestelmän toiminta ja yleiset toimintatavat yrityksessä. Uuden työntekijän tullessa bugien määrä voi kasvaa, jos tämä ei vielä tunne koko järjestelmän logiikkaa hyvin. Järjestelmän tuntemattomuus voi myös hidastaa henkilön käsittelemiä tukipyyntöjä ja uusien ominaisuuksien kehittämistä.

Sisäisten prosessien näkökulman mittareista ilmoitettujen bugien määrä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Mitä paremmin järjestelmä toimii, eli ilman bugeja, sitä tyytyväisempi asiakas on WiseNetworkin palveluun. Samoin myös uusien ominaisuuksien kehittäminen ja nopeus parantavat asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun, kun hän saa samasta järjestelmästä tarvitsemansa toiminnallisuudet. Myös tukipyyntöihin saadut vastaukset ja niiden nopeus parantavat asiakastyytyväisyyttä.

Uudet ominaisuudet ja niiden kehittämisenopeus vaikuttavat asiakasnäkökulmassa sopimuskannan kasvumittariin. Uusien ominaisuuksien myötä järjestelmää voidaan tarjota uusille asiakkaille, jotka tällaista toiminnallisuutta tarvitsisivat ja mitä nopeammin se voidaan toteuttaa, sitä nopeammin myös sopimuskanta kasvaa. Jos kyse on asiakaskohtaisesta kehitystyöstä, siitä veloitetaan vain toimintoa pyytäneitä asiakkaita, jolloin sopimuskanta kasvaa kyseisen asiakkaan sopimuksen hinnan noustessa.

Asiakasnäkökulmassa voidaan nähdä syy-seuraussuhde myös näkökulman sisällä olevien mittarien välillä. Asiakastyytyväisyys voi kasvattaa sopimuskannan kasvua, mikäli tyytyväisten asiakkaiden avulla saadaan houkutelua uusia asiakkaita Wise-järjestelmän käyttäjiksi. Asiakastyytyväisyysmittari ja sopimuskannan kasvumittari vaikuttavat molemmat talousnäkökulman liikevaihdon kasvu-mittariin. Tyytyväiset asiakkaat pysyvät asiakkaina ja ovat valmiita tarvittaessa hyväksymään myös korkeamman hinnan palvelun kehittyessä, ja samoin uusien asiakkaiden järjestelmämaksut lisäävät liikevaihtoa. Sopimuskannan kasvun voidaan nähdä myös suoraan vaikuttavan liiketoiminnan tulokseen, sillä uusi asiakas lisää tuottoja yritykselle mutta myös lisää asiakkaasta WiseNetworkille aiheutuvia kuluja, jolloin näiden yhteisvaikutus näkyy liiketuloksen muutoksena. Talousnäkökulman mittari liikevaihdon kasvusta vaikuttaa myös suoraan näkökulman sisällä liiketulokseen,

koska liikevaihdon lisäyksen myötä tuloksen tulisi parantua, mikäli kulut saadaan pidettyä hallinnassa eli ne eivät kasva suuremmiksi kuin liikevaihdon kasvu.

4.5 Mittariston arviointi

WiseNetworkin Balanced Scorecardia rakentaessa yritin pitää mittareiden määrän maltillisena, ja lopulta mittareita valikoitui mukaan 11. Mielestäni se on vielä hyvin hallittava määrä mittareita tälle yritykselle, varsinkin kun kaikkien mittarien arvot voidaan helposti kerätä yrityksellä jo käytössä olevista järjestelmistä. Se on myös sopiva määrä mittareita pienehkölle yritykselle, kun kaikki mittarit ovat olennaisesti yhteydessä yrityksen liiketoimintaan ja syy-seuraussuhteessa visioon ja strategiaan.

