

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Automaatiotekniikka

**Merja Urhonen**  
**Mittaamalla taloudelliseen kasvuun**

Insinöörityö 6.5.2010

Ohjaaja: johtaja Tuomo Permikangas

Ohjaava opettaja: lehtori Jari Olli

<b>1 Johdanto</b>	<b>3</b>
<b>2 Johtaminen ja sen mittarit</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Strateginen johtaminen</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Business Intelligence</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Balanced Scorecard</b>	<b>13</b>
<b>3 Lähtötilanteen johtamistyyli</b>	<b>19</b>
<b>4 Uudistettu johtamiskulttuuri</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Taloudellinen näkökulma</b>	<b>23</b>
<b>4.1.1 Asiakasprojektien tuottavuus</b>	<b>23</b>
<b>4.1.2 Omien tuotteiden tuottavuus</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Sisäinen näkökulma</b>	<b>27</b>
<b>5 Käytännön kokemukset mittareiden käyttöönotosta</b>	<b>29</b>
<b>6 Kehitysideat toiminnan johtamiseen mittaamisen avulla</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Taloudellinen näkökulma</b>	<b>32</b>
<b>6.1.1 Omistajien odotukset yrityksen tuotosta</b>	<b>32</b>
<b>6.1.2 Nykyisten ja uusien asiakkuuksien myyntitapaukset</b>	<b>32</b>
<b>6.1.3 Projektitoimitusten tuottavuus</b>	<b>33</b>
<b>6.2 Asiakasnäkökulma</b>	<b>34</b>
<b>6.2.1 Toimitusten laadun seuranta</b>	<b>34</b>
<b>6.2.2 Projektien toimitusaikataulun seuranta</b>	<b>35</b>
<b>6.2.3 Asiakastyytyväisyysmittaus</b>	<b>35</b>
<b>6.3 Sisäisen toiminnan näkökulma</b>	<b>36</b>
<b>6.3.1 Resurssien käytön tehokkuus</b>	<b>36</b>
<b>6.3.2 Toimintaprosessin seuranta</b>	<b>36</b>
<b>6.4 Henkilöstön osaamisen ja kasvun näkökulma</b>	<b>37</b>
<b>6.4.1 Henkilöstön tyytyväisyysmittaus</b>	<b>37</b>

<b>6.4.2 Strategisen osaamisen kehittäminen</b>	<b>37</b>
<b>7 Yhteenveto</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>43</b>
<b>Liite 1 Johdon raportointipohja</b>	<b>44</b>

## 1 Johdanto

Yritys, johon insinööriyö on tehty, on arvostettu IT-alan palvelutalo (jäljempänä IT-yritys, kohdeyritys tai yhtiökohdeyritys), jonka asiantuntijat yhdessä kehittämien tietojärjestelmiensä kanssa tehostavat asiakkaiden avainprosesseja asiakkuudenhallinnassa (CRM), henkilöstönohjauksessa (HRM), toiminnanohjauksessa (ERP), projektinhallinnassa sekä suorituskyvyn hallinnassa. Myös edellä mainittujen järjestelmien väliset integraatiot ja erilaiset liiketoimintatiedon keräämiseen liittyvät raportit ovat olennainen osa kohdeyrityksen liiketoimintaa.

IT-yritys tarjoaa projektitoimituksia ja asiakkaan liiketoiminnan jatkuvuuden turvaa koko tietojärjestelmien elinkaaren ajan. Yrityksen strategiana on auttaa asiakkaitaan menestymään liiketoiminnassaan. Kehitettävät tietojärjestelmät tukevat kunkin yrityksen liiketoimintaa ja jalkauttavat yrityksen strategiaa tarkoituksenmukaisesti. Asiakkaiden avainprosessien tehokkuuden parantaminen on yrityksen keskeisimpiä tavoitteita. Kilpailukyvyn parantaminen tapahtuu asiakkaiden ydintoimintaprosesseja kehittämällä ja tehostamalla, joko toimintatavan tehostamisella ja/tai myös tietojärjestelmän avulla. Yrityksen tarjoamien palvelujen lisäarvo näkyy sen asiakkaille tehostuneina prosesseina, toiminnan automatisointina ja resurssien parempana hyödynnettävyytenä.

Arvoiltaan kohdeyritys on ketterä, tuloksellinen, vastuullinen ja asiakaslähtöinen. Sen missioksi on kirjattu ”Asiantuntemusta ja tietojärjestelmiä asiakkaidemme avainprosesseihin”. Sisäisen toiminnan tarkasteluun ja tehostamiseen ei ole aiemmin kiinnitetty erityistä huomiota johtamisessa. Sen strategia on seuraava:

- ✓ Yhtiön liiketoiminta-ajatus ja -asema markkinoilla on pysynyt alkuperäisen strategian mukaisena
  - Yhtiö keskittyy asiakkaiden ydinprosessien tehostamiseen tietojärjestelmien avulla

## Toiminnan painopisteet

- Kasvu ja kannattavuus
  - Myyntikulttuurin muuttaminen proaktiiviseksi
  - Laskutusasteen nosto ja projektien kannattavuus
  - Muutoshallinta
  - Liikevaihtotavoite ja käyttökateavoite
- Henkilöstön kehittäminen
  - Resursoinnin läpinäkyvyys, ennustettavuus ja eri toimipisteiden parempi hyödyntäminen
  - Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen
- Asiakastyytyväisyys
  - Asiakkaita palveleva innovatiivinen ja proaktiivinen kehittämistoiminta
- Laadun parantaminen
  - Keskittyminen ydintoiminnan tekemiseen
  - Prosessikäsi kirja kaiken toiminnan perustana. [1]

IT-yritys on verkottunut sisäisesti siten, että se on jakautunut neljään eri toimipisteeseen. Niissä tehdään monia projektitöitä rinnakkain, ja eri osapuolien aukoton yhteistoiminta on olennainen osa sen menestystä. Osaamisen tasainen jakautuminen eri teknologioiden ja eri henkilöiden osalta on avainasia kokonaistehokkuuden ohjauksessa.

Kaikki liiketoiminta on keskittynyt asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Vuosi sitten nähtiin tarpeelliseksi alkaa tehostaa myös yrityksen omaa toimintaa. Maailma oli laman kourissa ja pelko laman vaikutuksen leviämisestä yhtiöön oli suuri. Strategiset linjaukset uudistettiin ja kustannustehokkuus nähtiin yhä tärkeämpänä strategisena tavoitteena. Ymmärrettiin, että lamasta noustaain vain uudistamalla toimintatapaa tehokkaampaan suuntaan.

Insinööriyön tavoitteena oli tutkia strategisen johtamisen teorioita ja menetelmiä sekä luoda toimeksiantajalle toiminnan johtamisen avuksi mittarit. Tavoitteena oli kasvattaa IT-yrityksen liiketoimintaa kehitettävien mittareiden avulla.

Tässä työssä esitetään strategisen johtamisen teorioita ja se kuinka ne tulisi jalkauttaa. Työssä kuvataan myös, miten IT-yritys sai pienillä toimenpiteillä kasvatettua liiketoimintansa kannattavuutta sekä sitä, mitä mittareita ja jatkotoimenpiteitä tulisi vielä tehdä.

## 2 Johtaminen ja sen mittarit

### 2.1 Strateginen johtaminen

Perinteinen tehokkuusajattelu ja sen mittaaminen on ollut ja on edelleen olennainen osa yrityksiä olemassaoloa jo vuosia. Kannattamattomat yritykset eivät pysy toimintakuntoisena pitkään. Ennemmin tai myöhemmin ulkoinen rahoitus loppuu, sillä pankki tai omistajat lopettavat jossain vaiheessa tuottamattoman liiketoiminnan. Etenkin laman aikana on investoitava yrityksen kannattavuuden parantamiseen, jotta toimintaa ylipäättään pystytään jatkamaan.

Sartjärvi kuvaa kirjassaan, että toiminnan ohjauksen ja ohjattavuuden merkitys muuttuu muotoaan tulevaisuudessa. Hänen mukaansa ohjauksen päätavoite on ennakoita resurssien käytön tarpeita ja hallita niitä siten, että resurssien käyttöaste pysyy optimaalisena koko toimintaympäristössä ja kussakin siihen kuuluvassa yrityksen osassa. Todellinen toiminta pitää saada reagoimaan ohjausimpulsseihin siten, että laatu ja tehokkuus pysyvät jatkuvasti korkealla tasolla todellisuudessa eli asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kokemusten tasolla mitattuna. Koko yrityksen organisaation ja sen yhteisöverkoston yksittäisen yksilön on toimittava jouhevasti, laadukkaasti ja tehokkaasti saamansa täsmätiedon pohjalta. Ohjauksen on siksi tapahduttava yksilötason tulosjohtamisena. Näin ollen jokaiselle yksilölle tulee asettaa tulostavoitteita, ja niitä tulee seurata säännöllisin välein. Koko yrityksen tulos koostuu jokaisen sen henkilöiden osasuorituksista. Koko yrityksen henkilöiden työkuorma on tasattava niin, että resurssien vajaukset (ylityötunnit) ja vajaakäyttö minimoituvat. [2, s.131-132]

Yrityksen tulos on vähintään niin hyvä kuin sen heikomman yksilön yksittäinen tulos.

Omistajien tehtävä on luoda puitteet yrityksen toiminnan visiolle ja toiminta-ajatukselle, delegoida ne yritysjohdolle ja seurata niiden toteutumista. Voidakseen tehdä oikean suuntaisen toiminta-ajatuksen on omistajien

tiedettävä, mihin suuntaan yrityksen toimintaympäristö on muuttumassa. Lisäksi heidän on huomioitava omat tavoitteensa voiton ja riskin suhteen. Yrityksen strategisen johdon on tarpeen suunnitella yksityiskohtainen toiminta-ajatus omistajien tavoiteasetannan pohjalta ja jalkauttaa se organisaatioon. Strategisessa johtamisessa on siis kyse päätöksenteosta hyvin pitkälle ulottuvan, laajan mutta karkean tiedon pohjalta. [3, s.144–146]

Laitisen mukaan keskijohto on taktinen johto, koska se toimii ylimmän johdon alaisena ja toimeenpanee ja valvoo ylimmän johdon strategioiden toteutumista. Toteuttaakseen strategiaa se tarvitsee karkeahkoa yritystason tietoa keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä valvoakseen voimavarojen tehokkaan ja riittävän käytön omalla vastuualueellaan. Laitisen mukaan alin päätöksentekotasoa vastaa voimavarojen tehokkaasta käytöstä eri toiminnoissa. Alin johto tarvitsee tietoa operatiivisesta toiminnasta, yksityiskohtaisesti ja lyhyelle aikavälille suuntautuvaa. Laitinen nimeää tuon portaan suoritusportaaksi. Se koostuu työnjohtajista ja toteutusta tekevästä työntekijöistä. [3, s.146–148]

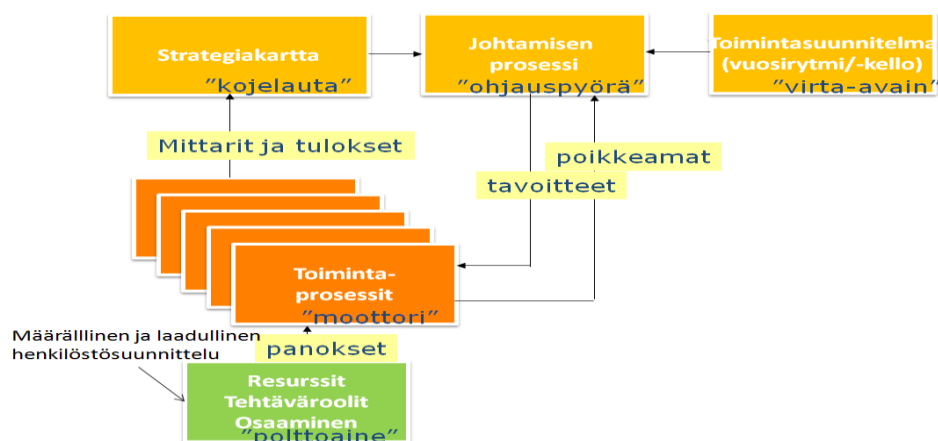
Sydänmaanlakan mukaan vain jaetulla tiedolla on merkitystä ja arvoa yritykselle. NykYTEknologioilla tiedon jakaminen on helppoa, mutta se tarvitsee myös kommunikointia ja kulttuurisidonnaisuutta. Tietojen soveltaminen kulttuuriin sopivaksi ratkaisee yrityksen saaman hyödyn kokonaismäärän. [4, s.173]

