

Balanced scorecard:
Case ConnectedDay Oy



Alatalo, Teija

Laurea -ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Balanced scorecard: case ConnectedDay Oy

Teija Alatalo
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2009

Teija Alatalo

Balanced scorecard: Case ConnectedDay Oy

Vuosi 2009 Sivumäärä 50

Markkinoiden kasvaminen ja jatkuvasti koveneva kilpailu ovat luoneet yrityksille paineita tulevaisuuden kilpailukyvyyn ylläpitämiselle, mikä edellyttää yrityksiltä uudenlaisia työkaluja liiketoiminnan seuraamiselle. Tämän opinnäytetyön aiheena oli soveltaa yritysmaailmassa yleisesti käytettyä seurantajärjestelmää, balanced scorecardia case -yrityksenä käytetyn ConnectedDay Oy:n liiketoimintaan. Robert Kaplan ja David Norton suunnittelivat 1990 -luvun alussa balanced scorecard -mallin eli tasapainotetun mittariston, joka perustuu moniulotteiseen mittaamiseen. Balanced scorecard -mallissa yritys seuraa liiketoimintaansa neljän eri näkökulman kautta, joille kullekin suunnitellaan yrityksen strategisia tavoitteita tukevat mittarit.

ConnectedDay Oy tarjoaa päätuotteenaan lasten päivähoitoa ammattimaisesti harjoittaville tahoille Internet -pohjaista dokumentointiportaalia. Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle oli case -yrityksen liian yksipuolinen liiketoiminnan seuraaminen ja mittaaminen, joka perustui täysin taloudellisiin mittareihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia käyttökelpoinen mittausjärjestelmä, joka pohjautuu Robert Kaplanin ja David Nortonin suunnittelemaan balanced scorecard -malliin.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin balanced scorecard -mallin pääperiaatteet. Aineisto pohjautui balanced scorecardin suunnittelijoiden kirjallisuuteen. Opinnäytetyön kannalta merkittävimpiä lähteitä olivat Kaplanin ja Nortonin teokset balanced scorecard -Translating strategy into action, joka perustuu mittariston soveltamiseen käytännön tasolla, sekä Strategy maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, jossa selvitetään strategian merkitystä tasapainotetussa mittaristossa.

ConnectedDayn tasapainotetun mittariston suunnittelun ja toteutuksen syventämiseksi, laadittiin yritykselle strategiakartta, jossa selvitettiin yrityksen strategisten tavoitteiden väliset syy -seuraussuhteet. Näiden tavoitteiden pohjalta johdettiin mittariston kullekin näkökulmalle yrityksen liiketoimintaa kuvaavat mittarit. Mittariston avulla yrityksessä toivottiin strategian muodostuvan henkilöstölle helposti ymmärrettäväksi käsitteeksi ja operatiivista toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyi ConnectedDay Oy:n tarpeita vastaava tasapainotettu mittaristo, jota yritys voi halutessaan hyödyntää liiketoimintansa tuloksen seuraamiseen.

Asiasanat balanced scorecard, strategia, mittaristo

Teija Alatalo

Balanced scorecard: Case ConnectedDay Oy

Year 2009 Pages 50

The main objective of this thesis was to apply the balanced scorecard model in the case company ConnectedDay's business operations. The growth of markets and continuously hardening competition has created pressure for companies to sustain their competitive edge and thus companies need to create new tools to monitor their business operations. In the beginning of the 1990's Robert Kaplan and David Norton designed the balanced scorecard, which is used in multidimensional measuring. In the balanced scorecard the company monitors its business operations through four different perspectives. Each perspective is planned to have its own strategic targets from which the perspectives will be generated to have supporting measures to the business operations.

ConnectedDay Oy offers its main product, an Internet -based documentation portal to people who practise children's day care professionally. The baseline to this thesis was the inadequate monitoring and measurement of business operations, which was based only on financial measurements. The purpose of this thesis was to design a functional measurement system, which is based on the balanced scorecard.

The theoretical section of this thesis clarifies the main principles of the balanced scorecard. The material was based on the designers' literature about the balanced scorecard. The most significant source of information from the thesis's position was Kaplan's and Norton's work *Balanced Scorecard - Translating strategy into action*, which brings the measuring to a more practical level. *Strategy maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* was also a significant source of information since it clarified the meaning of strategy in the balanced scorecard.

To deepen ConnectedDay's balanced scorecard planning and execution a strategy map was compounded for the company. In the strategy map was clarified the cause and effect relations between the company's strategic targets. From these targets, for each perspective a measurement system was conducted. With the help of the measurement system ConnectedDay hopes to compose an easily understandable strategy for the employees, which can be translated to a definition of an operational action. The end-result of this thesis was a balanced scorecard which met the requirements of ConnectedDay and which the company can use to monitor its business operation.

Key words balanced scorecard, strategy, measurement system

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Lähtökohtatilanne.....	6
1.2	Tavoite	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
1.4	Aineisto ja rajaus	8
2	Balanced scorecard	8
2.1	Näkökulmat.....	9
2.2	Strategian merkitys	10
2.3	Mittareiden määrä	11
2.4	Mittariston tasapaino	12
2.5	Kritiikkiä	12
3	ConnectedDay Oy.....	13
3.1	Kohdemarkkina	14
3.2	ConnectedDay -palvelu.....	15
3.3	ConnectedDay kasvunkansio	16
3.4	Lisäarvotuotteet.....	17
3.5	Yhteistyökumppanit	17
3.6	Tarve balanced scorecardille	18
3.7	Mittaristosta haettu hyöty.....	19
3.8	Balanced scorecardin näkökulmien soveltaminen ConnectedDay Oy:lle	19
4	ConnectedDayn SWOT-analyysi	20
4.1	Vahvuudet	21
4.2	Heikkoudet	22
4.3	Mahdollisuudet.....	23
4.4	Uhat	24
5	Balanced scorecard prosessi.....	26
5.1	Vision määrittäminen.....	27
5.2	Strategisten tavoitteiden asettaminen mittariston näkökulmille	27
5.2.1	Taloudellinen näkökulma.....	27
5.2.2	Asiakasnäkökulma	27
5.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	28
5.2.4	Henkilöstönäkökulma	30
5.3	Strategiakartta	30
5.4	Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen mittariston näkökulmille	35
5.5	Mittaristo	36
5.5.1	Taloudellisen näkökulman mittarit	38
5.5.2	Asiakasnäkökulman mittarit	39

5.5.2.1	Asiakastyytyväisyystutkimus.....	39
5.5.2.2	Asiakasnäkökulman muut mittarit.....	40
5.5.3	Sisäisten prosessien näkökulman mittarit	40
5.5.4	Henkilöstönäkökulman mittarit	42
5.6	Toimintasuunnitelma	42
6	Pohdinta ja arviointi	44
6.1	Mittariston arviointi.....	44
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	46
	Lähteet.....	48
	Kuviot ja taulukot	50

1 Johdanto

1.1 Lähtökohtatilanne

Jatkuvasti koveneva kilpailu ja markkinoiden kasvaminen ovat muodostaneet uudenlaisia vaatimuksia yritysten johtajien ja työntekijöiden toiminnalle sekä uudistumiskyvylle. Tulevaisuuden kilpailukyvyyn säilyttäminen on käynyt yhä haasteellisemmaksi, minkä vuoksi liiketoiminnan seurantaan tarvitaan uudenlaisia työkaluja. Myös yrityksen toimintaympäristön epävarmuuden kasvaminen ja organisaatioiden rajojen hämärtyminen vaikeuttavat sekä toimivan strategian luontia että sen tuomista operatiivisen toiminnan tasolle. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 17.)

Talous kasvaa ja globalisoituu valtavalla vauhdilla. Merkittävimpinä vaikuttajina tähän ovat tietoteknologian kehittyminen, talouden digitalisoituminen ja sähköisten liiketoimintamallien voimakas kasvu. Lähes jokaisella toimialalla tämä tarkoittaa käytännössä kilpailun kovenemistä, mikä pakottaa yritykset pohtimaan omaa osaamistaan ja sen hyödyntämistä kilpailutilanteissa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 10.) Organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta tulee seurata ja kehittää useasta eri näkökulmasta. Ainoastaan taloudellisen tuloksen seuraaminen ja esimerkiksi budjetointi eivät itsessään riitä, vaan myös ns. laadullinen mittaaminen tulee ottaa osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa.

Käyttökelpoinen ja suurta suosiota viime vuosikymmenillä saavuttanut balanced scorecard, tasapainotettu mittaristo, tarjoaa yrityksille monipuolisen viitekehyksen yritysten menojen hallitsemiseen, tuloksen seuraamiseen ja ennen kaikkea strategioiden luomiseen, toteuttamiseen ja suunnitteluun. Tässä strategisia valintoja ja liiketoiminnan tuloksellisuutta arvioidaan useasta eri näkökulmasta, jotka yhdessä muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden.

Opinnäytetyöni case -yritys ConnectedDay Oy on nuori yritys, jonka mittaaminen on tähän asti painottunut lähes täysin taloudellisiin mittareihin. Perinteinen taloudenohjaus on kuitenkin saanut yritysmaailmassa osakseen kritiikkiä jo muutaman vuosikymmenen ajan.

Talouden mittarit antavat tietoa jo tehdyistä toiminnoista, jolloin ongelmaksi muodostuu tasapainon löytäminen lyhyen ja pitkän aikavälin toimintojen välille. Rahalliset mittarit ovat saaneet yritykset unohtamaan näkymättömämmät, ei rahalliset mittarit, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen, asiakastytyväisyyden ja tuotteen laadun. Talouden ohjaukseen keskittyminen antaa lisäksi henkilöstölle vaikeatajuisia tietoja, jolloin henkilöstön on vaikea huomata yhteyttä heidän oman toiminnan ja eri osavuosikatsauksissa esitettyjen lukujen välillä. (Olve, Roy & Wetter 1998, 21-22.)

ConnectedDay Oy:ssä liiketoiminnan seuraamisessa on havaittavissa vastaavanlaisia ongelmia, minkä vuoksi näen tasapainotetun mittariston tuovan ratkaisuja näihin ongelmiin. Yrityksessä mittaaminen on painottunut taloudellisiin mittareihin kuten myynnin seuraamiseen ja näin ollen ei -rahamääräiset mittarit ovat jääneet vaille huomiota.

Balanced scorecardin tärkeimpänä tehtävänä pidetään strategian tuomista osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaan. ConnectedDay Oy:ssä henkilöstö ei ole tietoinen yrityksen strategisista suuntaviivoista, minkä vuoksi tasapainotetun mittariston odotetaan tuovan ConnectedDayn strategian lähemmäksi operatiivisen toiminnan tasoa ja näin helpottamaan jokapäiväistä toimintaa koko organisaatiossa.

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää balanced scorecardin pääperiaatteet mittausjärjestelmänä ja tämän pohjalta laatia case -yritys ConnectedDay Oy:lle sen liiketoimintaan soveltuva tasapainotettu mittaristo. Tavoitteena on aikaansaada toimiva ja käyttökelpoinen mittausjärjestelmä, joka tarvittaessa helpottaa yrityksen nykytilanteen selvittämistä, luo tehokkuutta tulevaisuuden kilpailukyvyn löytämiseksi ja säilyttämiseksi sekä pitkällä aikavälillä helpottaa yritystä seuraamaan oman liiketoimintansa tulosta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakautuu neljään merkittävään osaan. Ensimmäisessä osassa selvitetään, mitä balanced scorecardilla tarkoitetaan. Teoreettisessa viitekehyksessä olen hyödyntänyt etenkin mittariston alkuperäismallin laatijoiden Robert Kaplanin ja David Nortontin kirjallisuutta ja selvittänyt, mitä tarkoitetaan mittariston neljällä näkökulmalla, mikä on strategian merkitys mittaristossa ja mitä tarkoitetaan mittariston tasapainolla. Ensimmäisessä osassa on käsitelty myös balanced scorecardiin kohdistunutta kritiikkiä.

Tämän opinnäytetyön toisessa osassa on esitelty case -yritys ConnectedDay Oy sekä yrityksen tuote ConnectedDay -palvelu. Luvussa on selvitetty yrityksen liiketoimintaa ja yrityksen merkittävimmät yhteistyökumppanit. Toisessa osassa on myös osoitettu tämän opinnäytetyön kannalta erityisen oleellinen asia, eli yrityksen olemassa oleva tarve tasapainotetulle mittaristolle. Toisen osan päätteeksi on pohdittu mittariston mahdollisesta käyttöönotosta odotettavia hyötyjä sekä sovellettu mittariston näkökulmat case -yrityksen liiketoimintaa soveltuviksi yhdessä case -yrityksen toimitusjohtajan Timo Airiston kanssa.

Balanced scorecardin ja case -yrityksen esittelyä seuraa ConnectedDaylle laatimani SWOT -analyysi ja tämän opinnäytetyön merkittävin osuus eli mittariston soveltaminen ConnectedDay Oy:lle.

Tämä osa noudattaa Kaplanin ja Nortonin laatimaa mittariston kokonaisprosessia, jonka jokainen vaihe on omana alaotsikkonaan sovellettu case -yrityksen liiketoimintaan sopivaksi.

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa on esitelty opinnäytetyön johtopäätöksiä sekä selvitetty opinnäytetyöprosessin etenemistä. Viimeisessä luvussa on myös keskitytty analysoimaan opinnäytetyön lopputulosta eli mittaristoa ja sen käyttökelpoisuutta seurantatyökaluna ConnectedDayn näkökulmasta.

1.4 Aineisto ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään balanced scorecard -prosessin suunnittelun ja mittariston soveltamisen case -yritykselle. Balanced scorecard prosessissa toimintasuunnitelmaa seuraava mittariston seuranta ja sen soveltaminen käytäntöön on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön tuloksena syntyvään balanced scorecardiin on otettu mukaan neljä näkökulmaa, jotka on sovellettu sopimaan ConnectedDay Oy:n liiketoimintaan.

Merkittävimpiä lähteitä tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ovat balanced scorecardin alkuperäismallin suunnittelijoiden Robert Kaplanin ja David Nortonin teokset. Näistä päällimmäisenä mainittakoon Balanced scorecard -Translating strategy into Action, joka perustuu mittariston soveltamiseen käytännön tasolle. Opinnäytetyössä on pyritty hyödyntämään myös uudemman sukupolven teoksia, joissa mm. Malmi, Peltola ja Toivanen esittelevät omia näkemyksiään tasapainotetusta mittaristosta. Tämän opinnäytetyön kannalta merkittävä teos on myös Kaplanin ja Nortonin Startegy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, jossa kirjoittajat kuvaavat strategian merkitystä balanced scorecard -mallissa. Kyseistä lähdeä on hyödynnetty etenkin luvussa 5.2, jossa perehdytään case -yrityksen strategisten tavoitteiden määrittelyyn.