WiseNetworkille määritetyn Balanced Scorecardin mittarit ovat mielestäni melko hyvin tasapainossa. Mittareista kolme on taloudellisia mittareita (liiketulos, liikevaihdon kasvu ja sopimuskannan kasvu). Taloudellisten mittarien osuus on näin noin neljäsosa, 27 prosenttia. Myös ennakoivien ja tulostittareiden välinen tasapaino on mielestäni kohdallaan, kun ennakoivia mittareita on sopiva määrä suhteessa tulostittareihin. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, koulutuksiin osallistuneiden määrä ja asiakkaan pyynnöstä kehitetyt ominaisuudet ja niiden läpimenoaika. Tulostittareita taas ovat talousnäkökulman mittarit sekä esimerkiksi asiakastytyvyisyys sekä sopimuskannan kasvu.

Balanced Scorecardin näkökulmat ovat melko hyvässä tasapainossa keskenään. Sisäisten prosessien näkökulmassa sekä oppimisen ja kasvun näkökulmassa on enemmän mittareita kuin talous- ja asiakasnäkökulmassa, mutta eron ei voida sanoa olevan suuri, kun kyse on vain yhdentoista mittarin Balanced Scorecardista. Mielestäni näitä näkökulmia painottamalla voidaan kuvata WiseNetworkin strategian osa-alueita parhaiten. Hyvässä BSC:ssä myös pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet ovat tasapainossa. Tämä tasapaino saavutetaan automaattisesti, jos mittareiden määrittämisessä on huomioitu syy-seurauslogiikka. Näin ollen voidaan katsoa myös WiseNetworkin mittareiden kohdalla olevan tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden välillä.

4.6 Balanced Scorecardin käyttöönotto

Ennen mittariston käyttöönottoa käydään keskustelu toimeksiantajan kanssa työssä laaditusta Balanced Scorecardista. Keskustelussa käydään läpi kaikki valitut mittarit ja varmistetaan niiden sopivuus toimeksiantajan käyttöön sekä Balanced Scorecardin käyttöönotossa ja käytössä huomioitavat asiat.

Ennen käyttöönottoa mittareita voidaan vielä muuttaa tai jättää jokin mittari pois, jos toimeksiantajan kanssa käyty keskustelu tuo tällaisen tarpeen esiin. Esimerkiksi asiakaspoistuman mittari voisi olla yksi lisättävä mittari asiakasnäkökulmaan. En valinnut sitä tähän Balanced Scorecardiin, koska sen vaikutus huomioidaan kuitenkin sopimus-kannan mittarissa. Toimeksiantaja voi kuitenkin haluta mitata poistumaa erikseen, jolloin se voidaan lisätä Balanced Scorecardiin jo ennen käyttöönottoa.

Käyttöönottoa ennen pitää myös päättää, miten usein Balanced Scorecardin mittareiden arvoja seurataan ja kuka tai ketkä ovat vastuussa mittauksen toteuttamisesta ja raportoinnista. Sopiva seurantaväli omasta mielestäni voisi olla esimerkiksi puolivuositain, vähintään kuitenkin vuosittain. Mitä useammin mittareita käytetään, sitä paremmin voidaan seurata tavoitteiden saavuttamista ja miettiä keinoja strategian toteuttamiseksi tehokkaammin saatujen mittaustulosten perusteella. Balanced Scorecardille voidaan päättää muutamia vastuuhenkilöitä, jotka ovat vastuussa tiettyjen mittareiden arvojen keräämisestä, jolloin vastuuta ja työmäärää saadaan jaettua. Mittarit on laadittu niin, ettei niiden mittaustulosten keräämisestä pitäisi aiheutua kovinkaan paljoa lisätyötä. Mielestäni työssä määritetyn Balanced Scorecardin käyttö WiseNetworkilla on resurssien puolesta hyvin mahdollista.