Päivi Isotalus kirjoittaa Kauppalehden kolumnissaan, että taloushallinnon tehokkuudessa ja tiedon analysoinnissa Suomi on pahasti jäljessä muita maita. Tiedon nopea saatavuus ja yhteinen käsitys talousluvuihin ovat olennainen osa yrityksen strategista johtamista. Talouslehden tutkimuksen mukaan hyvä taloushallinto näkyy yrityksen tuloksessa, missä näiden esimerkillisten yritysten tulos ennen veroja oli 76 % suurempi, liikevaihto jopa 2,5-kertainen ja investointien tuotto lähes kaksinkertainen verrattuna muihin yrityksiin. Tiedon keruuta ja analysointia voi parantaa lehden mukaan automatiikan keinoin. Myös erilaisista tuloskorteista ja liikennevaloista on apua tulosjohtamiseen. Yhden

yhteisen tietojärjestelmän kautta tulisi päästä taloustietoihin kiinni niin, että esimerkiksi myynnin ja taloushallinnon käsitys kysynnästä on sama. [5]

Tiedon monipuolisuus, systemaattisuus ja analyysien laadukkuus ovat tärkeitä, jotta yritysjohto pystyy luottamaan toimintaympäristön muutoksista saatuihin mittareihin ja tekemään strategiset päätöksensä oikea-aikaisesti. [7, s.25]

Pitkän tähtäimen strategia suunnitellaan vision pohjalta yleensä 4-6 vuodeksi eteenpäin. Uuden tiedon valossa sitä tarkennetaan yleensä kerran vuodessa. Kyseinen pitkän tähtäimen suunnitelma muodostaa strategiakartan, joka toimii yrityksen kojelautana värikkäine liikennevaloineen. Ne havainnollistavat toiminnan laadukkuutta ja mahdollistavat nopean reagoimisen poikkeamiin johtamisen keinoin. Pitkän tähtäimen strategian pohjalta suunnitellaan lyhyen tähtäimen strategia eli toimintasuunnitelma. Se tehdään yleensä kerran vuodessa ja 12–15 kuukauden visiolla eteenpäin. Toteuman seuranta tehdään kuukausittain ja toiminnan yhteenvetoja tehdään yrityksen tarpeeseen sopivin välein. Joskus ympäröivä maailma muuttuu niin nopeasti, että strategiaa ja siihen pohjautuvaa toimintasuunnitelmaa on korjattava kesken suunnitellun toimintakauden. Tähän impulssi tulee yleensä omistajilta, ja silloin koko suunnitteluprosessi aloitetaan alusta.



Kuva 1. Organisaatiokoneen yleismalli [6]

Organisaatiokoneen tärkein voimavara on riittävä määrä oikeita asioita osaavia ihmisiä. He toteuttavat käytännössä strategiaa ja ovat siten koneen polttoaine. He toimivat hyväksytyin prosessien mukaisesti ja antavat panoksensa moottorin toimintaan. Kun prosessi on oikein suunniteltu, moottorin osat toimivat moitteettomasti yhteen, minimoiden hukka-ajat ja laatupoikkeamat yrityksen toiminnassa. Näin kokonaistehokkuus maksimoituu.

Johtaminen on organisaatiokoneen ohjausta: ihmisten ohjausta, tietovirtojen hallintaa, poikkeamiin reagoitua ja myös sitä, miten ne kyetään ratkaisemaan tietotekniikan avuin. Johtamisen prosessi ratkaisee, pysytäänkö kannattavuuden tiellä. Suurten ja pienten yritysten strategisen uudistumisen merkittävä kiihdyttäminen kustannustehokkuutta painottaen on välttämätöntä, jotta pysyttäisiin mukana alati kovenevassa kilpailussa. Innovaatioiden tekeminen on oltava osana kaikkien työntekijöiden päivittäistä toimenkuvaa. Työilmapiiriä on kaikkialla uudistettava sellaiseksi, että työntekijät haluavat antaa parastaan.

Johtamisprosessin haasteena on siis luoda sellainen mittaristo, joka ohjaa jouhevasti muuttuvassa ympäristössä strategisia valintoja yksiselitteisesti sekä kannattavasti.

Keskeisten liiketoimintamittarien tulisi olla erityisiä, mitattavia, saavutettavissa olevia, realistisia ja aikataulusidonnaisia (SMART) sekä riittävän pieniä ja hallittavia osakokonaisuuksia. Pienempiä osakokonaisuuksia on helpompi seurata ja yrityksen henkilöstön on helpompi mieltää pystyvänsä vaikuttamaan niihin. [8, s.128]

Liikkeenjohtamisessa on Laukkasen ja Vanhalan mukaan kyse vain kahden perustoiminnon tekemisestä yrityksen hyväksi: strategian suunnitteleminen ja sen toteuttaminen. Yritys menestyy vain jos se kykenee hoitamaan ne hyvin. Tämä kuitenkin edellyttää laaja-alaista ennakoivaa ja systemaattista tietämystä uusista asioista. Liikkeenjohtaminen on yleensä tiimityöskentelyä, jolloin kunkin yksilön tiedoilla ja taidoilla on keskeinen merkitys yrityksen menestymisen

kanssa. Yritysjohdon tehtävä on yhdistää eri alojen osaajien työpanos ja tietämys yhteisten strategisten linjauksien mukaisiksi. [9. s.11–13]

Liiketoiminnan menestys on Räsäsen mukaan riippuvainen kolmesta tekijästä[10, s.17]:

- Ydinliiketoiminnan tehtävät suoritetaan ammattitaidolla.
- Liiketoiminnan perusoperaatioista kytetään muodostamaan kokonaisuus, joka palvelee sen asiakkaita kannattavalla tavalla.
- Liiketoimintaympäristön muutoksiin reagoidaan riittävän reaaliaikaisesti ja luotettavien tietojen perusteella.

Systemaattisen johtamistoiminnan jatkuva kehittäminen pohjautuu siis prosessin eri osa-alueiden mittaustulosten analysointiin. Tarve toimintatavan muutokseen voi syntyä sisäisen tai ulkoisen muutoksen vuoksi. Ulkoiset ympäristötekijät laukaisevat muutoksen yleensä strategisella tasolla ja jalkautuvat strategian uudistamisen myötä muutoksiksi toimintatapoihin ja mahdollisiin sovelluksiin. Sisäiset tekijät eivät välttämättä muuta strategiaa vaan pelkästään toimintatapoja sovelluksineen. Kun muutostarve on jollakin tavalla havaittu, analysoidaan ensin muutostarve ja sen laajuus. Sen jälkeen sen tarvittavat mittarit määritellään riittävällä tarkkuudella. Määrittelyn pohjalta suunnitellaan muunneltava prosessi sovelluksineen. Tässä vaiheessa on viimeistään päätettävä, mistä riittävän luotettava tieto saadaan mittareihin. Itse sovellus kehitetään ja käyttöönotetaan. Prosessien vastuut ja tehtävät jaetaan ja ihmiset koulutetaan uusien prosessien ja tietojärjestelmien käyttöön. Uudistettu liiketoimintaprosessi integroidaan osaksi organisaation operatiivista toimintaa ja strategista suunnittelua. Kun prosessi on saatu uudistettua ja käyttöönotettua, arvioidaan prosessin hyvyys mittaamalla tulos tavoitteisiin nähden. Tarvittaessa menetelmää jatkokehitetään tai toimintatapaa hiotaan tarvittavilta osin siten, että tulokseksi saadaan, mitä halutaan. [11]

## 2.2 Business Intelligence

Business Intelligence on jo melko vanha keksintö. Tyson määritteli sen jo 1980-luvulla analyttiseksi prosessiksi, joka muuttaa tiedon merkitykselliseksi, virheettömäksi ja käyttökelpoiseksi strategiseksi tietämykseksi. [12, s9]

Sillä ei ole vielä täysin vakiintunutta määritelmää taikka suomennosta. Business Intelligenceä on kutsuttu liiketoimintatiedonhallinnaksi, bisnestiedonhallinnaksi, kilpailutiedonhallinnaksi tai pelkästään BI:ksi. Myös siitä on käytetty kilpailija- ja markkinaseurantanimitystä. BI:llä tarkoitetaan kuitenkin yleensä yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisten liike-elämän tietojen hankintaa, tallennusta, jalostusta, analysointia sekä saadun tiedon hyödyntämistä systemaattisesti organisaatiossa [11] ja [7, s.ii & s.26].

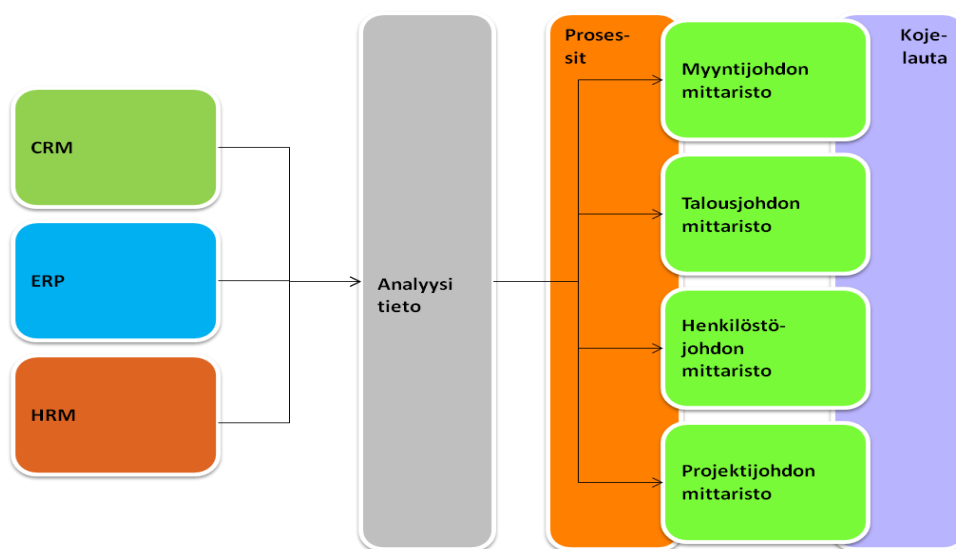
Wikipedia määrittelee BI:n siten, että se pitää sisällään organisaation ulkopuolisen tiedon sekä yrityksen sisäisen tiedon hankintaa ja analyysiä. Ulkoisella tiedolla tarkoitetaan kilpailijaseurantaa, teknologiaseurantaa ja muuta vastaavaa laillisesti ja/tai avoimesti saatavilla olevaa tietoa. Sisäisellä tiedolla tarkoitetaan yrityksen sisäisten numeeristen tietojen hyödyntämistä liiketoiminnan laadukkaan ja kustannustehokkaan toiminnan ohjaamiseen eli mittareita johtamisen työkaluiksi. [11] Jäljempänä keskitytään vain yrityksen sisäisen tiedon käsittelyn kannalta olennaisimpiin asioihin.

Nykyisin erilaista tietoa on saatavilla runsaasti, ja sen jalostaminen yritysjohton tarpeisiin on välttämätöntä, jotta olennainen tieto erottuu epäolennaisesta. Näytettävän informaation on oltava validia ja oikea-aikaista, jotta se palvelisi päättäjien tarvetta tehdä päätöksiä nopeasti. Oikean tiedon avulla valintoja voidaan priorisoida, aikatauluttaa, minimoida riskejä sekä pienentää kustannuksia. [7, s. 17]

Yrityksen toiminnan kannalta sen tärkeimmät tavoitteet löytyvät numeerisessa muodossa sen omasta strategiasta. Olennaisen yritystiedon tarvemääritelmä lähtee siis yrityksen sen liiketoimintastrategiasta. Strategian jalkauttamisen työkaluna käytetään Business Intelligence –prosessia.

