



Tasapainotettu mittaristo strategisen johtamisen välineenä

Case-tutkimus ohjelmistoalan pk-yrityksessä

Sini Kilpinen

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Kesäkuu 2023

Liiketalouden ala, Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Kilpinen, Sini

Tasapainotettu mittaristo strategisen johtamisen välineenä. Case-tutkimus ohjelmistoalan pk-yrityksessä.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 65 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtaminen. Opinnäytetyö ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkajulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Suorituskyvyn mittaaminen on yksi strategisen johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on tukea yrityksen strategista johtamista mittaamalla yrityksen avaintoimintoja. Tasapainotettu mittaristo on suorituskyvyn mittaamisen työväline, jonka avulla yritys voi seurata toimintansa kehitystä kohti sille asetettuja strategisia tavoitteita. Tasapainotetun mittariston käyttö pk-yrityksissä on vähäistä, jonka vuoksi sen hyödyt strategisen johtamisen välineenä ei ole tunnettuja pk-yrityksissä. Opinnäytetyössä tuotiin esille tasapainotetun mittariston hyödyt strategisessa johtamisessa ohjelmistoalalla toimiville pk-yrityksille.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle heidän strategista johtamistaan tukeva tasapainotettu mittaristo. Opinnäytetyölle määritettiin kaksi tutkimuskysymystä, joiden avulla oli tarkoitus selvittää yrityksen strategiset avainmenestystekijät sekä tavoitteet mittaristolle strategisen johtamisen tueksi. Tutkimuskysymyksiä lähdettiin ratkomaan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla, haastatteluilla sekä aivoriihillä. Tutkimuksen haastatteluihin ja aivoriihiin osallistui toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet. Tutkimuksen tuloksissa hyödynnettiin ohjaavasti tasapainotetun mittariston viitekehystä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda mittaristo strategisen johtamisen tueksi, jonka vuoksi mittariston tavoitteet johdettiin yrityksen strategiasta. Prosessissa oli tärkeää tunnistaa strategiakartan avulla yrityksen toimintojen syy-seuraussuhteet. Näiden avulla pystyttiin tunnistamaan yrityksen avainmenestystekijät ja johtamaan tulokortin tavoitteiden kautta tasapainotettu mittaristo, jonka tarkoituksena on toimia yrityksen strategisen johtamisen välineenä ja päätöksenteon tukena. Haastatteluiden avulla tutkittiin toimeksiantajan nykytilannetta mittareiden ja strategisen johtamisen suhteen sekä heidän toiveitaan, miten mittariston tulisi tukea heidän strategista johtamista tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön pohjalta toimeksiantaja voi ottaa mittariston käyttöönsä osaksi yrityksen strategista johtamista, luoden siitä jatkuvan kehityksen prosessin. Opinnäytetyö toimii myös esimerkkinä muille pk-yrityksille strategisen johtamisen kehittämiseksi ja tasapainotetun mittariston luomiseksi.

Avainsanat (asiasanat)

Strateginen johtaminen, tasapainotettu mittaristo, tasapainotettu tulokortti, suorituskyvyn mittaaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Kilpinen, Sini

Balanced scorecard as a strategic management tool. Case study in software SME.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 65 pages.

Master's Degree Program in Business and Financial Management

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Performance measurement is one area of strategic management aimed at supporting an organization's strategic management by measuring its key functions. The balanced scorecard is a performance measurement tool that allows a company to monitor the development of its operations towards strategic goals. The use of the balanced scorecard in small and medium-sized enterprises (SMEs) is limited, and therefore its benefits as a strategic management tool are not well-known in SMEs. This thesis highlights the benefits of the balanced scorecard in strategic management for SMEs operating in the software sector.

The aim of the thesis was to create a balanced scorecard that supports the client's strategic management. Two research questions were formulated to determine the company's strategic key success factors and the goals for the scorecard to support strategic management. The research questions were addressed through relevant literature, interviews, and brainstorming sessions. The client's executive team participated in the interviews and brainstorming sessions. The results of the research were guided by the framework of the balanced scorecard.

The purpose of the research was to create a scorecard to support strategic management, and thus the goals of the balanced scorecard were derived from the company's strategy. It was important to identify the cause-and-effect connections of the company's operations using a strategy map. This allowed for the identification of key success factors and the management of the balanced scorecard through the objectives of the strategy map, serving as a tool for strategic management and decision-making. The interviews explored the client's current situation regarding measures and strategic management, as well as their expectations of how the scorecard should support their strategic management in the future.

Based on the thesis, the client can implement the scorecard as part of their strategic management, creating a continuous development process. The thesis also serves as an example for other SMEs to improve their strategic management and create a balanced scorecard.

Keywords/tags (subjects)

Strategic management, Balanced scorecard, Performance measurement

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Strateginen johtaminen	4
2.1	Tasapainotettu mittaristo	5
2.2	Tasapainotetun mittariston kehitys	8
2.3	Strategiakartta.....	10
2.4	Mittaristot	11
2.5	Mittariston tasapaino.....	13
2.6	Tasapainotettu mittaristo pk-yrityksissä.....	14
2.7	Tasapainotettu mittaristo ohjelmistoyrityksissä.....	17
2.8	Tasapainotettu mittaristo ja strateginen johtaminen	19
3	Tutkimuksen toteuttaminen	26
3.1	Tutkimuksen tavoite.....	26
3.2	Kehittämis- tai tutkimusmenetelmät	27
3.3	Tutkimuksen aineiston keruu.....	29
3.4	Tutkimuksen aineiston analysointi.....	31
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	33
4	Tulokset.....	35
4.1	Strategiakartta.....	35
4.2	Tasapainotettu tulokortti	38
4.3	Mittaristo strategisen johtamisen tukena	40
4.3.1	Talouden näkökulma	41
4.3.2	Asiakkaan näkökulma	42
4.3.3	Sisäiset prosessit.....	43
4.3.4	Kulttuuri ja henkilöstö	44
4.3.5	Mittaristo strategisen johtamisen tukena.....	45
4.4	Tasapainotettu mittaristo	46
4.4.1	Taloudellisen näkökulman mittarit.....	47
4.4.2	Asiakasnäkökulman mittarit	48
4.4.3	Sisäisten prosessien näkökulman mittarit.....	50
4.4.4	Kulttuurin ja henkilöstön näkökulman mittarit	51
5	Pohdinta.....	53
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	53
5.2	Tasapainotetun mittariston hyödyntäminen pk-yrityksissä	54

5.3 Johtopäätökset.....	57
Lähteet	62
Liitteet	65
Liite 1. Tasapainotettu mittaristo	65

Kuviot

Kuvio 1. Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu tulokortti.....	7
Kuvio 2. Strategian johtamisen neljä prosessia.	21
Kuvio 3. Toimeksiantajan strategiakartta	36
Kuvio 4. Toimeksiantajan tasapainotettu tulokortti	39

Taulukot

Taulukko 1. Toimeksiantajan mittaristo, talousnäkökulma.....	47
Taulukko 2. Toimeksiantajan mittaristo, asiakasnäkökulma	49
Taulukko 3. Toimeksiantajan mittaristo, sisäisten prosessien näkökulma.....	50
Taulukko 4. Toimeksiantajan mittaristo, kulttuurin ja henkilöstön näkökulma	52

1 Johdanto

Strateginen johtaminen on tärkeä osa yrityksen menestystä ja kasvua. Suorituskyvyn mittaaminen ja sen kehittäminen on yksi strategisen johtamisen osa-alueita. Suorituskyvyn mittaaminen ja sen työkalut eivät ole pelkästään suurten yritysten hyödynnettävissä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että myös pk-yritykset hyötyvät suorituskyvyn mittaamisen työkalujen käytöstä liiketoiminnan kehittämiseksi. Harvat pk-yritykset kuitenkin hyödyntävät näitä menetelmiä johtamisessaan. Tasapainotettu mittaristo on yksi suorituskyvyn mittaamisen menetelmä, joka ottaa huomioon yrityksen liiketoiminnan eri näkökulmat, kuten taloudellisen, asiakaskeskeisen, sisäisten prosessien ja kehityksen näkökulman. Opinnäytetyössä tarkastellaan suorituskyvyn mittaamista strategisen johtamisen välineenä tasapainotetun mittariston näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten tasapainotettua mittaristoa voidaan hyödyntää pk-yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa ja kehittämisessä strategisen johtamisen tukena. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena suomalaisessa ohjelmistoalalla toimivassa pk-yrityksessä. Tutkimuksessa selvitetään toimeksiantajan toiminnan avainmenestystekijät, joita mittaamalla yrityksen on mahdollisuus saavuttaa strategiset tavoitteensa. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten tasapainotetulla mittaristolla voidaan tukea toimeksiantajan strategista johtamista.

Tutkimuksen pohjalla hyödynnetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa menetelminä käytetään aivoriihiä sekä haastatteluita. Aivoriihiin ja haastatteluihin osallistuvat toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet. Aivoriihiin tarkoituksena on määrittää yrityksen strategiakartta, tasapainotetun mittariston tavoitteet ja toimet sekä suorituskykyä mittaava mittaristo. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, mitä mittareita yrityksellä on käytössä, miten mittaristo voi tukea yrityksen tavoitteita sekä miten mittaristo tulevaisuudessa voi tukea yrityksen strategista johtamista.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan suorituskyvyn mittaamisessa sekä yrityksen strategisessa johtamisessa. Lisäksi opinnäytetyö antaa arvokasta tietoa siitä, miten toimeksiantajan lisäksi myös muut alalla toimivat pk-yritykset voivat ottaa tasapainotetun mittariston osaksi strategisen johtamisen prosessia ja hyödyntää sitä toiminnan kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

2 Strateginen johtaminen

Tasapainotettu mittaristo on suorituskyvyn mittaamisen menetelmä, jonka tarkoituksena on tukea yrityksen strategista johtamista. Tutkimuksen tietoperustassa perehdytään tasapainotettuun mittaristoon strategisen johtamisen välineenä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä ohjelmistoalalla. Tutkimuksen tietoperusta luo pohjan tutkimuksen toiminnalliselle osalle, minkä vuoksi tutkimuksen tietoperusta on rajattu sen mukaisesti. Tiedonhakuja tasapainotetusta mittaristosta pyrittiin rajaamaan strategiseen johtamiseen, pieniin- ja keskisuuriin yrityksiin sekä ohjelmistoalalla toimiviin yrityksiin. Lähdeaineistona on käytetty kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta: painettuja kirjoja, e-kirjoja sekä vertaisarvioituja artikkeleita. Tietoa on etsitty Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastosta, lisensoiduista artikkelitietokannoista kuten ProQuest Central ja EBSCOhost Business Source Elite sekä Alma Talentin ja Ellibsin verkkokirjastosta. Aineiston keruussa hyödynnettiin muu muassa seuraavia hakusanoja: strateginen johtaminen, balanced scorecard, KPI, pk-yritykset.

Strateginen johtaminen mahdollistaa yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä, sillä sen tarkoituksena on käsitellä yrityksen asioita vuosia eteenpäin. Strategia luo perustan organisaation johtamiselle. Strategia muodostuu päätöksistä sekä toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa. Muuttuvassa ympäristössä strategian tarkoituksena on tietoisien ja tavoitteellisten suunnan valitsemisessa. Hyvä strategia ohjaa organisaation toimintaa oikeaan suuntaan ja antaa toiminnalle merkityksen ja identiteetin sekä tuo toimintaan johdonmukaisuutta. Strateginen johtaminen nähdään koko organisaation kokonaisvaltaisena ja osallistavana strategisena ajatteluna sekä jatkuvan kilpailuedun tavoittelemisena. (Vuorinen 2013, 15–17.)

Vuorisen (2013) mukaan strategiset johtamisen työkalut voidaan jakaa neljään ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat strategisen johtamisen työkalut, joiden tarkoituksena on toiminnan tehostaminen sekä mukauttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Tämän ryhmän työkaluihin kuuluvat balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo ja SWOT-analyysi. Ryhmän kaksi työkalua keskittyvät toiminnan uudistamiseen ja sen tunnetuin työkalu on sinisen meren strategia. Kolmannessa ryhmässä työkalut painottavat ulkoisten asioiden tarkkailua. Tämän ryhmän tunnetuimmat työkalut ovat viiden kilpailuvoiman malli sekä BCD-matriisi. Neljännen ryhmän työkalut syventyvät yrityksen sisäisten asioiden ja resurssien kehittämiseen. Esimerkkinä neljännen ryhmän työkaluista on benchmarking ja VRIO-analyysi. Ryhmittelyn tarkoituksena on ymmärtää millaista strategista työtä yrityksen tulisi kehittää saavuttaakseen tavoitteet. Esimerkiksi laadun ja kustannustehokkuuden

kehittämiseksi hyödynnetään tehokkuuden parantamiseen tarkoitettuja työkaluja, kuten tasapainotettua mittaristoa. (Vuorinen 2013, 31–32.)

2.1 Tasapainotettu mittaristo

Yleinen yrityksen toiminnan mittaamiseen ja strategiseen johtamiseen käytetty työkalu on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti tai tasapainotettu mittaristo (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 335). Balanced scorecard suoraan käännettynä tarkoittaa tasapainotettua tuloskorttia tai -taulukkoa, mutta siitä käytetään myös yleisesti termiä tasapainotettu mittaristo (Olve, Roy & Wetter, 1998, 23). Tässä opinnäytetyössä balanced scorecardista käytetään termiä tasapainotettu mittaristo. Käsitettä tasapainotettu tuloskortti käytetään, kun puhutaan balanced scorecardin esittämisestä taulukko -muodossa.

Tasapainotetun mittariston ydin on yrityksen visio ja strategia, joista lähdetään johtamaan tunnuslukuja (Kaplan & Norton 1996a, 8). Kehityksenä aikaisempiin mittaustyökaluihin, tasapainotetun mittariston tarkoitus on yhdistää sekä taloudelliset että ei-taloudelliset mittarit (Perkins, Grey & Remmers, 2014, 149). Ei-taloudellisten mittareiden lisääminen mittaristoon lisää yrityksen kykyä mitata tulevaisuuden suorituskykyä, sillä rahamääräiset mittarit kertovat menneisyydestä. Tasapainotetun mittariston avulla yrityksen johto pystyy mittaamaan, miten yrityksen toiminta voi luoda arvoa nykyisille ja tuleville asiakkaille, sekä kuinka voidaan parantaa yrityksen taloudellista ja kilpailun suorituskykyä tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 1996a, 8.)

Mittariston tunnusluvut ottavat huomioon yrityksen toiminnan eri osa-alueet tasapainoisesti. Tärkeää tasapainotetussa mittaristossa on johtaa tunnusluvut yrityksen strategiasta ja visiosta, jotta strategian ja tavoitteiden sekä suorituskyvyn mittareiden välillä on riippuvuussuhde. (Järvenpää ym. 2017, 335–336.) Tasapainotetussa mittaristossa on Kaplanin ja Nortonin mukaan neljä erilaista näkökulmaa, joista yrityksen toimintaa mitataan. Kaplanin ja Nortonin kehittämät näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 1996a, 8.) Näkökulmien pohjalta luotu mittaristo on kuvaus yrityksen ansaintamallista. Mittareiden tarkoituksena on kuvata yrityksen strategiaa sekä osoittaa strategian ja sen toimeenpanon tehokkuus. (Pellinen 2017, 108.)

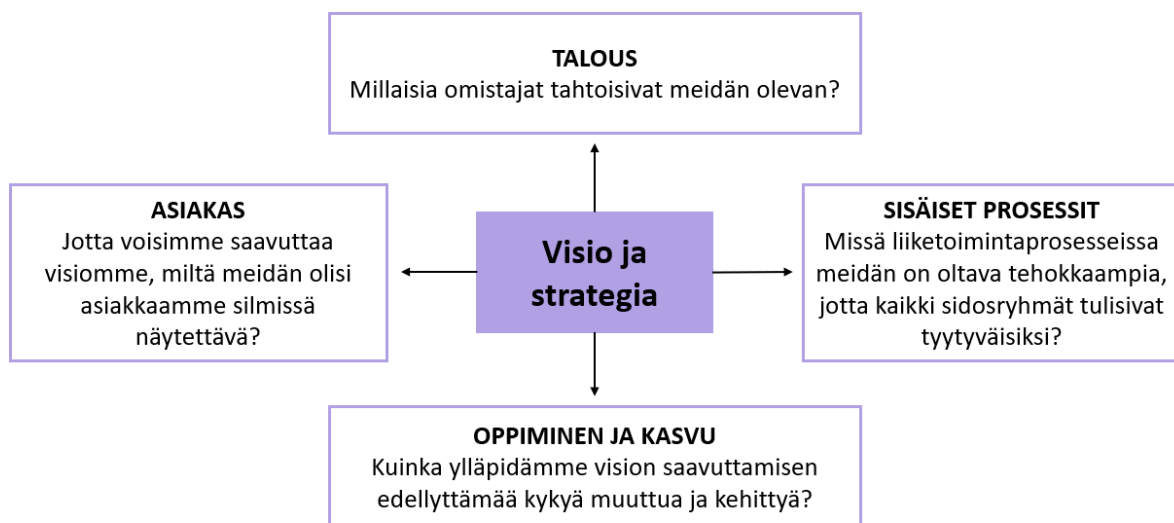
Tasapainotetun mittariston määrittely aloitetaan yleensä yrityksen tärkeimmistä taloudellisista tavoitteista sekä niiden suoritusmittareista (Pellinen 2017, 109). Taloudellisen näkökulma tarkoituksena on mitata asioita, joista omistajat ovat kiinnostuneita. Taloudellisen mittariston tarkoituksena on osoittaa strategian taloudellinen onnistuminen sekä määrittää yrityksen strategian taloudelliset tavoitteet. Yrityksen taloudelliset tavoitteet tulisi määrittää yrityksen nykyisen tilanteen mukaisesti, esimerkiksi kasvuvaiheessa yrityksen taloudelliset mittarit koostuvat erilaisista liikevaihdon kasvun mittareista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25.)

Taloudellisten mittareiden jälkeen määritetään kriittiset asiakassuhteiden tehokkuuden mittarit. Määrittelyn tulisi perustua yrityksen myynnin tulovirtojen maksimointiin pitkällä aikavälillä. Tähän vaikuttavat markkinaosuuden, uusien asiakkaiden, avain- ja pitkäaikaisten asiakkaiden, asiakastytyväisyyden, asiakkaiden pysyvyyden tai kannattavuuden merkitys yrityksen liiketoimintastrategiassa. Yrityksen tulisi myös määrittää kriittisimmät tekijät, miten niihin on mahdollisuus vaikuttaa sekä mitata tämän vaikuttamisen onnistumista. (Pellinen 2017, 109.) Malmi ja muut (2006) lisäävät asiakasnäkökulmaan vielä asiakaslupausten mittarit esimerkiksi tuotteen hinta ja laatu, jotka muodostavat yrityksen kilpailustrategian (Malmi ym. 2006, 26). Kaplan ja Norton painottavat kuinka asiakasnäkökulmassa täytyy määrittää ensin asiakkaiden ja markkinoiden segmentit, joihin yrityksen toiminta kohdistuu (Kaplan & Norton 1996a, 85).

Tasapainotetun mittariston luomisen kolmannessa vaiheessa määritellään yrityksen sisäisten prosessien tehokkuus ja luodaan niille mittarit. Sisäisten prosessien tehokkuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi asiakkaille luvattujen toimitusaikojen pitämistä ja nopeutumista. Tätä voidaan pitää yhtenä asiakaspalvelun kriittisen tuotannon mittarina. (Pellinen 2017, 109.) Sisäisten prosessien mittauksen tarkoituksena on mitata prosesseja, jotka vaikuttavat organisaation taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseen (Malmi ym. 2006, 27).

Viimeinen näkökulma on oppimiseen ja kasvuun liittyvät tavoitteet ja niiden mittaaminen. Tässä näkökulmassa tärkeämpää on kuitenkin tunnistaa tärkeimmät tekijät ja arvioida ajoittain näiden tekijöiden panostuksen riittävyyttä, järkevyyttä ja vaikuttavuutta. (Pellinen 2017, 109–110.) Näkökulmassa yrityksen tulisi määritellä organisaation infrastruktuurin (ihmiset, järjestelmät ja toimintatavat) kehittämiseen liittyvät mittarit, jotta yrityksen menestys olisi tulevaisuudessa turvattu. Ihmiset, järjestelmät ja toimintatavat muodostavat yrityksen aineettoman pääoman. (Malmi ym.

2006, 29.) Näkökulma on tärkeä yrityksen pitkänaikavälin taloudellisten ja kasvun tavoitteiden saavuttamiseksi, joten yrityksen tulee näihin myös investoida (Kaplan & Norton 1996a, 127). Aineettoman pääoman näkökulmasta kolmen työntekijäperusteisen toimenpiteen ydinryhmä: tyytyväisyys, tuottavuus ja jatkuvuus, tarjoaa tulostoitimenpiteitä aineettomaan pääomaan tehtäviin investointeihin (Kaplan & Norton 1996a, 146). Kuviossa 1 on kuvattu Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu tulokortti, joka auttaa yrityksen oman tasapainotetun mittariston luomisessa.



Kuvio 1. Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu tulokortti (mukaillen Pellinen 2017, 109).

Tasapainotettu mittaristo on strategisen johtamisen väline, jonka mallin avulla yrityksen johto jalkauttaa, toimeenpanee, seuraa ja kehittää strategiaa. Mittariston hyöty yrityksen johdolle on myös sen mahdollisuus olla apuna strategian määrittämisessä ja tarkentamisessa. Mittariston avulla yritys joutuu pohtimaan strategian kannalta olennaisia tekijöitä. (Järvenpää ym. 2017, 336–337.)

Tasapainotettu mittaristo tarjoaa puitteet strategian muuttamisen toiminnaksi. Se tarjoaa joukon mittareita, jotka seuraavat yrityksen edistymistä tavoitteiden ja strategisten aloitteiden saavuttamiseksi. Näin se mahdollistaa yrityksen toiminnan keskittymisen pitkänaikavälin kasvuun. Yritykset käyttävät yleensä liikennevalojen raportointijärjestelmää osoittamaan tavoitteiden täyttymisen.

Yritykset, jotka ovat käyttäneet tasapainotettua mittaristo vuosien ajan, soveltavat sitä muun muassa korvauksiin, työntekijöiden suorituskyvyn arviointiin ja budjetointiin. (Gumbus & Lussier 2006.)

Pramuditan tutkimuksen mukaan hyvä, tasapainoinen mittaristo on suunniteltu niin, että se huomioi seuraavat periaatteet: syy-seuraussuhde, tulokset ja suorituskyvyn tekijät sekä yhteys taloudellisiin tarkoituksiin ja strategiaan yhdistävät toimenpiteet. (Pramudita 2016, 54.) Kaplanin ja Nortonin mukaan tasapainotetulla mittaristolla on kolme rakenteellista ominaisuutta. Sen tulee olla johdettu strategiasta, toimenpiteiden välillä on tasapaino ja toimenpiteet liittyvät syy-yhteyteen. Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on auttaa strategian toteutumista, minkä vuoksi mittareiden tulee mitata niitä toimia, jotka johtavat strategian toteutumiseen. Mittariston tulee olla tasapainoinen näkökulmien lukumäärän, toimenpiteiden määrän ja tyyppin suhteen jokaisessa näkökulmassa. Syy-seuraussuhteiden tarkoituksena on kuvata sitä, miten organisaatio luo arvoa osakkeenomistajille ja sidosryhmille. (Soderberg, Kalagnanam, Sheehan & Vaidyanathan 2011, 691–692.)