2 Balanced scorecard

Tässä luvussa olen selvittänyt balanced scorecard mittausjärjestelmän pääperiaatteita mittariston eri näkökulmien osalta. Olen osoittanut myös strategian merkityksen osana monipuolista mittaristoa sekä pohtinut mittariston kohdistunutta kritiikkiä.

Tasapainotetun mittariston kehittivät 1990 -luvun alussa amerikkalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Lähtökohtana tasapainotetun mittariston syntymiseen oli yritysten liian yksi-puolinen ja vaikeaselkoinen mittaaminen. (Frietag & Shmidt 2005, 11.) Balanced scorecardin perusajatus on muuttaa yrityksen missio ja strategiat tavoitteiksi ja mittareiksi, jotka on järjestetty neljään eri näkökulmaan: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma (Kaplan & Norton 1996, 25).

Yritykset soveltavat balanced scorecardia omaan liiketoimintansa sopivaksi, mutta lähtökoh-
tana suunnittelulle pidetään usein Kaplanin ja Nortonin alkuperäismalliin perustuvaa mittaris-
toa. Tasapainotetussa mittaristossa neljän näkökulman tavoitteet muodostavat syy-
-seuraussuhteiden ketjun. Aineettoman eli ns. inhimillisen pääoman kehittäminen ja kohdis-
taminen vaikuttavat positiivisesti sisäisten prosessien tulokseen, mikä puolestaan tukee asiak-
kasiin ja osakkeenomistajiin liittyviä tuloksia. (Kaplan & Norton 2004b, 7.) Strategisten ta-
voitteiden syy -seuraussuhteita olen analysoinut case -yrityksen näkökulmasta tarkemmin lu-
vuissa 5.2 ja 5.3.

Tasapainotetussa mittaristossa yrityksen sisäinen oppiminen liittyy etenkin käytettyjen mitta-
reiden välisiin suhteisiin. Balanced scorecard pyrkii luomaan tasapainon eri näkökulmien välil-
le, joita mitataan. ”Kannattavuuden takaamiseksi asiakkaiden on oltava uskollisia; asiakkai-
den uskollisuuden takaamiseksi taas vaaditaan hyvää palvelua. Se onnistuu, jos prosessit ovat
laadukkaita, mikä puolestaan edellyttää, että henkilöstön osaamista kehitetään” (Olve ym.
1998, 24).

2.1 Näkökulmat

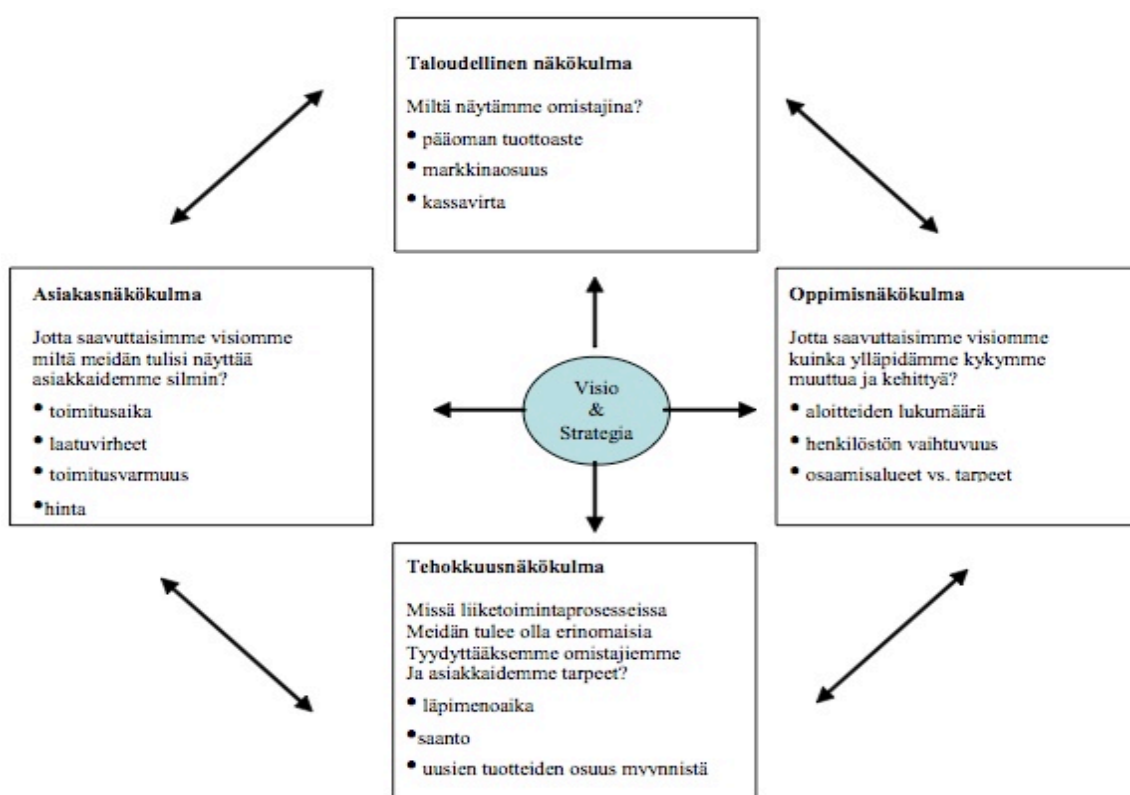
Taloudellinen näkökulma sisältyy omana näkökulmana balanced scorecardin alkuperäismalliin,
koska taloudelliset mittarit ovat ainutlaatuisia kuvattaessa jo tehtyjä toimintoja ja niiden vai-
kutusta. Taloudelliset tavoitteet ovat Kaplanin ja Nortonin mukaan yleensä yhteydessä yrityk-
sen kannattavuuteen. Taloudellisen näkökulman sisältö voidaan kiteyttää seuraavasti : On-
nistuaksemme taloudellisesti, miltä meidän tulee näyttää osakkaidemme silmissä? (Kaplan &
Norton. 1996, 25).

Kaplanin ja Nortonin alkuperäismallissa yrityksen sisäiset prosessit muodostavat yhden neljäs-
tä näkökulmasta. Siinä yrityksen tulee määritellä ne sisäiset prosessit, joissa sen on menestyt-
tävä hyvin. Näillä tarkoitetaan sellaisia prosesseja, mitkä tuottavat lisäarvoa asiakkaille sekä
tydyttävät osakkaiden odotukset taloudellisista tuloista. Toisin sanoen yrityksen sisäisten
prosessien mittarit keskittyvät niihin prosesseihin, joilla on suuri vaikutus asiakastytyväisyy-
teen sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kaplan & Norton 1996, 26.) Usein yri-
tykset löytävät tasapainotetun mittariston avulla toiminnastaan täysin uusia prosesseja, joita
ei aiemmin osattu huomioda liiketoiminnan seurannassa, ja joissa yrityksen tulee menestyä
saavuttaakseen taloudelliselle ja asiakasnäkökulmalle asetetut tavoitteet.

Kolmas perusnäkökulma balanced scorecardissa on asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulmassa
yrityksen tulee määritellä ne toiminnot, joissa menestyminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä
positiivisesti taloudelliseen tulokseen. Näkökulman ydin tulosmittareihin kuuluvat asiakasty-
tyväisyys, asiakasuskollisuus, uusasiakashankinta sekä muun muassa markkinaosuus valitussa
asiakassegmentissä.

Kaplanin ja Nortonin mukaan asiakasnäkökulma voidaan kiteyttää lauseeseen: ”Jotta saavuttamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä?”. (Kaplan & Norton 1996, 26.)

Kaplanin ja Nortonin balanced scorecardin alkuperäismallin neljäs näkökulma on innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma. Siinä määritellään ne asiat, joita yrityksen tulee rakentaa saavuttaakseen ja säilyttääkseen kykynsä muuttua ja kehittyä tulevaisuudessa. Alkuperäismallin kolme muuta näkökulmaa paljastavat Kaplanin ja Nortonin mukaan puutteita yrityksen toiminnassa. Poistaakseen nuo puutteet, tulee yrityksen kehittää henkilöstöään, yleisiä toimintojaan, laitteistoaan ja rutiinejaan. (Kaplan & Norton 1996, 28.)



Kuvio 1: Balanced scorecard (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17)

2.2 Strategian merkitys

Jokaisella yrityksellä tulisi olla strategia, joka ohjaa koko organisaatiota. Yksinkertaisesti ilmaistuna strategialla tarkoitetaan toimintatapaa yrityksessä, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetettu tavoite tai tahtotila. Toisin sanoen Strategian avulla pyritään yrityksen vision saavuttamiseen.

Strategia kuvaa sitä kuinka yritys aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja muille sidosryhmille. Käytännössä strategiaa kuitenkin kuvataan yrityksissä eri tavoin. Toiset yritykset kuvaavat strategiaa tulojen ja voittojen kasvua tavoittelevina taloudellisina suunnitelmina, kun taas toiset tuotteiden, asiakkaiden tai laadun ja valmistusprosessien avulla.

Tasapainotettu mittaristo rakentuu yrityksen strategian ympärille ja toimii mittariston kantavana voimana. Tasapainotettu mittaristo tarjoaa yritykselle mallin, jonka avulla arvon tuottamiseen pyrkivä strategia voidaan kuvata. Näkökulmille asetetut strategiset tavoitteet johtavat eri näkökulmille sopiviin mittareihin. Mittarit puolestaan antavat vastauksia siihen, onko strategia toteutunut eli onko yritys onnistunut saavuttamaan visionsa. (Kaplan & Norton 2004b, 4-5.)

Toimivan mittariston suunnittelussa on pyrittävä siihen, että yksittäiset mittarit ovat selkeästi sidoksissa yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Mittariston toteuttaminen koko organisaation laajuisena edellyttää tiettyjen syy-seuraussuhteiden määrittämistä. Näiden avulla johdetaan strategian alla olevien oletusten avulla mittarit. (Kankkunen ym. 2005, 145-146.)

Yrityksen strategisten tavoitteiden tunnistamista ja niiden syy-seuraussuhteiden havainnollistamista varten olen laatinut case -yritys ConnectedDaylle strategiakartan. Strategiakartan tarkoitusta ja sen soveltamisesta case -yritykselle olen selvittänyt tarkemmin luvussa 5.3.

2.3 Mittareiden määrä

Yritykset voivat valita kullekin näkökulmalle sopivan määrän mittareita. Kaplanin & Nortontin (1996, ix) mukaan kussakin näkökulmassa tulisi olla keskimäärin 4-7 mittaria, eli yhteensä mittareita tulisi 20-25 kappaletta.

Mittareiden määrää tarkasteltaessa tulee kuitenkin huomioida, että tasapainotetun mittariston kehittäjät Kaplan & Norton ovat olleet tekemisissä pääasiassa vain suurten yritysten kanssa. Tämän takia pienemmissä organisaatioissa voi mittareiden määräksi riittää 8-16 mittaria. Suomalaisissa yrityksissä mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä. Mittareiden määrä tarkasteltaessa on kuitenkin tärkein muistaa, että määrä on aina riippuvainen mittariston käyttötarkoituksesta ja käytöstavasta. (Malmi ym. 2006, 30.)

Mittareiden sopivaa määrää arvioitaessa on hyvä muistaa, että määrän kasvaessa pystytään liiketoiminta todennäköisesti mallintamaan paremmin, mutta samalla mittariston ylläpidon ja kehittämisen vaatimat resurssit kasvavat Toisaalta samanaikaisesti ihmisten ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena vähenee ja tavoitteiden välisiä syyseuraussuhteita on vaikeampi ymmärtää. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

2.4 Mittariston tasapaino

Balanced scorecardin nimi kuvastaa sen, että mittareiden välillä tulisi vallita tasapainoa. Mittariston tasapainoa tarkasteltaessa, yrityksen tulisi kiinnittää huomiota tasapainoon monesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ainoastaan taloudellisiin mittareihin tukeutuminen ei ole suotavaa. Useissa yrityksissä tasapainotetun mittariston ei - rahanmääräisten mittareiden osuus onkin noin 80 % kaikista mittareista. (Malmi ym. 2006, 32.)

Balanced scorecardissa tulisi vallita tasapaino myös tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Usein tulostittareita löytyy enemmän, mikä saattaa helposti estää eri näkökulmien välisten suhteiden hahmottamista. Hyvässä mittaristossa tasapaino on kohdallaan myös lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteissa sekä helposti mitattavien, että vaikeammin mitattavien asioiden välillä. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

2.5 Kritiikkiä

Balanced scorecardiin on kohdistunut kritiikkiä, jota mm. Hanne Nørrelik esittelee artikkelissaan *The Balanced Scorecard: What is the score? Accounting, Organizations and Society* -julkaisussa. Nørrelikin mukaan Kaplanin ja Nortonin esittämä oletus siitä, että tasapainotetun mittariston eri näkökulmien välillä vallitsee syy-seuraussuhde, ei aina pidä paikkaansa. Ei esimerkiksi ole yleistä, että kasvanut asiakasuskollisuus on seuraus pitkän aikavälin taloudellisesta tehokkuudesta. Nørrelikin mukaan voimme väittää, että asiakkaat, jotka eivät ole uskollisia, ovat yritykselle kalliita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että uskolliset asiakkaat koituvat yrityksille edullisemmaksi. Vastaava vertauskuva löytyy Nørrelikin mukaan arkipäivästä ”Kun ulkona sataa vettä, tiedämme katujen olevan märkiä. Emme kuitenkaan voi olettaa, että jos kadut ovat märkiä, on ulkona satanut vettä.” (Nørrelik, 2003, 591-592.)

Nørrelik (2003, 592) kritisoi myös sitä, miten Kaplan ja Norton väittävät balanced scorecardin ratkaisevan ongelmat liittyen yrityksen strategian toteutukseen. ”Malli on kuitenkin hierarkkinen ”top-down” -malli ja se ei ole sidoksissa yritykseen. Tämän vuoksi malli voidaan kyseenalaistaa yrityksen strategian johtamisen välineenä.” (Nørrelik, 2003, 592.)

Balanced scorecard on saanut kritiikkiä osakseen liittyen myös mittareiden todenmukaisuuteen. Tasapainotetun mittarin alkuperäinen konsepti ei sisällä erillistä vaihetta, mittareiden validointiin. Useilla yrityksillä ongelmaksi ei muodostu mitattavien asioiden määrittäminen vaan mahdollisten mittareiden listan karsiminen helposti hallittavaksi kokonaisuudeksi. (Akerman & Oorschot 2005, 4.)