Räsänen mukaan tieto kerätään, jalostetaan, analysoidaan sekä jaetaan eli raportoidaan yksinkertaisesti ja avoimesti kaikille, jotka tietoa tarvitsevat. Mikäli mittausulos poikkeaa tavoitearvosta, suunnitellaan korjaavia toimenpiteitä ja niille vastuuhenkilöt aikatauluineen. Mikäli on kyseessä suuri tai keskisuuri yritys, on tähän tarkoitukseen kannattavaa investoida tietojärjestelmä, jotta yrityksen päätöksentekoprosessia vastaava tietovirta saadaan ylläpidettyä tarkoituksen mukaisesti. BI-informaation päätavoite on siis tukea johdon päätöksentekoa yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisissa asioissa. [10]

Liiketoimintatiedonhallintajärjestelmät keräävät strategisen liiketoimintatiedon integraatioiden kautta organisaation operatiivisista järjestelmistä, kuten toiminnanohjaus- (ERP), asiakkuudenhallinta- (CRM), henkilöstönohjaus- (HRM), projektinhallinta- sekä valvonnanohjausjärjestelmistä. Se siis tuottaa jalostettua liiketoimintatietoa johdon päätöksenteon tueksi. Raportointisovellukset ja -ratkaisut ovat myös hyvin olennainen osa bisnestiedon esittämisen ratkaisuista. Raportoinnin tarve on muuttunut vanhasta staattisesta raportoinnista ennakoivaan ja vuorovaikutteiseen informaation etsintään ja sen dokumentointiin [7, s.48].



Kuva 2. Mitattava ja hallittava prosessien johtaminen – sijainti-suunta-liike [6]

Analyysitietoprosessi eli ETL (Extract–Transform–Load) tarkoittaa oikea-aikaisen ja strategisesti valitun laadullisen tiedon varastointia. Tiedot haetaan sieltä, missä ne syntyvät, muokataan ja tallennetaan tietovarastoon. ETL-prosessi sisältää erilaisia toimenpiteitä, jotka muokkaavat tietoa. Yleensä mm. raportoinnissa käytetään ETL-prosessia hakemaan raportoitava tieto määräajoin lähdejärjestelmästä. Tähän tarkoitukseen tarvitaan mahdollisimman yksinkertainen ja asiakaskohtaisesti räätälöity tuote. [13]

Business tiedonhallinnassa on kyse siis olennaisen liiketoimintaprosessin ohjauksen ja sen kehittämisen systematisoinnista ja organisoinnista ammattimaisella tavalla läpi koko organisaation. Mittarien on oltava kaikkien näkyvillä, jotta ne ohjaavat toimintaa.

Gartnerin mukaan johtajat, jotka vastaavat tulosohjauksesta, ovat pakotetut muuttamaan ja parantamaan huomattavasti liiketoimintaansa lähiaikoina, pääosin BI-prosessin avulla. Lama pakottaa yritykset olemaan paremmin tietoisia organisaationsa muutoksista, ajattelemaan uudelleen strategiansa sekä suunnittelemaan uudelleen operatiiviset toimenpiteet. Suurimman muutoksen kaikista aiheuttavat kuitenkin sidosryhmien, varsinkin yrityksen omistajien, vaatimukset lisätä ydinliiketoiminnan taloudellisen tilanteen läpinäkyvyyttä. Nykyinen talouskriisi osoittaa, kuinka tärkeää on tietojen luotettavuus ja niiden avoimuus, joita organisaatiot pystyvät käyttämään sitä liiketoimintansa suorituskyvyn johtamisen. Lamasta nousee vain tehostamalla liiketoimintaa, mikä vaatii hyviä työkaluja, prosesseja ja tiedon jalostusta kannattavuus- ja suuntapäätösten pohjaksi. [14]

### **2.3 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) on tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo. Tämä mittaristo tuo strategian koko organisaatiolle helposti ymmärrettävään muotoon. Visioon pohjautuva strategia muokataan johdon päivittäiseksi työkaluksi siten, että jokaisen resurssin ja aktiviteetin tavoitteena on toteuttaa omilla erilaisilla funktionaalisilla toimillaan

vain ja ainoastaan yhteistä strategiaa. BSC tuo yhteisöön logiikan ja arkkitehtuurin, millä eri liiketoimintayksiköt yli yksikkörajojen nivoutuvat toteuttamaan yhteistä strategiaa. [16, s.7].

Strategia on suunnitelma millä tavoin ja keinoin visio tullaan toteuttamaan. Sen menettelyn jalkauttamisessa on BSC:n teorioiden mukaan viisi tärkeätä periaatetta:

#### 1. Käännä strategia operatiivisiksi termeiksi

Balanced Scorecard ja strategiakartta tuo tavan kvantifioida yrityksen aineettomat hyödykkeet, kuten markkinaosuuden, innovaatiokyvyn, asiakastyytyvyyden ja osaamisen. Perinteiselle "savupiipputeollisuudelle" tärkeät aineellisten hyödykkeiden mitat ovat esimerkiksi kassavaranto, inventaario, maa- ja kiinteistöomistus sekä varastotilanne. Nämä eivät riitä nykyaikaiselle palveluorganisaatiolle, jonka arvo perustuu ensisijassa aineettomaan eikä aineelliseen omistukseen. [16, s.9-11]

Myös jokaisella yrityksellä ja todennäköisesti sen alajaoksella on omat terminologiansa, joita käytetään päivittäisessä työssä. Esimerkiksi taloushallinto miettii katetta, suunnittelijainsinööri järjestelmän suorituskykyä ja henkilöstöpäällikkö osaamiskartoitusta. Jokaiselle täytyy löytää jokin tavoite heidän omilla sanoillaan, jotta yrityksen kokonais-strategia toteutuu.

#### 2. Muodosta organisaatio strategiaan sopivaksi

Organisaatioissa on monesti useampia toimialoja, liiketoimintayksiköitä ja erikoistuneita yksiköitä, joilla jokaisella on oma funktionsa ja strategiansa. Joskus on syytä organisoida toiminta edellä mainittujen funktioiden mukaiseksi. Aina ei välttämättä kuitenkaan tarvita organisaatiomuutosta, jotta

saavutetaan synergia yksiköiden välille. Vanhat muodolliset raportointitavat muutetaan strategiapohjaisiin teemoihin ja tavoitteisiin. Sen jälkeen johdonmukaisesti ja toistuvasti viestitään yhteisten tavoitteiden tärkeyttä ja merkitystä jokaisen työpanokseen yli toiminnallisten funktioiden. [16, s.11-12]

### 3. Tee niin, että jokaisen päivittäinen työ lähtee strategiasta

Strategia-tavoitteinen organisaation toiminta vaatii, että jokainen työntekijä ymmärtää strategian ja sen vaikutukset omaan työhönsä. Strategia on kokonaisuudessaan kommunikoitava läpi organisaation niin selkeästi, että jokainen työntekijä ymmärtää sen. Työntekijän tulee ymmärtää, kuinka hän omalla työllään pystyy vaikuttamaan strategian toteutumiseen. Ei riitä, että ylhäältä päin käskytetään tai suodatetaan osa informaatiosta pois, vaan koko strategia on informoitava sellaisenaan. [16, s.12-13]

Tämän vaiheen tärkein jalkauttamistyökalu on alaisten kanssa käytävät kehityskeskustelut. Mittareita tai osamittareita voidaan myös suunnitella yhdessä toteuttavassa tiimissä, jolloin sitoutuminen tavoitteisiin yksilötasolla on erinomainen. Osatavoitteet hyväksyy aina kuitenkin kyseisestä toiminnasta vastuussa oleva. Tämän tyyppisen demokratian onnistuminen riippuu kuitenkin yrityksen kulttuurista ja sisäisestä avoimuudesta.

Tulospalkkiot kytketään monesti Balanced Scorecard -mittareihin. Tuolloin asetetut tavoitteet saavutetaan suuremmalla todennäköisyydellä kuin ilman tulospalkkioita.

#### 4. Tee strategiasta jatkuva prosessi

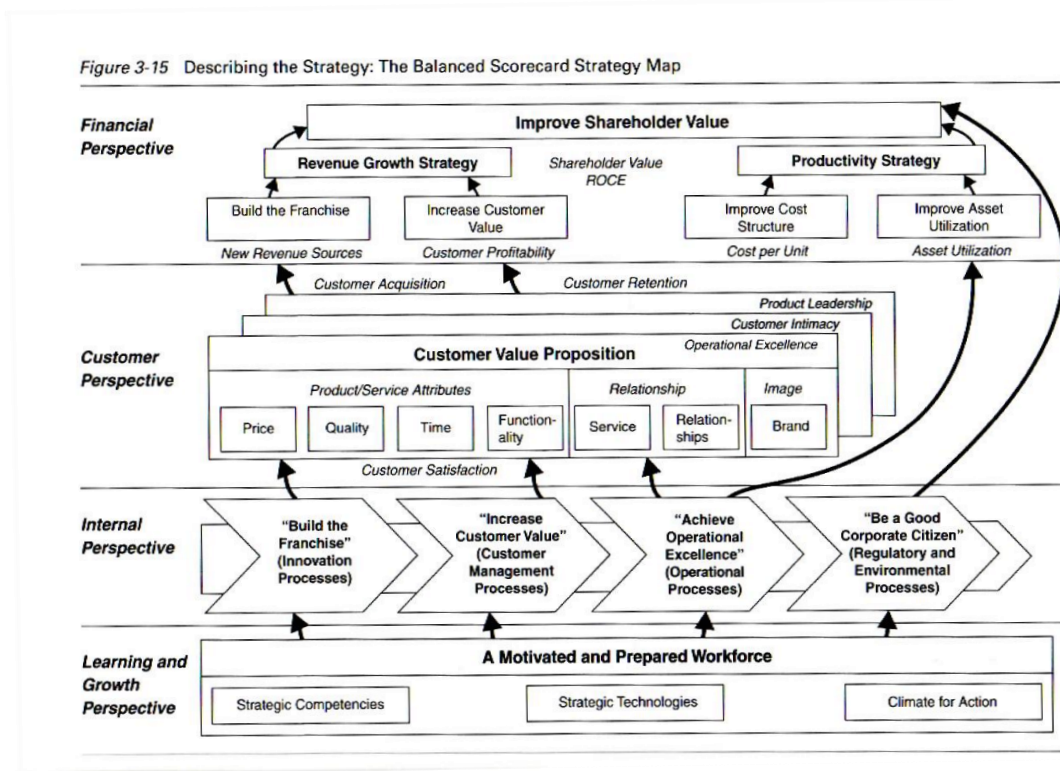
Strategian toteuttaminen tulee kuvata prosessina. Siihen tulee sisällyttää budjetointi, säännöllinen strategian toteuman seuranta, se miten mittaustuloksista opitaan ja oppimisen pohjalta hiotaan strategiaa sekä miten päivitetty toimintasuunnitelma käytöön otetaan. [16, s.14-15]

Kilpailutilanteet muuttuvat jatkuvasti, joten uhkakuvat ja mahdollisuudet tulee ottaa huomioon strategian teossa. Strategian pitää olla jatkuva prosessi, joka tasapainoilee muutoksen ja stabiiliuden välillä. [16, s.17]

#### 5. Ota muutos käyttöön ylemmän johdon avulla

Strategian muutos ja toimeenpano vaatii ylimmän johdon sitoutumista. Omistajat ja johtoryhmä ovat tärkeimmät muutoksen aktivoijat ja toimeenpanijat. Siirtyminen tavoitejohtamismalliin vaatii muutoksia joka organisaatiotasolla. Muutosten toimeenpano ja läpivienti vaatii tiimityötä. Ensimmäinen vaihe tässä muutosprojektin käyttöönotossa on kuvata organisaatiolle, miksi muutos on tarpeellinen, mitä hyötyjä siitä on kaikille henkilökohtaisesti. Johdon pitää luoda kiireen tuntua, opastavaa ilmapiiriä sekä kehittää jatkuvasti visiota ja strategiaa. [16, s.15-16]

Balanced Scorecardin strategiakartta kuvaa prosessia, joka muuttaa aineettoman hyödykkeen konkreettisiin asiakkaiden saamiin tuotoksiin sekä yrityksen taloudellisiin tuloksiin. Se on siis yleinen arkkitehtuurikuvaus kuvaamaan yrityksen strategiaa.



Kuva 3. Strateginen BSC-tarvekartta [7, s82]

Edellä esitetty Balanced Scorecard –tarvekartta on peruskartta kaikentyyppisen liiketoiminnan ohjaamisen tarpeisiin. Sen pohjalta voidaan poimia neljä tärkeää mitattavaa osa-aluetta: taloudellinen, asiakas, sisäinen sekä kasvun ja oppimisen näkökulma.