Kun sopiva seurantaväli ja vastuuhenkilöt on päätetty, pitää ennen Balanced Scorecardin käyttöönottoa vielä päättää tavoitearvot jokaiselle mittarille. Kuten luvussa 2.3.3 todettiin, on tavoitearvojen oltava riittävän haastavat, mutta kuitenkin sellaiset, että ne olisi mahdollista tavoittaa seuraavalla tarkasteluvälillä. Tavoitearvot voitaisiin asettaa yrityksen johdon tasolla ja sen jälkeen käydä yhdessä henkilöstön kanssa läpi asetetut tavoitteet sekä miettiä niiden realistisuutta henkilöstön näkökulmasta sekä keinoja tavoitteiden saavuttamiseen yhdessä. Varsinkin sisäisten prosessien mittareihin ja niiden tavoitteisiin voidaan kuvitella henkilöstöllä olevan oma mielipiteensä, jonka voisi

ottaa huomioon. Tällä tavalla henkilöstöä osallistuttamalla myös työntekijät saadaan sitoutettua strategiaan. Pohja Balanced Scorecardin arvojen raportointiin ja tavoitearvojen kirjaamiseen on tämän työn liitteenä 2.

WiseNetwork Oy:lle laadittu Balanced Scorecard voidaan ottaa käyttöön vuoden 2018 aikana. Jos päätetään seurata Balanced Scorecardia puolen vuoden välein, ensimmäinen mittaus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi loppukesästä ja toinen mittaus kuluvan tilikauden päättymisen jälkeen alkuvuodesta 2019. Jos valitaan vuosittain raportoitava BSC, olisi hyvä ajankohta mittaustulosten keräämiseen aina vuodenvaihteen jälkeen, kun tilikausi on päättynyt.

Toimeksiantajan on muistettava jokaisella mittauskerralla kiinnittää huomiota käytössä olleisiin mittareihin: ovatko ne edelleen olennaisia yrityksen vision ja strategian kannalta, vai pitäisikö seuraavalle mittauskaudelle mukaan ottaa uusia mittareita tai korvata joitakin vanhoja mittareita, joiden tuloksilla ei nähdä olevan suurempaa merkitystä strategiaohjauksen näkökulmasta. Jos mittareiden arvot jäävät kovin kauas tavoitteista, on toimeksiantajan mietittävä toimintakeinoja tavoitteiden saavuttamiseksi tai vaihtoehtoisesti säätää tavoitteita hieman realistisemmiksi seuraavalle mittauskaudelle.

Haasteeksi voi muodostua Balanced Scorecardin käytössä tarpeellinen mittaamisen jatkuvuus ja järjestelmällisyys, ettei Balanced Scorecardin käyttö jää vain ensimmäiseen mittauskertaan. Tässä helpottaa se, että raportointivälit on sovittu etukäteen ja Balanced Scorecard on tuotu henkilöstön tietoisuuteen esimerkiksi strategiakartan muodossa, jolloin henkilöstökin on kiinnostunut, onko tavoitteet saavutettu. Visuaalisen esitystavan avulla voidaan kerätä henkilöstön mielipiteitä mittariston käyttöönotosta sekä toteuttamistavoista.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan Hannu Myöhäsen mielestä Balanced Scorecard on luotu työssä todella onnistuneesti. Työssä on onnistuttu kuvaamaan yhtiön visio, strategia ja toimintamallit täsmällisesti ja niiden pohjalta on luotu käyttökelpoinen Balanced Scorecard, joka voidaan ottaa käyttöön nopealla aikataululla. Mittarit on valittu sopiviksi juuri WiseNetworkin liiketoiminnan kuvaamiseen.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle Balanced Scorecard. Yritys oli minulle entuudestaan tuttu työharjoittelun ja sittemmin työn puolesta, joten oli luonnollista tehdä opinnäytetyö juuri sille. Kiinnostuin Balanced Scorecardista aiemmin opinnoissani ja työharjoittelussa tutustuttuani WiseNetworkiin totesin, että Balanced Scorecardista voisi olla yritykselle hyötyä strategiaohjaukseen. Aiemmin seurattujen taloudellisten tunnuslukujen rinnalle muita yrityksen strategiaa ja toimintaa kuvaavia mittareita mukaan ottamalla saataisiin useampia näkökulmia pidemmän tähtäimen suunnitteluun.