Omasta näkökulmastani kohdistaisin kritiikkiä mittareiden ohjeistettuun määrään. Kaplanin ja Nortonin mukaan yrityksen tulisi määritellä strategisten tavoitteidensa perusteella 20-30 mittaria tasapainotettua mittaristoa varten. Itse olen sitä mieltä, että balanced scorecardin käyttöä seurantajärjestelmänä suunnittelevan yrityksen tulisi pyrkiä pitämään mittareiden määrä alle 20 kappaleessa. Perustan mielipiteeni mittariston parempaan hallittavuuteen tilanteessa, jossa balanced scorecard ei ole vielä yrityksen vakiintunut seurantajärjestelmä.

Kritisoisin myös sitä, että balanced scorecard jättää markkinoilla menestymisen kannalta erittäin tärkeän osa-alueen, kilpailijat, mittariston ulkopuolelle. Luonnollista tietenkin on, ettei yritys voi mitata kilpailijayrityksen sisäisiä toimintoja, mutta kilpailijoiden unohtaminen tyystin ei mielestäni ole hyvä peruste mittaamiselle ja liiketoiminnan seuraamiselle. Poistaakseni tämän ongelman olen laatinut ConnectedDaylle SWOT -analyysin (Luku 4), jossa kilpailijat on huomioitu ennen tasapainotetun mittariston laatimista.

3 ConnectedDay Oy

Tässä luvussa esittelen case -yritys ConnectedDay Oy:n sekä yrityksen merkittävimmät tuotteet ja yhteistyökumppanit. Osoitan myös yrityksen olemassa olevan tarpeen tasapainotetulle mittaristolle sekä sovellan mittariston alkuperäismallin neljä näkökulmaa case -yrityksen liiketoimintaan sopiviksi. Tässä luvussa olen myös pohtinut yhdessä ConnectedDayn toimitusjohtajan kanssa mittariston käyttöönotosta odotettuja hyötyjä. Koska yrityksellä ei ole olemassa olevaa osastomateriaalia, pohjautuvat tässä luvussa esittämäni asiat yleiseen tietämykseeni yrityksestä ja sen toimialasta.

ConnectedDay Oy on vuoden 2007 alussa perustettu pääomarahoitteinen yritys, jonka liiketoiminta perustuu lasten päivähoiton dokumentoinnin parantamiseen sekä päiväkotien ja perheiden välisen kasvatuskumppanuuden syventämiseen. Liikeideana on tuottaa lasten päivähoitosektorille palvelu nykyaikaistamaan ja helpottamaan dokumentointia ja vuorovaikutusta päiväkodin henkilökunnan ja lasten vanhempien välillä. Lähtökohtana palvelun tuottamisessa on nykyteknologian myötä matkapuhelimien ja Internetin hyödyntäminen.

Olen itse työskennellyt yrityksessä lokakuusta 2007 lähtien markkinoinnin ja myynnin työtehtävien parissa. Tuntemukseni yrityksestä ja sen tuotteista muodostuivat merkittäviksi eduiksi tämän opinnäytetyön tekemisen kannalta ja erityisesti kommunikointi opinnäytetyöhöni liittyen oli vaivatonta.

Yrityksen tuote, ConnectedDay -palvelu pilotoitiin jo vuoden 2006 aikana yhteistyössä Helsingin kaupungin päivähoiton sekä ForumVirium -nimisen hankkeen kanssa.

Pilotoinnin myötä onnistunut liikeidea muutettiin kaupalliseksi vuoden kuluttua ensimmäisistä kokeiluista. Nuori yritys toimii Espoon Niittykummussa ja työllistää vakituisesti 6 henkilöä. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Timo Airisto.

3.1 Kohdemarkkina

ConnectedDay Oy:ssä on ymmärretty eri markkina-alueiden tarjoamat mahdollisuudet. Käytännössä liiketoiminta käynnistyi Suomessa, mutta jo pian havaittiin Suomen päivähoitosektorin rakenne ja pieni koko. Suuri osa Suomen päivähoitoa ammattimaisesti tarjoavista tahoista on osa kunnallista toimintaa, mikä rajoittaa päiväkotien päätösvaltaa erityisesti budjettiin sidoksissa olevissa asioissa.

Poiketen Suomen päivähoitosektorin rakenteesta, esimerkiksi Länsi-Euroopan maissa ja Yhdysvalloissa päivähoito on painottunut yksityisiin palveluntarjoajiin ja suuret yksityiset päiväkotiketjut ovat yleisiä. Yksityinen liiketoiminta mahdollistaa päiväkodeille luonnollisesti myös täyden päätösvalan ja uusien nykyaikaisten työkalujen, kuten ConnectedDay -palvelun kokeilemisen ja käyttämisen.

Vaikka liiketoiminnan pääpaino onkin toistaiseksi Suomen päivähoitomarkkinoilla, on liiketoimintaa käynnistetty hitaasti myös Suomen ulkopuolella. Vuoden 2008 kesäkuussa yrityksellä oli asiakkaita Suomessa, Englannissa, Yhdysvalloissa ja Singaporessa.

ConnectedDay Oy pyrkii nuorena ja voimakkaassa kasvuvaiheessa olevana yrityksenä suureen mediajulkisuuteen muun muassa alan messujen kautta sekä lehtimainonnan avulla. Kasainvälistä näkyvyyttä on saavutettu kiitettävästi osallistumalla aktiivisesti näytteilleasettelijana Englannin ja Yhdysvaltojen päivähoitosektoreille suunnatuille varhaiskasvatusekskursioille. Näkyvyyttä on tavoiteltu myös suoramarkkinoinnilla sekä mainostamalla alan lehdissä.

Lasten päivähoitoalalla termi ”kasvatuskumppanuus” on saanut paljon huomiota osakseen viime aikoina. Stakesin Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 31) termi kuvataan seuraavanlaisesti: ”Kasvatuskumppanuudella varhaiskasvatuksessa tarkoitetaan vanhempien ja henkilöstön tietoista sitoutumista toimimaan yhdessä lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen prosessien tukemisessa. Tämä edellyttää keskinäistä luottamusta, tasavertaisuutta ja toistensa kunnioittamista”. ConnectedDay on pyrkinyt hyödyntämään kasvatuskumppanuutta markkinoinnissaan, lupaamalla yrityksen tarjoaman ConnectedDay -palvelun todella syventävän kasvatuskumppanuutta päiväkotien ja lasten vanhempien välillä.

Varhaiskasvatuksessa pyritään yleisesti turvalliseen ja yhteisömäiseen toimintamalliin. Lasten kehitystä seurataan erilaisten kasvunkansioiden avulla, ja keskimäärin puolivuositain vanhemmat tapaavat kehityskeskusteluiden merkeissä päiväkodin henkilökuntaa.

ConnectedDay lupaa päiväkodeille kasvatuskumppanuutta vahvasti syventävään ja monipuolista työkäytäntää, jonka avulla vanhemmat pääsevät päivittäin osallisiksi lastensa arkisiin hetkiin sekä kehityksen ja oppimisen dokumentointiin. Palvelun käytön myötä lapsen kehityksen ja oppimisen seuraaminen sekä dokumentointi säilyvät aktiivisena osana päivähoiton arkea ja dokumentoinnista tulee monipuolisempaa.

3.2 ConnectedDay -palvelu

Nykyään lasten päivähoito ei ole ainoastaan lasten hoitamista vanhempien ollessa työpaikoillaan, vaan päiväkodit kiinnittävät vahvasti huomiota lasten kehityksen seuraamiseen ja tämän dokumentoimiseen kuvien ja tekstin muodossa. Päiväkodin aktiivisen dokumentoinnin myötä mahdollisiin ongelmiin lapsen kehityksessä voidaan puuttua riittävän aikaisin.

Case -yrityksen päätuote ConnectedDay -palvelu on suunniteltu helpottamaan henkilökunnan työtä dokumentoinnin osalta sekä toisaalta parantamaan vuorovaikutusta päiväkodin ja lasten vanhempien välillä. Palvelu on suunniteltu sekä päiväkotiteja, että lasten vanhempia eli loppukäyttäjiä varten.

ConnectedDay -palvelun myötä päiväkodissa valokuvaamisen työkaluna toimii Nokian kameralta varustettu matkapuhelin, jolla henkilökunta voi ottaa lapsista sekä videoita että digitaalisia valokuvia. Kamerapuhelimeen asennettu ainutlaatuinen sovellus mahdollistaa kuvien ja videoiden automaattisen siirtymisen langattomasti mobiiliverkon kautta Internetiin ConnectedDay -palveluun päiväkodin omalle salasanasuojatulle käyttäjättilille. Digitaalisten kuvien ja videoiden langaton siirtyminen lähes reaaliaikaisesti kamerapuhelimesta tietokoneelle vapauttaa henkilökunnalle aikaa hoitotyöhön ja tietokoneella vietetty aika vähenee.

Internet-selain -pohjainen ConnectedDay -palvelu toimii sekä digitaalisten kuvien ja videoiden arkistona rasittamatta tietokoneen muistia, että helppona kanavana kuvien ja videoiden jakamiseen lasten vanhemmille. ConnectedDay -palvelussa sekä päiväkodin henkilökunta, että lasten vanhemmat voivat osallistua kuvien ja videoiden kommentointiin ja näin muodostaa keskustelua otetun kuvamateriaalin ympärille.



Kuvio 2: ConnectedDay palvelu (ConnectedDay Oy:n markkinointimateriaali, 2009)

ConnectedDay Oy on pyrkinyt tekemään palvelunsa kokeilemisen mahdollisimman riskittömäksi, minkä vuoksi jokainen ammattimaista päivähoito tarjoava taho voi kokeilla palvelua ilman veloitusta kolmen kalenterikuukauden ajan. Palvelun ilmainen kokeileminen ei myöskään sido asiakasta ottamaan palvelua maksulliseen käyttöön. Riskittömän kokeilujakson tarjoamisella pyritään osoittamaan ConnectedDay -palvelun helppokäyttöisyys ja toisaalta madaltamaan kynnystä uuden teknologian hyödyntämiseen dokumentoinnissa ja kasvatuskumppanuuden vahvistamisessa.

3.3 ConnectedDay kasvunkansio

Päiväkodeilla on käytössään erilaisia työkaluja dokumentoinnin toteuttamiseen. Näistä yleisimpänä voidaan pitää lapsen henkilökohtaista kasvunkansiota. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma toimii kunnallisten, päiväkotikohtaisten ja jopa lapsikohtaisten kasvunkansioiden pohjana. Kasvunkansion tarkoituksena on laatia yhtenäinen dokumentti lapsen kehityksestä ja oppimisesta. Päiväkotien henkilökunta kokee dokumentoinnin toisinaan työlääksi, sillä sekä kuvaaminen, että materiaalin saattaminen vanhemmille joudutaan hoitamaan monen eri vaiheen kautta. Suurimpana ongelmana koetaan ajan riittämättömyys. (Timo Airisto 2008)

Vastauksena ongelmaan ConnectedDay Oy kehitti osaksi ConnectedDay -palvelua valmiin pohjan digitaalisten kasvunkansioiden luomista varten. Kasvunkansiotyökalun suunnittelu- ja kehitystyöhön osallistui päivähoito ammattilaisia pääkaupunkiseudulta sekä päiväkotien henkilökuntaa, jotka työkseen seuraavat lasten oppimista ja kasvua.

ConnectedDay -palvelusta löytyvän kasvunkansiotyökalun avulla päiväkodin henkilökunta voi yhdessä lasten vanhempien kanssa luoda lapsikohtaiset digitaaliset kansiot, joihin lisätään kuvia ja tekstiä lapsen kehityksestä.

3.4 Lisäarvotuotteet

ConnectedDay -palvelun ohella yritys tarjoaa asiakkailleen myös lisäarvoa muodostavia tuotteita. Asiakkaalla on mahdollisuus tehdä esimerkiksi kuukausittain ilmestyvää omaa lehteä yhteistyössä ConnectedDay Oy:n kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas välittää ConnectedDaylle kuvat ja tekstin, jotka se haluaa lehteen painettavan. Tämän jälkeen ConnectedDay kokoaa asiakkaan materiaalista sekä esimerkiksi alan ajankohtaisista artikkeleista lehden. Päivähoidossa olevien lasten vanhemmat voivat tilata lehteä kotiinsa.

Toinen ConnectedDayn lisäarvotuote on Vuosikirja. Yritys kokoaa asiakkaan toivomista kuvista kovakantisen kirjan ja toimittaa sen asiakkaalle. Kirja on maksuton ConnectedDayn asiakkaille, mutta ns. loppukäyttäjät, eli päivähoitossa olevien lasten vanhemmat voivat tilata kirjan pientä rahallista korvausta vastaan.

3.5 Yhteistyökumppanit

Kun yritys siirtää liiketoimintansa osuuksia ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi, kutsutaan sitä ulkoistamiseksi. Toimintaympäristön muuttuessa tulisikin yrityksen säännöllisin väliajoin tehdä strategisia päätöksiä siitä, mitä se tekee itse ja mitä siirtää ulkoisille toimijoille. Merkittävien syy ulkoisten toimittajien käyttöön on yleensä se, että tällöin yrityksellä on mahdollisuus kehittää valitsemilleen osa-alueille ylivertaista osaamista keskittämällä kaikki resurssit valittuihin alueisiin. Ne osa-alueet, jotka puolestaan eivät ole yrityksen ydinosaa, ulkoistetaan sellaisille toimijoille, joiden liiketoiminta ja osaaminen keskittyvät juuri ulkoistettuihin alueisiin. Ulkoistaminen tuo yritykselle normaalisti kilpailuetua pitkän aikavälin kuluessa, ei niinkään välittöminä kustannussäästöinä. (Lehtonen 2004, 88-89.)

ConnectedDay Oy on ulkoistanut liiketoimintansa kannalta merkittäviä toimintoja prosessien tehokkuuden takaamiseksi. Ulkoistamisella yritys pyrkii myös takaamaan teknologiakehityksen mukana pysymisen ja takaamaan tuotteidensa laadun.

Internetissä toimivan ConnectedDay -palvelun tuottamisesta ja ylläpitämisestä vastaa Futurice Oy. Futurice Oy on suomalainen yritys, joka tarjoaa mobiili - ja internetohjelmistosovellusten palveluja (Futurice Oy, Internet -sivut, 2009). Yritykset tekevät yhdessä jatkuvaa kehitystyötä palvelun toimivuuden parantamiseksi, minkä lisäksi ConnectedDay raportoi jatkuvasti Futuricea Oy:tä palvelussa mahdollisesti ilmenneistä ongelmista ja kehitystä vaativista toiminnoista.