Taloudellisessa näkökulman arvioinnissa tärkeimpänä asiana on huomioitava omistajien odotukset yrityksen tuotosta. Tärkeällä tuoton kasvun strategialla kasvatetaan nykyisten asiakkaiden saamaa lisäarvoa myymällä heille uutta sekä laajennetaan liiketoimintaa uusiin asiakkuuksiin. Toisena osana mainitaan kannattavuuden strategia, millä varmistetaan yksikkökustannusten minimointi sekä resurssien hyötykäytön maksimointi.

Asiakasnäkökulma määrittelee, kuinka kasvu saavutetaan. Se painottaa asiakastoimitusten kasvua: tuotteen taikka palvelun hintaa, sen laatua, toimitusaikataulua sekä asiakkaan saamaa toiminnallisuutta. Asiakassuhteet

palveluineen sekä yrityksen brändi ovat myös hyvin tärkeitä tämän näkökulman tekijöitä.

Sisäisessä näkökulmassa painotetaan yrityksen sisäisiä liiketoiminnallisia prosesseja, joilla pystytään tuottamaan asiakastoimitukset optimaalisesti.

Kasvun ja oppimisen näkökulmassa keskitytään luomaan motivoitunut ja osaava henkilökunta, joka pystyy vastaamaan asiakastavoitteisiin asianmukaisesti. Osaamisen kasvussa on huomioitava strategiset osaamiset sekä strategisesti tärkeät teknologiat, toimintailmapiiriä unohtamatta. Yrityksen työntekijöiden pitää osata luovia eri projekteissa, jotka ovat teknologioiltaan erilaisia. Heidän pitää osata nopeastikin omaksua uuden teknologian haasteet. Heiltä vaaditaan yhä enemmän moniosaamista eri asiakkaiden toimintaympäristöistä. Osaaminen ja organisaation oppiminen on oltava rakennettu organisaatioon, eikä yksilöpohjaista.

Oikein rakennettuna strategiakartta kuvaa yhtenäisesti ja loogisesti, miten strategia on suunniteltu. Käytännössä näille osa-alueille voidaan asettaa tavoitejohtamisen mittarit, jotta kehityskohteet havaitaan helposti. [15, s.95–97]

Mittarit muodostetaan miettimällä yrityksen strategiaa BSC-prosessin tarjoamien näkökulmien avulla. Strategiset teemat pilkotaan mitattaviksi tavoitteiksi ja käytännönläheisiksi tekemisiksi. Niitä voidaan sitten yksiselitteisesti mitata mittareilla. [15, s41]

Jokaisen yrityksen mittareista tulee näin ollen sen oman strategian näköisiä.

### 3 Lähtötilanteen johtamistyyli

IT-yrityksessä oli matriisiorganisaatio. Projektien toimitusvastuussa olevat projektipäälliköt vastasivat kokonaisvaltaisesti toimituksista yhdessä asiakkaan projektipäällikön kanssa. Linjaesimiesroolissa olevat huolehtivat puhtaasti hallinnollisista tehtävistä kuten resurssiallokoinnista, kehityksestä ja rekrytoinneista. Projektipäällikkö vastasi, mitä ja koska tehdään, ja esimiehet vastasivat, ketkä työn tekevät. Käytännössä projektipäällikköroolilla oli enemmän toimeenpanovaltaa kuin ryhmäpäällikköroolilla. Pääosin projektien toimitusvastuut oli vastuutettu esimiehille, joilla oli joissakin projekteissaan apuna tekninen projektipäällikkö käytännön koordinointityöhön. Organisaatio luotti kunkin projektipäällikön ammattitaitoon eikä puuttunut projektiin hallintoon niin kauan kuin asiakas oli tyytyväinen ja laskutusta tuli.

Asiakasorientoitunut toimintatapa vei kaiken energian asiakkaiden liiketoimintatilanteiden ymmärtämiseen, projektien toteuttamiseen ja olennaisten optimointikohteiden löytämiseen niin, ettei omaan toimintaprosessien optimointiin ollut liiemmin aikaa eikä siihen ole edes nähty tarvetta. Yrityksen liiketoiminta oli yhtiötasolla kannattavaa ja asiakkaat tyytyväisiä. Taloudellisten mittareiden puuttuessa ei nähty tarvetta tehostaa yrityksen omaa toimintaa, etenkin kun tilauskanta oli suurempi kuin ehdittiin kohtuujassa tekemään.

Projektit toteutettiin standardoidun projektimenetelmän mukaan. Tässä menettelyssä asiakkaan järjestelmä pyritään havainnollistamaan mahdollisimman nopeasti niin, että asiakas voi käytännössä kokeilla järjestelmää ja "simuloida" ratkaisun toimivuutta omassa toimintaprosessissaan. Näin kehitys tapahtui asiakaslähtöisesti ja mahdollisiin toiminnallisiin poikkeamiin asiakas pystyi tarttumaan välittömästi. Asiakkaat saivat mitä halusivat ja olivat tyytyväisiä. Projektien taloudellisia kannattavuuden mittareita ei standardoidussa projektimenetelmässä ollut, koska projektimenetelmä oli suunniteltu teknisen työn toteuttamiseen asiakaslähtöisen ajattelumallin pohjalta.

Laatujärjestelmää ei myöskään ollut. Toiminta pohjautui yksittäisen henkilön asiantuntemukseen ja hyvään tiimityöskentelyyn. Laatujärjestelmän puute ja sen olemassa olon tarve huomattiin jo vuoden 2008 lopulla, jolloin rakennettiin laatujärjestelmä.

Asiakastytyväisyysmittauksia sekä henkilöstön työtyytyväisyysmittauksia tehtiin järjestelmällisesti vuosittain. Tulokset olivat aina hyviä tai melko hyviä, joten suurempia toimenpidesuunnitelmia ei niiden pohjalta nähty tarvetta tehdä.

Talouden kehitystä seurattiin säännöllisesti ja esitettiin kuukausittaisissa tiedotustilaisuuksissa koko henkilökunnalle. Myös projektipäälliköiden ja esimiesten välisiä resurssien koordinoitilaisuuksia oli satunnaisesti.

## 4 Uudistettu johtamiskulttuuri

Johtamisen mittarit siis johdetaan luvun 2 teorioiden mukaan strategiasta. IT-yrityksen strategia, missio ja arvot ovat kuvatut luvussa 1, joista on johdettu yhtiölle BSC-tarvekarttaa hyväksikäyttäen toimintaa ohjaavat suorituskyvyn mittarit. Taulukossa 1 kursivilla on merkitty ne valitut mittarit, jotka edellä olevien teorioiden pohjalta ovat siis sille soveliaimpia.

Taulukko 1. Mittariston teoreettinen muodostaminen strategiasta [15, s41]

	Strateginen teema	Strateginen tavoite	Strateginen mittari
Taloudellinen näkökulma	Taloudellinen kasvu	T1 Pääoman tuotto T2 Olemassa olevan omaisuuden käyttöaste T3 Tuottavuus T4 Kustannustason optimointi T5 Tuottava kasvu T6 Myynnin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijoitetun pääoman tuottoprosentti</li> <li>• Kassavirta</li> <li>• <i>Liikevaihto</i></li> <li>• <i>Käyttökate</i></li> <li>• Oman pääoman tuottoaste</li> <li>• Koko pääoman tuottoaste</li> <li>• <i>Projektitoimitusten tuottavuus</i></li> <li>• <i>Myynnin seurantamittarit</i></li> </ul>
Asiakas-näkökulma	Asiakas tyytyväisyys Jälleenmyyjien tyytyväisyys Alihankkijoiden tyytyväisyys	A1 Asiakkaista huolehtiminen eli säännöllinen yhteydenpito A2 Rakennetaan win-win tilanne A3 Toimitetaan mitä luvataan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Laadun seuranta</i></li> <li>• <i>Projektien toimitusaikataulun seuranta</i></li> <li>• <i>Projektien muutoshallinnan seuranta</i></li> <li>• <i>Asiakastyytyväisyysmittaus</i></li> <li>• <i>Jälleenmyyjien/alihankkijoiden tyytyväisyysmittaus</i></li> </ul>
Sisäinen näkökulma	Patentoidaan hyvät ideat Tuttu ja turvallinen Kilpailukykyinen toimittaja Laadukas toimitus Työilmapiiri	S1 Innovatiiviset tuotteet ja palvelut S2 Yhtenäiset toimintatavat S3 Työkuorma tasainen S4 Määrittelydokumentit kirjoitettu riittävällä tarkkuudella, ennen toteutuksen alkua S5 Testaukseen panostetaan S6 Työolosuhteiden parantaminen S7 Resurssisuunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden tuotteen investointien takaisinmaksuaika ROI</li> <li>• <i>Resurssien käytön tehokkuus</i></li> <li>• <i>Projektien johtamisessa noudatetaan yhtenäistä toimintatapaa: välietappiseurantamittaus</i></li> <li>• Asiakkaiden raportoitujen virheiden määrä</li> <li>• Sairaspoissaolojen määrä verrattuna vastaaviin yrityksiin</li> </ul>
Kasvun ja oppimisen näkökulma	Työntekijät ovat motivoituneita ja osaavia	O1 Työilmapiiri hyvä O2 Työntekijöillä on riittävä osaaminen ydinosaamisalueilla O3 Henkilöstö pääsee käsiksi strategisiin tietoihin O4 Asioista tiedotetaan avoimesti ja heti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Työtyytyväisyysmittaus</i></li> <li>• <i>Strategisen osaamisen kehittäminen</i></li> </ul>

Alla yhteenveto mittareista, jotka ovat IT-yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisia, yksinkertaisia, mitattavissa olevia ja toimintaa riittävästi ohjaavia:

1) Taloudellinen näkökulma

- a. *omistajien odotukset yrityksen tuotosta*
  - i. *Käyttökate*
  - ii. *Liikevaihto*
  - iii. *Volyymin kasvuennusteet*
- b. nykyisten ja uusien asiakkuuksien myynti
- c. projektitoimitusten tuottavuus

2) Asiakasnäkökulma

- d. laadun seuranta
- e. projektien toimitusaikataulun seuranta
- f. muutoshallinta
- g. *asiakastyytyväisyysmittaus*

3) Sisäinen näkökulma

- h. resurssien käytön tehokkuus
- i. projektit noudattavat toimintaprosessia

4) Kasvun ja oppimisen näkökulma

- j. *henkilöstön tyytyväisyysmittaus*
- k. strategisen osaamisen kehittäminen.

Kursiivilla merkityt mittarit ovat IT -yrityksessä olleet aiemmin jo käytössä. Alleviivatut mittarit on käyttöön otettu vuoden 2009 aikana, ja niiden tulokset kuvataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

## 4.1 Taloudellinen näkökulma

### 4.1.1 Asiakasprojektien tuottavuus

Ensimmäisenä mittarina otettiin käyttöön asiakasprojektien tuottavuus. Sillä haluttiin saada selville, oliko muutosten käsittelyprosessi käytännössä toiminnassa projekteissa ja onko projekteissa paljon laskuttamatonta työtä.