Työn teoriaan valitsin lähteitä sekä kirjallisuudesta että ajankohtaisia nettilähteistä. Kirjallisuudesta valitsin lähteiksi Nortonin ja Kaplanin keskeisiä teoksia Balanced Scorecardista sekä suomalaisia aihetta käsitteleviä teoksia. Tutkimuksessa selvitin WiseNetworkin visiota ja strategiaa temahaastattelulla, jossa haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa. Laveampaa näkökulmaa yritykseen olisi voinut saada, jos olisin päässyt haastattelemaan useampaa yrityksen johtoon kuuluvaa henkilöä, mutta uskon kuitenkin saaneeni tärkeimmät asiat selville tämän yhdenkin haastattelun perusteella. Osallistuvan havainnoinnin keinoin määrittelin mittarit Balanced Scorecardiin toteutetun temahaastattelun pohjalta.

Opinnäytetyön aikana vastaan tuli monenlaisia haasteita. Ensimmäinen niistä oli aikataulun tiukkuus, kun samaan aikaan työskentelin täysipäiväisesti ja iltaisin kirjoitin opinnäytetyötä kovalla kiireellä, että ehdin valmistua varmasti ajoissa. Päivät, jolloin kirjoittaminen ei sujunut, tuntuivat todella rankoilta, kun ajatteli ettei työ etene tarpeeksi hyvällä vauhdilla. Lopulta työ kuitenkin valmistui ajallaan. Työn aihevalinta osoittautui myös lähteiden puolesta hieman haastavaksi, sillä Balanced Scorecardia käsittelevää kirjallisuutta on tarjolla paljon. Kymmeniä kirjoja läpi selanneena vain pieni osa päätyi lopulliseen työhön. Vaikka suurin osa teoksista käsitteli Balanced Scorecardia Kaplanin ja Nortonin teoriaan perustuen, oli silti haastavaa yhdistellä eri lähteiden tietoja yhtenäiseksi tekstiksi.

Työn tuloksena syntyi mielestäni helppokäyttöinen Balanced Scorecard apuvälineeksi toimeksiantajan liiketoiminnan strategiajohtamiseen, johon toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen. Sitä voidaan käyttää sellaisenaan strategiaviestinnän välineenä henkilöstölle tai kuvata strategiaa vielä selkeämmin strategiakartan avulla. Myös omasta mielestäni työ on onnistunut ja sen avulla saavutettiin työlle asetetut tavoitteet. Balanced Scorecardiin valittuihin mittareihin on helppo kerätä arvot ilman että se aiheuttaisi huomattavaa lisätyötä. Jatkotutkimuksena tähän opinnäytetyöhön voisi tehdä tutkimuksen Balanced Scorecardin käyttöönottoprosessista ja sen vaatimista resursseista: kuinka paljon lisätyötä sen käyttö vaatii ja kuinka kauan käyttöönotto kestää. Samalla voitaisiin tutkia, soveltuuko tässä työssä laadittu Balanced Scorecard WiseNetwork Oy:lle.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Balance Consultingin www-sivut. 2018. Viitattu 7.3.2018. <http://www.balanceconsulting.fi/>

Balanced Scorecard Institutun www-sivut. 2017. Viitattu 23.3.2018. <http://www.balancedscorecard.org/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 22.2.2018. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/book/9789524958868>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: sokolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kauppalehden www-sivut. 2018. Ohjelmistoala tarvitsee lisää tekijöitä ja monimuotoisuutta. Viitattu 28.2.2018. <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/ohjelmistoala-tarvitsee-lisaa-tekijoita-ja-monimuotoisuutta/Q4gRKWw7>

Korpimies, A. 2017. IT-alan kasvu ohitti muut alat – osaajapula jarruttaa tahtia. Viitattu 28.2.2018. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/it-alan-kasvu-ohitti-muut-alat-osaajapula-jarruttaa-tahtia-6649362

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Inforviestintä.