ConnectedDayn toinen merkittävä partneri on virolainen Fromdistance Oy, joka on erikoistunut langattomien yrityssovellusten kehittämiseen. Yritys tarjoaa ConnectedDaylle päiväkotien käyttöön tarkoitettuihin matkapuhelimiin asennettavan ohjelmistosovelluksen. Kyseinen MDM Client -niminen sovellus mahdollistaa valokuvien ja videoiden automaattisen siirtymisen langattomasti päiväkodin kamerapuhelimesta internetiin ConnectedDay -palveluun. (Fromdistance Oy, Internet -sivut, 2009)

Syventääkseen ConnectedDay -palvelun käyttötarkoitusta suunniteltiin palveluun lisäominaisuutena Kasvunkansio -työkalu, joka mahdollistaa lapsikohtaisten kasvunkansioiden luomisen digitaalisessa muodossa. Kasvunkansio -työkalu toteutettiin suomalaisen Red Tail Media Oy:n toimesta, joka tuottaa yrityksille yhteisöllisen median työkaluja. Red Tail Media vastaa ConnectedDay -palvelun Kasvunkansio -työkalun sisällön tuottamisesta ja kehittämisestä.

ConnectedDayn tekee yhteistyötä ulkoisten toimijoiden kanssa myös lisäarvotuotteiden valmistuksessa. Kovakantisten vuosikirjojen painamisesta on vastannut Edita. Vastaavasti päiväkotien omien lehtien painamisesta on vastannut Internetissä toimiva Mag Cloud. Päiväkodin tilattua kirjan tai lehden, ConnectedDayn henkilökunta suunnittelee tuotteen ulkoasun ja lähettää sen Editalle tai Mag Cloudille painettavaksi.

3.6 Tarve balanced scorecardille

Nuorena yrityksenä ConnectedDay Oy ei ole vielä laatinut kattavaa seurantajärjestelmää liiketoimintansa tueksi. Yrityksessä seurataan ainoastaan myyntiä sekä sen kehitystä. Näiden lisäksi mittaaminen perustuu täysin laadittuun budjettiin ja muihin taloudellisiin mittareihin.

ConnectedDayssä on asetettu henkilöstölle erilaisia myynnillisiä tavoitteita. Tavoitteet perustuvat myynnin kasvuun ja mitattavia asioita ovat erilaiset myyntiluvut. Toistaiseksi mittaamiseen liittyneet odotukset eivät ole ConnectedDayssä toteutuneet ja asetettujen tavoitteiden arvo on jäänyt melko pieneksi seurannan puutteellisuuden vuoksi. Tarve kattavalle mittaristolle oli siis olemassa ja yritys uskoi balanced scorecardin täyttävän seurannan puutteellisuuden muodostaman tyhjiön.

Nuorelle ja kasvavalle yritykselle ei riitä suppeiden taloudellisten mittareiden antama tieto siitä, mitä on jo tehty. Liiketoiminnan tulevaisuuden kasvua halutaan edesauttaa ei - taloudellisilla mittareilla, jotka on johdettu yrityksen strategiasta.

Nykypäivänä menestyäkseen yritysten tulee herättää strategia henkiin päivän selvällä tavalla, jotta jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö ymmärtää päivittäin toimintansa tarkoituksen (Niven 2005, 3). Sen lisäksi, että mittarit pyritään johtamaan yrityksen strategiasta myös strategian tuominen lähemmäs jokapäiväistä toimintaa koettiin tarpeelliseksi ConnectedDay Oy:ssä.

3.7 Mittaristosta haettu hyöty

Kuten edellä kävi ilmi, painottui ConnectedDayn liiketoiminnan seuranta täysin taloudellisiin mittareihin. Yritys pyrki balanced scorecardin avulla luopumaan taloudellisen mittaamisen kapeakatteisuudesta. Yrityksen toimitusjohtaja ei kuitenkaan uskonut budjetoinnista luovuttavan täysin, mutta sitä pyritään keventämään tasapainotetun mittariston avulla. Taloudellisten mittareiden rinnalle suunniteltujen pehmeiden mittareiden avulla yritys pyrkii katsomaan tehokkaammin tulevaisuuteen ja näin ollen helpottamaan henkilöstöä ymmärtämään oman operatiivisen toimintansa merkityksen suhteessa visioon ja asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Toisin sanoen balanced scorecardiin avulla yritys halusi selkeyttää henkilöstölle strategian todellisen merkityksen.

Tasapainotetun mittariston mahdollisen käyttöönoton myötä ConnectedDay odotti tulevaisuuden keskittymisen ei -rahamääräisten mittareiden avulla kehittävän yrityksen johdolle ennakoinvan suunnittelu- ja toimintatavan ja helpottavan täten tulevaisuuden haasteisiin vastaamista. Toisin sanoen ConnectedDay odotti balanced scorecardin konkreettisoivan monipuolisesti mittaamisen ja seurannan yrityksessä ja näin ollen helpottamaan yrityksen resurssien tarkempaa kohdistamista oikeisiin asioihin.

Balanced scorecard -mittariston avulla ConnectedDay toivoi tunnistavansa liiketoimintansa merkittävimmät prosessit ja sitä kautta tehostamaan kutakin prosessia merkittävästi. Yrityksessä toivottiin mittariston myös paljastavan liiketoiminnan tärkeitä prosesseja, joihin toistaiseksi ei ole keskitytty tai joita ei ole tunnistettu ollenkaan.

3.8 Balanced scorecardin näkökulmien soveltaminen ConnectedDay Oy:lle

Yritykset voivat mukauttaa Kaplanin ja Nortonin mittariston alkuperäismallin näkökulmat omaan liiketoimintaansa sopiviksi, jolloin mittaaminen keskittyy yrityksen liiketoiminnan kannalta oikeisiin asioihin.

ConnectedDayssä mittariston suunnittelun lähtökohtana pidettiin näkökulmien lukumäärän pitäminen helposti hallittavana. Yrityksen mittaristoon mukaan otettavien näkökulmien valinnassa lähdettiin liikkeelle Kaplanin ja Nortonin alkuperäismallin neljästä näkökulmasta.

Taloudellinen näkökulma oli merkittävässä roolissa ottaen huomioon yrityksen tähänastisen mittaamisen perustuneen jo lähes täysin sen varaan. Toisaalta yrityksessä koettiin erityisen tärkeäksi saada tietoa jo tehdyistä valinnoista taloudellisen näkökulman mittareiden avulla. Sisäisten prosessien näkökulmaa ei myöskään haluttu jättää pois mittaristosta, sillä prosesseihin toivottiin yrityksessä tehokkuutta. Balanced scorecardin myötä yritys halusi lisäksi selkeyttää koko henkilöstölle ydinprosessinsa sekä kunkin henkilökunnan jäsenen roolin eri prosesseissa.

ConnectedDayn yhtenä merkittävimmistä prosesseista on asiakaspalvelu, minkä seurauksena asiakasnäkökulman ottamista mukaan mittaristoon pidettiin loogisena. Asiakkaiden tyytyväisyys on suorassa yhteydessä asiakassuhteiden pituuteen, mikä puolestaan vaikuttaa voimakkaasti taloudelliseen tulokseen. Asiakasnäkökulmasta balanced scorecardin avulla saatava tietoa nähtiin ConnectedDayssä liiketoimintaa ohjaavana tekijänä.

Kaplanin ja Nortonin alkuperäismalliin kuuluva innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sisällytettiin täysin uuteen näkökulmaan, henkilöstöön. Kasvavan yrityksen henkilöstömäärä oli mittaristoa suunniteltaessa vielä melko pieni. Tämän vuoksi jokaisen henkilöstön panos koettiin todella merkittäväksi yrityksen liiketoiminnan kannalta, etenkin analysoitaessa tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia. Henkilöstön panos yritykselle haluttiin maksimoida, mikä puolestaan onnistuu vain jos henkilöstö on riittävän motivoitunutta. Tämän seurauksena mittaristoon valittiin omana kokonaisuutenaan henkilöstönäkökulma.

4 ConnectedDayn SWOT-analyysi

Ennen balanced scorecard -prosessin aloittamista on tärkeää ymmärtää yrityksen nykytilanne ja asema markkinoilla. Näiden asioiden selventämiseksi olen laatinut ConnectedDaylle lähtökohtia selvittävän SWOT -analyysin, jonka esittelen tässä luvussa.

SWOT -analyysillä tarkoitetaan yrityksen lähtökohtatilanteen arviointia, jossa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat pyritään tunnistamaan mahdollisimman monipuolisesti. Yrityksellä saattaa olla sellaisia vahvuuksia ja osaamista, jota ei ole huomatta jokapäiväisessä työskentelyssä. Toisaalta SWOT -analyysi saattaa paljastaa yritykselle sellaisia heikkouksia tai ulkopuolisia uhkia, joihin ei muuten osattaisi varautua. Erääksi SWOT -analyysin suurimmaksi eduksi nähdään se, että sitä voidaan käyttää mihin kohteeseen tahansa. (Lehtonen 2004, 213-214)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Innovatiivinen liikeidea - Edelläkävijyys - Motivoitunut henkilöstö - Palvelun kokeilun riskittömyys - Kattava palvelupaketti - Tuotteen käyttöönoton vaivattomuus - Ulkoistetut liiketoimintaosuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Suuri riippuvuus yhteistyökumppaneista - Sisäinen viestintä
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Vahva markkina-asema - ”Digitalisoituminen” - Kansainvälisyys - ConnectedDay -palvelusta vakiintunut työkalu päiväkodeissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökumppanin kaatuminen - Serverin kaatuminen - Asiakaskunnan ”vanhanaikaisuus” -> epäluuloisuus - Nuori tuntematon yritys - Rahoituksen päättyminen

Taulukko 1: ConnectedDayn SWOT -analyysi

4.1 Vahvuudet

SWOT - analyysin vahvuuksilla tarkoitetaan niitä asioita, mitkä yritys osaa tehdä hyvin tällä hetkellä. Näitä resursseja tulee pyrkiä vahvistamaan entisestään sekä hyödyntämään myös tulevaisuudessa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 95.)

Innovatiivinen liikeidea ja edelläkävijyys

ConnectedDay Oy:n suurena vahvuutena voidaan pitää yrityksen innovatiivista liikeideaa. Vastavaa palvelua ei markkinoilta toistaiseksi löydy, minkä vuoksi yritystä voidaan pitää myös edelläkävijänä toimialallaan. Markkinoilta toki löytyy yrityksiä, jotka tarjoavat päiväkodeille digitaalisia työkaluja arjen dokumentointia varten, mutta ConnectedDay -palvelua voidaan pitää markkinoiden innovatiivisimpana tuotteena.

Motivoitunut henkilöstö

ConnectedDayn henkilöstö on todella motivoitunut. Jokainen työntekijä uskoo yrityksen liikeideaan, mikä helpottaa yrityksen palvelun myyntityötä potentiaalisille asiakkaille. Yrityksen perustajilla on usean vuoden kokemus mobiilialalta mikä lisää asiantuntijuutta toimialaa kohtaan.

Palvelun kokeilemisen riskittömyys, vaivaton käyttöönotto ja kattava palvelupaketti

ConnectedDayn vahvuutena voidaan pitää myös palvelun riskittömyyttä asiakkaan näkökulmasta. Yritys on pyrkinyt tekemään ConnectedDay -palvelun kokeilun mahdollisimman helpoksi ja riskittömäksi. Yritys tarjoaa jokaiselle kiinnostuneelle ja päivähoitoa ammattimaisesti harjoittavalle taholle kolmen kuukauden ilmaisen koejakson, mikä ei sido jatkamaan palvelun käyttöä kokeilujakson päättyessä. Näin ollen potentiaalisten asiakkaiden on helpompaa uskalttaa kokeilemaan miten ConnectedDay -palvelu soveltuu heidän toimintaympäristöönsä. Palvelun kokeilun helppoudesta kertoo myös sekin, että palvelun käyttöönotto ei edellytä minkäänlaisia asennustöitä asiakkaan toimesta, vaan heille toimitettava palvelupaketti on heti valmis käyttöönotettavaksi. ConnectedDay -palvelun lisäksi yrityksellä on tarjota asiakkailleen kattava palvelupaketti, mikä nähdään suurena vahvuutena yrityksen SWOT -analyysissä.

Ulkoistetut liiketoimintaosuudet

ConnectedDay - palvelun kannalta merkittäviä osia liiketoiminnasta on ulkoistettu. ConnectedDay - palveluun liittyvien toimintojen ulkoistamisen taustalta löytyy useita eri tekijöitä. Liiketoiminnan osien ulkoistaminen on suorassa yhteydessä laatuun. Ulkopuolisten toimijoiden kokemus vastaavien sovellusten tuottajana lisää palvelun laatuun liittyvää luottamusta ja varmuutta. Toisaalta liiketoimintaosien ulkoistaminen antaa ConnectedDaylle mahdollisuuden keskittyä voimakkaammin esimerkiksi myyntiin ja markkinointiin.

4.2 Heikkoudet

SWOT -analyysin heikkouksilla tarkoitetaan niitä asioita, joita yrityksen tulee pyrkiä parantamaan toimiakseen tehokkaasti. Kaikkia heikkouksia yritys ei välttämättä pysty poistamaan lopullisesti, mutta heikkouksien vaikutus yrityksen liiketoimintaan tulee pyrkiä minimoimaan. (Rope & Vahvaselkä 1994, 95.)

Suuri riippuvuus yhteistyökumppaneista

ConnectedDayn yhtenä heikkoutena voidaan pitää suurta riippuvuutta yhteistyökumppaneista. Vaikka yhteistyökumppaneiden osaamisen tuoma lisäarvo ConnectedDay - palvelulle koetaan vahvuutena, pidetään liiketoiminnan kannalta suurta riippuvuutta yhteistyökumppaneista myös yrityksen heikkoutena.

Koko ConnectedDay Oy:n tarjoama palvelu on tuotettu ja ylläpidetty ulkopuolisten toimijoiden toimesta. Yrityksen omalla henkilöstöllä ei ole tietotaitoa Internet -pohjaisten sovellusten ylläpitämiseen, minkä vuoksi yrityksen tulee vaalia suhteitaan yhteistyökumppaneihin. Esimerkiksi yrityksen sisäisen tuotekehityksen kannalta voidaan yhteistyökumppanit nähdä hidasteena, eli heikkoutena, sillä jokainen kehitysehdotus tulee käydä palvelun ylläpitäjien resurssien rajoissa läpi ja huomioida muiden yhteistyökumppaneiden osuus kehitysehdotuksen toteutuksessa.