Projektien tuottavuus laskettiin seuraavien kaavojen pohjalta:

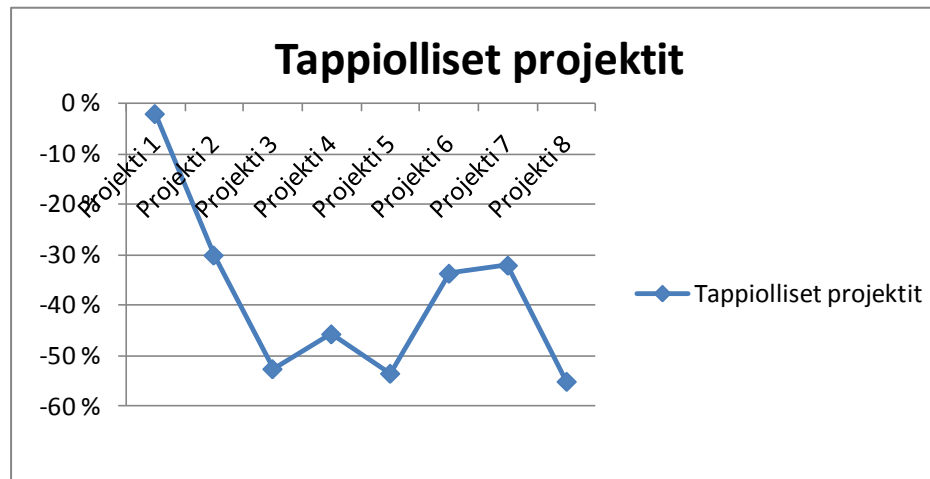
$$\text{Työn hinta} = \frac{\text{lisenssituotot} + \text{ylläpitomaksutuotot} + \text{laskutetun työn tuotot}}{\text{tehdyn työn määrä}}$$

*Kaavassa lisenssituotot, ylläpitomaksutuotot ja laskutetun työn tuotot ilmaistaan euroina, sekä tehdyn työn määrä tunteina.*

$$\text{Tuottavuus} = \frac{(\text{työn hinta} - \text{työn tavoite minimi kustannushinta}) * 100\%}{\text{tavoite minimi kustannushinta}}$$

*Kaavassa työn hinta ja - tavoite minimikustannushinta ilmaistaan euroa per tunti sekä tuottavuus prosentteina.*

Ensimmäinen projektien tuottavuusraportti osoitti, että lähes seitsemästä kymmenestä liiketoimintayksikön asiakasprojektista kahdeksan projektin produktiivisuus oli keskimäärin 38 % alle tavoitteellisen omakustannushinnan.



Kuva 4: Projektien tuottavuuden mittarit – lähtötilanne huhtikuu 2009

Huonosti kannattavien projektien mittaustuloksia analysoitiin, ja niiden syyt listattiin:

- Projekti oli myyty tietoisesti edulliseen hintaan, jotta kilpailutus voitettiin (pääosin valtion tai muun julkishallinnon kilpailuttamat projektit).
- Muutoksia projektin tavoitteisiin tuli ohitse virallisten teiden eli ilman muutoshallintakäsittelyä.
- Kaikkea tehtyä työtä ei huomattu laskuttaa.
- Ylläpitösopimus oli tehty vuosia sitten eikä hinnan tarkistusta ollut tehty koskaan.

Projektien taloudellinen tulos oli siis riippuvainen pääosin muutoshallintaprosessin tehokkuudesta. Projektipäällikön olisi pitänyt myydä projektiin mukaan otetut uudet toiminnallisuudet asiakkaalle ennen niiden toteuttamista projektissa. Kaikista uusista toiminnallisuuksista ei projektipäällikkö aina edes tiennyt. Kommunikointia tapahtui suoraan asiakkaan ja toteuttajan välillä, eikä välttämättä ollut tiedostettu, mitä oli myyty.

Projektien riskienhallintaprosessiakaan ei projekteissa aina käytetty. Tämä johti siihen, ettei riittävän aikaisessa vaiheessa kyetty näkemään määrittelystä puuttuvia toiminnallisuuksia. Projektin loppuvaiheessa toteutetut muutokset maksoivat suhteessa saatuun hyötyyn niin paljon, ettei todellisia syntyneitä kustannuksia ollut mahdollisuutta veloittaa asiakkaalta.

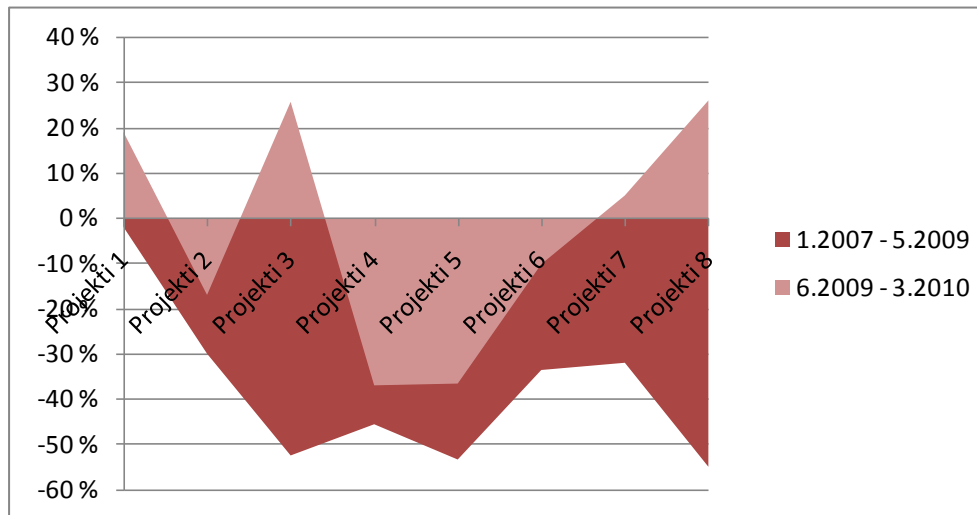
Resurssien tuntiraportointikäytäntöä ei ollut määritelty talon tasolla yhtenäisesti eikä projekteissakaan aina riittävän tarkasti. Projektien kustannuseurainta tehtiin, mutta tuloksia ei esitelty asianosaisille. Näin ollen oikeasevia toimenpiteitä ei projekteissa tehty.

Seuraavia korjaavia toimenpiteitä suunniteltiin yhdessä projektivastuullisten kanssa edellä esitettyihin kannattamattomiin projekteihin:

- Kiinteähintaisena tai muuten edullisesti myydyissä projekteissa sovittiin uudesta toimintatavasta, jossa muutoshallinnan kautta haetaan lisärahoitusta aina projektin tavoitteita lisäävistä muutoksista. Tapa otettiin käyttöön muutamissa muissakin kuin edellä mainituissa projekteissa onnistuneesti.
- Kaikki projektityö laskutetaan. Vain takuutyöt ja linjatyöt jätetään laskuttamatta. Esimiehet keskustelivat asiasta tiimeissään sekä muutaman yksittäisen henkilön kanssa.
- Ylläpitosopimuksen mukaisen työn hintaa nostetaan sikäli kuin on aihetta ja rehellisesti mahdollisuus nostaa sitä.

Edellä olevia pieniä parannuksia tehtiin pitkin syksyä. Puolen vuoden kuluttua tehty seurantamittaus osoitti selvää parannusta tarkastelun alla olevien projektien tuottavuuteen. Alun perin 38 prosenttia tappiolla olleet projektit olivat nyt enää vain 3 prosenttia alle omakustannushinnan.

Kaikki mittauksessa mukana olleet projektit eivät ole vielä päättyneet, joten lopullisia tuottavuustuloksia ei pystytä kaikista projekteista näyttämään, mutta nyt nähty suunta on kannustava.



Kuva 5: Heikosti kannattavien projektien tuottavuuden muutos, huhtikuu 2009 - helmikuu 2010

#### 4.1.2 Omien tuotteiden tuottavuus

IT-yrityksessä on omia ns. valmishjelmistoja, jotka on alusta alkaen kehitetty itse ja joita on myyty hyvinkin kilpailukykyiseen hintaan.

Käytössä olevat projektien kustannustehokkuusraportti on kehitetty siten, että niillä seurataan vain asiakkaille tehtyjä projekteja. Näillä mittareilla ei yksikään oma tuote ole osoittanut kannattamattomaksi. Järjestelmän tuntiraportoinnilla pystyttiin varmistamaan omien tuotteiden kustannustehokkuus. Tämä mittaus todisti, että on pystytty toteuttamaan ja myymään omat tuotteet omakustannushinnoin, mutta investointi- eli tuotekehityskustannuksia ei ole osattu lisätä hintoihin.

## 4.2 Sisäinen näkökulma

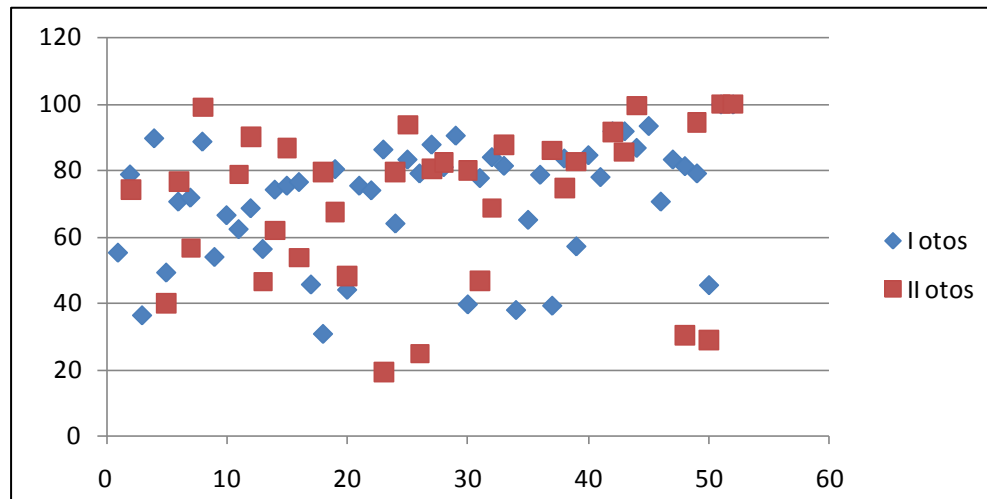
Sisäisessä näkökulmassa käyttöönotettiin resurssien käytön tehokkuusmittarit. Resurssien käytettävyyseraportti tulostettiin suoraan yhtiön työajanraportointijärjestelmästä. Ensimmäinen otos otettiin ajalta 1.1.2009 – 31.3.2009 ja toinen vertailujakso ajalta 1.9.2009 – 1.11.2009. Toiseksi jaksoksi valittiin syyskuukaudet, sillä tuo ajanjakso ei pidä sisällään lomakautta, kuten ei ensimmäinen ajanjaksokaan. Molemmat jaksot olivat kolmen kuukauden pituisia. Jaksojen väliaika ei ollut riittävän pitkä eivätkä jaksot olleet samoilta kuukausilta, jotta tulos olisi täysin luotettava.

Ensimmäinen mittaus (I-otos, kuva 6) osoitti asiakasprojekteille raportoidun keskimäärin 71,7 % kokonaistyöajasta. Lähes kaikki henkilöt olivat kiireisiä ja asiakasprojekteissa kiinni. Jopa ylityötä teetettiin jonkin verran, vaikkei sitä pystynyt näkemään työaika raportoinnista. Teknisten henkilöiden raportoinnin hajonta oli 100 %:n ja 30,8 %:n välillä. Jotkut tekivät siis kaiken normaalin työajan laskutettavaksi työksi ja jotkut vajaan kolmasosan viikon työmäärästä.

Yhteenveto raportoiduista tunneista tehtiin kuukausittain. Tulokset käsiteltiin ja toimenpiteitä suunniteltiin esimiespalaverissa.

Mittaus vertailuajanjaksolla (II-otos, kuva 6) antoi tulokseksi 71,3 %. Mittaustulos on lähes sama kuin ensimmäisessä jaksossa. Projektitilausten määrä oli IT-yrityksessä syksyllä heikompi kuin vuoden alussa. Ylitöitä ei juuri tehty syksyn mittauksen aikana ja projekteissa pärjättiin normaalilla työajalla. Jopa sisäistä prosessin kehitystä tehtiin jonkin verran syksyllä 2009, ja tavoiteltu ISO 2001 -laatusertifikaatti saavutettiin. Raportointitehokkuuden hajonta oli 100 %:n ja 19,3 %:n välillä.

Resurssien käyttö oli syksyn mittausajanjaksolla paremmin esimiesten tiedossa ja henkilöt raportoivat työaikansa luotettavammin. Työkuorma oli edelleen epätasaista eikä riittävää vähäisten uusien projektien vuoksi; muutama henkilö oli toisen jakson aikana lähes vailla työtä. Muutosta ei ollut saavutettu tällä lyhyellä mittausjaksolla.