2.2 Tasapainotetun mittariston kehitys

Tasapainotettu mittaristo on kehittynyt ajan myötä strategisen johtamisen työkaluksi. Mittariston kehityksessä on tunnistettavissa kolme tasoa: ensimmäisen, toisen ja kolmannen sukupolven tasapainotettu mittaristo. Ensimmäisen sukupolven tasapainotettu mittaristo oli Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä mittaristo, joka yhdisti valitut toimenpiteet strategiaan ja sen tarkoituksena oli kehittää yrityksen strategista johtamista (Perkins ym. 2014, 157–163; Lawrie 2004, 613). Mittaristossa yhdistyivät ensimmäistä kertaa yrityksen taloudelliset ja ei-taloudelliset toimenpiteet (Soderberg ym. 2011, 694). Lawrie (2004) nostaa tutkimuksessaan esille, kuinka ensimmäisen sukupolven tasapainotettu mittaristo ei ollut sellaisenaan tarpeeksi selkeä ilmaisemaan yksityiskohtaisesti suunnitteluvalintojen tekemistä. Esimerkiksi yrityksen tarve valita muutama raportoitava toimenpide sekä päättää miten toimenpiteet ryhmitellään näkökulmiin, aiheuttivat vaikeuksia. Huonot toimenpiteiden valinnat aiheuttivat haittaa mittariston hyödyllisyyteen ja hyväksymisasteeseen. (Lawrie 2004, 613–614.)

Toisen sukupolven tasapainotetussa mittarisossa Kaplan ja Norton lähtivät kehittämään mittaristoa erityisesti strategisen tavoitteen näkökulmasta, jossa toimenpiteillä olisi selkeä linkitys tavoitteisiin ja näkökulmiin. Tämä auttoi ensimmäisen sukupolven haasteissa valita mittariston toimenpiteet. Tasapainotetun mittariston kehityksen keskeinen innovaatio koski syy-yhteyttä. Strategisen yhteyden ideasta tuli tärkeä osa tasapainotetun mittariston menetelmää, jossa yhteydet strategisten tavoitteiden välillä kuvattiin syy-yhteyden avulla yhdistämällä näkökulmat taloudelliseen tulokseen liittyviin tavoitteisiin. (Lawrie 2004, 614.) Toisen sukupolven tasapainotetun mittariston tarkoituksena oli siis kuvata yrityksen strategiaa käyttämällä syy-seuraussuhteita. (Soderberg ym. 2011, 694.) Syy-seuraussuhteen kehittäminen edisti strategiakartta-työkalun käyttöönottoa tasapainotetun mittariston luomisessa. (Perkins ym. 2014, 157–163.)

Strategiakartan kehittämisen tuomien muutosten avulla Kaplan ja Norton kuvailivat tasapainotetun mittariston kehittymistä mittausjärjestelmästä hallintajärjestelmäksi, jossa mittariston tarkoituksena on tukea strategian toteutumisen hallintaa. Toisen sukupolven tasapainotettu mittaristo eroaa kahdella tapaa ensimmäisestä mittariston mallista. Toisen sukupolven versiossa toimenpiteet valitaan strategisten tavoitteiden mukaan. Toimenpiteet eri näkökulmissa linkitetään toisiinsa syy-yhteyksien perusteella. Strategisten tavoitteiden väliset merkittävät syy-seuraussuhteet pyritään tuomaan esiin visuaalisesti strategiakartan avulla. (Lawrie 2004, 615.)

Kolmannen sukupolven tasapainotettu mittaristo auttaa selventämään ongelmaa tavoitteiden ryhmittelyssä näkökulmiin. (Lawrie 2004, 616.) Kolmannen sukupolven mittaristossa tunnistettiin mittaristolle valittujen toimenpiteiden epäjohdonmukaisuudet toimenpiteiden ja tavoitteiden välillä (Perkins ym. 2014, 157–163). Kolmannen sukupolven tasapainotettu mittaristo perustuu toisen sukupolven mittariston suunnittelun hienostuneisuuteen, jossa uusien ominaisuuksien tarkoituksena on antaa parempi toimivuus ja strategisempi merkitys. Tasapainotetun mittariston suunnittelun alkuun lisättiin kohdelausunnot, jotka kuvaavat yrityksen määränpäättä. Lausuntojen tavoitteena oli tunnistaa epäjohdonmukaisuudet valituissa tavoitteissa ja vahvistaa valitut tavoitteet. Tutkimusten mukaisesti kohdelausuntojen avulla strategisten tavoitteiden valinta ja syy-seuraussuhteiden määrittely on helpompaa, jolloin yksimielisyys saavutetaan nopeammin. Tyypillisesti kohdelomake on jaettu yrityksen toimintaan sopiviin kuvaileviin luokkiin, jotka palvelevat samantyyppistä tarkoitusta kuin aikaisempien sukupolvien mittaristojen näkökulmat. Kolmannen sukupolven tasapainotettua mittaristoa myös yksinkertaistettiin strategisella linkitysmallilla, jossa on vain kaksi

näkökulmaa: toiminta ja lopputulos. Tässä mallissa kysymys on oikeista toiminnoista ja niiden seurauksista. Mallissa toiminta -näkökulma korvaa talous- ja asiakasnäkökulmat ja lopputulos korvaa sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. (Lawrie 2004, 616–618.)

2.3 Strategiakartta

Strategian ymmärtäminen vaatii sen kuvausta, jonka avulla strategia on mahdollista toteuttaa (Kaplan & Norton 2002, 74). Strategia on avaintekijä suorituskyvyn mittaamisessa, mitä kehitetään yrityksen strategisen johtamisen ja ohjauksen tueksi (Järvenpää ym. 2017, 332). Toisen sukupolven tasapainotetun mittaristossa esiteltiin mittariston malli, jossa tuodaan esille strategian ja toimenpiteiden väliset syy-seuraussuhteet. Tämä edisti strategiakartta -työkalun käyttöönottoa tasapainotetun mittariston luomisessa. Kaplanin ja Nortonin kehittämä strategiakartta luotiin strategiatyön ja strategian mallintamisen työkaluksi, joka pohjautuu tasapainotetun mittariston näkökulmiin. Työkalun tarkoituksena on auttaa yrityksiä strategian visualisoinnissa ja konkretisoinnissa. Sillä havainnollistetaan organisaation menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. Mitattavaksi asetettu ja määritetty strategia vaatii yrityksen johdolta täsmällisyyttä strategian ja sen tavoitteiden konkreettisesti määrittelyssä. (Järvenpää ym. 2017, 336; Lönnqvist & Mettänen 2003, 47; Vuorinen 2013, 81.)

Strategiakartan syy-seuraussuhteet auttavat yritystä arvon luomisessa, kun tasapainotetun mittariston neljä näkökulmaa linkitetään toisiinsa (Kaplan & Norton 2009, 123). Kaplan ja Norton (2002) kuvailevat strategiakarttaa strategiahypoteesiksi, jonka tarkoituksena on yhdistää syy-seurausketjujen avulla strategian tavoitteet sekä tekijät, joilla tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 2002, 77.) Vuorisen (2013) mukaan strategiakartan tarkoituksena on avata menestyksen ja toimintojen välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa yrityksen strategisia tavoitteita ja visiota lähdetään purkamaan toimiksi syy-seuraussuhteiden avulla. Strategiakarttaa lähdetään rakentamaan organisaation visiosta. Vision pohjalta määritetään strategian taloudellinen näkökulma, joka kuvastaa yleensä yrityksen tavoitteita kannattavuudesta ja kasvusta. Strategiakartan seuraavana tasona on asiakasnäkökulma, sillä asiakkaan tyytyväisyydellä on taloudellisia vaikutuksia. Sisäisten prosessien näkökulman tulee strategiakartassa kertoa miten yrityksen tulisi toimia, jotta se saavuttaisi asiakasnäkökulman tavoitteet. Viimeisenä tasona oppimisen ja kasvun näkökulma kuvastaa osaamista ja kehitystä prosessien läpiviemiseksi. (Vuorinen 2013, 82–83.)

Strategiakartta on tärkeä viestinnän ja sitouttamisen väline henkilökunnalle. Strategiakartta helpottaa strategian viestimistä, sillä sen avulla pystytään helposti perustelemaan yrityksen strategiset tavoitteet syy-seurausketjun avulla ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään heidän roolinsa strategian toteutuksessa (Järvenpää ym. 2017, 338; Lalli 2012, 12). Tutkimusten mukaan strategiakartta vähentää vastarintaa ja lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta (Lueg 2015, 34). Hyvässä strategisessa johtamisessa tulee huomioida erityisesti strategian toimeenpano eli organisaation sitouttaminen strategiaan. Ellei yrityksen henkilöstö ole saanut oikeanlaista viestintää ja strategian jalkauttaminen on epäonnistunut, henkilöstö ei ole sitoutunut strategian toteuttamiseen. (Järvenpää ym. 2017, 332.)

Strategiakartta luodaan tasapainotetun mittariston suunnitteluvaiheessa, jolloin se pystyy tuomaan esille yrityksen avainmenestystekijöiden mahdolliset puutteet sekä päällekkäisyydet. (Järvenpää ym. 2017, 338.) Tasapainotetun mittariston suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää ottaa huomioon sen käyttäjät. Lueg (2015) painottaa, että tasapainotetun mittariston mukauttaminen organisaation johtajille on tärkeää, sillä se auttaa johtajia liiketoiminnan johtamisessa. Tasapainotettu mittaristo voi olla epäonnistunut, jos sen takana ei ole strategista liiketoiminnan mukaista logiikkaa. (Lueg 2015, 34.)

2.4 Mittaristot

Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää organisaation liiketoiminnan tekijöiden tila, hyödyntämällä erilaisia tunnuslukuja (Lönqvist & Mettänen 2003, 11). ”Sitä saat mitä mittaat” on sanonta mittaristoja luodessa. Tunnusluvut mittaavat yrityksen suorituskykyä verrattuna haluttuihin tavoitteisiin ja tuloksiin (Mair 2002.). Mittaristossa on tärkeää varmistaa, että se on sidottu yrityksen strategiaan. (Bourne & Bourne 2011, 8.) Mittariston sitouttaminen strategiaan ilmaisee yrityksen strategisten toimien ja tavoitteiden saavuttamista. Suorituskykymitaristo ei itsessään paranna yrityksen suorituskykyä. Mittaristo on väline, jota organisaation johto hyödyntää johtamisen työkaluna sekä viestinnän välineenä. (Bourne & Bourne 2011, 246; Lönqvist & Mettänen 2003, 11–12).

Tasapainotetun mittariston kehitys näkyy myös erilaisten mittaristojen kehityksessä. Kehityksen myötä mittaristoihin on syntynyt erilaisia luokkia. Malmin ym. (2006) mukaan mittaristot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: sidosryhmämittaristoihin, KPI-mittaristoihin eli avainmenestystekijöiden

mittaristoihin sekä strategiamittaristoihin (Malmi ym. 2006, 34). Sidosryhmämittaristojen mittarit keskittyvät tavallisesti yrityksen tyypillisiin sidosryhmiin: omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Mittaristossa uskotaan menestykseen sillä, että kullakin sidosryhmällä on omat tavoitteensa, jotka pyritään täyttämään yrityksen avulla. Mittariston ongelmana on se, ettei se pysty vastaamaan mitenkään tavoitteet saavutetaan, vaan strategian pitäisi osoittaa nämä keinot. Sidosryhmämittaristot ovatkin yleisempiä konsernitasolla. (Malmi ym. 2006, 34.) Strategiamittaristot ottavat huomioon mittareiden väliset syy-seuraussuhteet ja niiden luomisessa käytetään hyväksi strategiakarttaa. Mittaristossa tulostittarit kuvaavat yrityksen tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa ja ennakoivia mittareita, jotka kuvaavat mahdollisuutta saavuttaa tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 37.)

Suorituskyvyn mittauksessa mitataan organisaation tunnistamia menestystekijöitä ja hyödynnetään mittareiden antamaa tietoa organisaation kehittämisen apuna. (Lönqvist & Mettänen 2003, 11.) Avainmenestystekijöitä kuvaavat KPI-mittaristot ovat suosituimpia tasapainotetussa mittaristossa käytettäviä mittaristoja. Malmin yms. (2006) mukaan KPI-mittaristot mittaavat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä toimintoja eli avainmenestystekijöitä. KPI-mittariston heikkoutena on pidetty sen linkitystä yrityksen strategiaan, sillä KPI-mittariston riippuvuussuhteet ovat vähäisiä ja mittarit ovat usein tulostittareita. Kaplanin ja Nortonin mukaan KPI-mittaristot ovat kuitenkin toimivia, kun niitä johdetaan tasapainotetun mittariston näkökulmasta. (Malmi ym. 2006, 35.) Tasapainotettu mittaristo johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta (Lönqvist & Mettänen 2003, 38), jonka vuoksi ne toimii organisaation strategisen johtamisen tukena.

Tehokas ja tarkoituksenmukainen suorituskyvyn mittaus vaatii yritykseltä kykyä tunnistaa ja määrittää liiketoiminnan kannalta keskeiset avainmenestystekijät. Avainmenestystekijät ovat yrityksen liiketoiminnan menestyksen ja strategian kannalta avaintekijöitä, jotka tuodaan esille suorituskyvyn mittauksen avulla. Avainmenestystekijät ovat kriittisimpiä organisaation menestykselle, sillä ne ovat tärkeitä suunnannäyttäjiä, joita yrityksen johto hyödyntää ymmärtääkseen, mihin suuntaan liiketoiminta on menossa. Avainmenestystekijöiden rinnalla yrityksellä on myös kriittisiä menestystekijöitä. Kriittiset menestystekijät vaativat erittäin hyvän suoritustason saavuttamisen, jotta yritys menestyy. Jokaisella yrityksellä on omat menestystekijänsä, joiden avulla yritys luo yhteyden strategisista päämääristä suorituskykymittareihin. Yritykselle on siis tärkeää tunnistaa sen toiminnan kannalta oikeat avainmenestystekijät. (Järvenpää ym. 2017, 332; Marr 2012, xxv; Parmenter 2015, 7.)

Asiantuntijaorganisaatioissa on tunnistettavissa niille yleisesti ominaisia menestystekijöitä. Asiantuntijaorganisaatioiden suorituskyvyn mittauksessa korostuvat aineettomat menestystekijät kuten henkilöstön osaaminen, sillä asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön osaaminen on sen tärkein resurssi. Muita asiantuntijaorganisaatiolle liittyviä menestystekijöitä liittyy muun muassa työn laatuun, ajanhallintaan, työilmapiiriin, yhteistyöhön asiakkaiden kanssa sekä yhteensopivuuteen organisaation ja työntekijöiden välillä. Asiantuntijatyössä erityisesti työn laatu korostuu määrää enemmän. Työssä pyritäänkin mahdollisimman laadukkaaseen tulokseen. Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu myös tuottavuus, johon ajanhallinnalla on suuri vaikutus. Asiantuntijoiden rajallisten resurssien kohdentaminen oikeisiin työtehtäviin on tärkeää. Hyvä työilmapiiri edesauttaa henkilöstön viihtyvyyttä työssä ja kannustaa yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa. Hyvät suhteet ja vuorovaikutustaidot asiakkaisiin auttavat asiantuntijoita tunnistamaan paremmin asiakkaiden tarpeet. Työntekijän motivaatio kasvaa, kun organisaatio ja asiantuntija ovat yhteensopivia toisilleen. Työntekijän kiinnostus ja motivaatio työtään kohtaan tarjoaa organisaatiolle työntekijän parhaan mahdollisen työpanoksen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 53–54.)

2.5 Mittariston tasapaino

Kaplanin ja Nortonin luomat neljä näkökulmaa tarjoavat kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta, jotka mahdollistavat mittariston tasapainon. (Ioannou, Papalexandris, Prastacos & Soderquist 2002.) Mittariston kannattavuuden, markkinaosuuden, asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden mittarit ovat yleensä geneerisiä ja sopivat useisiin yrityksiin. Yksilölliset suorituskyky mittarit kuvaavat yrityksen strategiaa ja ovat siten ainutlaatuisia. Yrityksen johtaminen vaatii taloudellisten mittareiden lisäksi muita mittareita. Mittariston tasapaino vaatii myös tasapainoa muidenkin mittareiden suhteen, kuin tasapainoa taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden suhteen. Näitä ovat esimerkiksi: tulospittarit eli seurauspittarit ja ennakoivat mittarit eli syympittarit, lyhyen ja pitkänaikavälin mittarit sekä ulkopuoliset ja sisäiset mittarit. (Järvenpää ym. 2017, 338–340.) Kaplanin ja Nortonin mukaan tasapainotetun mittariston toimintatapana on tasapainottaa tulospittarit sekä ennakoivat mittarit. Tulospittarit kertovat, mitä on tapahtunut. Ennakoivien mittareiden tehtävänä on pyrkiä kuvaamaan nykyisten toimien perusteella tulevia tuloksia. Mittariston on myös tärkeää tasapainottaa sisäiset mittarit, kuten kustannusten vähentäminen ja ulkoiset mittarit, kuten markkinaosuus ja asiakastyytyväisyys. (Mair 2002.) Mittariston avulla yrityksen johto

pystyy hallitsemaan strategian toteutusprosessia lyhyellä aikavälillä taloudellisten tulosten toteuttamiseksi ja pitkällä aikavälillä kilpailukyvyyn kehittämiseksi. (Ioannou, Papalexandris, Prastacos & Soderquist 2002.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan isomman yrityksen tasapainotettu mittaristo koostuu noin 20–25 mittarista, joista sisäisten prosessien näkökulma sisältää noin 8–10 mittaria ja muut näkökulmat keskimäärin 5 mittaria. Pienemmissä yrityksissä mittaristo saattaa olla pienempi ja sisältää esimerkiksi 8–16 mittaria. (Malmi ym. 2006, 31.) Käytännössä suuren mittarimäärän hyödyntäminen ei ole mahdollista. Mittareiden tulisi vastata yrityksen menestystekijöitä, minkä vuoksi toiminnan painopistealueet voidaan yrittää yhdistää yhdeksi mittariksi. (Olve, Roy, Wetter 1998, 98–99.) Jokaisen tasapainotetun mittariston tavoite tulisi mitata tulosindikattorina, jolle on määritetty tavoitetaso (Lueg 2015, 25). Hyvän ja käyttökelpoisen mittarin tunnistaa sen viidestä ominaisuudesta. Nämä viisi mittarien ominaisuutta ovat: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Mittarin täyttäessä kyseiset ominaisuudet ja mittarien välillä ollessa tasapaino, ne pystyvät toimimaan liiketoiminnan johtamisen tukena. Mittariston luominen alkaa yrityksen tavoitteista. Mittareiden avulla seurataan tavoitteiden saavuttamisen edistymistä ja ne toimivat vain indikaattoreina. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii erilaisia toimia sekä ohjausta. (Järvenpää ym. 2017, 340–341.)

2.6 Tasapainotettu mittaristo pk-yrityksissä

Tutkimuksessaan Falle, Rauter, Engert ja Baumgartner (2016) toivat esille, kuinka erilaisia strategisen johtamisen työkaluja on tuotu yritysten johdolle käytettäväksi, mutta suurinta osaa työkaluista ei hyödynnetä pk-yrityksissä. Yksi merkittävä syy tähän on tiedon puute sekä pieni osaamis- ja käyttötaso kyseisistä työkaluista (Falle, Rauter, Engert & Baumgartner 2016; Madsen 2015). Pk-yrityksille on tärkeää lisätä tietoisuutta sekä tietämystä johtamisvälineistä, kuten tasapainotetusta mittaristosta, sillä välineillä on mahdollista parantaa pk-yritysten liiketoimintakäytäntöjä ja päätöksentekoprosesseja (Madsen 2015).

Kaplanin ja Nortonin luomaa tasapainotetun mittariston mallia on kritisoitu siitä, että se on luotu työkaluksi suuremmille yrityksille. Tasapainotettua mittaristoa on hyödynnetty myös paljon isommissa organisaatioissa julkisella puolella, esimerkiksi sairaaloissa. Tasapainotettua mittaristoa onkin moitittu siitä, ettei se sellaisenaan sovi hyödynnettäväksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Madsen 2015). Tutkimuksessaan Pramudita (2016) nosti esille, kuinka tasapainotettua mittaristoa

voivat hyödyntää vain suuremmat yritykset, sillä niillä on mahdollisuudet investoida pk-yrityksiä enemmän tasapainotetun mittariston kehittämiseen. Tasapainotetun mittariston kehittäminen vaatii resurssointia esimerkiksi työntekijöiden lisävalmennukseen tai koulutukseen, tietotekniikan ja järjestelmien päivitykseen ja yritysmenettelyjen yhdenmukaistamiseen ja rutiineihin. (Pramudita 2016, 51.) Tutkimusten mukaan tällaisten sosiaalisten kysymysten on todettu olevan ongelmallisia pk-yrityksissä (Madsen 2015).

Madsen (2015) nosti kirjallisuuskatsauksessaan esille, kuinka tasapainotetun mittariston lähestymistapa voi olla liian koneellinen ja joustamaton pk-yrityksille. Myös epävakaa liiketoimintaympäristö voi hankaloittaa tasapainotetun mittariston käyttöä, sillä muuttuva ympäristö aiheuttaa muutoksia strategioihin. (Madsen 2015.) Kun tasapainotetun mittariston toimenpiteet johdetaan yrityksen strategiasta, yrityksen strategian muuttuessa vaaditaan yrityksiltä paljon aikaa ja resursseja mittariston kehittämiseen, hienosäätämiseen ja ylläpitämiseen ajantasaisena ja tehokkaana (Ioannou ym. 2002).

Kaplan ja Norton sekä muut tutkijat ovat vastanneet kritiikkiin koskien tasapainotetun mittariston sovellettavuutta pienempiin organisaatioihin. Heidän mielestään tasapainotettu mittaristo on sovellettavissa myös pk-yrityksiin ja se voi olla osittain myös helpompaa, sillä esimerkiksi pk-yrityksissä yksimielisyyteen pääseminen on helpompaa kuin suurissa yrityksissä. (Madsen 2015). Toisaalta tasapainotettua mittaristoa ei välttämättä voida käyttää sellaisenaan pk-yrityksissä, sillä malli voi olla pienen yrityksen tarpeisiin liian raskas ja monimutkainen toteuttaa. Madsen (2015) kertoo, kuinka tasapainotetun mittariston monimutkaisuus ja muodollisuus aiheuttavat ristiriitaisuutta yksinkertaisien ja joustavien organisaatioiden ominaisuuksien kanssa (Madsen 2015).