Sisäinen viestintä

Riippuvuudesta yhteistyökumppaneihin voidaan nähdä myös suora yhteys ConnectedDayn sisäiseen viestintään. Kaikki yrityksen palveluun liittyvät muutokset, virheilmoitukset ja yleiset tiedoksiannot kulkevat usean eri osapuolen ja toimijan kautta, mikä usein hidastaa tai jopa estää viestin kulkeutumisen henkilöstölle asti. Tämä asia nähdään heikkoutena ConnectedDayn toiminnassa. Yrityksen sisäistä viestintään tulee kiinnittää huomiota ja viestin kulkemiseksi löytää oikeita kanavia, jotta se voi toimia mahdollisimman tehokkaasti tulevaisuudessa.

4.3 Mahdollisuudet

SWOT - analyysin mahdollisuuksilla tarkoitetaan niitä yritykseen ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksen liiketoimintaa tulevaisuudessa. Näitä mahdollisuuksia tulee pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. (Rope & Vahvaselkä 1994, 95.)

Vahva markkina-asema

Yrityksen suurimpana mahdollisuutena voidaan pitää vahvaa markkina-asemaa. Markkinoilla ei toistaiseksi ole täysin suoria kilpailijoita. Tämä mahdollistaa sen, että potentiaaliset asiakkaat suurella todennäköisyydellä valitsevat ConnectedDayn etsiessään nykyaikaista toimintamallia päivähoitopalvelujen monipuolistamiseen.

Yhteiskunnan digitalisoituminen

Toisena merkittävänä mahdollisuutena ConnectedDayn SWOT -analyysissä voidaan pitää yhteiskunnan voimakasta digitalisoitumista. Nykyteknologia on löytänyt tiensä jokaiselle toimialalle. Sähköinen asiointi on syrjäyttänyt vanhan toimintamallin, jossa yhteydenpito asiakkaisiin ja mm. dokumentointi hoidettiin manuaalisesti paperille.

Kansainvälisyys

Yhteiskunnan digitalisoituminen on vaikuttanut suuresti markkinoiden globalisoitumiseen. Sähköinen yhteydenpito kaikkialle maailmaan tarjoaa yrityksille monipuolisia mahdollisuuksia uusilla markkina-alueilla. Myös ConnectedDay pyrkii laajentamaan kohdemarkkinaansa voimakkaasti Suomen ulkopuolelle. Suurena mahdollisuutena nähdään kansainväliset yhteistyökumppanit ja yrityksen kansainvälisessä liiketoiminnassa kokemusta omaava henkilöstö.

Internetissä toimivasta ConnectedDay -palvelusta on tehty toistaiseksi kolme eri kieliverisota, suomi, ruotsi ja englantia. Uusia kieliversioita palvelusta kehitellään parhaillaan, joista ensimmäisenä vuorossa on saksa. Tämä mahdollistaa uusien kohdemarkkinamaiden avautumisen uusine liiketoiminnallisine mahdollisuuksineen.

ConnectedDay -palvelusta vakiintunut työkalu päiväkodeissa

ConnectedDay tarjoaa asiakkailleen nykyaikaisen työkalun hoitaa päiväkotien dokumentointi ja yhteydenpito lasten vanhempiin digitaalisessa muodossa. Parhaimmassa tapauksessa ConnectedDay -palvelusta saattaa tulevaisuudessa tulla vakiintunut työkalu niin kunnallisessa päivähoitossa kuin yksityiselläkin päivähoitosektorilla, mikä nähdään merkittävänä mahdollisuutena ConnectedDayn SWOT -analyysissä.

4.4 Uhat

SWOT - analyysin uhilla tarkoitetaan niitä yrityksen ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä, mitkä saattavat vaarantaa yrityksen liiketoiminnan tulevaisuudessa. Uhkien tulee pyrkiä varautumaan mahdollisimman tehokkaasti, etteivät ne tulevaisuudessa tule yllätyksinä. (Rope & Vahvaselkä 1994, 95.)

Yhteistyökumppanin kaatuminen

ConnectedDaytä ulkopuolelta uhkaavista tekijöistä voidaan merkittävimpana nähdä yhteistyökumppanin kaatuminen.

Vaikka ulkoistetut liiketoimintakokonaisuudet nähdäänkin vahvuutena yrityksen liiketoiminnan kannalta, koettiin ne silti myös yrityksen heikkoutena, sillä riippuvuus yhteistyökumppaneihin on todella suuri. Jonkun yhteistyökumppanin kaatuminen estäisi pahimmassa tapauksessa koko yrityksen toiminnan.

Serverin kaatuminen

Yhteistyökumppanin kaatumisen rinnalla teknisenä uhkana voidaan pitää serverin kaatumista, mikä estäisi ConnectedDay -palvelun toimimisen ja näin loisi yritykselle suuria selviytymispaineita.

Asiakaskunnan vanhanaikaisuus → epäluuloisuus

ConnectedDay - palvelu on koettu potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa ylimääräisenä työnä päiväkodin kiireisen arjen vuoksi. Henkilökunta on tottunut hoitamaan dokumentoinnin ns. manuaalisesti ja kokenut tietotekniikan rasittavan nykyistä toimintamallia. Uuden toimintamallin opetteleminen on koettu liian työlääksi etenkin, kun se sisältää tietoteknistä osaamista. ConnectedDayn nykyisen asiakaskunnan ja potentiaalisten asiakkaiden toimintamallien vanhanaikaisuus voidaan siis nähdä uhkana liiketoiminnan kasvulle. Vastaavasti Internet on toisinaan koettu vaaralliseksi alueeksi lasten kuvien ja videoiden säilytyspaikkana ja herättänyt näin ollen epäluuloisuutta palvelua kohtaan. Tämä on johtanut palvelun luotettavuuden kyseenalaistamiseen kohderyhmässä ja erityisesti palvelun loppukäyttäjissä eli päiväkotilasten vanhemmissa.

Nuori ja tuntematon yritys

ConnectedDay on iältään vielä hyvin nuori ja sen seurauksena tuntematon yritys. Vaikka näkyvyyttä on pyritty saavuttamaan messujen ja mainonnan avulla on yritys silti vielä pieni ja melko tuntematon. Tämä tuntemattomuus saattaa muodostua uhkaksi yrityksen liiketoiminnan kasvun kehitykselle. Myös se, ettei markkinoilta löydy vastaava palvelua, johtaa pahimmassa tapauksessa kritiikkiin ConnectedDay -palvelua kohtaan ja hidastaa näin ollen myyntiä. Samasta syystä ConnectedDay ei myöskään voi hyödyntää benchmarkkausta ja kehittää sen avulla liiketoimintaansa.

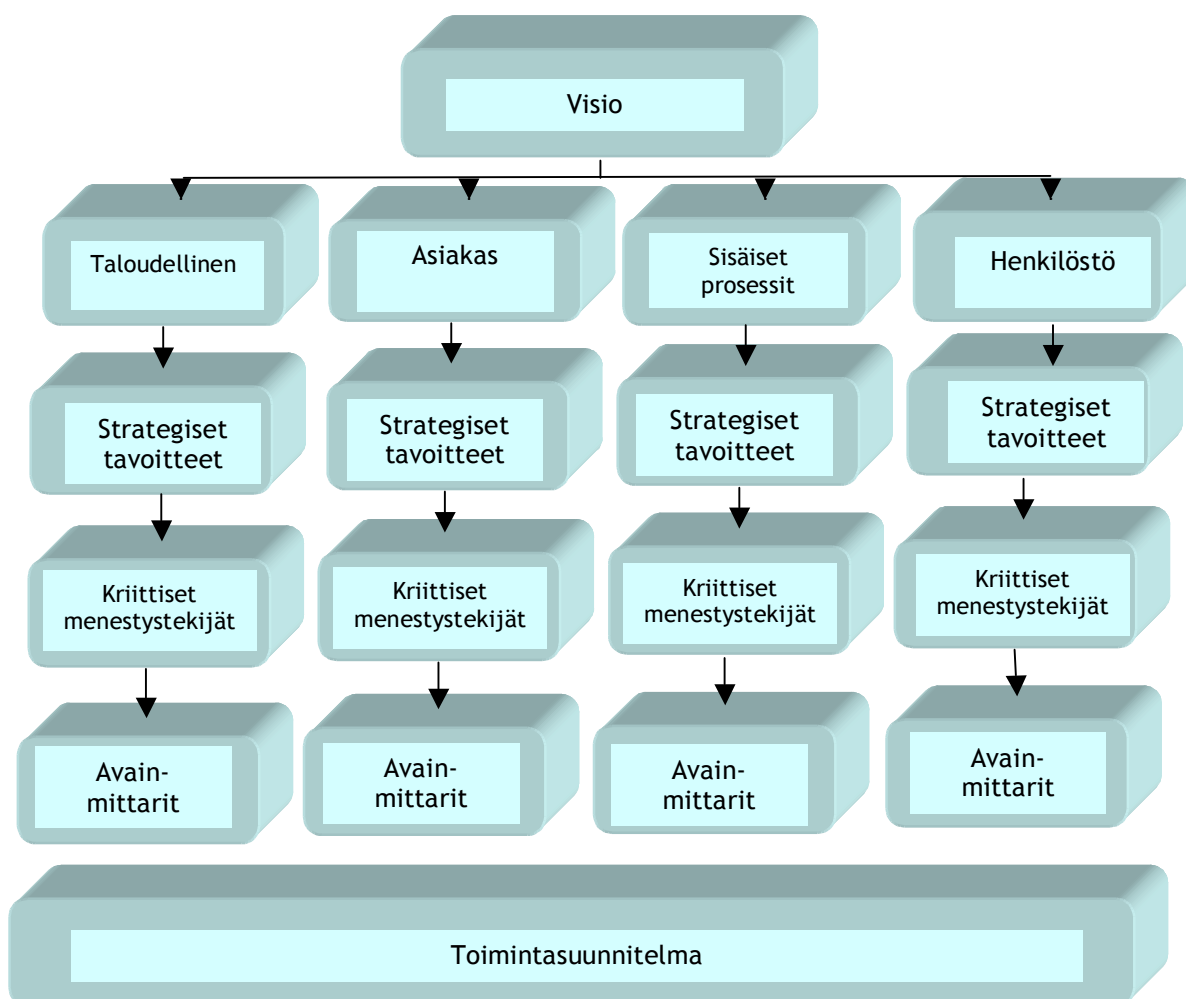
Rahoituksen päättyminen

ConnectedDay -palvelun luotettavuuden kyseenalaistaminen, yrityksen palvelun tuntemattomuus ja asiakaskunnan vanhanaikaisuus ovat jarruttaneet osaltaan yrityksen liikevaihtoa.

Tämä seikka nähdään suurena uhkana yrityksessä, sillä liikevaihdon kasvun merkitys pääom-rahoitteisessa yrityksessä on todella suuri. Yrityksen rahoittajat voivat milloin vain luopua rahoituskohteesta, mikä johtaisi koko ConnectedDayn liiketoiminnan päättymiseen.

5 Balanced scorecard prosessi

Tässä luvussa olen soveltanut balanced scorecardia ConnectedDay Oy:n liiketoimintaan. Toisin sanoen luvun aiheena on laatia monipuolinen tasapainotettu mittaristo case -yritystä varten. Luku noudattaa Kaplanin ja Nortonin balanced scorecard -prosessin perusmallia, jonka kukin vaihe on kuvattu omana kokonaisuutenaan tässä luvussa. Kaplanin ja Nortonin suunnittelema balanced scorecard -prosessi noudattelee seuraavaa laatimaani kuviota. Kuviota seuraa kunkin vaiheen esittely omana kokonaisuutenaan.



Kuvio 3: Balanced scorecard -kokonaisprosessi

5.1 Vision määrittäminen

”Visiolla tarkoitetaan yrityksen toivottua tulevaa tilaa. Sen tehtävänä on ohjata ja patistaa koko organisaatiota kohti yhteistä kuvaa yrityksen tulevaisuudesta” (Olve ym.1998, 43.) Balanced scorecard -prosessissa lähdetään liikkeelle koko yrityksen toimintaa ohjaavasta visios- ta. ConnectedDayn visio on ” Tulla maailman johtavaksi päiväkodeille palveluja tarjoavaksi sosiaalisen median yritykseksi, ja saavuttaa 100.000 asiakkuutta vuoden 2010 loppuun men- nessä (Timo Airisto 2008).

5.2 Strategisten tavoitteiden asettaminen mittariston näkökulmille

Balanced scorecard -prosessin edetessä tulee yrityksen määritellä strategiset tavoitteet kulle- kin näkökulmalle. Näiden strategisten tavoitteiden pohjalta johdetaan myöhemmin yrityksen tasapainotetun mittariston avainmittarit. Seuraavissa alaluvuissa on selvitetty ConnectedDayn strategiset tavoitteet jokaisen näkökulman osalta.

5.2.1 Taloudellinen näkökulma

”Balanced scorecardissa taloudellinen näkökulma säilyy voitto tavoittelevien yritysten ylim- pänä tavoitteena” (Kaplan & Norton 2004b, 36). Taloudelliselle näkökulmalle asetetut mitta- rit siis ilmaisevat sen, ovatko yrityksen strategia ja sen toteutus samalla viivalla yrityksen ta- loudellisen tuloksen parantamisen kanssa.

ConnectedDayn taloudellisen näkökulman tärkein tavoite on kannattavuuden parantaminen kasvustrategian kautta. Tämä edellyttää yritykseltä tuottavien markkinatilaisuuksien maksii- moimista. Uusiasiakashankinnan ohella nykyisiä asiakassuhteita pyritään syventämään. Nykyis- ten asiakassuhteiden syventämisellä ConnectedDay pyrkii lisäämään ConnectedDay -palvelun lisäarvotuotteiden, Kasvunkansion, yrityksen lehden ja Vuosikirjan myyntiä ja näin kasvattaa liikevaihtoaan. Myös tuottavuutta pyritään parantamaan kassamenoja vähentämällä sekä ope- ratiivisen toiminnan tehokkuutta parantamalla mm. palkitsemiskäytäntöä monipuolistamalla.

5.2.2 Asiakasnäkökulma

ConnectedDay Oy:n asiakkaat määrittelevät viime kädessä ConnectedDay -palvelun laadun, minkä vuoksi tyytyväiset asiakkaat ovat määritelty yhdeksi asiakasnäkökulman tärkeimmistä tavoitteista. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa voimakkaasti se, kuinka hyvin ConnectedDay onnistuu vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen valittiin omaksi strategiseksi tavoitteekseen mittariston asiakasnäkökulmaan.