Kuva 6: Raportointihajonta I-otos ja II-otos

Syyt osaamisen epätasaiseen hyödyntämiseen löytyivät henkilöiden kapea-alaisesta teknisestä tai tuotetietoisuusosaamisesta. Suunnittelijat olisivat olleet motivoituneita oppimaan uutta, mutta liiallisen kiireen alla ei ehditty tai haluttu valmentaa uusia osaajia projekteihin. Vain paras osaaja kelpuutettiin projektiin, joka oli myyty liian tiukalla aikataululla. Osaamista pystyttäisiin helposti kasvattamaan joko kouluttamalla nykyistä henkilökuntaa tai rekrytoimalla uutta osaajaa. Olemassa olevan henkilöstön koulutus voi tapahtua joko kurssittamalla tai työssä oppimisen kautta. Kannattavin tapa oppia löytyy näiden kahden tavan yhdistämisestä: mikäli teknologian alue on täysin vieras, käy henkilö lyhyen kurssin uudesta asiasta ja alkaa heti tehdä projektityötä projektissa osaavan henkilön opastaessa häntä. Näin menetellen on varmistettava, että henkilö saa riittävää tukea päivittäisessä työssään. Tämä tapahtuu parhaiten nimeämällä kyseiselle tekijälle tuutori.

## 5 Käytännön kokemukset mittareiden käyttöönotosta

Ensimmäiseksi käyttöönotetut johtamisen mittarit olivat siis projektien kannattavuus ja resurssien kuormitus.

Raportit tulostettiin työajanraportointijärjestelmästä ja ne käsiteltiin esimiesten ja projektivastuullisten kanssa kuukausittain. Raporttien merkityksestä liiketoiminnan kannattavuuteen kerrottiin heille. Lisäksi täsmennettiin, miten jokaisen yksittäisen projektin on oltava kannattava ja kuinka jokaisen ihmisen on tehtävä yrityksessä vain ja ainoastaan sellaista työtä, joka antaa tavalla tai toisella asiakkaalle lisäarvoa. Perusviestissä painotettiin muun muassa, että jokainen yksittäinen projektin sisältötavoitteen muutos on mahdollisuus myös henkilöille. Kun projektin sisältötavoitteita muutetaan, muuttuu vastaavasti aikataulu ja/tai projektin budjetti. Projektityöstä tulee miellyttävämpää ja kannattavuus paranee. Täsmennettiin myös, että kaikki tehty asiakastyö on raportoitava työn tilanneelle projektille. Projektipäällikön on osattava laskuttaa kaikesta tehdystä asiakastyöstä sopimuksen mukaan. Muistutettiin vielä, ettei takuu- tai linja- ja myyntityötä voi edelleenkaan laskuttaa.

Myös työn tasapuolisen ja tasaisen kuormituksen tärkeyttä painotettiin. Ihmisen motivaation kannalta on hyvin tärkeää, että jokainen pääsee ajoittain tekemään myös jotakin uutta projektia uudella teknologialla. Suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen työn kierto eli rotaatio on hyvin tärkeätä jaksamisen kannalta. Talossa on ollut tapana suunnitella projektit ns. parhaimman työntekijän osaamisen pohjalle. Tämä paras työntekijä oli ylikuormitettuna ja toinen vieressä pyöritteli osittain peukaloitaan. Kumpikaan ei ollut työhönsä motivoitunut työn epätasaisen kuormitettavuuden vuoksi. Kun ihminen on motivoitunut, antaa hän huomattavasti suuremman panoksen työyhteisöönsä kuin epämotivoitunut työntekijä. Yksilön osaaminen on siis oltava riittävä monimuotoinen strategisilla alueilla sekä riittävän laajalla yritystasolla, jotta yksilön kuormitus pystytään suunnittelemaan tasaiseksi ja yrityksen projektisalkun hallinnan kannalta riittäväksi. Kuhunkin projektiin kasvatetaan

tarpeellinen määrä uusia osajia, jotta yritys ei ole haavoittuvainen, mikäli ainoa yksittäinen osaja poistuu yhteisöstä tavalla tai toisella.

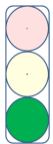
Esimiehet ja toimitusvastuussa olevat projektipäälliköt ymmärsivät perustelut eivätkä suuresti kyseenalaistaneet niitä. Resurssien työajan raportoinnin käyttöönottoon on vielä käytettävä paljon aikaa: päivittäinen todellisten työaikojen raportointi ja projektihenkilöiden allokointi tasaisen kuorman periaatteella vaatii paljon työtä. Projektien tuottavuusmittarit oli helppo käyttöönottaa, ja ne puhuivat puolestaan alkaen ohjata liiketoimintaa. Mittarit myös palkitsivat johtoa: se pystyi osoittamaan projektien kannattavuusmittareilla myös positiiviset trendit. Suunniteltujen toimenpiteiden vaikutukset pystyttiin huomaamaan, vaikkakin hitaasti.

Johto huomasi melko nopeasti mittauksen suotuisat vaikutukset projektien kannattavuuteen ja aktivoi vastaavan tyyppiset mittarit myynnin prosessien tehostamiseen helmikuussa 2010. CRM oli ollut aiemmin jo käytössä asiakastietojen hallinnointiin, mutta yrityksessä sitä ei aiemmin käytetty koko laajuudessaan. Nyt asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö laajennettiin koskemaan koko henkilökuntaa. Kaikki saivat osallistua myynti-ideoiden kirjaamiseen. Myyntivastuussa oleville henkilöille asetettiin henkilökohtaiset, kappalemäärälliset tavoitteet myynti-ideoille, asiakastapaamisiin, myyntihankekantaan sekä tarjouksien tekoon. Mittareita on seurattu nyt viikoittain jo kahden kuukauden ajan (8.3.2010 – 6.5.2010). Myynti on tuona aikana kääntynyt selvästi nousuun.

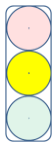
## 6 Kehitysideat toiminnan johtamiseen mittaamisen avulla

Koko strategian näkyvyyteen tulisi IT-yrityksessä panostaa enemmän. Strategia tulee jalkauttaa koko henkilökuntaan. Liitteessä 1 on teorioiden pohjalta johdettu strategian jalkauttamisen seurantaan tehty mittaristo, joka toimii johdon raportointipohjana. Se ohjaa yrityksen liiketoiminnan kaikille strategiassa määritellyille tärkeille painopistealueille. Mittaristo kannattaa ottaa vaiheittain käyttöön, jotta yrityksen kannattavuus ei häiriinny.

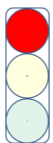
Mittariston liikennevalot ilmaisevat nopeasti ne ongelmakohdat, joihin on välittömästi johdon tasolla reagoitava. Liikennevalojen värityksenä on käytetty perinteisiä punainen, keltainen, ja vihreä ja niiden merkitys on seuraava:



vihreä; riskit ovat hyvin vastuullisen hallinnassa, eikä tavoitteiden toteutumiseen suunnitelman mukaan nähdä riskejä



keltainen; osa-alueessa on tavallista enemmän riskejä, mutta riskit ovat vastuullisen hallinnassa.



punainen; alueessa on identifioitu suuria riskejä, eikä vastuuhenkilö pysty niitä hallitsemaan riittävän tehokkaasti. Tavoitteet näyttävät karkaavan vaikka riskien hallinta on aktiivisessa käytössä.

Raportin jokaisen osa-alueen alkuun tulee kirjoittaa yleiskuva sen sektorin yleistilanteesta muutamalla lauseella (ks liite 1).

Mittarit kuvaavat tilannetta 6 kuukautta taaksepäin. Tavoitteet taas asetetaan 12 kuukautta eteenpäin, ja niitä tarkennetaan kvartaaleittain.

Liikennevalo valitaan indikoimaan riskin suuruutta edellä kuvatuilla väreillä.

## 6.1 Taloudellinen näkökulma

### 6.1.1 Omistajien odotukset yrityksen tuotosta

Omistajien suurimmat intressit ovat yrityksen tuotossa. He haluavat seurata tiiviisti asettamiensa taloudellisten tavoitteiden toteutumista.

Taloudellisina mittareina tulee käyttää

- Tuottoa: tavoite euroina kuukautta kohden ja vastaava toteuma
- Käyttökate: tavoite euroina kuukautta kohden ja vastaava toteuma
- Käyttökateprosenttia: tavoite ja vastaava toteuma.

Käyttökate ilmaisee myyntikatteen ja kiinteiden kustannusten erotusta. Käyttökateprosentti lasketaan kaavasta:

$$\text{Käyttökate \%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Tuotot}} * 100 \%$$

Mikäli toteuma alittaa tavoitteet, tulee korjaavat toimenpiteet suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

### 6.1.2 Nykyisten ja uusien asiakkuuksien myyntitapaukset

Kaikki olemassa olevat projektit päättyvät ennemmin tai myöhemmin, joten uusia projekteja ja asiakkuuksia tarvitaan jatkuvasti. Liideistä eli myynti-ideoista generoituu mahdollisuuksia, joista tarjouspyyntöjen kautta syntyy tarjouksia ja prosessin edetessä tarjouksen hyväksyntää seuraa projektisopimus. Vain pieni osa myynti-ideoista päättyy sopimukseen. Tämän vuoksi tarvitaan myyntimahdollisuuksia. Prospekti siis tarkoittaa uutta kaupantekomahdollisuutta

tapauksessa, jossa asiakas on indikoinut tarvitsevansa tuotteen tai palvelun, jota yritys on valmis myymään.

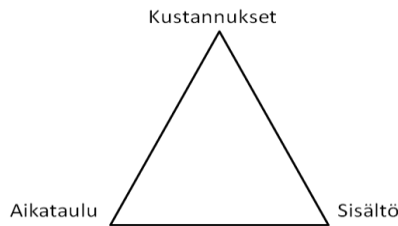
Mittareiksi otetaan omistajien asettamat tavoitteet:

- syntyneet prospektit verrattuna niille asetettuihin tavoitteisiin
- toteutuneet tarjoukset rinnastettuna vastaaviin tavoitteisiin.

Mikäli toteuma alittaa tavoitteet, tulee korjaavat toimenpiteet suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

### **6.1.3 Projektitoimitusten tuottavuus**

Projektien kannattavuus on avainasia yrityksen olemassaololle. Jokaisen yksittäisen projektin on oltava kannattava, jotta liiketoiminnan kokonaiskannattavuus olisi mahdollisimman hyvä. Projektisopimukseen sisältyy aina budjettiarvio projektin kokonaiskustannuksista, joiden kumulatiivista toteumaa tulee seurata kuukausittain. Projektipäällikön tulee myös ennustaa tulevat kustannukset projektin päättymiseen saakka, myös kiinteähintaisten. Jos kustannuksia ennustetaan tulevan hyväksytyä projektibudjettia enemmän, on projektipäällikön analysoitava syyt tähän ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. Mikäli syynä ovat sisältötavoitteiden muutokset, ne on myös osattava laskuttaa. Lisätoista kustannuksineen ja aikatauluineen on sovittava asiakkaan kanssa ennen uuden työtehtävän aloittamista projektissa sovitun muutoskäsittelytavan mukaisesti. Muutoshallinnan käyttöä seurataan epäsuorasti projektitoimitusten tuottavuusmittarin avulla. Mikäli ennusteen mukaan projektin budjetti näyttää ylittyvän ja muutoshallinta on käyttöönotettu eikä se korjaa tilannetta, on johdon reagoitava nopeasti tilanteeseen. Projektin hallinnassa on aina muistettava seuraava totuus: kun jokin kustannuskolmion kärjistä – kustannukset, aikataulu, sisältö - muuttuvat, elävät muutkin arvot enemmän tai vähemmän.



Kuva 7: Kustannuskolmio

Ja mitä myöhäisemmässä projektin vaiheessa kyseinen sisältömuutos tehdään, ovat sen vaikutukset suhteellisesti suuremmat kuin jos sama muutos tehtäisiin projektin alkuvaiheessa. Muutoksen kokonaisvaikutukset on tarkkaan arvioitava, ja sitä laskettaessa on otettava huomioon, missä vaiheessa projekti on.

Mikäli kumulatiivinen toteuma lisättynä projektin ennusteella ylittää tavoitteet, tulee korjaavat toimenpiteet suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

## 6.2 Asiakasnäkökulma

### 6.2.1 Toimitusten laadun seuranta

Laadun seuranta keskittyy alussa ylläpidossa olevien järjestelmien asiakkaiden raportoimien virheiden määrään ja niiden vastausaikoihin sekä reklamaatioiden määrään ja niiden syihin. Projektien auki olevat ja kaudella suljetut virheet mitataan kappaleina ja keskimääräiset vastausajat päivinä. Reklamaatioiden määrän mittarina on kuukauden aikana saapuneiden määrä, ja vertailulukuna käytetään trendin havainnollistamiseksi 12 kuukauden keskiarvoa. Liiketoiminnan tavoitteena on, että reklamaatioita ei tule.