Tutkimuksissa on havaittu, että tasapainotetun mittariston mallia olisi mukautettava ja muutettava sopimaan pk-yrityksen olosuhteisiin ja tarpeisiin, mutta missä määrin (Madsen 2015)?

Gumbus ja Lussier (2006) painottavat, kuinka ei ole vain yhtä tasapainotettua mittaristoa, joka sopisi kaikille (Gumbus & Lussier 2006). Pienempien yritysten suorituskyvyn mittaamisen kannalta on tärkeää keskittää mittaaminen niihin elementteihin, jotka tuottavat hyötyä yrityksen toiminnassa. Pramuditan (2016) mukaan perinteiset instrumentit eivät välttämättä ole hyödyllisiä yrityksen suorituskyvyn mittaamiseksi. Yritys tarvitsee tarkempia mittareita toiminnoille, jotka auttavat yrityksen johtoa määrittämään oikeat päätökset yrityksen toiminnan kannalta. (Pramudita 2016, 53.)

Esimerkiksi Garengon ja Biazzon (2012) tutkimuksessa pk-yrityksen strategiakartan luomisessa lähtökohta muutettiin talousnäkymistä asiakasnäkymiin ja sisäisiin näkökulmiin. Sekä asiakkaiden että sisäisten näkökulmien katsottiin olevan samalla tasolla ja ne yhdistettiin toisiinsa kiertosuhteessa. Lisäksi Kaplanin ja Nortonin oppimis- ja kasvunäkymä korvattiin aineettomalla näkökulmalla, jossa keskityttiin yksilölliseen tietoon ja organisaation ilmapiiriin. (Garengo & Biazzo 2012.)

Kirjallisuuskatsauksessaan Madsen (2015) totesi, että tutkijat ovat havainneet, että pk-yritykset käyttävät tyypillisesti ensimmäisen ja toisen sukupolven versioita tasapainotetusta mittaristosta (Madsen 2015). Esimerkkinä 2GC:n tapaustutkimuksessa numero 11 suoritettiin tasapainotetun mittariston käyttöönottoprojekti pieneen palvelualan yritykseen, jossa hyödynnettiin toisen sukupolven tasapainotettua mittaristoa. Projektissa yrityksen toiminnassa hyödynnettiin yksinkertaisempaa tasapainotetun mittariston mallia kahteen osastoon sekä johdon raportointiin. Tasapainotettu mittaristo rakentui strategiakartan avulla. (2GC Case Study # 11 Zenith Systems - Cascaded 3rd Generation balanced scorecard in a small services company 2007).

Kaplanin ja Nortonin vakiomallissa on neljä näkökulmaa. Madsen (2015) pohtii, kuinka pk-yrityksiin sovellettavissa tasapainotetun mittariston malleissa onkin mietittävä, missä määrin vakiomallin näkökulmia on mukautettava, jotta voidaan vastata pk-yrityksien erityispiirteisiin (Madsen 2015). Tasapainotetun mittariston näkökulmien ensisijainen tarkoitus on varmistaa, ettei yrityksen menestyksen kannalta kriittisiä näkökulmia unohdeta, sillä jokaisella yrityksellä on ainutlaatuiset ominaisuudet. Rickards (2007) kertoo esimerkkinä, kuinka saksalainen Eurostove yritys yksilöi toiminnan kannalta kuusi näkökulmaa: asiakas, liiketoimintaprosessin laatu, työntekijät, rahoitus ja määräysvalta, kumppaniorganisaatiot ja ulkoinen viestintä. (Rickards 2007.) Eurostoven esimerkissä poikettiin Kaplanin ja Nortonin näkökulmista reilusti, sen vuoksi, että löytyi liiketoiminnalle sopivimmat näkökulmat.

Tasapainotetun mittariston luominen lähtee yrityksen strategian kehittämisestä. Jollei yrityksen johto pysty ajattelemaan toimintaa strategiselta kannalta, ei Rickardsin (2007) mielestä ole järkevää ottaa tasapainotettua mittaristo käyttöön (Rickards 2007). Madsen (2015) korostaa myös, kuinka tulevaisuudessa tulisi pk-yritysten osalta keskittyä strategiakarttojen käyttöön. Pk-yritykset eivät hyödynnä strategiakarttoja tarpeeksi, jotta tasapainotetussa mittaristossa otettaisiin huomioon syy-seuraussuhteet. (Madsen 2015.)

Pk-yritysten kasvulle on tärkeää, että tasapainotettua mittaristo hyödynnetään jatkuvaan parantamiseen. Tasapainotetun mittariston kehittämisen tulisi olla tiimipohjainen jatkuva prosessi. (Gumbus & Lussier 2006.) Pk-yrityksille tasapainotetun mittariston tärkeimpiä etuja ovat johtamisprosessien tehostaminen sekä strategisten tavoitteiden ja prioriteettien asettamiseen liittyvien prosessien parantaminen (Madsen 2015).

2.7 Tasapainotettu mittaristo ohjelmistoyrityksissä

Perinteiset tasapainotetun mittariston instrumentit eivät välttämättä ole hyödyllisiä yrityksen suorituskyvyn mittaamiseksi. Yrityksen menestyksen kannalta tulisi kerätä tietoa näkökulmista, jotka auttavat yrityksen johtoa päätöksenteossa kohti menestystä. (Pramudita 2016, 53.) Tasapainotetun mittariston elementtien luomiseen ei ole tiettyä kaavaa, vaan jokaisen yrityksen tulisi räätälöidä ne, jotta yritys pystyy saavuttamaan suurimman vaikutuksen mahdollisimman pienellä vaivalla (Mair 2002).

Yhdeksi merkittävimmäksi kilpailutekijäksi on tullut aineeton pääoma (Kaplan & Norton 2002, 3). Aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan (tiedot ja taidot, kokemus, koulutus), suhdapäomaan (suhteet asiakkaisiin, imago ja brändi) sekä rakennepääomaan (teknologiat, tietojärjestelmät, toimintoprosessit, arvot ja kulttuuri). (Lönngqvist & Mettänen 2003, 14, 26.) Ohjelmistoalalla yrityksen tärkein pääoma on sen aineeton pääoma, erityisesti sen työntekijät ja heidän osaamisensa eli inhimillinen pääoma. Ohjelmistoalalle suunnitellussa tasapainotetussa mittaristossa tuleekin ottaa huomioon yrityksen aineeton pääoma. Aineeton pääoma vaikuttaa taloudelliseen tulokseen syy-seurausketjujen kautta, joten sitä ei voida mitata perinteisten taloudellisten mittareiden kautta (Kaplan & Norton 2002, 74). Aineeton pääoma kasvattaa osuuttaan talouselämässä, sillä kehityksen tärkein edellytys ei ole taloudellinen pääoma vaan tietämys ja valmiudet sen käyttöön. (Friedag & Schmidt 2005, 24–25.) Pellinen (2017) toteaa, kuinka aineettoman pääoman mittaaminen on tärkeää yrityksille, joiden kilpailukyvyn perusta on osaaminen. Yrityksen pääasiallisen arvon luo sen palveluksessa työskentelevät asiantuntijat. Aineettoman pääoman mittariston tarkoituksena on kuvata aineettoman pääoman tilaa yrityksessä sekä siinä tapahtuvia muutoksia. (Pellinen 2017, 113).

Ioannoun ja muiden (2002) konferenssijulkaisussa otettiin tasapainotetun mittariston luomisessa huomioon ohjelmistoyritykselle tyypilliset erityispiirteet. Malli perustui Kaplanin ja Nortonin luomaan malliin, mutta siinä kiinnitettiin erityisesti huomiota henkilöstöresursseihin. Vaikka näkökulmia voidaan muuttaa yrityksen tarpeisiin sopivammaksi, tässä mallissa käytettiin alkuperäistä neljän näkökulman mallia, jossa henkilöstötavoitteet sisällytettiin sekä sisäisten prosessien että oppimisen ja kasvun näkökulmiin. (Ioannou ym. 2002.)

Rickardsin (2007) mukaan Eurostoven kuuden näkökulman tasapainotetun mittariston työntekijän näkökulma on kaikista näkökulmista tulevaisuuteen suuntautunein, koska se painottaa oppimista ja kehitystä. Lisäksi näkökulmassa on potentiaaleja myös motivaatioon ja tietojärjestelmien käyttöön liittyen. Rickardsin mukaan erityisesti työntekijät, joilla on yhteys asiakkaisiin sekä yrityksen sisäisiin prosesseihin ovat avainasemassa tuotteiden tai palveluiden parantamiseksi. Tämä kuitenkin edellyttää työntekijöiltä motivaatiota ja koulutusta, tuntemusta yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Työntekijöiden tulisi myös nauttia hyvistä työoloista, kuten ajantasaisista ohjelmistoista, jotta he voivat työskennellä mahdollisimman tehokkaasti. (Rickards 2007.)

Gumbus ja Lussier (2006) kertoivat esimerkkinä artikkelissaan, kuinka yritys, Futura, käytti mittariston kulmakivenä oppimisen ja kasvun näkökulmaa, sillä heidän tärkein tavoitteensa tasapainotetun mittariston käytössä oli heidän kykynsä palkata ja säilyttää parhaat ihmiset ja asiakkaille omistautuminen. Mittauksen perustana yritys hyödynsi työntekijätutkimusta sekä työntekijöiden ydinosaamista. (Gumbus & Lussier 2006.)

Kaplanin ja Nortonin (2004) strategiakartta auttaa kuvaamaan, kuinka yritys tuottaa kestäväää arvoa aineettoman pääoman avulla. Strategiakartan avulla on mahdollista kuvata aineettoman pääoman linkitys arvontuottoprosesseihin. (Kaplan & Norton 2004, 51–52.) Aineeton pääoma linkitetään strategiaan tasapainotetun mittariston oppimisen ja kasvun näkökulman kautta. Aineettoman pääoman kannalta tärkeimmät mittareiden osa-alueet ovat inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma, jotka linkitetään mittariston sisäisiin prosesseihin ja integroidaan toisiinsa. Kaplan ja Norton käyttävät kolmea erilaista linkitystekniikkaa, joilla muodostetaan yhteys strategiakartan ja aineettoman pääoman välille: strategiset työperheet, strateginen IT-portfolio ja organisaation muutosohjelma. (Kaplan & Norton 2004, 203–211.)

2.8 Tasapainotettu mittaristo ja strateginen johtaminen

Tasapainotettu mittaristo on johtamisenapuväline, jonka avulla organisaation toiminta voidaan johdonmukaisesti suunnata yhteistä tavoitetta kohden (Friedag & Schmidt 2005, 11). Olven ja muiden (1998) kokemuksen mukaan mittaristo konkretisoi ja juurruttaa yrityksen pitkänaikavälin tavoitteet sekä vision osaksi päivittäistä toimintaa (Olve ym. 1998, 40.) Kaplanin ja Nortonin mukaan parhaaseen tulokseen mittariston toiminnan kannalta pääsee, kun yritys luo tasapainotetun mittariston avulla uuden johtamisjärjestelmän, joka ohjaa organisaatiota kohti strategisia tavoitteita. Mittariston sitominen johtamisjärjestelmään auttaa organisaatiota soveltamaan strategiaa menestyksekkäästi. (Friedag & Schmidt 2005, 18.)

Tasapainotettu mittaristo on kehittynyt mittariston seurantatyökalusta hallintatyökaluksi ja sitä kautta osaksi strategista johtamista. Kaplanin ja Nortonin mukaan tasapainotettu mittaristo mahdollistaa neljä uutta johtamisprosessia, joiden avulla edistetään pitkänaikavälin strategisten tavoitteiden yhdistämistä lyhyen aikavälin toimiin. Jatkuvassa prosessissa tasapainotettu mittaristo toimii viestinnän välineenä. Prosessin neljä vaihetta ovat vision ja strategian selkeyttäminen, viestintä ja kytkennät, liiketoiminnan suunnittelu sekä palaute ja strateginen oppiminen (Malmi ym. 2006, 92; Kaplan & Norton 1996b, 75–77).

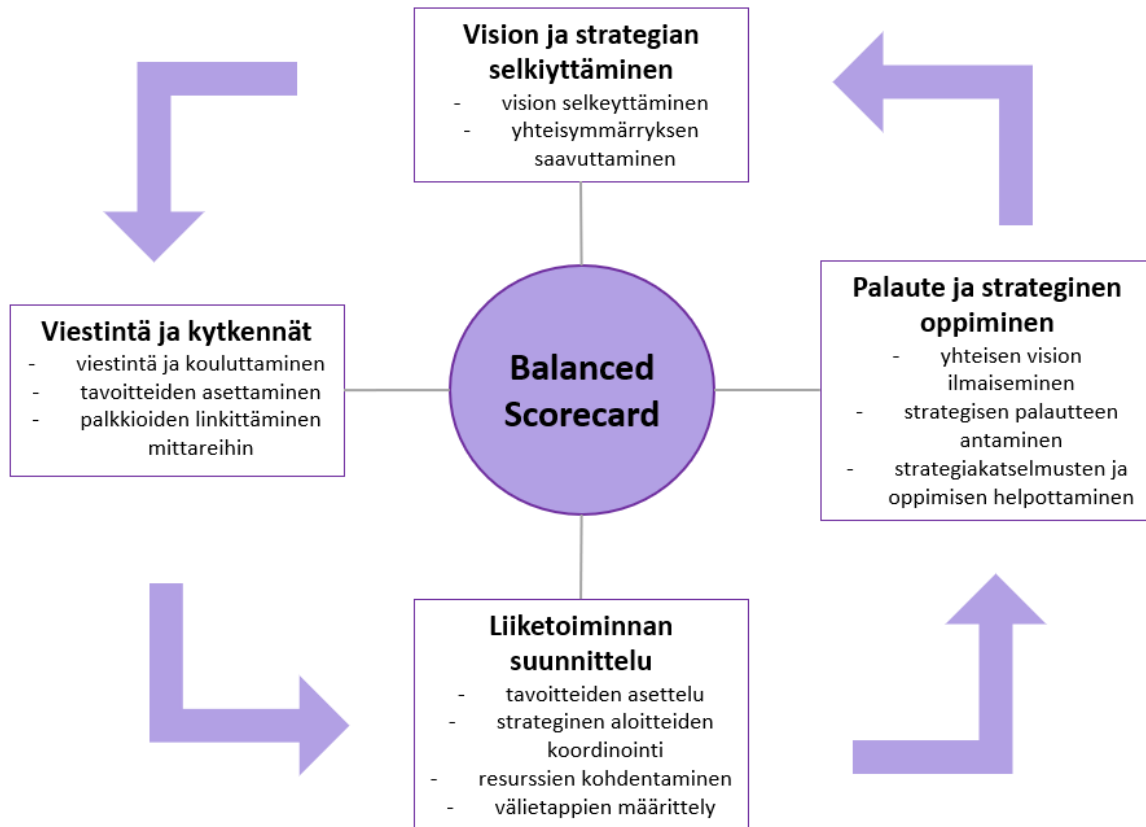
Prosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen johtajat luovat yhteisymmärryksen organisaation visiosta ja strategiasta. Visio ja strategia ilmaistaan yhtenäisinä tavoitteina ja toimenpiteinä, jotka kaikki johtajat hyväksyvät. Yhtenäisten linjauksien avulla organisaatiot vähentävät osaoptimointia ja havaitsevat resurssivajeita ajoissa. (Malmi ym. 2006, 93; Kaplan & Norton 1996b, 75–76).

Vision ja strategian selkeyttämisen jälkeen johtajat voivat viestiä strategian organisaatiossa. Strategia tulisi linkittää myös jokaisen osaston ja yksilön tavoitteisiin, jolloin organisaation kaikilla jäsenillä olisi mahdollisuus sisäistää organisaation strategia jokapäiväisessä työssä. Kaplan ja Norton kehittivät kolme keinoa, jolla viestintä- ja kytkentäprosessia voidaan vahvistaa organisaatiossa: viestintä- ja koulutus, tavoitteiden asettaminen ja kytkentä palkitsemisjärjestelmiin. (Malmi ym. 2006, 94; Kaplan & Norton 1996b, 76).

Liiketoimintasuunnitelmat ja taloudelliset suunnitelmat on mahdollista yhdistää liiketoiminnan suunnittelulla, jolloin lyhyen tähtäimen budjetit ovat linjassa asetetun strategian kanssa. Tasapainotetun mittariston tavoitteita voidaan käyttää resurssien kohdentamiseen ja prioriteettien asettamiseen. Yrityksen johto voi näin toteuttaa ja koordinoita hankkeita, jotka vievät heitä kohti pitkänaikavälin strategisia tavoitteita. (Malmi ym. 2006, 94; Kaplan & Norton 1996b, 76–77).

Johtamisprosessin neljännessä prosessissa johtajille opetetaan strategisen oppimisen kyky. Johtamisjärjestelmän keskittyessä tasapainotetun mittariston ympärille, yritys voi seurata tuloksia myös muista näkökulmista kuin taloudellisista. Lisänäkökulmia toiminnan kehittymiseen tuovat asiakkaan, sisäisten prosessien sekä kasvun ja oppimisen näkökulmat. Yritys pystyy arvioimaan strategian toimivuutta suorituskyvyn valossa ja saa palautetta strategian toimivuudesta nopeammin. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden muokata strategiaa ja testata sen toimivuutta. Strategisen oppimisen kannalta mittariston tulee ilmaista yhteinen visio, antaa palautetta strategian toimivuudesta ja helpottaa strategiakatselmuksia määrittelemällä syiden ja seurausten väistä suhdetta. (Malmi ym. 2006, 94–95; Kaplan & Norton 1996b, 77).

Strategisen johtamisen neljä prosessia on kuvattu kuviossa 2 (s. 21).



Kuvio 2. Strategian johtamisen neljä prosessia (mukaillen Kaplan & Norton 1996b, 77).

Tasapainotettua mittaristoa käytetään yrityksissä strategisen johtamisen perustana. Mittariston avulla yritys voi yhdenmukaistaa johtamisprosessinsa ja keskittää koko organisaation toiminnan pitkänaikavälin strategian toteuttamiseen. Yrityksien toiminnassa mittaristo antaa mahdollisuuden seurata ja päivittää strategioita ympäristön muuttuessa, kun muutoksia tulee esimerkiksi kilpailu-, markkina- tai teknologiaympäristöihin. (Kaplan & Norton 1996b, 85; Soderberg ym. 2011, 689)

Yritykset voivat hyödyntää tasapainotettua mittaristoa myös yrityksen henkilöstön strategisessa johtamisessa. Kaplan ja Norton (1996) mainitsevat, kuinka yksi mittariston tärkeistä tehtävistä on viestiä yrityksen strategia sen työntekijöille (Kaplan & Norton 1996b, 85). Mittariston avulla yritys voi yhdenmukaistaa henkilöstön yksilölliset tavoitteet yrityksen strategian kanssa. Näin ne antavat henkilöstölle mahdollisuuden nähdä, miten heidän toimintansa edistää organisaation strategia tavoitteita. Henkilöstön motivaatiota voidaan lisätä linkittämällä strategisia ta-

voitteita suorituskyvyn toimenpiteisiin ja palkitsemalla tavoitteiden saavuttaminen erilaisilla kannustimilla. Säännöllisellä mittaamisella ja palautteella voidaan myös edistää työntekijöiden oppimista. (Kaplan & Norton 1996b, 85; Soderberg ym. 2011, 689).

Tasapainotettu mittaristo tarjoaa yritykselle puitteet strategian toteuttamiselle ja kehitykselle ympäristön muutoksissa. Mittariston puuttuminen voi aiheuttaa sen, että organisaatiot eivät pysty saavuttamaan samanlaista vision ja toiminnan johdonmukaisuutta muutoksessa kuin mittariston kanssa. Myös uusien strategisten prosessien käyttöönotto vaikeutuu. (Kaplan & Norton 1996b, 85.) Tasapainotettu mittaristo tarjoaa yritykselle enemmän arvoa, kun yritys käyttää sitä strategian viestintänsä sekä toimintansa ohjaajana. Arvoa lisää myös sen käyttöjärjestelmänä, joka ilmaisee ja auttaa yritystä ymmärtämään ne seikat, jotka tuottavat yritykselle arvoa. (Ioannou ym. 2002.) Mittariston ensisijaisena tavoitteena on auttaa strategian toteutumisessa. Jos mittariston toimenpiteeltä puuttuu strateginen painopiste, mittaristo ei ole tasapainoinen. (Soderberg ym. 2011, 691.)

Tasapainotettu mittaristo täydentää yrityksen perinteisiä taloudellisia mittareita erilaisilla suorituskymittareilla, jotka huomioivat toiminnassaan myös asiakkaiden, sisäisten liiketoiminnan prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat (Kaplan & Norton 1996b, 75). Mittariston tarkoituksena on siis yhdistää ja täydentää sekä taloudelliset että muut suorituskyvyn mittarit ja tarjota johtajille rikkaampia ja yksityiskohtaisempia tietoja (Perkins ym. 2014, 149). Yritykset pystyvät seuraamaan mittariston avulla taloudellisia tuloksia samalla kun edistävät organisaation pitkänaikavälin strategian toteutumista (Kaplan & Norton 1996b, 75; Soderberg ym. 2011, 689). Kaplan ja Norton (1996) kertovat, kuinka tasapainotettu mittaristo ottaa huomioon johtamisjärjestelmien puutteen, jossa pitkänaikavälin strategian ja lyhyen aikavälin toimet eivät yhdisty. Useimpien yritysten operatiivisen johdon ohjausjärjestelmät ovat rakennettu yrityksen taloudellisten toimenpiteiden ja tavoitteiden ympärille. Näillä tavoitteilla ei ole varsinaista yhteyttä yrityksen pitkänaikavälin strategisten tavoitteiden saavuttamisen kanssa ja se aiheuttaa kuilun strategian kehittämisen ja sen toteuttamisen välille. (Kaplan & Norton 1996b, 75.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan tasapainotetun mittariston tärkeimmät hyödyt yritykselle ovat:

(Malmi yms. 2006, 48–49.)

- mittaristo selventää yrityksen visio ja strategia päätöksentekijöille
- mittariston on tulevaisuuteen suuntautunut, jonka vuoksi se parantaa pitkänaikavälin taloudellista suunnittelua, asiakaslähtöisyyttä, tunnistaa uusia sisäisiä prosesseja ja henkilöstön tarpeita
- mittaristo on tasapainoinen
- mittaristo auttaa hahmottamaan toimenpiteiden syys - seuraussuhteet
- viestintä henkilöstölle yrityksen strategiasta ja visiosta paranee

Tasapainotetun mittariston hyödyt ovat sidoksissa käyttötapaan. KPI-mittariston avulla seurataan ja valvotaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista. Strategiamittariston tarkoituksena puolestaan on viestiä henkilöstölle yrityksen strategia ja tavoitteet ja saada henkilöstö toimimaan niiden mukaisesti. (Malmi yms. 2006, 48–49.) Tasapainotettu mittaristo voi tuoda esille monia lyhyitä ja pitkäaikaisia parannuksia. Yritys saavuttaa ennalta asetetut tavoitteet melkein aina. Tutkimuksissa ei kuitenkaan käy ilmi, saavutetaanko tavoitteet parantamalla suorituskykyä vai parantamalla toimenpiteitä parantamatta suorituskykyä. (Ioannou ym. 2002.)