Niven, P. 2002. Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Ohjelmistoyrittäjät ry & Teknologiateollisuus ry. 2017. Suomen ohjelmistoala jatkaa kasvuaan – osaajatarve yritysten huolena. Viitattu 28.2.2018. <http://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/suomen-ohjelmistoala-jatkaa-kasvuaan-osaajatarve-yritysten-huolena>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 16.4.2018. <https://www-ellibrary-com.lillukka.samk.fi/book/978-952-63-2695-5>

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. n.d. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 20.2.2018. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu.htm>

Puolamäki, S. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.3.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivut. 2018. Viitattu 25.1.2018. <https://www.asiakastieto.fi/>

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Viitattu 17.3.2018. <http://www.doria.fi/handle/10024/31178>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Kasvun mahdollistajat – toimialaraportti ohjelmistoalasta ja teknisestä konsultoinnista. Viitattu 7.4.2018. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80868/Ohjelmistoala_ja_tekninen_konsultointi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2017. Toimialaraportti: Ohjelmistoala kasvaa vauhdilla, mutta mistä löytyvät tekijät? Viitattu 28.2.2018. http://tem.fi/artikkelii/-/asset_publisher/toimialaraportti-ohjelmistoala-kasvaa-vauhdilla-mutta-mista-loytyvat-tekijat-

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Verho, H. 2017. Balanced Scorecardin käyttö yritysten ohjausjärjestelmänä: Kyselytutkimus, suurimmat suomalaisyritykset. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 17.3.2018. <http://www.utupub.fi/handle/10024/143251>

WiseNetwork Oy:n www-sivut. 2018. Viitattu 21.2.2018. <https://wisenetwork.fi/>

2GC Active Management. 2018. Balanced Scorecard Usage Survey 2017: Summary of Findings. Viitattu 17.3.2018. https://2gc.eu/assets/files/site/Survey_Files/2017_Survey_Document_final_180123.pdf

Teemahaastattelu

Keskustelurunko 2.3.2018

Hannu Myöhänen, Wisenetwork Oy:n toimitusjohtaja

Yritys ja toimintaympäristö

1. Miksi Wisenetwork Oy on olemassa, mikä on toiminnan tarkoitus? (missio)
2. Keitä ovat Wisenetwork Oy:n kilpailijat?
3. Wisenetworkin vahvuudet sen toimintaympäristössä
4. Wisenetworkin heikkoudet sen toimintaympäristössä

Visio ja tavoitteet

5. Mikä on yrityksen visio? Mitä Wisenetwork haluaa saavuttaa kahden vuoden kuluttua? Entä viiden vuoden kuluttua?
6. Millaisia tavoitteita organisaatiolla on esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla vision saavuttamiseksi:
 - talous
 - asiakkaat
 - sisäiset prosessit
 - oppiminen ja kasvu/henkilöstö?

Strategia ja kriittiset menestystekijät

7. Millä keinoin saavutetaan kilpailuetu em. osa-alueilla? (strategiat)
8. Mitkä ovat oleellisia tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta? (kriittiset menestystekijät)

LIITE 2

Wisetwork Oy:n Balanced Scorecard				
Näkökulma	Mittari (mittausyksikkö)	Tavoite (kausi X)	Toteutunut (kausi X)	Tavoite (kausi X+1)
Taloudellinen näkökulma	Liikevaihdon kasvu (%)			
	Liiketulos-%			
Asiakas- näkökulma	Asiakastyytyväisyys (%)			
	Sopimuskannan kasvu (%)			
Sisäisten prosessien näkökulma	Ilmoitetut bugit (lkm)			
	Uuden ominaisuuden läpimenoaika (h)			
	Tukipyynnön käsittelyaika (h)			
	Asiakkaan pyynnöstä kehitetyt ominaisuudet (lkm)			
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Henkilökunnan vaihtuvuus/vuosi			
	Sisäisiin koulutuksiin osallistuneet			
	Ulkoisiin koulutuksiin osallistuneet			