Mittarin tarkoituksena on auttaa kutakin asiakasta tekemään omassa toiminnassaan kannattavaa liikevaihtoa sopimuksemme mukaisesti. Mikäli toteuma alittaa sopimukselliset tavoitteet, tulee korjaavat toimenpiteet suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

## 6.2.2 Projektien toimitusaikataulun seuranta

Projektien aikataulun pitävyys on hyvin tärkeää asiakkaalle. Aikataulun liukuminen eteenpäin suunnittelemattomasti aiheuttaa asiakkaalle luottamuspuhan. Syyllinen on yleensä toimittajan projektipäällikkö, vaikka lisätoiminnallisuuksia olisi projektin aikana tullut jatkuvasti asiakkaalta. Näin ollen myös projekti muuttuu viipeen vuoksi taloudellisesti kannattamattomaksi. Projektisopimukseen sisältyy yleensä myös korkean tason käyttöönottoaikataulu, jonka jatkuva yritystason seuranta on tärkeää. Projektipäällikön tulee raportoida toimituksen seurantamittareissa välietappien katselmointien toteumatilanteen, ja projektin päättymispäivämäärä ja sen mahdolliset viipeet hyvissä ajoin ennen niiden realisoitumista. Toimitustarkkuus ilmaistaan mittarissa päivinä.

Syyt myöhästymisiin on analysoitava ja tarvittaviin toimenpiteisiin on ryhdyttävä välittömästi. Korjaavat toimenpiteet tulee suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Eräs toimenpide voi olla se, että asiasta valmistellaan muutosesitys projektin johtoryhmään tai että havaitut riskit poistetaan jämäköillä toimenpiteillä.

## 6.2.3 Asiakastyytyväisyysmittaus

Asiakkaiden tyytyväisyys on hyvin tärkeää yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Kerran vuodessa mitatun asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset on käsiteltävä pienryhmissä IT-yrityksen sisällä ja yhteistyössä avainasiakkaiden kanssa. Korjaavat toimenpiteet tulee suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Toimenpiteiden seuranta tehdään neljännesvuosittain.

Mittareina käytetään asiakkaiden keskimääräinen tyytyväisyyttä verrattuna tavoitteeseen. Myös asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden vastausprosenttia tulee mitata tavoitteeseen nähden.

## **6.3 Sisäisen toiminnan näkökulma**

### **6.3.1 Resurssien käytön tehokkuus**

Henkilöstön tulisi raportoida 70 % työajastaan asiakasprojekteille, lukuun ottamatta lomakuukausia. Kuukausittain tulee mitata kaikkien henkilöiden raportointitehokkuutta tavoitteeseen nähden, ja poikkeamiin on reagoitava välittömästi. Myös raportoinnin jakautuminen erityyppisten linjatehtävien välillä on hyvä mitata, sillä kohdeyrityksessä on muitakin kuin asiakastöitä, ja niihin käytetty aika on hyvä tiedostaa.

Henkilöstön määrän muutokset tulee suunnitella myös etukäteen liikevaihtoennusteiden pohjalta. On kyettävä mm. rekrytoimaan henkilöitä hyvissä ajoin, ennen kuin resurssipula on ajankohtainen. Resurssisuunnittelu on tehtävä 12 kuukautta etupainotteisesti ja liikevaihtoennusteiden kanssa yhtenevästi.

Mikäli toteuma alittaa asetetut tavoitteet, tulee korjaavat toimenpiteet suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

### **6.3.2 Toimintaprosessin seuranta**

Projektien tulee noudattaa IT-yrityksen laatukäsikirjassa kuvattua toimintaprosessia. Toimintaprosessin seurantamittari on yksinkertainen: projektien välietappikatselmoinnit on joko pidetty tai ei. Katselmointien tulos on oltava hyväksyttävissä oleva.

Mikäli toteuma alittaa asetetut tavoitteet, tulee korjaavat toimenpiteet suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

## **6.4 Henkilöstön osaamisen ja kasvun näkökulma**

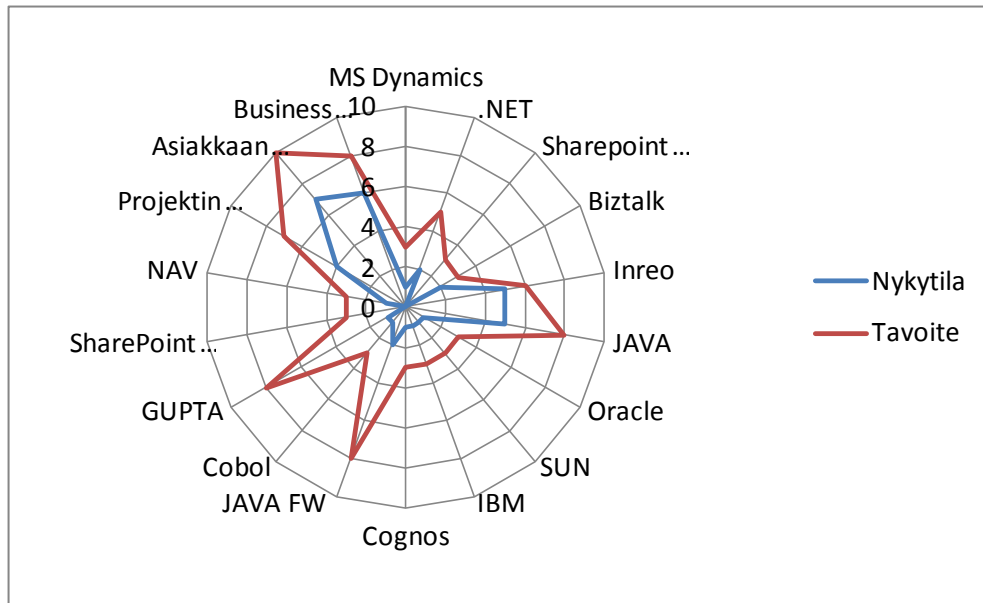
### **6.4.1 Henkilöstön työtyytyväisyysmittaus**

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Siksi työntekijöiden työtyytyväisyyteen on kiinnitettävä huomiota. Motivoitunut henkilö on paljon tuottavampi kuin ei-motivoitunut. Positiivisesti työhönsä suhtautuva pysyy yhtiön palveluksessa pidempään eikä sairastele yhtä paljon kuin negatiivisesti työhönsä taikka työympäristöön suhtautuva. Koko yrityksen henkilöstön mielipide on tärkeä, jotta pystytään vaikuttamaan ydinongelmakohtiin. Mittareina ovat siis työtyytyväisyysmittauksen keskiarvo aiempaan vuoteen ja tavoitteisiin verrattuna ja työtyytyväisyyskyselyyn vastanneiden vastausprosentti tavoitteeseen nähden.

Mikäli toteuma alittaa asetetut tavoitteet, tulee korjaavat toimenpiteet suunnitella vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

### **6.4.2 Strategisen osaamisen kehittäminen**

Liiketoiminnan kannalta tärkeät osaamisalueet jalkautetaan strategiasta. IT-yrityksessä on määritelty osaamisalueiden tavoitteelliset myyntitulot, joiden perusteella tulee suunnitella vastaavasti, kuinka monta henkilöä tämä tavoite käytännössä vastaa. Sen jälkeen tulee nykytila kartoittaa ja suunnitella henkilötasolla, ketkä ja miten saavuttavat kyseisen tason.



Kuva 8: Strateginen nykyosaaminen verrattuna tavoitetilaan

Strategia, kuinka päästään tavoitetilaan, tulee suunnitella henkilötasolla aikatauluineen. Suunniteltuja henkilötasoisia toimenpidesuunnitelmia täytyy myös seurata kuukausittain.

## 7 Yhteenveto

Liiketoiminnan tavoitteellisen johtamisen hallintaan on olemassa erilaisia keinoja, joiden tarkoituksena on ohjata yrityksen liiketoimintaa, viestiä strategia avoimesti ja mitata toiminnan hyvyttä tavoitteisiin nähden.

Tässä työssä läpikäytiin strategiseen johtamiseen liittyviä teorioita ja sen apuna käytettäviä mittareita: Business Intelligence ja Balanced Scorecard. Teorioiden mukaan yrityksen omistajat luovat yritykselle vision eli toiminnalliset puitteet saatavilla olevan ulkoisen tiedon pohjalta. Yrityksen ylin johto suunnittelee sen pohjalta strategian ja tarkemmalla tasolla olevan toimintasuunnitelman. Resurssien ja kaiken tekemisen kohdentaminen oikeille painopistealueille on tärkeää. Liiketoiminnan keskeisille tavoitteille ja painopistealueille asetetaan tulosmittarit, joita seurataan säännöllisesti sekä niistä viestitään avoimesti ja selkeästi. Kohdeyrityksen suunnitelmat ja tavoitemittarit viestitään suoraan, kaunistelematta ja siistimättä koko henkilöstölle. Mittareiden jalostettu liiketoimintatieto on perustuttava luotettaviin lähteisiin, jotta niiden analysointi on luotettavaa ja niiden pohjalta tehdyt toimenpiteet oikeansuuntaisia.

Teorioiden pohjalta työssä sovellettiin IT-yritykseen strategiset johtamisen mittarit. Mittarit johdettiin teorioista ja valittiin osittain yhtiön strategiasta ja osittain oman kokemuksen pohjalta. Viisi mittaria oli yhtiössä jo käytössä aiemmin (ks. taulukko 1). Nykyisten ja uusien asiakkuuksien myynnin mittarit on jo organisaatiossa käyttöönotettu, tämän työn ulkopuolella. Tässä työssä kaksi uutta mittaria on jo käyttöönotettu. Lyhyen mittausjakson aikana on saavutettu jo pieniä taloudellisia hyötyjä. Sanontatapa ”saat mitä mittaat” pitää paikkansa. Käytössä olevien mittareiden käyttöä jatketaan ja uusia mittareita käyttöönotetaan vaiheittain seuraavasti:

1. projektien toimitusaikataulun seuranta
2. strategisen osaamisen kehittäminen
3. laadun seuranta
4. toimintaprosessin noudattaminen projekteissa
5. muutoshallinta.

Projektien toimitusaikatauluseurannalla saadaan näkyvyyttä yhtiön projektisalkun sisältöön. Johto sekä asiakasvastuulliset pysyvät projektien tilanteesta ajan tasalla. He kykenevät halutessaan paremmin reagoimaan ongelmaprojekteihin jo niiden varhaisessa vaiheessa, jolloin korjaavien toimenpiteiden avulla voidaan vielä vaikuttaa suotuisasti projekteihin. Aikatauluseurantamittareita voidaan käyttää myös projektipäällikön muistilistana sitoumuksista asiakkaalle. Monella projektipäälliköllä on useita projekteja, eivätkä niiden kaikkien projektien luvatut toimitusaikataulut välttämättä aina ole kirkkaana joka hetki muistissa. Kiireessä saattaa jokin aikataulutavoite unohtua. Aikatauluseurannalla todennäköisesti suurempi osa projekteista saadaan tuotantoon sovitun aikataulun mukaisesti. Sopimuksista kiinni pitäminen on asiakkaalle hyvin tärkeää, se on luottamuksen tärkein avaintekijä.

Strategian jalkauttamisen kannalta on hyvin tärkeätä, että henkilöt ovat ammattitaitoisia juuri tärkeimmiksi nimetyillä osaamisalueilla. Jos henkilöstön kompetensseissa on olennaisia puutteita, ei organisaatio pysty toteuttamaan johdon tuotannollisia tavoitteita aikataulullisesti eikä taloudellisesti osaamisvajeen vuoksi.

Laadun seurannalla pystytään vaikuttamaan asiakkaiden raportoimien ongelmatilanteiden vastauksien vasteaikoihin. Mittari on hyvin hyödyllinen esimerkiksi vaikeiden ja hankalien tapausten kiinni saamiseen. Sopimuksissa on normaalisti otettu kantaa vastausaikoihin, mutta johdolla ei ole helppoja keinoja seurata todellisia vastausaikoja. Yksinkertainen projektikohtainen mittari paljastaa asiakaskohtaisen tilanteen hyvin selkeästi ja auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa.