”Jos joukkueesi on ilman tulokorttia, se ei pelaa peliä; se harjoittelee vain” (Gumbus & Lussier 2006).

Pk-yrityksien on mahdollista hyötyä tasapainotetun mittariston käytöstä useilla tavoilla. Tärkeimpänä pk-yrityksille on mahdollisuus keskittyä toimintansa kannalta tärkeisiin asioihin. Gumbus & Lussier (2006) mukaan tasapainotetun mittariston avulla pk-yritys edistää toiminnan keskittymistä operatiivisista tuloksista pitkän aikavälin strategiaan tuloksiin. Tasapainotettu mittaristo tarjoaa mahdollisuuden keskittyä yritykselle tärkeisiin asioihin, kun sen toimenpiteet ovat linjassa toiminnan kannalta kriittisten strategioiden kanssa. (Gumbus & Lussier 2006.) Tasapainotettu mittaristo tarjoaa pk-yrityksille hyötyä tavoitteiden kohdistamisen ja selkeyttämisen kanssa. Gumbus & Lussier (2006) mukaan yrityksen toiminta kohdistetaan tavoitteisiin, jolloin menestyksen kannalta tärkeät toimenpiteet kytkeytyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan koko organisaatiossa. Tavoitteiden selkeytys organisaatiossa auttaa jokaista vastaamaan, kuinka omalla työllä edistetään yrityksen tavoitteita. Mittareiden omistajien määrittelyllä jaetaan vastuu mittareiden tuloksista. (Gumbus & Lussier 2006.)

Onnistuneen tasapainotetun mittariston tulisi olla muutosprosessi (Gumbus & Lussier 2006). Kaplan ja Norton kutsuvat strategiseksi organisaatioksi organisaatiota, joka käyttää tasapainotettua mittaristoa menestyksekkäästi luomaan jatkuvasti strategian muotoiluun, mittaamiseen ja tarkistamiseen keskittyvää kulttuuria. Strategisen organisaation rakentaminen vaatii muutoksia yrityksen kulttuuriin ja sen vuoksi yrityksen johdon sitoutuminen jatkuvaan strategiaprosessin ylläpitämiseen on tärkeää. Organisaation toiminta tulee kohdistaa yrityksen strategiaan, mikä vaatii organisaatorakenteiden, politiikan ja menettelyiden tarkistamisen strategisen suunnitelman johdonmukaisuuden tarkistamiseksi. Tasapainotettu mittaristo vaatii organisaation jäsenten ymmärryksen ja tuen toimiakseen. Strategian jalkauttaminen organisaatioon vaatii koulutusta ja tietoisuutta. Jalkauttaminen koko organisaatioon helpottuu, kun se tehdään organisaation jäsenten kautta, jotta se ymmärretään ja sitä tuetaan koko organisaatiossa. Tähän avain on hyvä viestintä. Strategian yhdistäminen operatiivisiin toimintoihin toteutetaan strategiakartan avulla. Strategiakartta linkittää ja yhdenmukaistaa strategian operatiivisiin tehtäviin. (Mair 2002.)

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 luoma tasapainotetun mittariston mallilla on ollut merkittäviä vaikutuksia suorituskyvyn mittaamisen ja strategisen johtamisen kehityksessä. Tasapainotetun mittariston linkittäminen yrityksen strategiaan ja strategiisiin tavoitteisiin on edesauttanut yrityksen strategista johtamista suorituskyvyn mittaamisen avulla. Strategiakartan syy-seurausketjujen avulla yritysten on mahdollista tunnistaa toimintansa kannalta tärkeimmät toiminnot eli avainmenestystekijät. Avainmenestystekijät toimivat yrityksen johdolle suunnannäyttäjinä, joiden avulla yritys saa selville liiketoiminnan suunnan sekä voi hyödyntää tietoa johtamisen päätöksenteon tukena. Liiketoiminnan avainmenestystekijöiden tunnistaminen määrittää yritykselle sen mitattavat tavoitteet, joiden avulla yritys voi määrittää sen toimille sopivat mittarit. Yrityksen on tärkeää myös tunnistaa sen toiminnalle ominaiset piirteet mittariston luomiselle. Pk-yritysten näkökulmasta on tärkeää ottaa tasapainotettu mittaristo osaksi yrityksen strategista kehittämistä. Strategiakartan hyödyntäminen prosessissa on tärkeää, sillä se auttaa yritystä toimimaan sen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja johtamisen tehostamiseksi. Se toimii myös tärkeänä viestinnän ja sitouttamisen välineenä yrityksen henkilöstölle. Pk-yritysten sekä ohjelmistoalalla toimivien yritysten kannalta tasapainotetun mittariston tulisi kuvata niiden liiketoimintaa mahdollisimman hyvin, jotta se voi palvella näitä yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Ohjelmistoalalla tasapainotetuissa mittaristossa painotetaan aineettoman pääoman merkitystä. Aineeton pääoma on näiden yritysten tärkein kilpailutekijä ja arvon tuottaja, joka tuodaan esille strategiakartan ja avainmenestystekijöiden avulla. Sovellettaessa Kaplanin ja Nortonin mallia yrityksen toimintaan sopivaksi,

saattaa se poiketa alkuperäisestä tasapainotetun mittariston mallista. Tasapainotetun mittariston ydin ei ole yritykselle luotu mittaristo vaan strategian luomisen prosessi mittariston takana sekä sen jatkuva kehitys osana yrityksen johtamista. Yritykset pystyvät hyötymään tasapainotetusta mittaristosta vain, kun he ottavat sen osaksi jatkuvan kehittämisen prosessia. Prosessi alkaa yrityksen yhteisen vision ja strategian selkeyttämällä ja mittariston luomisella. Tasapainotettu mittaristo auttaa yrityksen johtoa viestimään yrityksen strategisista tavoitteista yrityksen henkilöstölle, kun mittaristoa otetaan käyttöön. Tasapainotettu mittaristo otetaan osaksi yrityksen liiketoiminnan johtamista, jolloin sen tulokset kertovat mittariston ja johtamisen toimivuudesta tavoitteiden saavuttamisessa. Viimeisimpänä ja tärkeimpänä kohtana jatkuvan prosessin kehittämisessä on oppia mittariston tuloksista ja kehittää mittaristoa osana liiketoiminnan kasvua ja muutoksia. Yrityksen toiminnassa mittaristo antaa mahdollisuuden seurata ja päivittää strategioita ympäristön muuttuessa. Prosessilla edistetään pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden yhdistämistä lyhyen aikavälin toimiin operatiivisen johdon tueksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle tasapainotettu mittaristo strategisen johtamisen tueksi. Opinnäytetyön tietoperusta luo pohjan ja mallin opinnäytetyön tutkimukselle ja toiminnalliselle osuudelle, jossa tietoperustaa sovelletaan käytäntöön. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa keskitytään strategiakartan ja mittariston luomiseen opinnäytetyön toimeksiantajalle, joka on ohjelmistoalalla toimiva pk-yritys. Strategiakartan ja mittariston luomisessa hyödynnetään tietoperustan huomioita koskien pk-yrityksien ja ohjelmistoyrityksien tasapainotetun mittariston soveltamista yrityksen tarpeiden mukaisesti. Opinnäytetyössä käsitellään mittariston kuuluvan osaksi strategisen johtamisen prosessia. Toimeksiantajan tarpeet strategisen johtamisen tueksi selvitetään mittariston taustatiedoksi tutkimuksen toteutuksen toisessa vaiheessa.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten tasapainotettua mittaristoa voidaan hyödyntää suorituskyvyn mittaamisen välineenä toimeksiantajan strategisessa johtamisessa. Tutkimuksessa hyödynnettiin tutkimuksen tietoperustaa sovellettaessa tasapainotettua mittaristoa toimeksiantajan liiketoimintaan. Tutkimuksen toiminnallisen osan tarkoituksena oli luoda toimeksiantajan johtoryhmälle yrityksen toimintaa kuvaava tasapainotettu mittaristo. Mittariston tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan strategian ja toiminnan kannalta tärkeitä tunnuslukuja. Mittariston tarkoituksena on myös tukea yrityksen suorituskkyä strategian toteuttamiseksi. Tasapainotettu mittaristo on strategisen johtamisen työväline suorituskkyyn mittaamiselle, jonka tunnusluvut johdetaan yrityksen strategiasta. Mittariston sitominen osaksi yrityksen strategiaa varmistaa sen, että tunnusluvut mittaavat yrityksen johtamisen ja päätöksenteon kannalta olennaisia asioita.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen ohjelmistoalalla toimiva pk-yritys. Toimeksiantaja oli aikaisemmin etsinyt johtamisen tueksi keinoa, jonka avulla se voisi seurata strategisten tavoitteiden saavuttamista. Toimeksiantaja oli aikaisemmin kokeillut muita keinoja, mutta ne eivät olleet sopineet yrityksen toimintaan. Ratkaisuksi lähdettiin opinnäytetyönä kehittämään toimeksiantajalle tasapainotettua mittaristoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jota ohjaavat kaksi tutkimuskysymystä. Näiden tutkimuskysymysten tarkoituksena on vastata opinnäytetyön tavoitteita. Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen tulokset vastaavat seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymys 1: Mitkä ovat toimeksiantajayrityksen avainmenestystekijät, joiden mittaamisella yritys voi saavuttaa strategiset tavoitteensa?

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tunnistaa toimeksiantajayrityksen strategian kannalta avainmenestystekijät. Avainmenestystekijöiden tunnistus on yrityksen tavoit-

teiden kannalta tärkeää, sillä niiden avulla on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Tavoitteiden mittaaminen on keino, jolla yrityksen johto pystyy seuraamaan toimintansa seurauksia. Mittarit pystyvät kertomaan, kulkeeko yritys sen asettamien tavoitteiden suuntaan.

Tutkimuskysymys 2: Miten tasapainotetulla mittaristolla voidaan tukea toimeksiantajan strategista johtamista?

Tasapainotettu mittaristo on strategisen johtamisen väline ja sen tavoitteena on tukea yrityksen johtoa strategisessa johtamisessa. Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajan strategista johtamista voidaan tukea mittariston avulla. Mittariston luomista varten täytyy tunnistaa yrityksen strategisen johtamisen tarpeet, jotta mittaristo voisi tukea sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen tulos on yrityksen tarpeisiin tuotettu kokonaisuus, joten tutkimus vaatii myös yrityksen toiminnan tarkastelua.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle strategisen johtamiseen tarkoitettu tasapainotettu mittaristo, joka pitää sisällään työkalut suorituskyvyn mittaamiseksi. Tutkimuksen tuloksena syntyy konkreettiset työkalut: strategiakartta, tasapainotettu tulokortti sekä avainmenestystekijöitä kuvaava mittaristo. Näiden työkalujen avulla yrityksen on mahdollista seurata omien strategisten tavoitteidensa toteutumista ja kehittää toimintaansa. Toiminnan kehittäminen auttaa toimeksiantajaa kasvamaan kannattavasti ja saavuttamaan strategiset tavoitteet. Työkalu on suunnattu yrityksen johtoryhmän jäsenille, joiden tarkoituksena on hyödyntää mittariston antamaa tietoa johtamisessa ja päätöksenteossa.

3.2 Kehittämis- tai tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää yrityksen avainmenestystekijät, mittariston ja strategisen johtamisen nykytila ja kehitystarpeet sekä luoda toimeksiantajalle tasapainotettu mittaristo. Tapaustutkimukset ovat tyypillisiä opinnäytetöissä. Opinnäytetyön aiheena on usein toimeksiantajan kautta saatu aihe, joka käsittelee toimeksiantajan toimintaa, kuten esimerkiksi erilaiset projektit sekä kehittämis- tai arviointitutkimukset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Tapaustutkimus perehtyy yhteen tapaukseen kokonaisvaltaisesti ja sen tarkoituksena on tuottaa kehittämistä käsittelevää tietoa (Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat

ja menetelmät 2021). Tutkimus koostuu empiirisestä aineistosta sekä toiminnallisesta osasta. Empiirisen osan tarkoituksena on toimia tutkimuksen taustamateriaalina ja ohjaajana tutkimuksen toiminnallisessa osassa. Tutkimuksen toiminnallisen osan tarkoituksena on kehittää toimeksiantajalle opinnäytetyön tuloksena tasapainotettu mittaristo.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kirjallisuudesta, toimeksiantajan taustamateriaalista sekä toimeksiantajan johtoryhmän henkilökohtaista haastatteluista. Jokaista johtoryhmän jäsentä haastateltiin henkilökohtaisesti. Yrityksen johtoryhmä koostuu kolmesta jäsenestä, toimitusjohtajasta, myyntijohtajasta sekä teknologiajohtajasta. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa yrityksen nykyisten mittareiden ja strategisen johtamisen nykytilaa sekä tavoitteita. Aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja teoria kerättiin erilaisista lähteistä. Kirjallisuus sisältää aiheeseen liittyviä teoksia, tieteellisiä artikkeleita sekä tutkimuksia. Aineiston perusteella tutkittiin tasapainotetun mittariston luomisen perusteita sekä sen hyötyjä ja heikkouksia strategisessa johtamisessa. Aikaisempien tutkimusten perusteella tutkittiin tasapainotetun mittariston käyttöä pk-yrityksessä sekä ohjelmistoalalla. Tutkimuksen tietoperustan tarkoituksena oli luoda teoreettinen pohja tutkimuksen toiminnalliselle osuudelle, jossa tietoa lähdetään soveltamaan toimeksiantajayritykseen.

Tutkimuksen toiminnallinen osuus koostui toimeksiantajan ja tutkijan yhteisistä aivoriihistä. Tutkimuksen toiminnallisen puolella hyödynnettiin tutkimuksen tietoperustaa. Tietoperustaa käytettiin tutkimuksen rajaamiseen sekä pohjana yrityksen johtoryhmän jäsenten aivoriihissä. Aivoriihien tavoitteena oli tuoda esille yrityksen avainmenestystekijät sekä luoda pohja mittaristolle.

Tutkimusprosessin hallinnan ja kirjoittamisen apuvälineenä tutkimusprosessin toiminnallisen osuuden ajan hyödynnettiin tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirjan tarkoituksena oli kerätä toimeksiantajan yhteisistä palavereista, haastatteluista ja aivoriihistä muistiinpanoja, joita oli mahdollista hyödyntää tutkimuksen raportoinnin yhteydessä. Tutkimuspäiväkirjan tavoitteena on auttaa prosessin hallinnassa ja tutkimuksen tekemisessä pitämällä pää vireänä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tutkimuspäiväkirjan tarkoituksena on kirjoittaa muistiin suunnitelmia, oivalluksia, haasteita ja mietteitä. Päiväkirja voi muodoltaan olla systemaattinen tai vapaamuotoinen, käsin tai koneella kirjoitettu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tutkimuspäiväkirjan tarkoituksena on toimia tutkijan tukena. Tutkimuspäiväkirjan merkintöihin on helppo palata myöhemmin ja

hyödyntää sitä esimerkiksi raportin laadinnassa. (Tutkimuksen suunnittelu, tiedonhaku ja tutkimuskysymykset N.d.)

3.3 Tutkimuksen aineiston keruu

Opinnäytetyön toiminnallinen osa perustuu yrityksen strategiaan sekä mittareihin, joilla tuetaan yrityksen johtoryhmän jäsenien johtamista sekä päätöksentekoa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli toimeksiantajayrityksen johtoryhmän jäsenet. Aineisto kerättiin kahdella erilaisella menetelmällä avoimilla haastatteluilla sekä aivoriihillä.

Tutkimusprosessi aloitettiin toimeksiantajan yhteyshenkilön tapaamisella, jossa läpikäytiin yrityksen strategiaa. Tapaamisen ja yrityksen strategiamateriaalin pohjalta lähdettiin luomaan ensimmäistä versiota yrityksen strategiakartasta. Luonnoksen pohjalta pidettiin ensimmäinen aivoriihi. Aivoriihi toteutettiin Google Meet -työkalun välillä marraskuussa 2022 toimeksiantajan johtoryhmän jäsenten kanssa.

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jossa ryhmän jäsenet kehittävät luovia ideoita (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 83). Aivoriihi on ideointimenetelmä, jonka tavoitteena on hyödyntää osallistujien erilaisia näkökulmia ja kokemuksia kriiikittömästi. Aivoriihi tarvitsee ohjaajan, jonka tarkoituksena on esittää ongelma ja varmistaa, että osallistajat ymmärtävät aivoriihen perusajatuksen. Ohjaaja myös kirjaa ylös aivoriihen tuotokset. Aivoriihen toteutus vaatii aikaa. Aivoriihi on ideointimenetelmä, tuotosten jatkojalostukseen käytetään usein muita menetelmiä. (Osallistavat menetelmät, 12–13).

Aivoriihi valikoitui tutkimuksen yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi sen osallistavuuden vuoksi. Osallistava menetelmänä aivoriihi tuo esiin sidosryhmien näkökulmat ja tarjoaa mahdollisuuden kehittää juuri heidän tarpeisiinsa sopiva ratkaisu. Aivoriihessä osallistujat pääsivät tuomaan omat tarpeensa esille sekä ideoimaan ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen ensimmäisen aivoriihen tavoitteena oli luoda strategiakartasta toinen luonnos. Aivoriihen ratkaistavana ongelmana oli yrityksen avainmenestystekijöiden tunnistaminen yrityksen strategista ja niiden syy-seurausyhteyksien löytäminen. Aivoriihessä strategiakarttaan luotiin useita uusia kohtia selventämään yrityksen strategian strategiaa ja niiden syy-seuraussuhteita. Aivoriihen tulokset kirjattiin ylös Miro

-whiteboard -työkalun avulla. Aivoriihen jälkeen tuloksien perusteella yrityksen strategiakartta tiivistettiin viimeisteltyyn muotoon aivoriihen ja tutkimuspäiväkirjan muistiinpanojen avulla.

Tutkimusprosessi jatkui johtoryhmän henkilökohtaisilla avoimilla haastatteluilla. Haastatteluilla oli kaksi teemaa, joiden tarkoituksena oli selvittää yrityksen nykytila sekä toiveet tulevaisuudesta. Haastatteluilla tutkittiin yrityksen nykyistä mittaristoa ja sen merkitystä strategisessa johtamisessa sekä tavoitteita uudelle mittaristolle ja sen hyödyistä johtamiselle. Haastattelun tulokset loivat tutkimuksen toiselle aivoriihelle pohjan mittariston luomiseen. Haastatteluiden pohjalta selvitettiin, millaisia mittareita yritys tarvitsee johtamisen tueksi ja miten nykyiset mittarit toimivat strategisen johtamisen tukena. Haastattelun menetelmäksi valikoitui avoin haastattelu.

Avoimessa haastattelussa keskustelu ei ole sidottuna tiukkaan formaattiin. Siitä voidaan kutsua myös strukturoimattomaksi, keskustelunomaiseksi ja kliiniseksi haastatteluksi. Avoin haastattelu on luonteeltaan keskustelua, jossa se etenee vapaasti haastateltavan ehdoilla. Tilanteesta pyritään luomaan mahdollisimman avoin ja luonteva. Haastattelun runkona käytetään etukäteen valittuja teemoja, mutta haastattelutilanteessa ei ole tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelu perustuu haastateltavan vapaalle puheelle, kokemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Haastattelu ei perustu pelkästään avoimiin kysymyksiin, vaan keskustelu rakentuu haastateltavan vastauksille ja niihin tehtäviin jatkokysymyksiin. Haastattelun sisällön tulisi keskittyä tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen viitekehyksen ei pitäisi vaikuttaa haastatteluun, vaan sen tehtävänä on tukea tutkijaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 88–89.)

Tutkimuksessa toteutettiin kolme yksilöhaastattelua. Haastatteluiden tarkoituksena oli tutkia yrityksen nykyistä mittaristoa ja sen merkityksestä strategisessa johtamisessa sekä tavoitteista uudelle mittaristolle ja sen hyödyistä johtamiselle. Haastattelun menetelmäksi valikoitui avoin haastattelu sen vuoksi, että jokainen johtoryhmän jäsen saisi tuoda esille oman työnsä kautta yrityksen mittariston nykytilan, tavoitteet sekä strategisen johtamisen tilan ja tavoitteet. Avoin haastattelu oli avoin keskustelu, jossa pystyttiin perehtymään jokaisen johtoryhmän jäsenen vastuualueeseen, näkökulmiin ja tavoitteisiin sekä pitämään haastattelu keskustelunomaisena ilman strukturoidun

haastattelun rajoituksia. Haastattelun avauskysymyksenä toimi: ”Kerro miten nykyiset mittarit tukevat strategista johtamistasi ja miten tuleva mittaristo voisi tukea strategista johtamista paremmin?”

Haastatteluista sovittiin erikseen jokaisen johtoryhmän jäsenen kanssa. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin pieni yhteenveto tutkimuksen taustasta, tavoitteesta ja haastattelun aiheista. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2022 etähaastatteluina Google Meet -työkalun avulla ja nauhoitettiin hyödyntäen Google Meet -työkalun tallennusmenetelmää. Jokaiselta haastateltavalta varmistettiin lupa haastatteluiden nauhoittamiseen. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin haastattelun eettisyyden periaatteista, luotettavuudesta sekä tutkimusaineiston käsittelystä ja säilytyksestä. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 2 tuntia ja 55 minuuttia. Haastattelun aineisto litoitiin ja analysoitiin, jotta sitä voitiin hyödyntää tutkimuksen seuraavassa vaiheessa.

Tutkimuksen aineistonkeruun viimeisessä vaiheessa pidettiin uusi aivoriihi johtoryhmän jäsenten kesken. Aivoriihen tavoitteena oli strategiakartan sekä tasapainotetun tuloskortin tavoitteiden ja toimien avulla määrittää yrityksen strategista johtamista hyödyttävä tasapainotettu mittaristo. Aivoriihi sopi tähänkin aineistonkeruumenetelmäksi parhaiten sen osallistavuuden ja ideoinnin mahdollisuuden vuoksi. Aivoriihi toteutettiin ensimmäisen aivoriihen tavoin johtoryhmän jäsenten kanssa. Aivoriihen ratkaistavana ongelmana oli määrittää yrityksen strategisille tavoitteille ja toimille sopivat mittarit ja mittareiden tavoitteet. Aivoriihessä piti varmistaa, että mittaristo haastatteluiden vastausten pohjalta sille asetettuja tavoitteita. Aivoriihen tuloksena oli mittariston luonnos, joka myöhemmin vielä viimeisteltiin mittariston tavoitteiden mukaiseksi aivoriihen ja tutkimuspäiväkirjan muistiinpanojen avulla.