Kaplan ja Norton (2004b, 40) painottavat asiakkaiden tyytyväisyyden johtavan tavallisesti pysyviin asiakassuhteisiin, mikä puolestaan johtaa hyvän maineen leviämiseen ja uusien asiakkaiden saamiseen. Säilyttämällä asiakkaat yritys pystyy kasvattamaan uskollisilta asiakkailta saatua osuuttaan asiakkaiden hankinnoista. Asiakkaiden säilyttäminen puolestaan lisää asiakassuhteiden kannattavuutta, sillä asiakkaiden säilyttäminen maksaa yleensä paljon vähemmän kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

ConnectedDay investoi merkittävästi uusasiakashankintaan mainonnan ja etenkin messujen avulla. Uusille asiakkaille tarjotaan ilmainen kolmen kuukauden koejakso ConnectedDay -palveluun tutustumista varten. Tämän vuoksi strategisesti tärkeää on maksimoida kolmen kuukauden koejakson hyödyntävien potentiaalisten asiakkaiden siirtyminen maksaviksi asiakkaiksi.

Kaplanin ja Nortonin (1996, 40) mukaan asiakasstrategiassa tulee määritellä myös erityiset asiakassegmentit, joihin yritys keskittyy varmistaakseen kasvun ja kannattavuuden. ConnectedDay määrittelee tärkeimmäksi kohderyhmäkseen päiväkodit, jotka haluavat toimia innovatiivisen teknologian parissa. Tälle kohderyhmälle tehtävä arvotarjous on hyvin toimiva ja arjen perustoimintoja helpottava innovatiivinen tuote, ConnectedDay -palvelu.

Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta erityisen tärkeitä ovat pitkät asiakassuhteet. Tämä yhdessä asiakaslähtöisen toimintatavan lisäksi muodostavat viimeiset ConnectedDayn asiakasnäkökulman strategisista tavoitteista.

5.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Kun organisaatiolla on selkeä käsitys strategisista tavoitteista taloudellisen - ja asiakasnäkökulman osalta, voidaan sisäisten prosessien näkökulman ja henkilöstönäkökulman avulla ilmaista miten strategia toteutetaan. Yrityksen sisäisiin prosesseihin kuuluu kaksi keskeistä organisaatiostrategian osa-aluetta: niillä pyritään toteuttamaan asiakasnäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet sekä parannetaan tuotantoprosesseja ja alennetaan kustannuksia. (Kaplan & Norton. 2004b, 43.)

Kaplanin ja Nortonin (2004b, 43) mukaan organisaation prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään:

1. Toimintaprosessit
2. Asiakasprosessit
3. Innovaatioprosessit
4. Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit

Vaikka yrityksessä keskityttäisiinkin voimakkaammin vain yhteen sisäisten prosessien neljästä ryhmästä, tulee tasapainoa noudattaen myös muiden ryhmien prosesseja pyrkiä parantamaan. Jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä, edellyttää se ConnectedDay -palvelulta toimivuutta. Toimivuuden takaamiseksi tulee palvelussa ilmenneiden teknisten ongelmien korjaaminen olla tehokasta ja tapahtua mahdollisimman pienellä viiveellä. Tämän toimintaprosessin tulee toimia aina mahdollisimman tehokkaasti, jotta asiakkaat luottavat palveluun ja kokevat sen käytön helpoksi. ConnectedDayltä tämä edellyttää nopeaa reagointia ongelmiin ja niistä raportoimista yhteistyökumppaneille. Tämän vuoksi yksi sisäisten prosessien merkittävimmistä strategisista tavoitteista on mahdollisten teknisten ongelmien minimoiminen ja niiden nopea korjaaminen. Tämä ConnectedDayn riskienhallinta luetaan yrityksen toimintaprosesseihin.

Toisena merkittävänä strategisena tavoitteena ConnectedDayn sisäisille prosesseille on hyvä asiakaspalvelu, joka vaikuttaa voimakkaasti asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuden kehittymiseen ja taloudellisen tuloksen paranemiseen. Asiakaspalvelun tulee vastata asiakkaan odotuksiin ja toimia moitteettomasti. Vastaavat strategiset tavoitteet liittyvät myös nykyisten asiakassuhteiden hoitamiseen, jotta asiakasuskollisuus parantuisi. Tämä asiakasprosessi onnistuu erinomaisella palvelulla sekä asiakkaan tarpeisiin vastaamalla.

Taloudellisen tuloksen paraneminen riippuu merkittävästi myös yrityksen myyntiprosessin tehokkuudesta eli uusien asiakkaiden hankkimisesta, minkä seurauksena ConnectedDayn tärkeä strateginen tavoite sisäisten prosessien näkökulmassa on tehokas myyntiprosessi. Sekä asiakaspalvelu, asiakassuhteiden hoitaminen, että myyntiprosessi luetaan ConnectedDayn asiakasprosesseihin ja niiden tehtävänä on laajentaa ja syventää yrityksen asiakassuhteita.

Innovaatioprosesseilla tarkoitetaan selliasia prosesseja, joiden avulla yritys voi tunkeutua uusille markkinoille ja uusiin asiakassegmentteihin (Kaplan & Norton 2004b, 45). ConnectedDayssä innovaatioprosesseihin luetaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja niiden tuominen markkinoille. Tämä edellyttää yritykseltä uusien tuotteiden ja palveluideoiden tunnistamista. Innovaatioprosesseja pyritään jatkuvasti kehittämään yrityksessä, mutta toistaiseksi en ottanut kyseisiä prosesseja mukaan yrityksen balanced scorecardiin.

Organisaation prosessien neljännellä ryhmällä, eli lainsäädännöllisillä ja yhteiskunnallisilla prosesseilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, joiden avulla yritys lunastaa itselleen oikeuden toimia yhteisössä ja valtiossa. Kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö asettaa yrityksille standardit menettelytavoille esimerkiksi työsuhteiden ja työturvallisuuden suhteen. (Kaplan & Norton 2004b, 46.)

ConnectedDayssä lainsäädännöllisissä ja yhteiskunnallisissa prosesseissa pyritään keskittymään työetiikkaan, työntekijöiden työturvallisuuteen ergonomian osalta ja kehittämään työterveyspalveluita henkilöstölle. Pidemmällä aikavälillä nämä pienet seikat voivat vaikuttaa yrityksen imagoon asiakkaiden silmissä ja maineena työnantajana. Lainsäädännöllisiä ja yhteiskunnallisia prosesseja en ole ottanut mukaan yrityksen tasapainotettuun mittaristoon, mutta niitä pyritään silti kehittämään.

5.2.4 Henkilöstönäkökulma

Kaplanin ja Nortonin (2004b, 52) mukaan kaikki organisaatiot pyrkivät kehittämään henkilöstöään, mikä itsessään on täysin totta. Sen sijaan näiden aineettomien voimavarojen liittäminen yrityksen strategiaan on huomattavasti harvinaisempaa. He painottavat, että henkilöstönäkökulman strategisia tavoitteita määriteltäessä, tulisi yrityksen keskittyä niihin henkilöstön erityisominaisuuksiin, joita tärkeät sisäiset prosessit edellyttävät.

Sisäisten prosessien näkökulmassa yksi ConnectedDayn merkittävimmistä strategisista tavoitteista on tehokas myyntiprosessi. Tämä kuitenkin on täysin riippuvainen henkilöstöstä. Jotta myyntiprosessi olisi tehokas, tulee taustalta löytyä tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö. Tämä luetaan ConnectedDayn henkilöstönäkökulman tärkeimmäksi strategiseksi tavoitteeksi. Henkilöstön motivoituneisuudesta ja toisaalta myös työpaikan turvallisuudesta kertoo henkilöstön sairaspoissaolot, mitkä pyritään minimoimaan viihtyisällä työympäristöllä, hyvällä työilmapiirillä ja ergonomisesti turvallisilla työpisteillä.

Kolmas henkilöstönäkökulman strategisista tavoitteista on henkilöstön pitkät työsuhteet, jotka takaavat monipuolisen osaamisen ja asiantuntijuuden, mitkä puolestaan ovat edellytyksiä tehokkaalle myyntiprosessille ja ennen kaikkea hyvälle asiakaspalvelulle.

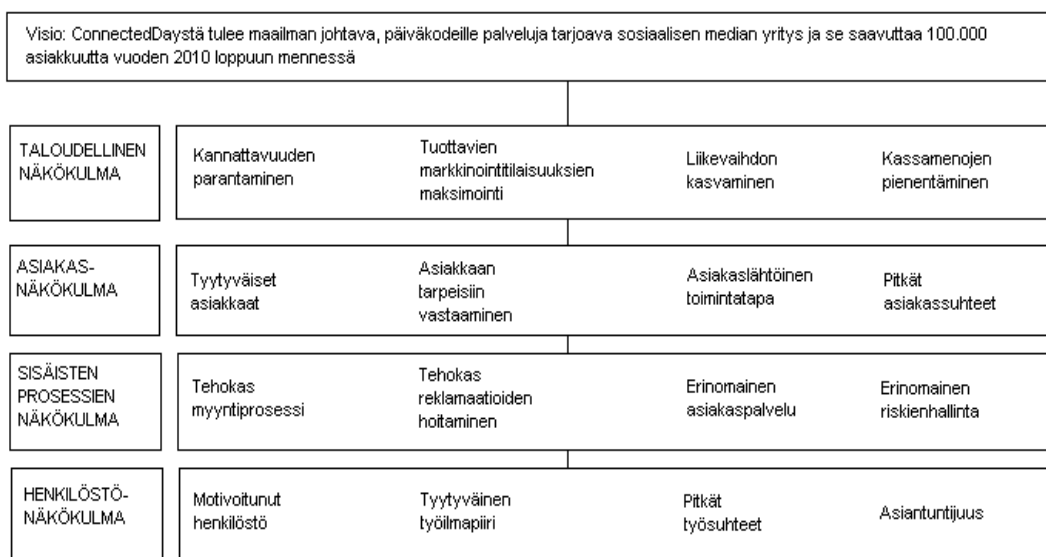
5.3 Strategiakartta

Artikkelissaan *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets* (2004a, 3) Kaplan ja Norton esittelevät kolme aineettoman pääoman kannalta tärkeää kategoriaa strategian toteutuksessa; inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Tämän aineettoman pääoman yhdistämiseen yrityksen strategiaan Kaplan ja Norton kehittivät työkaluksi strategiakartan.

Strategiakartta kuvaa yrityksen strategian tarkoituksen ja logiikan ja se havainnollistaa selkeästi arvoa tuottavien sisäisten prosessien tavoitteet. Strategiakartan voidaan sanoa olevan visuaalinen esitys siitä, miten eri näkökulmien tavoitteet liittyvät toisiinsa ja ilmentävät yhdessä yrityksen strategian. (Kaplan & Norton 2004b, 52-55.)

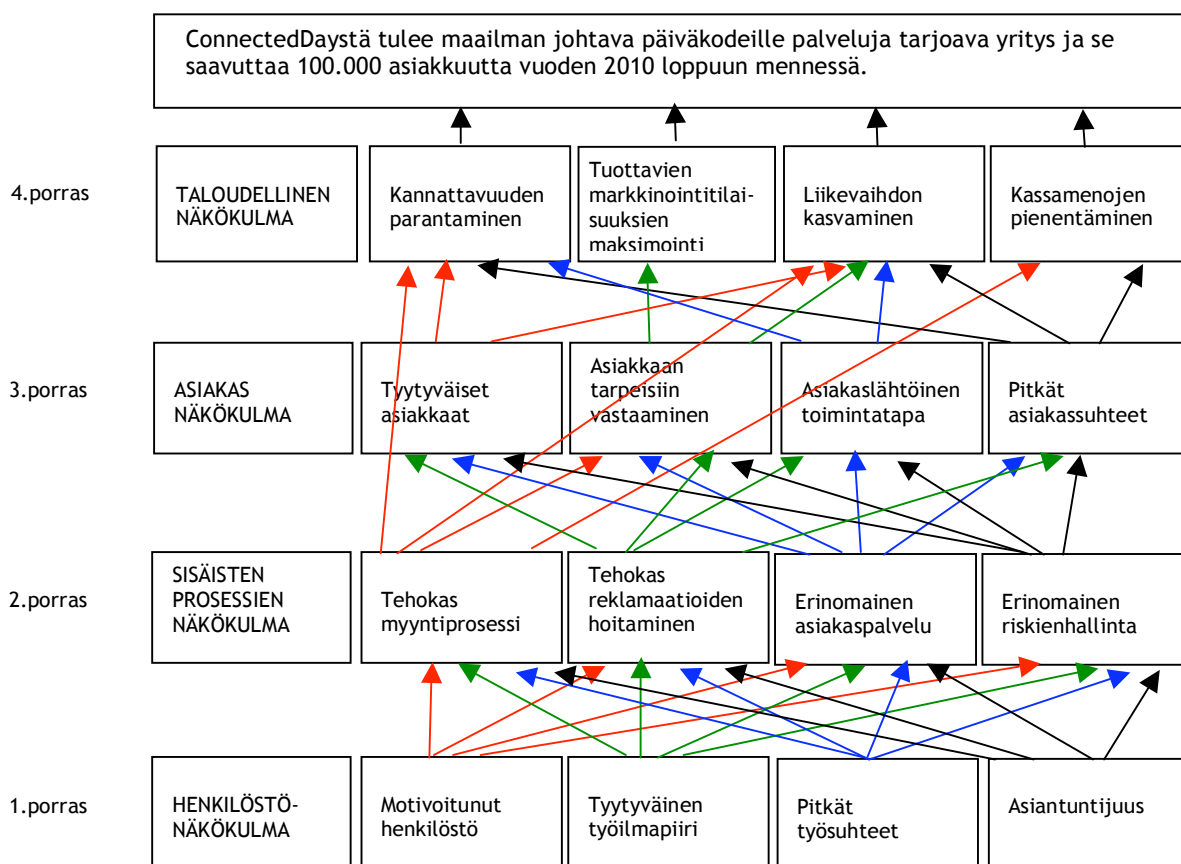
ConnectedDayn strategiakartan avulla olen pyrkinyt havainnollistamaan syy-seuraussuhteita yrityksen strategisten tavoitteiden välillä. Toisin sanoen ConnectedDayn strategiakartta kuvaa hyvin sen, miten eri näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa ja miten mm. henkilöstön toiminta vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Alla esitettyyn ConnectedDayn strategiakarttaan on kunkin näkökulman viereen kirjattu näkökulmalle asetetut merkittävimmät strategiset tavoitteet. Jokainen näkökulma eli porras on liitetty kuulumaan edelliseen, mikä kuvastaa tavoitteiden syy-seuraussuhdetta. Tavoitteiden yläpuolelta löytyy yrityksen visio, joka myös on liitetty strategisiin tavoitteisiin. Tämä kuvastaa sitä, että visio on mahdollista saavuttaa, jos strategiset tavoitteet saavutetaan.