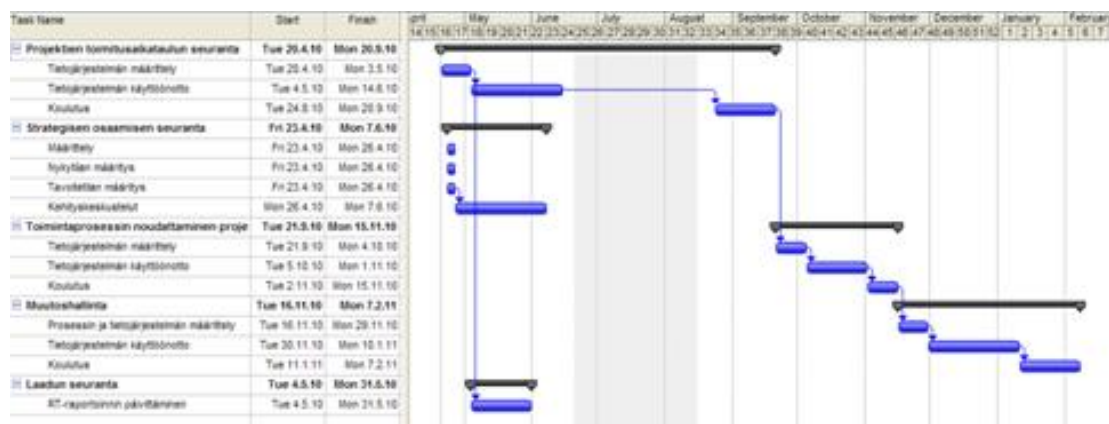
Kohdeyrityksen toimintakäsikirja on laadittu yhtenäisen toimintatapamenettelyn vuoksi. On hyvin tärkeätä, että organisaatio toimii yhteisönä eikä yksilönä. Projektista toiseen on tärkeätä toimia samalla tavalla, ja prosessi on jälkikäteen myös toistettavissa. Samat henkilöt toimivat monissa eri projekteissa. Myös heidän hyvinvointinsa vuoksi on tärkeää, että menetelmät ovat samat riippumatta meneillään olevasta tehtävästä. Hyväksi havaittujen prosessien

myötä asiakkaat saavat tasalaatuisia palveluita ja tuotteita. Prosessia on helppoa muuttaa, mikäli siihen havaitaan aihetta. Projektien välietappikatselmointi on määritelty projektien hallinnassa hyvin tärkeäksi aikataulun ja laadun mittarina.

Muutoshallinnan käyttöönotto on tärkeitä nykyprojekteissa. Määrittelyjä ei yleensä kyetä tekemään projektin alkuvaiheessa riittävällä tarkalla ja laajalla tasolla. Projektin edetessä asiakkaan ymmärrys järjestelmän toiminnallisista vaatimuksista laajenee, ja järjestelmää yleensä tarkennetaan projektin aikana. Mikäli projektin antaa laajeta ilman muutoshallintakäsittelyä, karkaavat kustannukset ja aikataulu holtittomasti. Tilanne, johon on tuolloin ajautettu, ei ole toimittajan eikä edes asiakkaan intressien mukainen.

Organisaatiossa saattaa muodostua muutosvastarintaa, koska kaikilla on kiire eikä ole aikaa käyttöönottaa mitään uutta. Mahdollisia hyötyjä kokonaistuottavuuteen ei välttämättä nähdä. Myöskään ylin johto ei välttämättä näe riittävästi mittareiden käyttöönottoa puoltavia hyötyjä. Muutosjohtamista ja koulutusta tarvitaan loppujen mittareiden käyttöönotossa.

Käyttöönottokoulutuksessa on tärkeitä kertoa mittareiden käyttöönotosta saatavat hyödyt, tavoiteaikataulu ja käytettävät työkalut. Muutama työkalu on kehitettävä, ennen kuin niihin liittyviä mittareita voidaan käyttöönottaa.



Kuva 9: Käyttöönoton tavoiteaikataulu

## Lähteet

1. Rokkanen J. IT-yrityksen strategia. 21.1.2010
2. Timo Sartjärvi & Arto Sahla. Yritys ja uusi teknologia. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vuosi 2000
3. Laitinen, E. K. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. Vuosi 1998
4. Sydänmaanlakka, P. Älykäs organisaatio. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vuosi 2001
5. Kauppalehti 2.3.2010. Artikkelit Talousjohdosta tullut johtajien "oikea käsi".
6. Oksanen A. IT-yrityksen kehityssuuntaa. Vuosi 2010
7. Pirttimäki Virpi. Liiketoimintatiedon hallinta Suomalaisissa suuryrityksissä. Diplomityö (WWW-dokumentti).  
<[http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/TheDippa\\_virpi.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/TheDippa_virpi.pdf)>. Luettu 9.4.2010.
8. Get-best-practice. Glossary of Terms and Definitions Finnish. (WWW - dokumentti) . <[http://www.best-management-practice.com/gempdf/ITILV3\\_Glossary\\_Finnish\\_2008.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/ITILV3_Glossary_Finnish_2008.pdf)>. 30.5.2007. Luettu 29.3.2010
9. Laukkanen, M., Vanhala, S.. Liikkeenjohtamisen perusteet. Otava. Vuosi1992
10. Räsänen, K. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo. WSOY. Vuosi 2000.
11. Wikipedia. (WWW -dokumentti).  
<[http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence)> Luettu 9.4.2010
12. Tyson, K. Business Intelligence Putting It All Together. Leading Edge Publications, Illinois. Vuosi 1986.

13. ETL (WWW-dokumentti). <<http://www.soberit.hut.fi/T-76.115/04-05/aiheet/arffman.html>>. Luettu 11.9.2010
14. Gartner. Reveals Five Business Intelligence Predictions for 2009 and Beyond seminar material. (WWW -dokumentti). <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=856714> >. Luettu 21.3.2010.
15. Robert S. Kaplan & David P. Norton. The Strategy-focused Organization. Harvard Business School Publishing Corporation. Vuosi 2001.
16. Balanced Scorecard. (WWW-dokumentti). [http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard)

## **Liitteet**

Liite 1 Johdon raportointipohja



Korjaavat toimenpiteet:

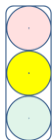
### 1.3 Projektitoimitusten tuottavuus

Taulukko 3: Projektien budjetin seuranta

Projekti	Budjetti	Toteuma, kumulatiivinen	Ennuste, kumulatiivinen	Korjaava toimenpide
Projekti 1	20 000 €	15 000 €	<b>22 000 €</b>	Muutoshallinta käynnissä
Projekti 2	100 000 €	60 000 €	<b>95 000 €</b>	Ei riskejä
Projekti 3	300 000 €	26 000 €	301 000 €	Ei riskejä
Projekti 4	38 000 €	22 000 €	37 000 €	Ei riskejä

Korjaavat toimenpiteet:

## 2 Asiakasnäkökulma



### 2.1 Toimitusten laadun seuranta

Taulukko 4: Tuotannossa olevien järjestelmien virheilmoitusten reagointiajat

Projekti	Auki olevia virheitä	Kaudella suljetut	Vastausaika pv, ka	Toimenpiteet	Tila
Projekti 1	2	3	2		
Projekti 2	3	4	6		
Projekti 3	0	0	0		
Projekti 4	9	2	11	-	

Projekti 5	22	22	15	Lisäresursseja	
	36	31	6,8		

Reklamaatioiden määrä viimeisen kuukauden aikana oli , 12 viimeisen kuukauden keskiarvo on ollut .

Korjaavat toimenpiteet:

## 2.2 Projektien toimitusaikataulun seuranta

Taulukko 5: Toimituksen seuranta

Projekti	Väli- etapit katsel- moitu	Toimitus- päivä, sovittu	Toimitus- päivä, toteutunut	Ennuste	Toimi- tustark- kuus	Toimenpiteet	Riski
Projekti 1	x	20.1.2010	20.1.2010	20.1.2010	1		
Projekti 2	x	21.2.2010	2.2.2010		-19		
Projekti 3	x	22.3.2010	25.3.2010	22.1.2010	3		
Projekti 4	x	23.6.2010		23.6.2010		-	
Projekti 5		24.5.2010		24.6.2010		Muutoshallinta käyttöön, ja testaukseen lisäresursseja	
<b>Ka</b>	<b>80%</b>				<b>-5</b>		

Korjaavat toimenpiteet:

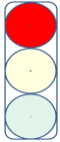
## 2.3 Asiakastyytyväisyysmittaus

Asiakkaiden keskimääräinen tyytyväisyys on ollut / 6, tavoite on ollut .

Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden vastausprosentti oli %, tavoite on ollut %.

Korjaavat toimenpiteet:

### 3 Sisäisen toiminnan näkökulma



#### 3.1 Resurssien käytön tehokkuus

Taulukko 6: Henkilöstö ja sen laskutusaste:

Henkilöstö	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Keski-arvo
Laskutusaste, tavoite	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	65 %	40 %	60 %	70 %	75 %	75 %	75 %	70 %
Laskutusaste	65 %	70 %	80 %	75 %									73 %
Henkilömäärä, tavoite	100	100	100	100	101	102	102	102	102	105	106	107	102
Henkilömäärä	101	98	98	98									99

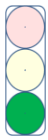
Korjaavat toimenpiteet:

#### 3.2 Toimintaprosessin seuranta

Projektien C1, C2, C2 ja C4 välitappien katselmoinnit prosessien mukaan on toteutunut %, tavoite oli kaudelle %. {Yhteenveto taulukosta 5}

Korjaavat toimenpiteet:

## 4 Henkilöstön osaamisen ja kasvun näkökulma



### 4.1 Henkilöstön työtyytyväisyysmittaus

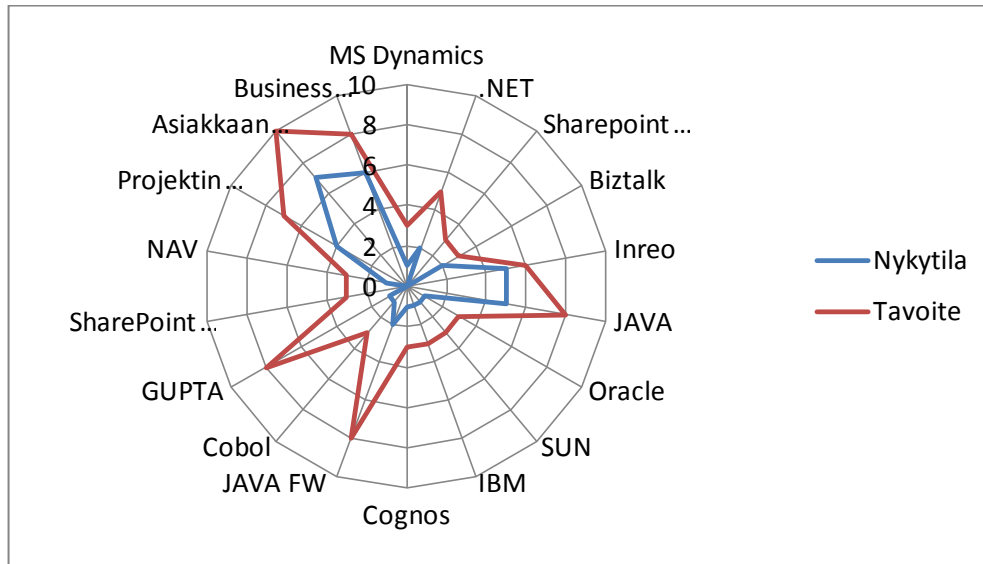
Keskimääräinen työtyytyväisyys oli / 6, tavoite oli .

Työtyytyväisyyskyselyyn vastanneiden vastausprosentti oli %, tavoite oli %.

Korjaavat toimenpiteet:

### 4.2 Strategisen osaamisen kehittäminen

Alla on kuva strategisen osaamisen nykytila verrattuna tavoitetilaan nähden.



Kuva 1: Strateginen nykyosaaminen verrattuna tavoitetilään

Toimenpidesuunnitelmat tavoitetilan saavuttamiseen:

{Tähän kirjataan yksityiskohtainen suunnitelma siitä kuka käy minkäkin kurssin ja mikä projekti auttaa häntä työssäoppimisessa saavuttamaan tavoitteen.}