3.4 Tutkimuksen aineiston analysointi

Tutkimuksen avoimien haastatteluiden aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Tampereen yliopiston KvaliMOTV:n käsikirjan mukaan sisällönanalyysissä aineistoa tutkitaan eritellen, etsitään aineistosta yhtäläisyyksiä sekä eroja sekä tiivistetään. Sisällönanalyysissä voidaan käyttää mitä vain tekstimuotoista tai tekstiksi muutettua aineistoa. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa tutkimuksesta tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset laajempaan konseptiin ja muihin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.) Tuomen ja Sarajärven (2018)

mukaan sisällönanalyysissä dokumentti voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä toteutettuja tutkimuksia on kritisoitu sen vuoksi, että menetelmän avulla aineisto järjestellään ja esitellään, eikä kyetä tekemään johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, joka etsii tekstistä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4) Sisällönanalyysin apuna voidaan käyttää sisällön erittelyä, jossa kuvataan dokumentin sisältöä kvantitatiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.1.) Tutkimuksessa aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, josta analyysin tehtävänä on luoda selkeä sanallinen kuvaus. Sisällönanalyysin tehtävänä on järjestellä aineisto tiiviisti ja selkeästi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.2.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on yhdistellä käsitteitä ja vastata näin tutkimustehtävään. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Opinnäytetyössä sisällönanalyysiä lähestyttiin teoriaohjaavasti. Haastattelumenetelmänä käytetty avoin haastattelu toi esille paljon tietoa, jonka vuoksi sen analysointi oli opinnäytetyön tulosten kannalta parempi aloittaa aineistolähtöisesti ja liittämää se analyysin viimeisessä vaiheessa teoriaan. Analyysissä teoria toimi analyysin tukena, mutta ei perustu siihen.

Leinosen (2018) mukaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkijan ajattelua ohjaa teoria ja aineisto. Aineistosta valitaan analyysiyksiköt, mutta teoria ohjaa näiden tulkintaa tai ryhmittelyä. Analyysin tarkoituksena ei ole testata teoriaa vaan herättää uusia ajatuksia. Teoriaohjaava analyysin voi toteuttaa myös keräämällä aineisto vapaasti ja analysoimalla aineisto aineistolähtöisesti, mutta havainnot sidotaan lopuksi teoriaan. Ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys sekä teorialähtöisyys, jotka tutkija pyrkii yhdistämään. Tätä kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. (Leinonen 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi aloitetaan aineiston ehdoilla, samalla tavalla kuin aineistolähtöisessä analyysissä, mutta analyysin viimeisessä vaiheessa, abstrahoinnissa, aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä viimeisessä vaiheessa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.5). Aineistolähtöinen analyysi aloitetaan aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Tässä vaiheessa aineistosta karsitaan pois, tiivistämällä tai pilkkomalla osiin, ne osat, jotka eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia. Tässä analyysin vaiheessa voi hyödyntää myös värikoodausta, jolla aineistosta etsitään tutkimus-

tehtävää kuvaavia ilmaisuja. Aineiston pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Vaiheen tarkoituksena on etsiä aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja yhdistellä käsitteitä alaluokiksi. Alaluokat nimetään niitä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston luokittelu jatkuu alaluokkien yhdistämisellä yläluokiksi ja yläluokkien yhdistämisellä pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Analyysin viimeinen vaihe on abstrahointi, jossa teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käsitelty aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin.

Tutkimuksen analysoitava aineisto syntyi avoimien haastatteluiden pohjalta. Haastattelut litteroitiin, jotta ne voitaisiin sen jälkeen analysoida. Litteroitua aineistoa syntyi 45 sivua Word-tiedostoon. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin hyödyntämällä teoriaohjaavaa analyysiä. Vastausten analysoinnissa huolehdittiin vastaajien anonymiteetistä ja henkilötietosuojalaista, minkä vuoksi yksittäisiä henkilöitä ei pystytä analyysissä tai tuloksissa tunnistamaan vastausten perusteella.

Teoriaohjaavassa analyysissä ensin litteroidut aineistot yhdistettiin ja pelkistettiin Word-tiedostoon. Aineistosta poistettiin tutkimuksen kannalta merkityksetön osuus. Pelkistettyä aineistoa syntyi 12 sivua. Analyysirunko muodostui tutkimuskysymysten mukaisesti. Aineistoa ryhmiteltiin värikoodeja hyödyntäen tutkimuskysymysten mukaisesti etsimällä tutkimuksesta mittariston nykytilaa kuvaavat ilmaisut, tavoitteet tulevalle mittaristolle sekä tavoitteet strategiselle johtamiselle. Analyysin havainnot ja lainaukset kirjattiin uuteen Word -tiedostoon värikoodien mukaisesti jaoteltuihin ryhmiin: nykytila, tukeminen johtamisessa, tavoitteet. Aineistoa syntyi tässä vaiheessa 8 sivua. Analyysin viimeisessä vaiheessa eli abstrahoinnissa aineisto liitettiin tutkimuksen teoriaan. Aineistosta etsittiin ilmauksia tasapainotetun mittariston näkökulmiin ja jaettiin vielä aineisto niiden mukaisesti. Tämä tasapainotetun mittariston näkökulmien jaottelu tuodaan esille tutkimuksen tuloksissa luvussa 4.3.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus liittyy kysymyksiin totuudesta ja objektiivisuudesta. Laadullisen tutkimuksen totuuskysymykseen vastaa yleensä sen luotettavuus ja puolueettomuus. Tutkimuksen puolueettomuudessa kysymys nousee tutkijan puolueettomuudesta, jossa hänen tulee kuunnella tiedonantajan näkemyksiä eikä hänen omat näkemyksensä esimerkiksi sukupuoleen tai ikään saa vaikuttaa siihen mitä hän kuulee tai havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä myös validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, mutta tätä on kritisoitu niiden monien tulkintojen vuoksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2). Tuomen & Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi pohtia tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta eli mitä on tutkimassa ja miksi. Tutkijan tulisi myös tunnistaa oma sitoumus, miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä, tunnistaa omat oletukset ja ajatusten muutokset. Tutkijan tulee kiinnittää huomiota myös aineistonkeruun menetelmiin, tutkimuksen tiedonantajiin sekä tutkijan ja tiedonantajien välisiin suhteisiin, tutkimuksen kestoon, aineiston analyysiin ja sen johtopäätöksiin, tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan huolellinen perehtyminen aiheeseen ja eri näkökulmien huomioiminen. Luotettavuutta arvioidessa tutkijan tulee huomioida, kuinka tutkimuksen menetelmät sopivat tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusasetelmaan. Tutkimuksen haastatteluiden luotettavuus voidaan tutkimuksen aikana varmistaa selvittämällä, onko tutkija ja haastateltava ymmärtäneet keskustelun asiat yhteneväisesti. Kuvatessa aineiston analyysia tutkijalle on tärkeää pyrkiä yksityiskohtaisuuteen sekä perusteluihin, esimerkiksi lisäämällä raporttiin lainauksia aineistosta. Luottamusta tutkimuksen tuloksiin lisää myös, jos kuvaa omaa osuuttaan tutkimustilanteessa, jotta mahdollinen vaikutus tuloksiin kävisi ilmi. (Juuti & Puusa 2020, luku 11.)

Onnistuneen ja luotettavan haastattelun arvioinnissa kiinnitetään huomio reaktiivisuuteen sekä tulkintavirheisiin. Reaktiivisuudella tarkoitetaan, kuinka paljon tutkija vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja tutkimustuloksiin. (Juuti & Puusa 2020, luku 6). Tutkimuksessa, jossa aineistoa joudutaan tulkitsemaan, liittyy tutkimuksen luotettavuuteen aina tutkijan oma tulkinta. Tutkimuksessa hyödynnetään aineiston keruussa ja analysoinnissa laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jonka vuoksi tutkijan omalla tulkinnalla on empiirisen aineiston analyysin kohdalla suuri vaikutus. Tutkimuksessa täytyy kiinnittää huomiota siihen, että tutkijan oma mielipide ei tule tuloksissa näkyviin. Tutkijana tulee myös huomioida, ettei tutkimuksen analyysissa ja haastattelussa tule virhetulkintoja, jolloin tutkimuksen aineisto on luotettavaa. Haastattelussa syntyvät tulkintavirheet voivat johtua väärin ymmärretystä kysymyksestä tai tutkijan kyvystä tulkita vastauksia tavalla, jolla ne on esitetty (Juuti & Puusa 2020, luku 6).

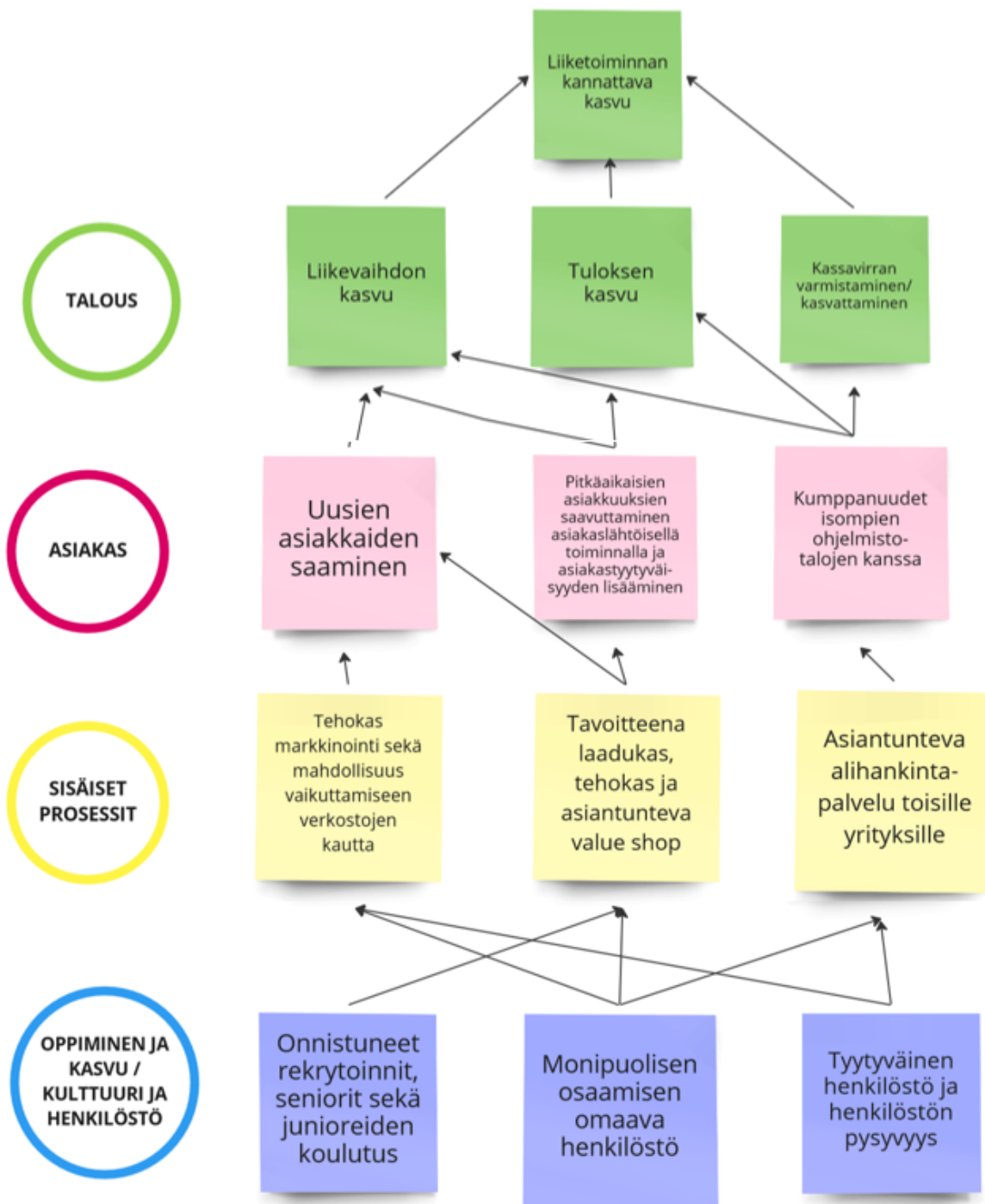
4 Tulokset

Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajayritykselle luotiin strategiakartta, tasapainotettu tulokortti ja mittaristo. Strategiakartan luomisessa käytettiin hyväksi Kaplanin ja Nortonin strategiakartan mallia, jonka pohjalta luotiin yritykselle tasapainotettu tulokortti. Kaplanin ja Nortonin malliin tehtiin kuitenkin pieni muutos. Oppimisen ja kasvun näkökulma vaihdettiin kulttuurin ja henkilöstön näkökulmaksi, sillä sen koettiin kuvaavan paremmin yrityksen aineetonta pääomaa, henkilöstöä. Avoimen haastattelun pohjalta selvitettiin, mitä tavoitteita yrityksellä on tasapainotetun mittaristolle strategisessa johtamisessa. Haastattelun vastausten pohjalta saatiin pohjaa mittariston luomiselle. Haastatteluilla selvitettiin, miten mittariston on tarkoitus tukea yrityksen strategista johtamista.

4.1 Strategiakartta

Yrityksen strategiadokumentin pohjalta sekä yrityksen edustajan kanssa pidetyn yhteisen palaverin jälkeen, lähdettiin työstämään yritykselle strategiakarttaa ja luotiin strategiakartasta ensimmäinen luonnos. Strategiakartan luonnos esiteltiin yrityksen johtoryhmän muille jäsenille aivoriihessä, jossa strategiakartta työstettiin yhdessä. Aivoriihessä jokainen johtoryhmän jäsen pääsi tuomaan oman näkemyksensä yrityksen strategiasta. Aivoriihen lopputuloksena oli strategiakartasta laajempi kokonaisuus, joka vielä viimeisteltiin tiivistettyyn muotoon.

Strategiakartan avulla tunnistettiin yrityksen strategiasta toiminnan avainmenestystekijät. Yrityksen avainmenestystekijöiksi tunnistettiin asiantunteva ja monipuolisen osaamisen omaava henkilöstö, uusien henkilöiden rekrytoiminen, tyytyväinen henkilöstö ja reilu kulttuuri, laadukas ja tehokas tuotanto sekä asiakaslähtöinen toiminta. Yrityksen avainmenestystekijät kuvaavat yrityksen aineetonta pääomaa. Strategiakartta tuo esille yrityksen avainmenestystekijöiden vaikutuksen yrityksen talouden ja asiakasnäkökulman tavoitteisiin. Yrityksen strategiakartta on kuvattu kuviossa 3 (s. 36).



Kuvio 3. Toimeksiantajan strategiakartta

Strategiakartan luominen aloitettiin yrityksen taloudellisista tavoitteista ja jatkettiin siitä alaspäin. Yrityksen taloudelliset tavoitteet olivat selkeät. Yritys on pk-kasvuyritys, jonka tavoitteena on hakea liiketoiminnalleen kasvua kannattavasti. Kasvua ja kannattavuutta tavoitellaan liikevaihdon ja tuloksen kasvattamisella sekä kassavirran varmistamisella. Yrityksen tavoitteena on kasvaa ja in-

vestoida kasvuun. Yrityksen tulostavoite on olla positiivinen, mutta kasvuvaiheessa olevalle yritykselle tulosta tärkeämpää on investoida kasvuun. Kassavirran varmistaminen on pk-yrityksen näkökulmasta kasvun edellytys, jolloin yritys pystyy keskittymään liiketoiminnan kehittämiseen, eikä aikaa mene kassavirran seuraamiseen.

Taloudellisten näkökulmien jälkeen siirryttiin strategiakartan asiakasnäkökulmiin. Liikevaihdon kasvun kannalta on tärkeää saada lisää uusia asiakkaita, jotka tuovat yritykselle lisää liikevaihtoa. Uudet asiakkaat eivät välttämättä heti tuota yritykselle paljon tulosta. Liikevaihdon lisäksi tulosta yritykselle tuovat pitkäaikaiset asiakkuudet, esimerkiksi yrityksen tarjoaminen jatkuvien palveluiden kautta. Pitkäaikaisiin asiakkuuksiin pyritään asiakaslähtöisellä toiminnalla sekä asiakastytyvyyttä lisäämällä. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeää liiketoiminnassa on myös ylläpitää kumppanuuksia isompien ohjelmistotalojen kanssa, joille yritys tuottaa alihankintapalvelua. Alihankintapalvelu tuottaa yritykselle liikevaihtoa ja tulosta sekä on tärkeä keino kasvattaa yrityksen kassavirtaa.

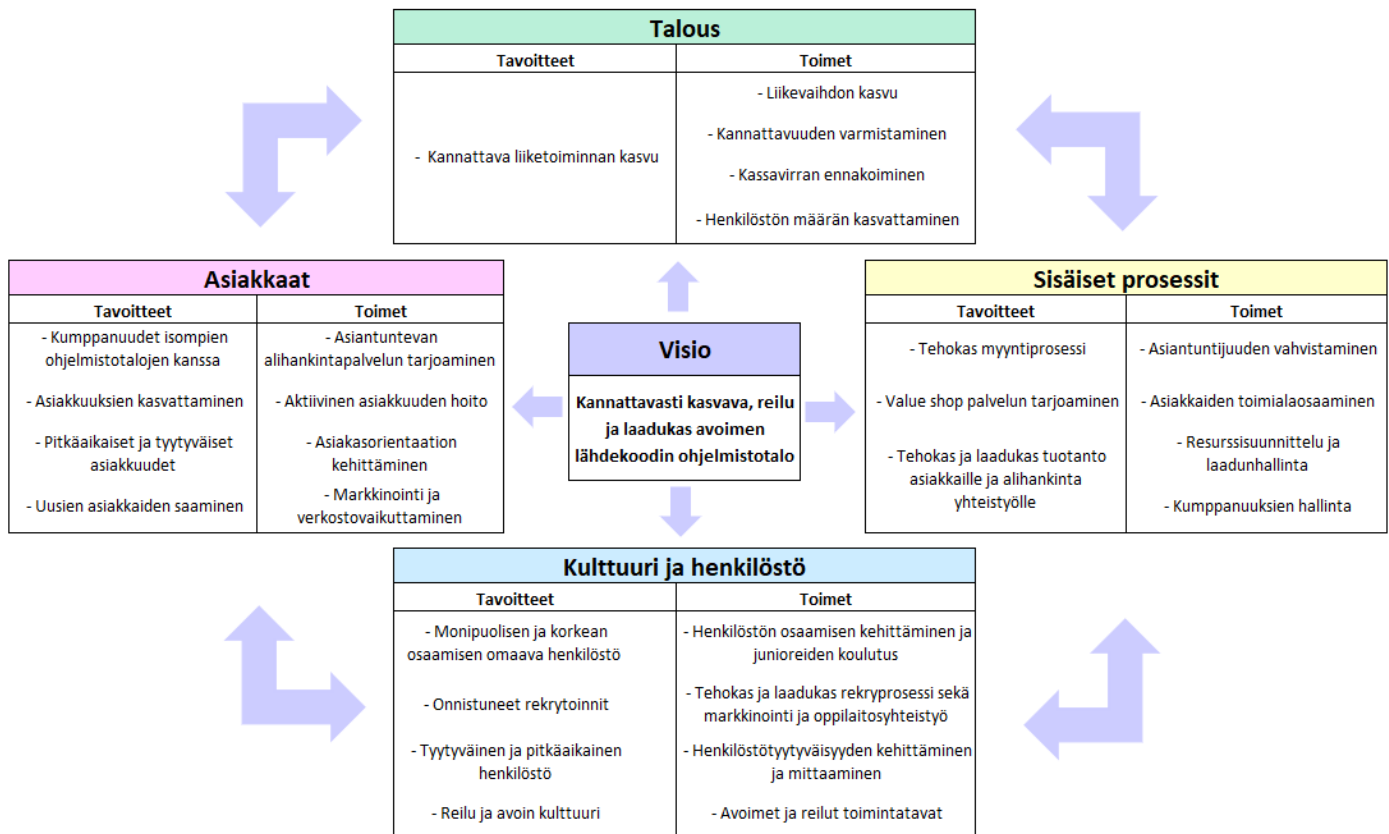
Yrityksen toiminta voidaan osittain jakaa kolmeen osa-alueeseen. Yrityksen yhtenä osa-alueena on alihankintapalvelun tarjoaminen isommille ohjelmistoyrityksille. Tämän tarkoituksena on toimia liiketoiminnan tukena, jolloin se voi kehittää omia palveluitaan. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa asiantuntevaa value shop -palvelua. Value shop -palvelun tarkoituksena on tarjota asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua, joka kattaisi asiakkaan ohjelmistokehityksen osa-alueiden tarpeet. Laadukkaalla, tehokkaalla ja asiantuntevalla value shop -palvelulla pyritään saamaan uusia asiakkaita sekä luomaan pitkäaikaisia asiakkuuksia. Kolmantena liiketoiminnan osa-alueena on jatkuvien palveluiden tarjoaminen SaaS (Software as a Service) ylläpitopalveluna. Jatkuvat palvelut kuuluvat osaksi value shoppia, mutta luonteeltaan voidaan eritellä omaksi osa-alueekseen. Yrityksen strategiakartassa jatkuvat palvelut on kuvattu osana value-shop palvelua. Jatkuvien palveluiden tarkoituksena on saada pitkäaikaisia asiakkuuksia, kun asiakkaiden palvelut ovat yrityksen ylläpidossa. Ylläpitomaksut tuovat yritykselle liikevaihdon ja tuloksen lisäksi myös kasvua kassavirtaan. Yrityksen toiminnassa isossa osassa on uusien asiakkuuksien saaminen, joita yritys tavoittelee tehokkaalla inbound markkinoinnilla sekä vaikuttamisella verkostojen kautta.

Yrityksen tärkein voimavara ovat sen työntekijät sekä heidän osaamisensa. Työntekijöiden osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä avainmenestystekijöistä. Sitä voitaisiin kutsua jopa kriittiseksi

menestystekijäksi. Henkilöstön osaaminen on yrityksen toiminnan lähtökohta ja vaikuttaa sen tuottamiin palveluihin asiakkaalle. Sen vuoksi yrityksen kulttuurin ja henkilöstön näkökulma on yrityksen kannalta erittäin tärkeä. Onnistuneet rekrytoinnit sekä junioreiden koulutus on yrityksen asiantuntevan osaamisen kannalta avainasemassa. Yritys haluaa panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, jolla saavutetaan mahdollisimman monipuolisen osaava henkilöstö. Monipuolinen osaaminen vahvistaa asiantuntijuutta sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa verkostoissa. Yrityksen tavoitteena on, että työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa, kehittyä ja vaikuttaa, jossa henkilöstön tyytyväisyys ja pysyvyys on avaintekijöitä.

4.2 Tasapainotettu tulokortti

Strategiakartan pohjalta luotiin yritykselle tasapainotettu tulokortti. Tulokortti esittää taulukko -muodossa yrityksen tavoitteet sekä toimet, joilla asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Tulokortti on luotu yrityksen strategiakartan pohjalta, minkä vuoksi se on yhteydessä yrityksen olemassa olevaan strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin. Tulokortti hyödyntää sille ominaisia neljää näkökulmaa, jonka pohjalta se on tasapainoinen. Tulokortti toimii pohjana tasapainotetulle mittaristolle. Tasapainotetussa mittaristossa tunnusluvut luodaan tulokortin mukaisille tavoitteille sekä toimille. Toimeksiantajan tasapainotettu tulokortti on esitetty kuviossa 4 (s. 39) sekä täysikokoisena liitteessä 1.