Kuvio 4: ConnectedDay Oy:n strategiakartta

Selventääkseni ConnectedDayn strategiakartan näkökulmille asetettujen strategisten tavoitteiden välisiä syy -seuraussuhteita jokaisen näkökulman eli portaan osalta, olen laatinut suhteita havainnollistavan kuvion (katso Kuvio 5). Kuvio noudattelee yllä esittelemääni ConnectedDayn strategiakarttaa, mutta se on viety hieman pidemmälle. Kuvion 5 nuolet kuvaavat tavoitteiden välisiä yhteyksiä. Nuolien eri värien ainoa merkitys kuviossa on helpottaa kuvion tulkittamista siten, että jokaisen portaan strategisesta tavoitteesta lähtevä nuoli on kuvattu omana värinään.



Kuvio 5: ConnectedDayn strategiakartan syy-seuraussuhteet

Ensimmäinen porras: Henkilöstönäkökulma

ConnectedDayn strategiakarttaa laadittaessa on lähdetty liikkeelle yrityksen inhimillisestä pääomasta eli henkilöstönäkökulmalle asetetuista tavoitteista. Strategiakartta ilmentää hyvin sen, miten jokaisessa henkilöstönäkökulmalle asetetussa tavoitteessa menestymisellä on suora vaikutus yrityksen sisäisissä prosesseissa menestymiseen. Nuolet kuvaavat tavoitteiden välisiä suhteita kuvassa 5.

Yrityksen ensimmäisenä strategisena tavoitteena henkilöstönäkökulmassa on motivoitunut henkilöstö. Motivoituneella henkilöstöllä tarkoitetaan tässä sitä, että jokainen työyhteisön jäsen on tyytyväinen omaan toimenkuvaansa ja on näin ollen valmis panostamaan siihen, että yritys menestyisi tulevaisuudessa. Kuvion 5 ensimmäisellä portaalla on henkilöstönäkökulman suhteet ylemmän portaalle eli sisäisten prosessien tavoitteisiin kuvattu punaisilla nuolilla.

Motivoituneella henkilöstöllä on positiivinen vaikutus myyntiprosesseissa menestymiseen, sillä henkilökunnan panostus on tässä epäilemättä suuri. Motivoitunut henkilöstö haluaa myös palvella asiakasta tämän ansaitsemalla tavalla sekä hoitaa reklamaatiot viipymättä, mikä on sujuvan asiakaspalvelun perusedellytys. Motivoituneella henkilöstöllä nähdään olevan suora vaikutus myös yrityksen riskienhallintaan, jolla tässä tarkoitetaan teknisten ongelmien minimoimista tai mahdollisten teknisten ongelmien tehokasta korjaamista mahdollisimman lyhyen ajan kuluessa.

Kuten kuviosta 5 ilmenee myös muut ensimmäiselle portaalle eli henkilöstönäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet vaikuttavat kukin osaltaan jokaiseen sisäisten prosessien strategisista tavoitteista. Tyytyväisen työilmapiirin suhteet sisäisten prosessien strategiaan tavoitteisiin on kuvion 5 ensimmäisellä portaalla esitetty vihreillä nuolilla, pitkien asiakassuhteiden sinisillä nuolilla ja asiantuntijuuden mustilla nuolilla.

Toinen porras: Sisäisten prosessien näkökulma

Strategiakartan seuraavalla portaalla, eli sisäisten prosessien näkökulmassa on kuvattu ne strategiset tavoitteet, joissa menestyminen vaikuttaa positiivisesti asiakastytyväisyyteen ja taloudellisen tuloksen paranemiseen. Toisin sanoen sisäisissä prosesseissa kehittyminen ja onnistuminen mahdollistavat lisäarvon tuottamisen asiakkaille, millä on suora vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Sisäisten prosessien ensimmäinen strateginen tavoite eli tehokas myyntiprosessi mahdollistaa yrityksen kannattavuuden paranemisen, liikevaihdon kasvamisen ja kassamenojen vähentämisen. Nämä suhteet ovat kuvion 5 toisella portaalla osoitettu punaisilla nuolilla. Myyntiprosesseissa onnistuminen tarkoittaa ConnectedDayssä myös sitä, että asiakkaalle on onnistuttu herättämään positiivinen mielikuva ja tarve ConnectedDay -palvelulle. Myös tämä suhde eli tehokas myyntiprosessi - asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on osoitettu kuviossa 5.

Sisäisten prosessien toinen strateginen tavoite on tehokas reklamaatioiden hoitaminen. Tehokkaalla reklamaatioiden hoitamisella tarkoitetaan tässä sitä, että yritys käsittelee asiakkaalta tulleen reklamaation mahdollisimman lyhyen ajan kuluessa. Kun tässä prosessissa onnistutaan hyvin, vahvistaa se osaltaan asiakastytyväisyyttä. Toisaalta pitkät asiakassuhteet ja asiakaslähtöinen toimintatapa edellyttävät yritykseltä tehokasta reklamaatioiden käsitteilyä, jolloin kyseisten strategisten tavoitteiden välille muodostuu kuvion 5 osoittaman suhde. Asiakkaalla on olemassa olevia tarpeita ja ennen kaikkea odotuksia yrityksen päätuotteen, eli tietoteknisen ConnectedDay -palvelun teknisille toiminnoille. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan näihin odotuksiin ja tarpeisiin, mikä muodostaa tavoitteiden välille kuvion 5 osoittaman suhteen.

Erinomainen asiakaspalvelu luettiin ConnectedDayssä kolmanneksi strategiseksi tavoitteeksi sisäisten prosessien näkökulmassa. Asiakaspalveluun panostamista ei yrityksessä haluta vähentää, koska sillä on liiketoiminnan kannalta erittäin suuri merkitys kaikissa asiakasnäkökulman tavoitteissa onnistumiseen. Erinomainen asiakaspalvelu vaikuttaa vahvistavasti asiakastyytyvyyteen ja toisaalta mahdollistaa yritykselle pitkät asiakassuhteet. Ylemmän portaalan tavoitteista asiakaslähtöinen toimintatapa ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen puolestaan edellyttävät yritykseltä toteutuakseen erinomaista asiakaspalvelua. Nämä suhteet on osoitettu yllä olevassa kuviossa 5.

Yrityksen päätuote ConnectedDay -palvelu edellyttää tietoteknisenä portaalina jatkuvaa teknisten riskien minimoimista ja mahdollisten teknisten ongelmien nopeaa korjaamista. Tämän vuoksi sisäisten prosessien neljäs strateginen tavoite eli erinomainen riskienhallinta on yrityksessä edellytys jokaisen asiakasnäkökulman tavoitteen toteutumiseksi. Yrityksen asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, jos teknisiä ongelmia ilmenee liian usein tai jos ongelmien korjaamiseen käytetään liian paljon aikaa. Toisaalta asiakassuhteet voivat jäädä lyhyiksi, jos riskienhallinta yrityksessä ei toimi. Vastaavasti asiakaslähtöinen toimintatapa ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen edellyttävät yritykseltä teknisesti toimivaa tuotetta tai mahdollisten teknisten ongelmien tehokasta korjaamista. Näiden tavoitteiden väliset suhteet olen osoittanut kuviossa 5.

Kolmas porras: Asiakasnäkökulma

Strategiakartan kolmannella portaalla eli asiakasnäkökulmassa on kuvattu ne strategiset tavoitteet, joissa menestyminen vaikuttaa voimakkaasti taloudellisen tuloksen kasvamiseen. Asiakasnäkökulmalle asetetut tavoitteet, eli pitkät asiakassuhteet, tyytyväiset asiakkaat, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa eivät käytännössä ole saavutettavissa, ellei henkilöstönäkökulmalle tai sisäisten prosessien näkökulmalle asetetut tavoitteet toteudu.

Jos ConnectedDayn asiakkaat ovat tyytyväisiä, eli näkökulman ensimmäiseen tavoitteeseen on päästy, voidaan sillä nähdä olevan suora vaikutus liiketoiminnan kannattavuuden parantumiseen. Tämä johtuu siitä, että pääsääntöisesti tyytyväiset asiakkaat ovat myös uskollisia ja nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle huomattavasti edullisempaa, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat myös yrityksen liikevaihdon kasvamisen, sillä tyytyväisinä he mahdollisesti hyödyntävät yrityksen tuotteita monipuolisemmin.

Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen valittiin toiseksi asiakasnäkökulman strategiseksi tavoitteeksi. Asiakkaan tarpeisiin vastaamisella tarkoitetaan tässä sitä, että ConnectedDayllä on tarjota

asiakkailleen heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita. Jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata oikein, edellyttää se ConnectedDayltä tuottavien markkinointitilaisuuksien maksimoimista, jolloin näiden tavoitteiden välille syntyy kuvion 5 osoittama syy -seuraussuhde. Jos asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen onnistuu, eli asiakkaille onnistutaan muodostamaan mielikuva siitä, että he tarvitsevat ConnectedDay -palvelua, mahdollistaa se ConnectedDaylle liikevaihdon kasvamisen.

Asiakasnäkökulman portaalta löytyvä kolmas strateginen tavoite, eli asiakaslähtöinen toimintatapa nähdään yrityksessä koko liiketoimintaa ohjaavana tekijänä. Asiakkaiden halutaan tuntevan itsensä tärkeiksi, minkä vuoksi asiakaspalvelu nähdään yrityksessä erittäin tärkeänä prosessina. Asiakaslähtöisellä toimintatavalla voidaan ConnectedDayssä nähdä olevan suora vaikutus kannattavuuden parantumiseen ja liikevaihdon kasvamiseen. Vastaavasti näkökulman neljäs tavoite eli pitkät asiakassuhteet mahdollistavat yritykselle kannattavuuden parantamisen ja liikevaihdon kasvamisen. Kuten kolmannella portaalla kävi ylempänä ilmi, koituvat pitkät asiakassuhteet yritykselle usein huomattavasti edullisemmaksi, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tähän perustuen pitkillä asiakassuhteilla nähdään ConnectedDayn strategiakartassa olevan välitön suhde kassamenojen pienentämiseen.

Neljäs porras: Taloudellinen näkökulma

ConnectedDayn strategiakartan ylimmällä portaalla on kuviossa 5 havainnollistettu ConnectedDayn taloudellisen näkökulman strategiset tavoitteet eli kannattavuuden parantaminen, tuottavien markkinointitilaisuuksien maksimointi, liikevaihdon kasvaminen ja kassamenojen pienentäminen. Nämä taloudellisen näkökulman tavoitteet eivät ole toteutettavissa ellei alempien portaiden tavoitteisiin ole päästy.

5.4 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen mittariston näkökulmille

Kriittisten menestystekijöiden määrittämisellä tarkoitetaan niiden tekijöiden tunnistamista, mitkä vaikuttavat eniten yrityksen visioon ja sen saavuttamiseen (Olve ym. 1998, 65). ConnectedDayn tasapainotetussa mittaristossa kriittiset menestystekijät on jaettu sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Henkilöstön ja sisäisten prosessien kriittiset menestystekijät ovat sellaisia, joihin yritys voi itse vaikuttaa. Taloudelliselle - ja asiakasnäkökulmalle määritetyt kriittiset menestystekijät puolestaan ovat sellaisia, jotka tulevat yrityksen ulkopuolelta eikä niihin suoraan voida vaikuttaa.

Taloudellinen	- Toiminnan kannattavuus ja voimakas kasvu
Asiakas	- Tyytyväiset asiakkaat - Hyvä asiakasuskollisuus - Tuotteen sisältö kohtaa asiakkaan
Sisäiset prosessit	- Jatkuva tuotekehittäminen - Asiantuntijuus - Motivaatio
Henkilöstö	- Osaava henkilöstö - Avoin ja yhtenäinen tiimihenki - Pitkät työsuhteet

5.5 Mittaristo

ConnectedDayn mittaristoa laadittaessa on kiinnitetty erityistä huomiota yrityksen elinkaaren nykyiseen vaiheeseen. Nuori yritys on elinkaarensa voimakkaassa kasvuvaiheessa, minkä vuoksi mittareiksi on valittu strategian toteutumista kuvaavia mittareita sekä lisäksi kyseistä yrityksen elinkaaren vaihetta tukevia mittareita. Mittaristoa suunniteltaessa on pyritty kohdistamaan mittaus aikaisemmin esittelemiini kriittisiin menestystekijöihin, jotka takaavat yritykselle menestyksen tulevaisuuden kilpailutilanteissa. Mittaristoa suunniteltaessa pyrittiin myös yksinkertaisuuteen mittareiden valinnassa ja niiden määrä haluttiin pitää helposti hallittavana kokonaisuutena.

Seuraavaksi olen esitellyt ConnectedDayn tasapainotetun mittariston kokonaisuudessaan. Alla kuvattu mittaristo (Taulukko 2) havainnollistaa kunkin näkökulman strategiset tavoitteet /kriittiset menestystekijät. Taulukon kolmannessa sarakkeessa on näkökulmittain esitetty avainmittarit, joilla strategisissa tavoitteissa onnistumista mitataan. Helpottaakseni mittareiden ymmärrettävyyttä olen lisännyt mittaristoon neljännen sarakkeen. Neljännessä sarakkeessa on tarkennettu mittaria esimerkiksi selventämällä mittauksessa käytetty yksikkö. Kyseinen sarake on tarkoitettu helpottamaan tulevan mittaaajan työtä.

Mittaristoa seuraa kunkin näkökulman mittareiden käsittely tarkemmin omina alalukuinaan, joissa mittareita perustellaan ja selvitetään tarkemmin.