Kuvio 4. Toimeksiantajan tasapainotettu tuloskortti

Talouden näkökulmasta yrityksen tavoite on kannattava liiketoiminnan kasvu. Liiketoiminnan kasvua tavoitellaan liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvulla, kannattavuuden varmistamisella, kassavirran ennakoimisella. Liikevaihto ja henkilöstömäärän kasvu kuvastavat suoraan liiketoiminnan kasvua. Yritys ei tavoittele vielä suuria tuloksia, vaan varmistaa, että toiminta ei ole tappiollista. Yrityksen tulos investoidaan yrityksen kasvuun. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että toiminta on kannattavaa, jotta se mahdollistaa yrityksen kasvun omalla toiminnallaan. Kassavirran ennustaminen on keskeinen osa myös liiketoiminnan kasvattamista. Kassavirta rahoittaa liiketoiminnan kasvua, minkä vuoksi sen seuranta ja ennustaminen varmistavat kasvun.

Asiakasnäkökulman tavoitteiksi asetettiin strategiakartan pohjalta kumppanuudet isompien ohjelmistotalojen kanssa, asiakkuuksien kasvattaminen, pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat sekä uusien asiakkaiden saaminen. Kumppanuuksia ylläpidetään asiantuntevan alihankintapalvelun avulla, jonka avulla yritys tarjoaa alihankittavaa resurssia muille ohjelmistotaloille. Alihankintapalvelu on

yksi yrityksen kolmesta liiketoiminnan osa-alueesta ja osa liiketoiminnan kasvun rahoittamista. Aktiivisella asiakkuuden hoidolla ja asiakasorientaation kehittämällä tavoitellaan nykyisten asiakkuuksien kasvattamista sekä asiakkaiden pitkäaikaisuutta ja tyytyväisyyttä. Uusia asiakkaita tavoitellaan tehokkaan markkinoinnin ja verkostoitumisen avulla.

Asiakkuuksien hoitoon ja uusien asiakkuuksien saavuttamiseksi vaaditaan tehokas myyntiprosessi. Yrityksen toisena liiketoiminnan osa-alueena on value shop -palvelu, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaille asiantuntevaa ja laadukasta ohjelmistokehityspalvelua. Yrityksen tavoitteena on tarjota kaikille asiakkailleen kustannustehokasta ja laadukasta palvelua asiakkailleen sekä alihankintayhteistöilleen. Asiantunteva tuotanto halutaan varmistaa kasvattamalla henkilöstön asiantuntevuutta ja lisäämällä toimialaosaamista. Resurssisuunnittelulla sekä laadunhallinnalla taataan laadukas ja tehokas tuotanto ja asiakkaille laadukasta palvelua.

Asiantuntijuutta yritys tavoittelee henkilöstön monipuolisella ja korkealla osaamisella, minkä vuoksi henkilöstön osaamisen kehittäminen ja junioreiden koulutus on yksi avaintekijä yrityksen asiantuntijuuden vahvistamiseksi. Jotta henkilöstömäärää voidaan kasvattaa, yritys tarvitsee tehokkaan ja laadukkaan rekrytointiprosessin, -markkinoinnin sekä oppilaitosyhteistyötä. Yrityksen tärkein voimavara on sen henkilöstö, minkä vuoksi yritys tavoittelee korkeaa henkilöstön tyytyväisyyttä, pitkäaikaisia työsuhteita sekä reilua ja avointa kulttuuria työyhteisössä. Tämä halutaan varmistaa avoimilla ja reiluilla toimintatavoilla koko työyhteisössä sekä henkilöstön tyytyväisyyden mittaamisella ja kehittämisellä.

4.3 Mittaristo strategisen johtamisen tukena

Mittariston tarkoituksena on tukea yrityksen strategista johtamista. Jotta mittaristo voisi tukea tätä tarkoitusta, oli selvitettävä, millaista tukea johtamiseen mittaristolta toivotaan. Tämä toteutettiin johtoryhmän avoimilla haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisilla haastatteluilla. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on oma vastualueensa yrityksen toiminnassa ja haastatteluiden tarkoituksena oli tuoda jokaisen johtoryhmän jäsenen näkökulmat esiin. Haastatteluilla haluttiin selvittää, mikä on mittariston nykytila ja millainen tuleva mittaristo tulisi olla, jotta se tukisi yrityksen strategista johtamista.

Yrityksessä strateginen johtaminen voidaan jaotella kahdelle tasolle, operatiiviselle johdolle sekä hallituksen tasolle. Yrityksen hallitus tekee yrityksen strategian suuret linjaukset. Haastatteluiden pohjalta oli selvää, että mittaristoa lähdettiin rakentamaan operatiivisen johdon käyttöön, tukemaan heidän strategista johtamista.

Tavoitteena olisi, että osa mittareista olisi operatiivisia mittareita, jotka ohjaa toimintaa, mutta ennen muuta tavoitteena on strategisesti saada kuva ollaanko menossa oikeaan suuntaan tavoitteiden mukaisesti. Mittarit antaisivat myös ohjaa strategiselle päätöksenteolle. Mittaristossa johtaisi ylätason operatiivinen mittari ja strateginen mittari. Mittarit sekoittunee hyvin keskenään, sillä ne on aika lähellä toisiaan.

Eihän hallitusta varten sinänsä tehdä vaikkapa laskutusasteen mittaristoa vaan semmoiseen oman toiminnan kehittymiseen.

Jos niistä mittareista joku on semmoinen mitä hallitus indikoi niin sitten voidaan esittää hallitukselle tällöisen mittariston tuloksia ja seurata kuukausitasolla, niin siinähan se on ihan fine. Mutta ihan pääpaino tosiaan pitäisi olla siellä meidän strategisen suunnittelun mittaristossa ja siitä miten me pystyttäisiin niitä hyödyntämällä sitten kasvattamaan liiketoimintaa. Ja menemään sitä mahdollista visiota kohti.

Lähdetään tuosta operatiivisesta liikkeelle, että pystyisi sitä päivittäistä työtä johtamaan sekä omaa työtä että se tietysti niinku firman ja muidenkin henkilöiden työtä.

Yrityksen strategisia tavoitteita käytetään mittariston tavoitteina. Mittariston tarkoituksena on tukea operatiivisen johdon työskentelyä ja päätöksentekoa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.3.1 Talouden näkökulma

Yrityksen taloudellinen tavoite on kannattava kasvu. Nykyiset käytettävissä olevat mittarit ovat talouspainotteisia, ne ovat yrityksessä tärkeimpiä seurattavia mittareita ja tukevat siten taloudellisen tavoitteen saavuttamista nykyisellään. Taloudellisina mittareina yritys seuraa liikevaihtoa, tuloa sekä kannattavuutta. Liikevaihtoa ja tuloa seurataan kumulatiivisesti kuukausi- ja vuositasolla. Näitä lukuja myös verrataan edelliseen vuoteen. Taloudellisia mittareita pyritään myös ennustamaan tuleville kuukausille sekä kuluvan vuoden loppuun. Taloudelliset mittarit ovat myös yrityksen hallitukselle tärkeitä ja konkreettisia kannattavan kasvun mittareita seurattavaksi.

Myös tulevaisuudessa yrityksen tärkeimmät seurattavat mittarit ovat liikevaihto ja kannattavuus. Haastatteluissa nousi ilmi myös sen, että kannattavuutta olisi myös mielenkiintoista seurata jatkuvien palveluiden osalta asiakaskohtaisesti, mutta se on nykyisen järjestelmän puitteissa vaikea toteuttaa. Tärkeintä taloudellisten mittareiden osalta olisi kuitenkin niiden parempi todennäköisyys sekä ennustettavuus tulevaisuuteen.

4.3.2 Asiakkaan näkökulma

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja siihen reagointi koetaan liiketoiminnan kannalta tärkeäksi mitattavaksi osa-alueeksi. Hyvä asiakastyytyväisyys johtaa asiakkuuden pysymiseen ja kasvattamiseen, mutta myös uusiin asiakkuuksiin. Yrityksen asiakastyytyväisyyttä on alettu seuraamaan systemaattisesti ja laaja-alaisesti vuoden 2022 syksystä alkaen. Asiakastyytyväisyyden mittaristo on NPS (Net promoter score) -pohjainen, mutta siinä on elementtejä CSAT (Customer Satisfaction Score) -mittarista. NPS-mittari kertoo yritykselle, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä, tuotetta tai palvelua ystävälle tai kollegalle (Marr 2012, 85). CSAT kuvastaa asiakkaiden tyytyväisyyttä tietyllä ajan hetkellä (CSAT – Mittari asiakastyytyväisyyden selvittämisen, 2022). Asiakastyytyväisyyttä mitataan tiiviimpänä kyselynä kerran tai kaksi vuodessa NPS-pohjaisesti, sekä esimerkiksi projektien tai niiden vaiheiden jälkeen, jossa käytetään hyväksi CSATia. Asiakastyytyväisyyden ja niiden kyselyiden parantaminen on jatkossakin tärkeä mittari.

Yrityksen markkinoinnin vaikuttavuutta yrityksen tunnettuuteen seurataan verkkosivuanalytiikan yhteenvetojen kautta, josta tunnistetaan muun muassa vierailijoiden määrää ja sen kehitystä sekä LinkedIn -seuraajien määrän kehitystä. Ensisijainen tavoite on kuitenkin seurata niiden välittömiä seurauksia yrityksen kassavirtaan ja liikevaihtoon. Markkinoinnin ja verkostoitumisen tehokkuus näkyy yrityksessä sekä myyntinä että rekrytointeina. Markkinoinnin suhteen tulisi pystyä mittaamaan tunnettuutta, brändiä tai mainetta sekä kehittää mittari, joka kertoisi niiden kehittymisestä. Yrityksen tavoitteena on olla tunnettu toiminnastaan ja arvoista, jota pitäisi pystyä mittaamaan jatkossa.

Yrityksellä ei ole asiakassuhteisiin ja niiden johtamiseen selkeitä mittareita. Asiakassuhteiden johtaminen on ohjautunut asiakkaiden saatujen palautteiden ja heidän ilmaisemien tarpeiden perusteella. Asiakassuhteiden johtamiseen tarvittaisiin jatkossa asiakasaktiivisuuden raportti, jonka

avulla voitaisiin tunnistaa aktiiviset ja passiiviset asiakkaat. Asiakkuuksien tunnistaminen auttaa asiakkuuksien vaiheiden trendien tunnistamisessa.

4.3.3 Sisäiset prosessit

Yrityksen tämänhetkisistä mittareista laskutusaste on yksi tärkeimmistä seurattavista mittareista, sillä se on helppo ja tukee nykyistä operatiivista johtamista. Vaikka mittari on hyvin tekemiseen liittyvä, antaa se hyvin indikaattoreita myös johtamiseen. Laskutusaste kertoo, kuinka paljon tuotannon työntekijöiden tekemistä tunteista on ollut asiakkailta laskutettavia tunteja. Mittari kuvaa, miten yritys hyödyntää resurssejaan, mutta se myös välillisesti ilmaisee, milloin myyntiin täytyy panostaa enemmän sekä tehtävien ja projektien onnistuneesta allokoinnista. Se voi antaa välillisesti merkkejä myös tuotannon laatuongelmista ja työhyvinvoinnista.

Kasvavan yrityksen tuotannon johtamisen kannalta toinen nykyisin tärkeä seurattava mittari on utilisaatioaste, joka ilmaisee jokaisen tuotannontyöntekijän tuottavan työn määrän. Nykytilanteessa yrityksellä on huono näkymä tulevaisuuteen tuotannon kuormituksen suhteen, sillä luotettavaa tietoa henkilöstön allokaatiosta ei ole noin kahta viikkoa pidemmälle. Suurin haaste nykyisessä toiminnassa onkin resurssisuunnittelu. Resurssisuunnittelun haaste on resurssointi tulevaisuuteen esimerkiksi kolmen kuukauden tai puolen vuoden päähän. Tämä osaltaan johtuu epävarmuudesta myynnissä. Resurssien käyttöasteiden tarve tulee kasvamaan, kun uusia työntekijöitä tulee lisää. Tulevaisuudessa tulisi pystyä seuraamaan paremmin resurssien hyödyntämistä, resurssien käytön kehittymistä ja niihin varautumista sekä miten saadaan paremmin hyödynnettyä ihmisiä tietyissä tehtävissä. Tulevan mittariston tulisikin ottaa huomioon paremmin resurssisuunnittelun epävarmuudet. Johtoryhmän toiveissa tulevaisuudelle olikin saada tietää laskutusaste per tuotannon työntekijä sekä utilisaatio eli allokoituja töitä per tuotannon työntekijä. Näiden mittareiden tavoitteena on, että tasapainotetun mittariston pohjalta ne saataisiin paremmin johtamisjärjestelmän piiriin ennakkoinnin työkaluiksi. Laskutusaste korreloi suoraan kassavirtaan ja sen ennustettavuuteen, kun taas utilisaatio kuvastaa henkilöstön resurssointia.

Yritys kaipaisi tulevaisuudessa parempaa ennustettavuutta myös myyntiin, sillä näkyvyys tulevaan on heikkoa. Myyntiputkeen liittyy epävarmuutta. Esimerkiksi myyntien arvot tulevat myyntiputkeen verrattain myöhään tietoon, jolloin se näkyy viiveellä myynnin raporteissa. Parempi myynnin ennustettavuus auttaisi myös resurssisuunnittelun haasteisiin. Resurssisuunnittelun ja myynnin

keskustelulla voitaisiin saavuttaa paremmin tieto myytävästä kapasiteetista etukäteen, jolloin myynnin johtaminen saisi tukea omalle toiminnalleen. Yrityksen myyntiprosessia seurataan myyntiputken arvoa, sen vaiheiden sisältöä sekä myyntiprojektien vaiheiden etenemistä. CRM laskee automaattisesti esimerkiksi myyntiputken arvoa, konversiorate -laskentoja eli myyntiputken vaiheiden siirtymiä ja win -rateja kuukausitasolla sekä kumulatiivisesti. Johtamisen tukemiseksi koetaan kuitenkin, että myynnistä puuttuvat tulostavoitteeseen ohjaavat mittarit.

4.3.4 Kulttuuri ja henkilöstö

Osaamisen kehittyminen ja rekrytointi kasvavassa ohjelmistoyrityksessä ovat olennaisia osa-alueita. Rekrytointien onnistumisen mittaaminen, osaamisen kehittyminen ja tyytyväisyys sekä sen kautta pysyvyys ovat tulevan mittariston kannalta tärkeitä mitattavia kohteita.

Yritys hyödyntää laskutusastetta välillisesti myös rekrytoinnin tukena. Laskutusasteen noustessa liian korkeaksi, kertoo se yritykselle paineesta rekrytoida lisää työvoimaa, toisaalta myös laskutusasteen laskiessa liian alhaiseksi uusien rekrytointien määrää vähennetään. Yrityksen kannalta tärkein junioreiden rekrytointikanava on oppilaitokset, minkä vuoksi toimiva yhteys niiden välillä on yritykselle tärkeää. Yritys onkin pyrkinyt saamaan palautetta yhteistyöstä oppilaitoksilta, mutta se on ollut sattumanvaraista.

Yrityksen tärkein voimavara on sen henkilöstö. Henkilöstön tyytyväisyyttä on seurattu aikaisemmin enemmänkin perustuen laadullisiin kokemuksiin, kuin systemaattiseen dataan. Johtaminen kaipaa tuekseen tulevaisuudessa parempia mittareita työhyvinvoinnin kehittämiseksi, erityisesti mahdollisuus puuttua varhaisessa vaiheessa mahdollisiin epäkohtiin. Yritys on aloittanut henkilöstön tyytyväisyyden mittaamisen Great Place to Work -kyselyllä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen vaatisi tulevaisuudessa myös muita mittareita Great Place to Work-kyselyn tueksi. Toiminta vaatisi tuekseen mittareita, jotka olisivat vähemmän formaaleja mittareita, esimerkiksi pienempiä kyselyitä pitkin vuotta, jolla kysellään henkilöstön kuulumisia.

Pienet työhyvinvointikyselyt voitaisiin liittää myös uusien rekrytointien kylkeen. Esimerkiksi kyselyllä, joka toteutettaisiin kolme kuukautta palkkaamisen jälkeen, kysely toisi esiin onko uusi työntekijä tyytyväinen työskentelyyn organisaatiossa. Oppilaitosyhteistyö on tehokas tapa saada uusia

junioireita yrityksen henkilöstöön. Tulevaisuudessa olisikin hyvä lähteä mittaroimaan ja formalisoimaan prosessia, miten juniorit kokevat työskentelyn ja oppimisen yrityksessä sekä miten todennäköisesti jatkavat työskentelyä yrityksessä.

Tulevaisuudessa olisi hyvä huomioida myös tasapaino alihankintaprojektien ja omien projektien välillä, sillä niiden välinen merkitys saattaa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin sekä osaamisen kehittymiseen. Omien projektien tekeminen mahdollistaa paremmin junioreiden osaamisen kehittymistä, sillä alihankinta työ vaatii useamman vuoden kokemusta alalta. Oman osaamisen kehittäminen on tärkeässä osassa yrityksen strategiaa ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Osaamisen kehittäminen tarvitseeikin tulevaisuudessa mittarin, jonka pitäisi pystyä mittaamaan, miten henkilöstön osaaminen kehittyy. Osaamisen kehittymiseen liittyy myös harjoitteluun tulevien entryjen kasvaminen junioreiksi. Entryjen saaminen harjoitteluun vaatii yritykseltä jatkossakin yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

4.3.5 Mittaristo strategisen johtamisen tukena

Haastatteluiden perusteella mittariston tärkein tavoite on sen mahdollisuus auttaa yritystä kehittämään liiketoimintaa jatkuvasti. Mittariston tulisi tukea johtoryhmän strategisen johtamisen lisäksi myös päivittäistä operatiivista johtamista.

Tavoitteena on, että pystytään mittariston avulla kehittämään toimintaa koko ajan paremmaksi. Se mahdollistaisi nopeampaa kasvua, mutta toiminta olisi mitattavaa, ennakoitavaa ja kertoo mitä on tehty. Niiden avulla pitäisi pystyä tekemään tulevaisuussuunnittelua ja operatiivista suunnittelua paremmin ja toimisi päätöksenteon pohjalla. Oli päätös johtoryhmätason tai sen yksittäisen jäsenen, niin sen pitäisi pohjautua dataan ja mitattuun tietoon, mutta perusteena on se, että siihen pitää pystyä luottamaan, jotta se toimii operatiivisen toiminnan ja päivittäisen tekemisen tukena.

Mittariston pitäisi olla semmoinen, että sen avulla pystytään kehittämään toimintaa. Oli se sitten johtamista tai ihan käytännön projektityötä. Ja sen pitäisi pystyä valvomaan käytännön projektityöskentelyä. Jos isossa kuvassa katsoo, että jos nyt mitataan sitä laskutusastetta tai jotakin tehokkuutta niin, jos ei työntekijä siitä itse tiedä tai tiedosta sitä, että mihin se vaikuttaa ja miksi sitä mitataan, niin silloinhan, sillä jollakin tasolla putoaa pohja vähän pois.

Jotta mittaristo toimisi strategisen johtamisen tukena, sen tulisi kuvastaa yrityksen määrittämiä kasvutavoitteita. Yrityksen määrittämät kasvutavoitteet johdetaan yrityksen strategiasta. Tavoitteet tulisi purkaa kvartaali- ja kuukausitavoitteiksi, jotta niitä voidaan seurata ja hyödyntää johtamisessa paremmin. Tärkeintä johtamisen kannalta on, että mittaristo ohjaa tekemistä siihen, miten saavutetaan tavoitteet kaikista viisaimmin. Mittariston tulisi myös ilmaista saavutetaanko tavoitteet niille asetettujen mittareiden avulla.

Mittariston tehtävänä johtamisessa on aina ohjata ja tarvittaessa muuttaa toimintaa ja tuoda esille asioista, joita ei tiedetä tai joita ei muuten helposti huomattaisi. Yksinkertaisimmillaan mittarin tulisi tuottaa tietoa, josta pystyy tekemään havaintoja. Havainnot pitäisi pystyä muuttamaan toiminoiksi, jotka parantavat mittareiden tuloksia. Mittariston tulisi olla ennakoitava, jotta havaintoihin pystytään reagoimaan aikaisessa vaiheessa.

Mittaamisen tulisi olla soljuvaa, helposti saatavilla, helposti omaksuttavissa ja selitysvoimaista. Johtamisen kannalta on tärkeää luoda mittaristoon malli, jossa data on helposti saatavilla, helposti ymmärrettävää ja helposti johdettavissa, jotta päätöksenteko on mahdollista. Haastatteluissa tuli erittäin selkeästi esille se, että mittariston tulisi olla mahdollisimman automaattinen. Mittariston datan kerääminen automaattisesti on tärkeää mittariston toiminnan kannalta. Liian työläs mittaristo hukkuu arjen muiden töiden sekaan sekä vie aikaa mittariston hyödyntämiseltä eli päätelmien tekemiseltä ja mittariston hyödyntämiseltä päätöksenteossa. Ihannetilanteessa mittariston data kertyisi automaattisesti tilannekuva -sivulle, josta mittaristo olisi helposti luettavissa ja se muodostaisi tilannekuvan nykyisyydestä ja tulevaisuudesta.

4.4 Tasapainotettu mittaristo

Haastatteluiden pohjalta tärkein mittaristolta toivottu ominaisuus oli ennustettavuus. Sekä talouden että henkilöstön resurssien ennustettavuus koettiin yrityksen sekä operatiivisen että strategisen johtamisen kannalta tärkeänä. Nykyisten mittareiden ja johtamistyyliin nousi esiin taloudellisten mittareiden tärkeys. Haastatteluiden ja aivoriihien perusteella yrityksen johtoryhmä seuraa mittareita, jotka esitetään yksinkertaisessa numeraalisessa muodossa ja toiveena oli, että niiden data olisi mahdollista kerätä automaattisesti. Nämä havainnot huomioitiin luodussa mittaristossa.

Mittaristo luotiin yhteisessä aivoriihessä toimeksiantajan johtoryhmän kanssa. Mittaristo esitetään tasapainotetun mittariston näkökulmien (taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä kulttuuri ja henkilöstö) mukaisesti.

4.4.1 Taloudellisen näkökulman mittarit

Toimeksiantajan talouden näkökulman tärkein painopiste on kannattavassa kasvussa sekä sen mitaamisessa. Kasvun tärkeimmät tavoitteet ovat liikevaihdon ja henkilöstön määrän kasvattamisessa. Kannattavuuden tavoitteina on varmistaa, että liiketoiminta on kannattavaa ja kassavirta on mahdollisimman ennustettava tulevaisuuteen.

Mittari	Rajat/Tavoite	Sykli
Liikevaihto kk / % tavoitteesta	tavoite 100 %	kuukausi
Kumulatiivinen liikevaihto % tavoitteesta	tavoite 100 %	kuukausi
Liikevaihdon kasvu%	kasvutavoite 50 %	kuukausi
Henkilöstön lukumäärä	- 2023: 25 - 2024: 32 - 2025: 40	kvartaali
Tulos kumulatiivinen	raja 0 tavoite 10 %	kuukausi
Kassavirran ennustamisen paikkansapitävyys (3 kk tulevaisuuteen)	tavoite 100 % raja 90 %	kuukausi

Taulukko 1. Toimeksiantajan mittaristo, talousnäkökulma

Liikevaihdon kasvuun määritettiin kolme mittaria. Mittarit ovat sellaisia, joita jo käytetään hyväksi nykyisin. Liikevaihtoa halutaan seurata kuukausitasolla ja kumulatiivisesti ja verrata niitä asetettuihin tavoitteisiin. Vertailu tavoitteisiin auttaa seuraamaan toiminnan onnistumista liiketoiminnan kasvutavoitteisiin nähden. Mittareilla pyritään seuraamaan nykytilannetta ja ennustamaan tulevia kuukausia. Liikevaihdon kasvua halutaan seurata myös liikevaihdon kasvuprosentin avulla, jossa kasvua voidaan verrata edellisen vuoden toteutumiin.

Toinen yrityksessä tärkeä kasvun mittari on henkilöstömäärän kasvu. Yrityksellä on tavoitteena kasvattaa liiketoimintaansa eli kasvattaa laskutettavien tuntien määrää ja sitä kautta palkata lisää henkilöstöä, minkä vuoksi henkilöstön lukumäärän määrän kasvu on yksi kasvun mittareista. Mittarin tavoitteet tulevat yrityksen strategisista tavoitteista seuraaville vuosille.

Yrityksen toiminnan tavoitteena on sen kannattavuus. Yrityksessä kasvu halutaan tehdä kannattavasti. Yrityksessä nähdään, että tuloksen kasvattamista tärkeämpää on investoida sen toiminnan kasvuun eli liiketoiminnan ja henkilöstön lukumäärän kasvattamiseen. Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, eli se ei saa tehdä tappiota, jotta se voi kasvaa ja palkata lisää henkilöstöä omilla tuotoillaan. Tämän vuoksi kannattavuuden mittariksi valittiin tuloksen seuraaminen kumulatiivisesti kuukausittain.

Yritykselle tärkeää on myös ennustaa kassan varojen riittävyttä tulevaisuudessa, jotta liiketoiminnan kannattavuuden ja kasvattaminen on mahdollista. Suurimpana ongelmana kassavirran tulevaisuuden ennustamisessa on ennusteen paikkansapitävyys, jossa ennusteen ja toteuman välinen erotuksen tulisi olla mahdollisimman pieni. Mittariksi tässä valittiin kassavirran ennusteen ja toteuman välinen erotus. Tavoite paikkansapitävyydelle on 100 % ja rajana 90 %, jolloin ennusteen ja toteutuksen välinen erotus ei saa olla enemmän kuin 10 %, sillä se saattaa asettaa haasteita liiketoiminnassa ja sen johtamisessa.

4.4.2 Asiaksnäkökulman mittarit

Asiaksnäkökulman tavoitteena olivat asiakkuuksien kasvattaminen, tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkuudet, kumppanuuksien jatkaminen isompien ohjelmistotalojen kanssa sekä uusien asiakkuuksien saaminen. Aktiivinen asiakkuuksien hoito edistää asiakkuuksien kasvattamista ja asiakasorientaatiota. Asiantunteva alihankintapalvelu edistää kumppanuuksia muiden ohjelmistotalojen kanssa. Uusia asiakkaita on mahdollista saavuttaa markkinoinnin sekä verkostovaikuttamisen kautta.

Mittari	Rajat/Tavoite	Sykli
Asiakkaan laskutuksen muutos	Automate: 0 Sell more: 20 % Grow: 20 % Secure: 0	kvartaali
Sisäänheitto -projektien konversio%	100 % tavoite	kuukausi
Uudet asiakkaat €	minimi tavoite - ennuste tavoite 10 %	kuukausi
Keskimääräinen toteutusprojektin arvo €	tavoite 50 000 € raja: nykyinen keskiarvo	kuukausi
Asiakastyytyväisyys, NPS & CSAT	NPS raja: 42–44 NPS tavoite: 70 CSAT tavoite: 100	kvartaali

Liidien määrä	Tavoite: 30 kpl /kk	kuukausi
---------------	---------------------	----------

Taulukko 2. Toimeksiantajan mittaristo, asiakasnäkökulma

Aktiivinen asiakkuuden hoito on yrityksen yksi tärkeimmistä kulmakivistä asiakkuuksien kasvattamiseksi. Tätä seurataan mittarilla, jossa tarkastellaan asiakkaiden laskutuksen muutosta. Asiakkaat jaetaan 4 kategoriaan: automate, sell more, grow ja secure. Automate ja secure ryhmään kuuluvien asiakkaiden laskutuksen tulisi pysyä samalla tasolla. Sell more ja grow ryhmään kuuluvien asiakkaiden laskutusta tulisi saada nostettua 20 % nykyisestä.

Asiakkuuden hoidon tärkeässä osassa ovat myös uudet asiakkuudet. Yrityksen tavoitteena on 100 % konversioprosentti uusien sisäänheito -projektien osalta, jolloin kaikki sisäänheito -projektit konvertoituvat jatkoprojekteiksi. Uusien asiakkaiden osalta halutaan seurata myös uusien asiakkaiden tuomien eurojen toteutumista. Aktiivisen asiakkuuden hoidon tarkoituksena on myös nostaa keskimääräistä toteutusprojektin kokoa, jota seurataan omalla mittarilla. Markkinoinnin ja verkostovaikuttamisen mittaamiseksi määritettiin yritykseen tulevien uusien liidien määrä. Mittari kuvastaa markkinoinnin ja vaikuttamisen tehokkuutta, sillä se ilmaisee kuinka paljon yritys saavuttaa uutta myyntiä.

Asiakasorientaation kehittämisen mittareina käytetään asiakastyytyväisyyden mittareita NPS:ää ja CSATia. Myös sanallinen palaute huomioidaan toiminnan kehittämisessä. NPS on yrityksen kasvun tavoitteiden kannalta tärkeä mittari, sillä se kertoo nykyisten asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä maineesta. NPS:n tarkoituksena on kuvata asiakastyytyväisyyden lisäksi sitä, suositellaanko yritystä muille. Yritys käyttää asiakkaan tyytyväisyyden mittaamisessa myös CSAT (Customer Satisfaction Score) -mittaria. Mittarin on tarkoitus kuvata asiakkaan tyytyväisyyttä tietyllä hetkellä, kuten projektien eri vaiheissa.

Asiantunteva alihankintapalvelu on yksi yrityksen toimista ja tuki kasvuun. Yritys haluaa kuitenkin painottaa toimintaansa omien palveluiden kehittämisessä, jonka vuoksi sillä ei asiakasnäkökulman kannalta ole merkittävää mitata erikseen. Alihankintapalveluun sovelletaan samoja mittareita kuin asiakkuuden hoidossa, mutta niille ei ole määritetty omaa mittaria.

4.4.3 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

Yrityksen tavoitteena sisäisten prosessien näkökulmasta on vahvistaa asiantuntijuuttaan sekä asiakkaiden toimialaosaamista. Haastatteluissa nousi esille, kuinka yrityksen toiminnan kannalta resurssisuunnittelu on sen yksi tärkeimmistä osa-alueista ja sen mittaroiminen on yritykselle todella tärkeää, mutta se on myös yksi ongelmista. Yritys pitää tärkeänä myös sen käyttämisen ostopalveluiden kumppanuuksien hallintaa sekä oman tuotannon laadun hallintaa.

Mittari	Rajat/Tavoite	Sykli
Senioreiden ja junioreiden suhde (kehittäjät)	Seniori/Juniorit: 1/3	kuukausi
Senioreiden ja entryjen suhde (kehittäjät)	Seniorit/Entryt: ½	kuukausi
Kokemusvuodet (tuotanto) ka ja kvartiilit	tavoite ka 3 v	vuosi
Laskutusaste ka (tuotanto)	raja: 75 % tavoite: 85 %	kuukausi
Allokaatioaste	raja: 90 % tavoite: 95 %	kuukausi
Ostopalveluiden CSAT	tavoite: 100	vuosi
Tulevaisuudessa: QA hylkäämät julkaisut	Tavoite: 0	kvartaali

Taulukko 3. Toimeksiantajan mittaristo, sisäisten prosessien näkökulma

Toimeksiantajan toiminnan keskiössä on asiantunteva ja kehittyvä henkilöstö. Yrityksen tarkoituksena on vahvistaa ja kehittää henkilöstön osaamista. Erityisesti junioreiden koulutus on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Koulutuksen avainasemassa on senioreiden suhde junioreihin ja entryihin. Mittariksi tähän valittiin yrityksen senioreiden suhde junioreihin ja entryihin (juuri aloittaneisiin kehittäjiin). Henkilöstön kokemus ja osaaminen karttuu erilaisten projektien myötä, jonka vuoksi projekteissa tulee olla sopivassa suhteessa sekä junioreita, entryjä ja senioreita. Junioreiden koulutus senioreiksi kehittää yrityksen toimintaa ja edistää samalla henkilöstön osaamisen kehittymistä. Yrityksen mittarin tavoitteena on mitata senioreiden ja junioreiden suhdetta, jotta henkilöstön asiantuntijuus kehittyy sekä pysyy hallinnassa. Henkilöstön osaamista mitataan myös tuotannon kokemusvuosien keskiarvolla. Asiakkaiden toimialaosaamisella tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden toiminnan kannalta vaadittavaa osaamista. Tämä liittyy asiakaslähtöiseen toimintaan, jota mitataan asiakastytyvyyden kautta.

Resurssienhallinnan kannalta yrityksen tärkeimmiksi mittareiksi määritettiin tuotannon laskutusasteen keskiarvo sekä allokaatioaste. Laskutusaste on ollut yrityksen yksi tärkeimmistä seurattavista mittareista jo ennen mittariston rakentamista. Sen tarkoituksena on auttaa yrityksen kassavirran ennustamisessa tuotannon osalta sekä tukea osaltaan myös johtamista sen tuottamien välillisten tulosten avulla. Tuotannon resurssisuunnittelun mittariksi määritettiin allokaatioaste. Allokaatioasteen tavoitteena on kohdistaa henkilöstön resurssit tuotannossa oikein, jotta asiakkaille voidaan tarjota tehokasta ja laadukasta tuotantoa. Aivoriihessä määritettiin myös erillinen tuotannon laadun hallinnan mittari. Laadun hallinnan mittariksi määritettiin QA (Quality assurance) työryhmän hylkäämät julkaisut. Mittarin tarkoituksena on varmistaa tuotannon työn laatu, jossa jokaisen projektin tuotos tarkistetaan työryhmän toimesta ennen sen julkaisua asiakkaalle. Mittari otetaan käyttöön vasta tulevaisuudessa, sillä QA työryhmää ei ole vielä perustettu.

Yritys tarvitsee toimintansa tueksi myös kumppaneita ja niiden hallinta on tärkeässä osassa yrityksen toimintaa, esimerkiksi yrityksen ostamat alihankinta tai yhteistyöpalvelut. Näiden onnistumista mitataan ostopalveluiden CSATin avulla, jossa tarkoituksena on löytää kumppanit, joiden yhteistyöhön ja työn laatuun ollaan tyytyväisiä. Tämä myös auttaa yritystä laadun hallinnassa.

4.4.4 Kulttuurin ja henkilöstön näkökulman mittarit

Yrityksen kulttuurin ja henkilöstön näkökulman tavoitteissa tuodaan esille henkilöstön osaamisen kehittäminen ja junioreiden koulutus, jotka ovat toiminnalle tärkeitä tavoitteita. Henkilöstön tyytyväisyys, pysyvyys sekä organisaation kulttuuri edistävät osaltaan henkilöstön hyvinvointia ja ovat siksi yksi yrityksen strategisista tavoitteista. Yrityksen tavoitteena on olla myös houkuttava työnantaja uusille työntekijöille, jonka vuoksi oppilaitosyhteistyö, rekrymarkkinointi sekä tehokas ja laadukas rekrytointiprosessi on tärkeässä osassa yrityksen strategiaa.

Mittari	Rajat/Tavoite	Sykli
Sisään tulevien hakemusten määrä (työhakemukset + harjoitteluhakemukset)	tavoite: 240 kpl /v 20 kpl /kk	kuukausi
Sisään tulevien relevanttien hakemusten määrä (työhakemukset + harjoitteluhakemukset)	tavoite: 1 kpl / kk	kuukausi
Harjoittelijoiden määrä	tavoite ka: 3 kpl jatkuvasti	kuukausi
Henkilöstön tyytyväisyys / kulttuuri	GPW raja: 90 tavoite: 95	vuosi

Työvuodet, kvartiili		vuosi
Osaamisen kehittämiseen käytetty aika	100 % kehittämi- seen allokoidusta ajasta	vuosi

Taulukko 4. Toimeksiantajan mittaristo, kulttuurin ja henkilöstön näkökulma

Oppilaitosyhteistyön onnistumista mitataan harjoittelijoiden määrällä. Yrityksen tavoitteena on pitää tällä hetkellä jatkuvasti 3 harjoittelijaa, keskiarvo. Harjoittelijoiden rekrytoiminen osaksi henkilöstöä on yksi yrityksen henkilöstön strategioista. Yritys tavoittelee myös muita rekrytointeja kuin harjoittelijoita rekrymarkkinoinnin avulla. Onnistunutta rekrytointia mitataan sisään tulevien hakemusten määrällä sekä relevanttien hakemusten määrällä.

Henkilöstön strategian kannalta toinen tärkeä tavoite on henkilöstön tyytyväisyys sekä sen pysyvyys. Yritys myös haluaa korostaa toiminnassaan avointa ja reilua kulttuuria. Henkilöstön tyytyväisyyttä ja kulttuuria päätettiin mitata henkilöstön tyytyväisyys kyselyllä (Great Place to Work), joka tuo esille henkilöstön tyytyväisyyden sekä avoimet sanalliset palautteet kertovat yrityksen toiminnan hyvistä puolista (kulttuurista ja toimintatavoista). Henkilöstön pysyvyyttä mitataan henkilöstön työvuosien kvartiilien avulla. Henkilöstön pysyvyyden mittarille ei vielä määritetty tavoitetta. Tavoite määritetään myöhemmin, kun on selvitetty nykyisen henkilöstön työvuosien kvartiilit.

Osaamisen kehittäminen on yksi keskeisimmistä tavoitteista kulttuurin ja henkilöstön näkökulmassa. Henkilöstön osaaminen ja asiantuntevuus on yksi yrityksen sisäisten prosessien kulmakivistä, jotta se pystyy tuottamaan asiakkailleen laadukasta ja tehokasta palvelua. Esimerkiksi junioreiden ja entryjen osaamisen kehittyminen karttuu jo toteutettavien projektien kautta, jossa he pääsevät kehittämään osaamistaan senioreiden tukemana. Yritys haluaa kannustaa koko henkilöstöään osaamisen kehittämiseen myös projektien ulkopuolella, minkä vuoksi osaamisen kehittämisen mittariksi määritettiin siihen käytettävän ajan seuraaminen. Tavoitteena on, että työntekijät käyttäisivät osaamisen kehittämiseen allokoitun ajan kokonaan.

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyössä ja tutkimusprosessissa noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Näiden periaatteiden ja käytäntöjen rikkominen olisi vaarantanut tutkimuksessa saavutetut tulokset sekä tutkijan ammattimaisen uskottavuuden. Prosessissa noudatettiin myös lainsäädännön asetuksia, kuten henkilötietosuoja-asetusta.

Koko opinnäytetyöprosessin aikana noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Prosessin aikana noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, tulosten esittämisessä ja niiden arvioinnissa. Tietoperustassa tutkittiin muiden tutkijoiden aikaisempia artikkeleita sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyössä aikaisempien tutkimusten ja alan kirjallisuuden käsittelyssä huomioitiin tekijöiden työ, viittaamalla heidän teoksiinsa viittaussääntöjen mukaisesti muuttamatta lähteen asiasisältöä. Opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja raportointi on toteutettu tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti ja prosessissa on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyö on tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti julkinen ja se on nähtävillä Theseuksen julkaisuarkistossa. Opinnäytetyössä esitetyt väitteet perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja tiedonmuodostuksessa on käytetty tieteellisiä tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen eettisyyttä koskevat kysymykset liittyivät empiirisen aineiston keruuseen, analyysin ja tulosten esittämiseen sekä aineistojen säilytykseen. Haastatteluaineiston keruussa huolehdittiin jokaisen haastateltavan kohdalla haastattelun nauhoittamisen luvasta. Samalla osallistujille kerrottiin aineiston säilyttämisestä sekä sen elinkaaren pituudesta. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastatteluiden nauhoittamiselle. Tutkimuksen tekemiseen ei vaadittu erillistä tutkimuslupaa. Tutkimuksen analyysissä ja tuloksissa ei tuotu ilmi vastaajien henkilöllisyyttä. Tutkimuksen analyysissä tai tuloksissa ei tuoda myöskään esille yksittäisten henkilöiden vastauksia niin, että heidän henkilöllisyytensä voisi paljastua. Tutkimuksen aineistossa ei käytetty haastateltavien henkilöiden nimiä, vaan ne nimettiin numeroiden perusteella: haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen. Koska haastateltavien joukko oli pieni, jätettiin tutkimusaineistosta pois muut yksilöivät tiedot, kuten haastateltavan titteli ja asema organisaatiossa.

Tutkimuksen luotettavuutta koskevat kysymykset liittyvät tietoperustan ja empiirisen aineiston, kuten haastatteluiden luotettavuuteen sekä tutkijan reaktiivisuuteen ja tulkintavirheisiin. Opinnäytetyön tietoperustassa tietoa etsittiin luotettavista lähteistä. Luotettavuuden saavuttamiseksi alan kirjallisuudesta pyrittiin löytämään alkuperäisiä teoksia ja tietoperustassa käytettiin vertaisarvioituja artikkeleita. Opinnäytetyön empiirisen osan aineisto pohjautui toimeksiantajayrityksen johtoryhmän jäsenten antamiin tietoihin yrityksen strategiasta, nykytilasta ja tavoitteista. Tutkimuksen tulokset pohjautuivat empiiriseen aineistoon ja tulevat toimeksiantajan käyttöön, minkä vuoksi empiirisen aineiston lähteet ovat tutkimuksen kannalta luotettavia. Tutkimuksen luotettavuudesta tutkijan reaktiivisuuden suhteen tarkoitetaan tutkijan vaikutuksista saatuihin vastauksiin ja tuloksiin. Tutkimuksen aikana kiinnitettiin huomiota siihen, ettei tutkijan omat mielipiteet tuloksista tule esille. Aivoriihissä tutkija toimi ohjaajana, jonka tehtävänä oli varmistaa, että aivoriihi pysyivät asetetussa teemassa ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Aivoriihen sisällön ideointi oli aivoriihen osallistujien tuotosta. Haastatteluissa tutkijan omien mielipiteiden tuominen esille pyrittiin välttämään kuuntelemalla haastateltavan vastauksia ja keskustelemaan niistä. Tutkimuksen analyysin ja tulosten tulkintavirheet vältettiin käymällä analyysin tulokset yhdessä läpi toimeksiantajan kanssa. Tutkijalla ei ole työsuhdetta toimeksiantajayritykseen, joka voisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin tuomalla esille tutkijan omaa mielipidettä yrityksen toiminnasta.

5.2 Tasapainotetun mittariston hyödyntäminen pk-yrityksissä

Vaikka tasapainotetun mittariston toimintaa on kritisoitu sen soveltumattomuudesta pk-yrityksiin, sen luominen pk-yrityksille ei tässä projektissa osoittautunut mahdottomaksi tehtäväksi. Toimeksiantajalle luotu strategiakartta, tuloskortti ja tasapainotettu mittaristo noudattelee Kaplanin ja Nortonin kehittämää mallia tasapainotetusta mittaristosta. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin omat tarpeensa mittariston suhteen. Siksi Madsenin (2015) näkemys mahdollisesta näkökulmien muuttamisesta vastaamaan pk-yrityksen tarpeita oli hyvä huomio strategiakarttaa ja tasapainotettua mittaristo luodessa. Kaplanin ja Nortonin näkökulma oppiminen ja kasvu koettiin toimeksiantajayrityksessä haastavana näkökulmana. Yrityksessä on tunnistettu, että sen tärkein voimavara on sen henkilöstö ja henkilöstön osaaminen. Sen vuoksi tuloksiin Kaplanin ja Nortonin oppimisen ja kasvun näkökulma vaihdettiin kuvaamaan paremmin yrityksen aineetonta pääomaa eli yrityksen kulttuuria ja henkilöstöä.

Toimeksiantajayritys on ohjelmistoalalla toimiva pk-yritys eli sen tärkein pääoma on sen henkilöstö ja henkilöstön osaaminen. Henkilöstön osaaminen on yrityksessä sen kilpailukyvyyn perusta, ja yrityksessä työskentelevät asiantuntijat luovat yrityksen arvon. Yrityksen aineeton pääoma tunnistetiinkin yrityksen avainmenestystekijäksi. Yrityksen avainmenestystekijöitä ei voida mitata taloudellisilla mittareilla, vaan niiden tärkeys yrityksen tulokseen osoittautuu syy-seuraussuhteiden kautta, jotka paljastuvat strategiakartan avulla. Ohjelmistoalalla toimivassa pk-yrityksessä avainmenestystekijöiden tunnistaminen oli prosessia tärkeää, sillä sen mittaaminen on avainasemassa yrityksen menestyksen kanssa. Mittarit kuvaavat yrityksen avainmenestystekijöiden tilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia.

Mittariston luominen vaatii projektina aikaa ja perehtymistä aiheeseen, jotta sen toteutus onnistuu. Yrityksellä oli valmiina selkeä strategia ja yhteinen visio yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Onkin todettu, että mittariston johtaminen on sitä helpompaa, mitä selkeämpi strategia on (Lönnqvist & Mettänen 2003, 87). Yrityksen johtamisen haasteissa olivat tunnistettavissa selkeät kohdat, joihin kaivattiin ratkaisuja. Yrityksen tärkeimpien avainmenestystekijöiden tunnistus oli avainstrategiakartan, tasapainotetun mittariston ja mittariston luomisessa, sillä niiden avulla mittariston on mahdollista tukea yrityksen kasvua. Projektissa mittaristoa ei yritetty ahtaa valmiiseen muottiin. Luomisen tukena käytettiin Kaplanin ja Nortonin strategiakartan ja tasapainotetun mittariston pohjaa, mutta uskallettiin tehdä juuri yrityksen tarpeisiin sopiva mittaristo.

Mittariston todelliset hyödyt ja soveltuvuus yrityksen toimintaan tulevat esille vasta, kun se on otettu käyttöön osaksi yrityksen toimintaa ja se onkin mittariston hyötyjen kannalta tärkein vaihe. Mittaristo on luotu yrityksen toiminnan johtamisen apuvälineeksi, jotta yrityksen toiminta voi johdonmukaisesti saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Mittaristo toimii yrityksen johtoryhmälle myös päätöksenteon tukena. Paras lopputulos strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi saavutetaan sillä, että mittaristo otetaan osaksi yrityksen johtamista ja siitä kehitetään yrityksen toiminnassa jatkuva kehitettävä prosessi.

Kaplanin ja Nortonin kehittämä johtamisprosessi tasapainotetun mittariston yhteyteen on yksi tapa, jolla tasapainotettu mittaristo on mahdollista jalkauttaa osaksi yrityksen johtamista. Tämän opinnäytetyön projekti on yrityksen strategisen johtamisen prosessin ensimmäinen vaihe ja projekti jatkuu, kun mittaristo otetaan käyttöön osaksi yrityksen johtamista. Prosessin ensimmäisessä

vaiheessa on luotu organisaatiossa yhteinen ymmärrys sen strategiasta ja visiosta ja sen avulla on luotu yrityksen strategiaa tukeva mittaristo, joka on mahdollista ottaa käyttöön.

Tärkeimmät kohdat tasapainotetun mittariston jalkauttamisessa yrityksen toimintaan prosessin toisessa vaiheessa ovat sen viestiminen yrityksen henkilöstölle. Yleisin strategisen johtamisen ongelma on henkilöstön sitouttaminen. On tärkeää, että yrityksen henkilöstö ymmärtää miksi mittaristo on otettu käyttöön ja mitä sen käytöllä halutaan saavuttaa sekä ottaa heidät osaksi prosessia esimerkiksi koulutuksilla, tavoitteilla ja palkitsemisella. Projektin ensimmäisessä vaiheessa yritykselle luotu strategiakartta on viestinnän ja sitouttamisen väline henkilökunnalle, sillä se selventää yrityksen strategian vaikutukset yrityksen toimintaan ja sitä kautta mittaristoon. Tasapainotettu mittaristo on siinäkin mielessä hyvä johtamisen apuväline, että sen avulla strategian jalkauttaminen yrityksen toimintaan on helpompaa. Sen avulla yrityksen strategia on jaettu erilaisiksi toimiksi yrityksen sisällä, jotka työntekijöiden on helpompi sisäistää ja omaksua osaksi omaa jokapäiväistä työntekoa.

Mittariston käyttöönotossa sille asetetut tavoitteet auttavat yrityksen johtoa kehittämään liiketoimintaa kohti tavoitteita pitkällä aikavälillä, esimerkiksi resurssien kohdentamisessa oikeisiin toimiin. Viimeisempänä kohtana prosessissa on oppimisen kyky. Tasapainotettu mittaristo auttaa yritystä tunnistamaan saavuttaako se toimillaan strategisia tavoitteita sen kaikista näkökulmista, ei pelkästään taloudellisista. Yrityksen johdon on mahdollista arvioida mittariston avulla sen suorituskyvyn sekä strategian toimivuutta nopeammin, kun se ottaa huomioon kaikki näkökulmat. Tämä antaa yrityksen johdolle arvokasta tietoa mittariston ja strategian toimivuudesta sekä antaa mahdollisuuden kehittää sekä mittaristoa että yrityksen strategiaa. Tärkeää olisi luoda mittaristosta, strategiasta ja niiden kehittämisestä jatkuvan prosessi, jossa opitaan virheistä ja kehitetään omaa toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Tämä vaatii johtajilta kykyä ottaa palautetta vastaan, halua kehittää omaa osaamistaan ja rohkeutta toteuttaa uusia toimintatapoja.

Mittariston käyttöönoton jälkeen se toimii yrityksen johtamisen välineenä ja tuo esille sen hyödyt johtamisessa. Toimeksiantajan mittariston tavoitteena on kuvastaa yrityksen määrittämiä kannattavan kasvun tavoitteita, kehittämään liiketoimintaa koko ajan paremmaksi ja saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Mittariston tarkoituksena on toimia päätöksenteon tukena, jotta se tukee johtoryhmää liiketoiminnan kehittämisessä.

Tasapainotetun mittariston luominen ja käyttö pk-yrityksissä ei ole yleistä. Kyseessä voi olla se, että mittaristo vie aikaa ja muita resursseja, jota pk-yrityksillä ei välttämättä ole paljoa käytettävissä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa ohjelmistoalalla toimivaa pk-yritystä kehittämään heidän strategista johtamistaan mittariston avulla. Mittaristo tarjoaa heille työvälineet, joilla heillä on mahdollisuus ottaa mittaristo osaksi omaa johtamista sekä toiminnan kehittämistä, jotta yritys voi jatkossa jatkaa kasvuaan. Opinnäytetyö näyttää esimerkkiä muille pk-yrityksille sekä ohjelmistoalan yrityksille millaisia mahdollisuuksia heidän toimintansa kehittämiseksi on tarjolla. Opinnäytetyö kokoaa hyvin aiheeseen liittyvän teoreettisen viitekehysten, jonka tarkoituksena on pohjustaa erityisesti ohjelmistoalan yrityksiä sekä pk-yrityksiä, mitä heidän tulee huomioida suorituskyky-mittariston luomisessa. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus, jossa luotiin toimeksiantajalle strategiakartta, tulokortti sekä tasapainotettu mittaristo toimii hyvänä esimerkkinä prosessista ja työvälineistä, joilla mittaristo on mahdollista luoda. Opinnäytetyön jatkotutkimuksena olisi hyvä jatkaa tutkimista mittariston johtamisen prosessista, jossa mittaristo otetaan käyttöön ja miten mittariston kehittämisen prosessia ylläpidetään yrityksessä.

5.3 Johtopäätökset

Yrityksessä strategista johtamista suoritetaan kahdella tasolla, operatiivisen johdon tasolla sekä hallituksen tasolla. Haastatteluiden pohjalta oli selvää, että mittariston antama strategisen johtamisen tuki tulisi operatiivisen johdon käytettäväksi vahvistamaan strategista johtamista operatiivisella tasolla. Mittariston tarkoituksena on osoittaa mihin suuntaan yrityksen toiminta on menossa ja ohjata sitä kohti strategisia tavoitteita.

Jotta tasapainotettu mittaristo olisi yrityksen johdolle hyödyllinen työväline, tulee yrityksen johdon huomioida yrityksen strategian syy-seuraussuhteet. Nämä saatiin yrityksen toiminnassa esille strategiakartan avulla. Strategiakartta auttaa selvittämään tasapainotetun mittariston syy-seurausketjut eli strategisten tavoitteiden ja toimintojen väliset suhteet, muodostaen perustan tasapainotetulle tulokortille ja mittaristolle. Strategiakartan toinen tärkeä tehtävä on viestiä ja sitouttaa henkilöstölle yrityksen strategiset tavoitteet ja toimenpiteet, kun mittaristo otetaan käyttöön. Strategiakartan avulla yritys voi kehittää liiketoimintaansa menestyksekkääksi kohti tavoitteitaan.

Pk-yritysten tasapainotetulle mittaristolle tyypillistä on, että ne on rakennettu Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalle. Pk-yrityksissä käytetään yleisesti eniten ensimmäisen ja toisen sukupolven tasapainotetun mittariston malleja. Toimeksiantajalle luotu tasapainotettu mittaristo on toisen sukupolven tasapainotettu mittaristo. Valinta tämän version hyödyntämiseksi tasapainotetussa mittaristossa oli selkeä. Yrityksessä koettiin tärkeäksi, että mittariston tulisi auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta strategiset tavoitteet saavutetaan, piti mittaristo rakentaa tukemaan yrityksen strategiaa. Sitominen strategiaan antaa mittaamiselle perusteet, miksi jotain asiaa mitataan. Toisen sukupolven tasapainotetussa mittaristossa otetaan huomioon strategiakartan avulla yrityksen toimintojen syyseuraus-suhteet, minkä vuoksi tasapainotettu mittaristo ja sen pohjalta kehitetty mittaristo tukevat yrityksen strategian toteutumista, strategista johtamista ja tavoitteiden saavuttamista.

Projektin alussa tunnistettiin yrityksen tärkeimmät avainmenestystekijät. Avainmenestystekijöiden avulla luodaan yhteys mittaristosta yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Yritys tunnistaa liiketoiminnassaan sen aineettoman pääoman merkityksen eli henkilöstön ja henkilöstön osaaminen. Ohjelmistoyrityksessä aineeton pääoma on yrityksen perusta, jonka vuoksi sen merkitys yrityksen strategiassa on suuri. Merkitys tuodaan esille yrityksen strategiakartan kautta, jonka avulla voidaan hahmottaa se, kuinka suuresti se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen auttaa yrityksen työntekijöiden asiantuntijuuden kasvussa, jonka avulla he pystyvät tarjoamaan asiakkaille tehokkaampaa ja laadukkaampaa value-shop palvelua. Laadukas tuotanto lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitä kautta pidentää asiakassuhteita. Pitkät asiakassuhteet vahvistavat yrityksen liikevaihtoa, tulosta sekä kannattavuutta. Yrityksien eri toimintojen välillä oli siis selkeästi erotettavissa eri syyseuraus-suhteet. Avainmenestystekijöiden tunnistaminen ja ottaminen huomioon osana yrityksen strategiaa antoi perustan siihen, että tasapainotettu mittaristo ja mittaristo tulisivat tukemaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Tasapainotettu tulokortti rakentui hyvin laaditun strategiakartan pohjalta helposti. Strategiakartan ansiosta yrityksen tasapainotettu tulokortti toteuttaa Kaplanin ja Nortonin mukaiset rakenteelliset ominaisuudet, se on johdettu yrityksen strategiasta, toimenpiteet liittyvät syy-yhteyteen ja toimenpiteiden välillä on tasapaino. Strategia osoitti tulokortille sen tärkeimmät tavoitteet jokaisesta näkökulmasta ja niiden toimet määritettiin yrityksen strategiakartan mukaisesti.

Aivoriihet ja haastattelut toteutettiin johtoryhmän jäsenten kesken. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on oma vastuualueensa liiketoiminnassa, minkä vuoksi jokainen liiketoiminnan osa-alue käsiteltiin perusteellisesti strategiakartan, tasapainotetun mittariston, haastatteluiden ja rakennetun mittariston osalta. Tulosten tarkoitus on tukea koko liiketoiminnan kasvua sen jokaisella osa-alueella, minkä vuoksi toteutettu mittaristo on suhteellisen laaja pienelle yritykselle. Mittaristo kuitenkin luotiin sellaiseksi, että se muodostaa yrityksen toiminnan kannalta hyvän ja tasapainoisen kokonaisuuden. Mittaristoa luotiin myös sitä ajatellen, että data olisi mahdollisimman helposti saatavilla ja käytettävissä, jotta aika ei menisi raporttien laatimiseen, vaan aikaa jäisi niiden tulkitsemiseen ja johtopäätöksiä tekemiseen. Mittaristo ei myöskään ole ainoastaan yhden henkilön vastuulla, vaan vastuu on jaettu jokaisen johtoryhmän jäsenen kesken.

Mittariston luomisessa käytettiin tasapainotettuun mittaristoon määritettyjä tavoitteita ja toimia. Mittarit määritettiin tukemaan jokaisen näkökulman toimia. Tätä kautta mittariston tarkoituksena on osoittaa, kuinka hyvin yrityksen toimet saavuttavat niille asetetut strategiset tavoitteet. Mittaristoon löydettiin jokaiselle toimelle oma mittari kuvaamaan sen onnistumista strategisiin tavoitteisiin nähden.

Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun mittariston toimintatapana on tasapainottaa tulosmittarit, jotka kertovat mitä on tapahtunut ja ennakoivat mittarit, jotka pyrkivät kuvaamaan nykyisten toimien perusteella tulevia tuloksia. Haastatteluiden perusteella tärkeimmät mittariston osat ja huolet liittyivät mittareiden ennakkointiin ja ennustettavuuteen, siihen miten saataisiin luotua ennakoivia mittareita yrityksen tärkeimmille toimille, jotta ne tukisivat yrityksen johtamista.

Haastatteluissa kävi ilmi, että on tärkeää tietää, miten on suoriuduttu, mutta johtamisen kannalta olisi tärkeämpää tietää, mihin ollaan menossa. Ennakointi ja ennustettavuus ovat vaikeita, sillä on vaikeaa määrittää mittaria, joka kertoisi tulevaisuudesta. Mittariston rakentamisessa ennakoitavuus kuitenkin pyrittiin ottamaan huomioon jokaisella osa-alueella. Joissain mittareissa ennakoitavuus on selkeästi nähtävillä mittareiden tulosten perusteella, kun taas toisten mittareiden ennakoitavuus saattaa paljastua vasta mittareiden tulosten johtopäätöksiä tehdessä.

Talouden näkökulmasta kassavirran paikkansapitävyyden laskemisella sekä kumulatiivisella laskennalla pyritään parantamaan talouden ennustettavuutta. Kumulatiivisessa laskennassa hyödynne-

tään myös ennusteita tilikauden lopun ennusteista liikevaihdon ja tuloksen osalta. Kassavirran ennusteen toteuman seuraaminen paljastaa liiketoiminnan osa-alueet, joissa raporttien ennustettavuus on heikkoa.

Mittariston ennustettavuus ja ennakointi näkyy myös asiakkaiden hoidossa. Asiakkuuksien hoito oli yksi osa-alue, jota ei vielä ole seurattu, vaan se on pohjautunut asiakkaiden palautteisiin, intuition ja asiakkaiden tarpeiden reagointiin. Asiakkuuden hoidon mittariksi määritettiin asiakastyytyväisyyskyselyt sekä asiakkaiden laskutuksen muutos, joka ilmaisee myynnille asiakkuuden kannalta seuraavat tarvittavat toimenpiteet. Mittarin tavoitteena on mitata asiakkuuden hoitoa systemaattisesti ja proaktiivisesti.

Haastatteluiden pohjalta resurssisuunnittelun ennakointi pidemmälle aikavälille oli haasteellista. Osittain tunnistettiin, että haastetta aiheuttaa myynnin epävarmuus. Haastatteluissa kävi kuitenkin myös ilmi, että vuoropuhelu myynnin ja resurssisuunnittelun välillä voisi parantaa tilannetta. Jos myynti saisi tietoonsa niin sanotusti myytävät resurssit ajoissa, se voisi yrittää myydä projekteja paremmin tulevaisuuteen ja parantaa näin resurssien suunnittelua tulevaisuuteen. Paras käytävissä oleva resurssisuunnittelun mittari on allokaatioaste. Allokaatioasteen kuukausittainen seuranta myös tulevien kuukausien osalta voi auttaa myyntiä uusien projektien hankinnassa ja tuotantoa projektien aikatauluttamisessa ja näin parantaa resurssisuunnittelua pidemmälle aikavälille.

Kulttuurin ja henkilöstön näkökulmassa ennakoitavuus näkyy yrityksen henkilöstötyytyväisyyden mittareissa. Yrityksen henkilöstön tyytyväisyys ja pysyvyys kertovat yritykselle sen onnistumisesta luoda tavoitteiden mukaisesti reilu ja avoin työkuulttuuri. Henkilöstötyytyväisyys kyselyt ovat keino paljastaa, toteuttaako yritys sen arvojen mukaista toimintaa ja antaa mahdollisuuden muuttaa toimintaa henkilöstön palautteiden perusteella.

Mittaristossa onnistuttiin huomioimaan hyvin myös johtoryhmän tavoitteita ja toiveita mittariston suhteen. Mittaristoon rakennettiin tasapainotetun mittariston toimien avulla kuvastamaan yrityksen strategisia tavoitteita, jolloin mittariston tulisi ohjata johtamista ja yrityksen liiketoimintaa kohti sen tavoitteita. Mittaristo luotiin yhdessä johtoryhmän jäsenten kanssa, joten siitä tuli heidän toimintansa näköinen. Johtoryhmässä arvostetaan paljon numeerisia mittareita niiden helpon

tulkittamisen vuoksi. Onkin hyvä myös mittariston käytössä muistaa myös laadulliset palautteet, esimerkiksi asiakaspalautteet ja henkilöstön tyytyväisyyden palautteet, sillä ne saattavat kertoa enemmän kuin numerot. Haastatteluiden pohjalta mittariston luomisessa herätti huolta se, kuinka pystytään luomaan sellainen mittaristo, jonka data olisi mahdollisimman helposti saatavilla ja hyödynnettävissä. Mittariston käyttöönoton haasteena saattaa olla se, että jotkut mittareista saattavat olla aluksi liian työläitä rakentaa järjestelmään.

Mittaristo tuo hyvin esiin yrityksen avainmenestystekijät, joten sitä voidaan kutsua KPI-mittaristoksi. Mittaristo on kuitenkin rakennettu strategisten tavoitteiden ja toimien mukaisesti, jonka vuoksi se voisi olla myös strateginen mittaristo. Mittaristo onkin varmaankin jotain niiden väliltä. Tärkeintä on, että mittaristossa on kuvattu ne avainmenestystekijät, joiden tarkoituksena on auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä tukea strategista johtamista.

Mittariston vaikutukset toiminnan kehittämisestä tulevat konkreettisesti esiin vasta myöhemmin, kun mittaristo otetaan käyttöön. Käyttöönotto ja mittariston käyttö myös paljastaa lopulta luodun mittariston toimivuuden käytännössä. Mittariston kannalta on tärkeää muistaa, että suorituskyky-mittaristo ei itsessään paranna yrityksen suorituskykyä. Mittaristo on väline, jota yrityksen johto hyödyntää johtamisessaan parantaakseen suorituskykyä. Mittariston avulla yritys voi viestiä tavoitteitaan ja prosessejaan yrityksen työntekijöille ja sitouttaa sen avulla heidät osaksi toimintaa. Tasapainotettu mittaristo on hallintatyökalu, joka tarjoaa puitteet strategian muuttamisen toiminnaksi. Se tarjoaa joukon mittareita, jotka seuraavat yrityksen edistymistä strategisten tavoitteiden ja strategian saavuttamiseksi. Näin se mahdollistaa yrityksen toiminnan keskittymisen pitkällä aikavälillä kannattavaan kasvuun.

Strategiakartta, tasapainotettu tuloskortti ja mittaristo on luotu yrityksen toimintaan sen nykyisen tilanteen mukaisesti. Jonka vuoksi esimerkiksi mittariston tavoitteet on määritetty yrityksen nykyisen strategian mukaisesti. Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa ja kehittyessä sekä uusien strategisten tavoitteiden myötä myös mittaristo tulee muuttumaan ja kehittymään, jotta se voi tulevaisuudessaakin palvella yrityksen strategista johtamista.

Lähteet

2GC Case Study # 11 Zenith Systems - Cascaded 3rd Generation Balanced Scorecard in a small services company. 2007. Case Study. 2GC Active Management. Viitattu 10.3.2022. <https://2gc.eu/resources/case-studies/case-study-11-zenith-systems>

Bourne, M. & Bourne, P. 2011. Handbook of corporate performance management. Wiley.

CSAT – Mittari asiakastyytyväisyyden selvittämisen. 2022. Blogi. Trustmary. Viitattu 11.5.2023. <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastyytyvaisyyden-selvittamisen/>

Falle, S., Rauter, R., Engert, S. & Baumgartner, R. 2016. Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. Artikkel. Sustainability (Basel, Switzerland), 8(6), 545. Viitattu 11.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Friedag, H & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor

Garengo, P. & Biazzo, S. 2012. Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. Total quality management & business excellence, 23(1), 79–102. Viitattu 17.3.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite

Gumbus, A. & Lussier, R. N. 2006. Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. Artikkel. Journal of small business management, 44(3), 407-425. Viitattu 11.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Ioannou, G., Papalexandris, A., Prastacos G.P. & Soderquist, E. 2002. Implementing a balanced scorecard at a software development company. Tutkimus. ResearchGate. Viitattu 11.3.2022. https://www.researchgate.net/publication/3970555_Implementing_a_balanced_scorecard_at_a_software_development_company

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 30.11.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs-kirjasto

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro

Lalli, W. R. 2012. Handbook of budgeting. 6th edition. Wiley.

Lawrie, G. 2004. Strategic performance management. Emerald Group Publishing. Viitattu 21.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Blogi. Spoken.fi. Viitattu 10.11.2021. <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>

Lueg, R. 2015. Strategy maps: The essential link between the balanced scorecard and action. The Journal of business strategy, 36(2), 34-40. Viitattu 27.1.2022. www.janet.finna.fi, ProQuest Central

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996a. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard business review, 74(1), 75-85. Viitattu 21.1.2021. www.janet.finna.fi, EBSCOhost Business Source Elite

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media

Madsen, D. Ø. 2015. The Balanced Scorecard in the Context of smes: A Literature Review. Artikkel. Researchgate. Viitattu 11.3.2022.

https://www.researchgate.net/publication/282779158_The_Balanced_Scorecard_in_the_Context_of_smes_A_Literature_Review

Mair, S. 2002. A balanced scorecard for a small software group. Artikkel. IEEE software, 19(6), 21–27. Viitattu 11.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Marr, B. 2012. Key Performance Indicators: the 75 measures every manager needs to know. 1. edition. Hampshire: Pearson Education

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: Talentum

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

Osallistavat menetelmät. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry Tuki- ja virikeaineisto. Viitattu 22.11.2018. <https://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Parmenter, D. 2015. Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. 3rd edition. Wiley.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uud. p. E-kirja. AlmaTalent. Viitattu 3.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro

Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. 2014. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? International journal of productivity and performance management, 63(2), 148-169. Viitattu 21.1.2021. www.janet.finna.fi, ProQuest Central

Pramudita, C. D. 2016. Balanced scorecard as strategic controlling instrument: Introducing the indicators-based BSC for implementation of a corporate strategy from four different perspectives. Anchor Academic Publishing Quality control. Viitattu 9.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Rickards, R. C. 2007. BSC and benchmark development for an e-commerce SME. Artikkel. Benchmarking : an international journal, 14(2), 222-250. Viitattu 11.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 4.2.2 Tutkimuspäiväkirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 19.1.2023 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L4_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 5.5 Tapaustutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.11.2021 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 6.3.1 Avoin haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 5.5.2023 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 7.3.2 Sisällönanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.11.2021 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino

Soderberg, M.; Kalagnanam, S.; Sheehan, N. & Vaidyanathan, G. 2011. When is a balanced scorecard a balanced scorecard? International journal of productivity and performance management, 60(7), 688-708. Viitattu 17.11.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Viitattu 28.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs-kirjasto

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät. 2021. Opinnäytetyöopas YAMK. HUMAK University of Applied Sciences. Viitattu 23.11.2021. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>

Tutkimuksen suunnittelu, tiedonhaku ja tutkimuskysymykset. N.d. Artikkel. kehittämiskeskus Opinkirjo. Viitattu 5.5.2023. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/suunnittelu/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja –20 työkalua. Helsinki: Alma Talent

Liitteet

Liite 1. Tasapainotettu mittaristo