Näkökulma	Strateginen tavoite/ menestystekijä	Mittari / Millä onnistumista arvioidaan	Mittarin tarkenne
	- Kannattava liiketoiminta	- ROI (Return On Investment)	- Liikevoitto C / Sijoitettu pääoma C
TALOUS	- Liikevaihdon kasvu	- Liikevaihto	- C / vuosi (suhde edellisvuoteen)
	- Tuottavien markkinointitilaisuuksien maksimointi	- Myynnin kasvu - Lisäarvotuotteiden osuus myynnistä	- Myynnin suhde edellisen vuoden lukuun
	- Kassamenojen vähentäminen	- Kustannusrakenne	- Muuttuvien ja kiinteiden kulujen suhteellinen osuus liikevaihdosta (C)
	- Tyytyväiset asiakkaat	- Asiakastytyväisyystutkimus - Asiakkaan aktiivointiprosessiin käytetty aika	- Aktiivointiprosessiin käytetty aika viikoissa (keskiarvo)
ASIAKAS	- Pitkät asiakassuhteet	- Asiakassuhteen pituus	- Asiakassuhteen keskimääräinen pituus (kk)
	- Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen	- Uusien asiakkaiden määrä	- Määrä / vuosi
	- Asiakaslähtöinen toimintatapa	- Kokellujakson jälkeen maksavina jatkaneiden asiakkaiden määrä	- Maksavina jatkaneiden asiakkaiden määrä / kokellun aloittaneet asiakkaat
	- Eriomainen asiakaspalvelu	- Asiakastytyväisyystutkimus	- Syksyisin
SISÄISET PROSESSIT	- Tehokas myyntiprosessi	- Uusien maksavien asiakkaiden määrä suhteessa markkinointikuluihin	- Uudet maksavat asiakkaat (kpl) / markkinointikulut (C)
	- Tehokas reklamaatioiden hoitaminen	- Reklamaation / asiakaspalautteen käsittelyyn käytetty aika	- Keskimääräinen tuntimäärä
	- Toimiva riskienhallinta	- Teknisten ongelmien korjaamiseen käytetty aika	- Aika (h) vian ilmenemisestä sen korjaantumiseen
	- Motivoitunut henkilöstö	- Kehityskeskustelut	- Avoin keskustelu. Järjestetään keväisin.
HENKILÖSTÖ	- Vähäiset sairauspoissaolot	- Sairauspoissaolot	- sairauspäiviä / vuosi
	- Pitkät työsuhteet	- Henkilöstön vaihtuvuus / työsuhteen pituus	- työsuhteiden keskimääräinen pituus
	- Tyytyväinen työilmapiiri	- Henkilöstön tyytyväisyyskysely	- Keväisin

Taulukko 2: ConnectedDay Oy:n balanced scorecard

5.5.1 Taloudellisen näkökulman mittarit

Taloudellisen näkökulman mittareilla voidaan balanced scorecardissa sanoa olevan kaksi merkittävää roolia. Niiden tehtävänä on kuvata sitä, miten hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Taloudellisen näkökulman mittareiden toinen merkittävä tehtävä on määrittää ne tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. (Malmi ym. 2006, 25.)

ConnectedDayn tasapainotetun mittariston taloudelliselle näkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet ovat kannattava liiketoiminta, liikevaihdon kasvu, tuottavien markkinointitilaisuuksien maksimointi, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa.

Mittariston ensimmäinen mittari taloudellisessa näkökulmassa on ROI (Return On Investment), jolla yrityksessä mitataan liiketoiminnan kannattavuutta. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on yrityksissä yleisesti käytetty talouden tunnusluku suhteellisen kannattavuuden laskemisessa ja se saadaan jakamalla liikevoitto (€) sijoitetulla pääomalla (€).

ConnectedDayn taloudellisen näkökulman toinen mittari on liikevaihto. Tämä mittari antaa yksiselitteisen kuvan varsinaisen liiketoiminnan myyntituotoista. Verrattaessa liikevaihtoa edellisen vuoden vastaavaan lukuun, voidaan seurata strategiseksi tavoitteeksi asetetun liikevaihdon kasvua. Toinen olennainen taloudellinen mittari ConnectedDayn balanced scorecardissa on myynnin kasvu, joka saadaan vertaamalla kuluneen vuoden myyntilukua (€) edellisen vuoden vastaavaan lukuun. Voimakkaassa kasvuvaiheessa oleva yritys saa myynnin kasvua seuraavan mittarin avulla tärkeää tietoa siitä, ollaanko myynnillisesti oikealla suunnalla asetettuun strategiaan nähden.

ConnectedDay pyrkii syventämään asiakassuhteitaan ja ennen kaikkea kasvattamaan tulostaan myymällä asiakkaille ns. lisäarvotuotteita. Mittaamalla lisäarvotuotteiden osuutta myynnistä, saadaan tietoa tuotteiden kannattavuudesta ja kysynnästä ja ennen kaikkea asiakassuhteiden syvyydestä. Vastaavasti mittari antaa tärkeää tietoa siitä, onko markkinoinnissa onnistuttu kyseisten tuotteiden osalta eli onko tuottavat markkinointitilaisuudet onnistuttu hyödyntämään oikein.

Yrityksen taloudellisen näkökulman toivottiin antavan mahdollisimman kattavan kuvan siitä, miten jo tehdyissä toiminnoissa on onnistuttu taloudellisesti. Taloudellisen näkökulman viimeinen strateginen tavoite on kassamenojen vähentäminen ja siinä onnistumista voidaan arvioida tarkastelemalla säännöllisin väliajoin yrityksen kustannusrakennetta. Käytännössä mittarilla tarkoitetaan muuttuvien ja kiinteiden kulujen suhteellista osuutta yrityksen liikevaihdosta.

5.5.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään; perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittarit ovat hyvin samanlaisia kaikissa yrityksissä. Näitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Perusmittareiden voidaan kuvata heijastavan onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta. Asiakaslupauksen mittarit antavat yritykselle vastauksen siihen, mitä asiakkaille tulisi tarjota, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. (Malmi ym. 2006, 26.)

ConnectedDayn tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet ovat tyytyväiset asiakkaat, pitkät asiakassuhteet, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Näkökulman mittareista merkittävimpänä voidaan pitää asiakastyytyväisyystutkimusta, joka antaa välitöntä tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä.

5.5.2.1 Asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakasnäkökulman mittareiksi ConnectedDayssä päädyttiin merkittävimpänä asiakastyytyväisyystutkimukseen, joka suoritetaan aina syksyisin. Tutkimus on ensisijaisesti suunnattu yrityksen päiväkotiasiakkaille ja se antaa välitöntä tietoa siitä miten asiakkaat ovat kokeneet mm. asiakaspalvelun laadun ja ConnectedDay -palvelun toimivuuden. Myös ConnectedDay -palvelun loppukäyttäjiltä eli vanhemmilta halutaan tietoa mm. siitä, miten hyvin palvelu vastaa heidän tarpeisiinsa ja syventääkö se heidän kokemansa perusteella kasvatuskumppanuutta.

Tutkimuksen tulisi mittarina vastat siihen, ovatko case -yrityksen asiakkaat tyytyväisiä ConnectedDay -palveluun ja kokevatko he palvelun helpottavan arjen dokumentointia sekä syventävän perheiden ja päiväkodin välistä kasvatuskumppanuutta. Tutkimus jaetaan kahteen osaan, joista taustatieto-osuudella pyritään saamaan tietoa palvelun käyttöaktiivisuudesta päiväkodissa. Palveluväittämiä osuudessa päiväkodit vastaavat väittämiin asteikolla 1-5, joista 1= täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella lasketaan kunkin väittämän saama keskiarvo ja niiden avulla pyritään saamaan tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä. Jotta tutkimuksen antama informaatio olisi case -yritykselle hyödyllistä, tulee tutkimukseen sisällyttää seuraavat väittämät:

- ”ConnectedDay -palvelu helpottaa päiväkodin toiminnan dokumentointia.”
- ”ConnectedDay -palvelu tukee päiväkodin ja vanhempien välistä kasvatuskumppanuutta.”
- ”ConnectedDay -palvelu on helpottanut kuvien ja videoiden jakamista vanhemmille.”
- ”ConnectedDay -palvelu on vastannut odotuksiini digitaalisena viestimenä.”
- ”ConnectedDay -palvelu on vastannut odotuksiini dokumentoinnin työkaluna.”
- ”Asiointi on helppoa palveluntarjoajan kanssa.”
- ”Olen tyytyväinen asiakaspalvelun laatuun.”

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan internetpohjaisen kyselylomakkeen avulla, jonka linkki välitetään suoraan jokaiselle päiväkotiasiakkaille. Vastaavasti vanhempia varten laaditun kyselyn suora linkki toimitetaan päiväkotiin, josta henkilökuntaa pyydetään välittämään se eteenpäin lasten vanhemmille.

5.5.2.2 Asiakasnäkökulman muut mittarit

Asiakasnäkökulman mittariksi luettiin kuuluvan myös asiakassuhteen pituus ja uusien asiakkaiden määrä. Uusien asiakkaiden määrällä vuositasolla voidaan seurata onko myyntiprosessissa onnistuttu. Asiakassuhteiden pituutta tarkastellaan keskiarvona ja yksikkönä käytetään kalenterikuukautta. Asiakassuhteen keskimääräisellä pituudella voidaan seurata sitä, miten asiakassuhteiden hoitamisessa on onnistuttu ja onko asiakkaan tarpeisiin osattu vastata. Asiakassuhteen pituus antaa myös välitöntä tietoa yrityksen asiakasuskollisuudesta, jolla puolestaan on suora vaikutus kannattavuuteen, sillä uskollisista asiakkaista huolehtiminen koituu yritykselle huomattavasti edullisemmaksi kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

Viimeisellä asiakasnäkökulman mittarilla halutaan selvittää se, kuinka moni ConnectedDay -palvelun ilmaisen kolmen kuukauden kokeilujakson aloittaneista asiakkaista siirtyy maksavaksi asiakkaaksi ja kuinka moni lopettaa palvelun käytön kokonaan. Mittarissa lasketaan vuositasolla 3 kuukauden ilmaisen kokeilujakson aloittaneiden asiakkaiden määrä, jota suhteutetaan siihen asiakkaiden määrään, jotka ottivat palvelun maksulliseen käyttöön ilmaisen kokeilujakson päättymisen jälkeen. Tällä mittarilla saadaan arvokasta tietoa mm. asiakassuhteiden hoitamisen onnistumisesta. Jos maksullisena asiakkaina jatkaneiden määrä jää pieneksi, voidaan olettaa, että palvelu ei vastaa riittävän hyvin asiakkaan tarpeisiin.

5.5.3 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit

ConnectedDayn sisäisten prosessien näkökulmalle laaditut strategiset tavoitteet ovat erinomainen asiakaspalvelu, tehokas myyntiprosessi, tehokas reklamaatioiden hoitaminen ja toimiva riskienhallinta. Näissä tavoitteissa onnistumista mitataan kyseiselle näkökulmalle kehittyillä mittareilla aivan kuten muissakin näkökulmissa.

Asiakasnäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet koettiin yrityksessä liiketoimintaa ohjaavana tekijänä. Tästä johtuen erinomainen asiakaspalvelu on yksi sisäisten prosessien merkittävimmistä strategisista tavoitteista. Tässä prosessissa onnistumista mitataan yrityksessä ensisijaisesti asiakastyytyväisyystutkimuksella, johon liitetään asiakaspalvelun laatuun liittyviä kysymyksiä (kts. 5.5.2.1).

Asiakastyytyvyyteen nähdään yrityksessä vaikuttavan olennaisesti myös muissa sisäisissä prosesseissa onnistuminen. Kuten edellä kävi ilmi, yrityksen mittariston asiakasnäkökulmassa mitataan sitä lukua, kuinka moni kolmen kuukauden ilmaisen koejakson aloittaneista jatkaa palvelun käyttöä maksullisena asiakkaana. Jotta luku olisi mahdollisimman suuri, edellyttää se ConnectedDayn henkilökunnalta erityistä huolenpitoa erityisesti niistä asiakkaista, jotka vasta aloittelevat palvelun käyttöä. Pahimmassa tapauksessa asiakas unohtuisi täysin tai käyttöönotto viivästyisi, mikä vaikuttaisi heikentävästi asiakkaan alkuinnostuksen hiipumiseen.

Kun asiakas on ilmoittanut haluavansa aloittaa ConnectedDay -palvelun käytön, aloitetaan ConnectedDayssä asiakkaan aktivointiprosessi. Prosessi alkaa asiakkaan henkilökohtaisen käyttäjätilin luomisesta ConnectedDay -palveluun, kamerapuhelimen ja materiaalien toimittamisesta asiakkaalle ja asiakkaan kouluttamisesta ConnectedDay -palvelun käyttöön. Aktivointiprosessi lasketaan päättyväksi siihen, kun asiakas on lisännyt päiväkotilasten vanhempien yhteystiedot käyttäjätililleen ConnectedDay -palveluun ja jakanut vanhemmille omatoimisesti ensimmäisen valokuvakansion. Aktivointiprosessin tulisi toimia mahdollisimman tehokkaasti ja lyhyessä ajassa, jolloin käyttöönoton aloittaminen on paremmin hallittavissa myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan aktivointiprosessiin käytetty aika valittiin näin ollen yhdeksi sisäisten prosessien mittariksi. Mittausyksikkönä käytetään päiviä.

Verkostoituneena yrityksenä ConnectedDay joutuu kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että kaikki liiketoimintaan vaikuttavat osapuolet ovat jatkuvasti tietoisia ajankohtaisista ConnectedDay -palveluun liittyvistä asioista. Yksi näistä on palvelussa mahdollisesti ilmenevät ongelmat. Asiakastyytyvyyden kannalta on erityisen tärkeää, että tietotekninen palvelu toimii moitteettomasti ja mahdollisten viat korjataan tehokkaasti. Tämän vuoksi ConnectedDayn sisäisten prosessien näkökulman mittareihin luettiin kuuluvaksi teknisten ongelmien korjaamiseen käytetty aika. Aika lasketaan alkavan siitä kun havaittu vika on ilmoitettu palvelun ylläpitäjälle ja päättyvän siihen, kun vika on korjattu. Mittausyksikkönä käytetään tunteja (h).

Asiakastyytyvyyden kannalta merkittävää on myös se, kuinka tehokkaasti asiakkaan lähettämään palautteeseen tai reklamaatioon vastataan. Näin ollen myös reklamaatioihin/palautteeseen vastaamiseen käytettyä aikaa haluttiin mitata yrityksessä. Asiakas kokee olevansa tärkeä, jos tästä prosessista selvittää riittävän nopeasti. Mittausyksikkönä käytetään tunteja (h).

Jokainen yritys tarvitsee toimiakseen asiakkaita. Elinkaarensa alkutaipaleella olevana yrityksenä ConnectedDay asiakaskunta ei ole vielä erityisen laaja. Tämän vuoksi yrityksen strategisena tavoitteena sisäisten prosessien näkökulmassa on tehokas myyntiprosessi.

Luonnollisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen vaikuttaa voimakkaasti se, miten hyvin myyntiprosessissa on onnistuttu. Mitattaessa vuositasolla uusien asiakkaiden määrän suhdetta markkinointiin käytettyihin taloudellisiin menoihin, voidaan laskea myyntiprosessin tehokkuus ja toisaalta myös hukkaprocentti.

5.5.4 Henkilöstönäkökulman mittarit

Yhdessäkään yrityksessä eivät sisäiset prosessit toimi täysin moitteettomasti, jos yrityksen henkilöstö ei ole ammattitaitoista ja motivoitunutta. ConnectedDayn tasapainotetun mittariston henkilöstönäkökulmalle asetetut strategiset tavoitteet ovat motivoitunut henkilöstö, vähäiset sairaspoissaolot, pitkät työsuhteet ja tyytyväinen työilmapiiri.

ConnectedDay pyrkii tarjoamaan työntekijöilleen avoimen ja viihtyisän työpaikan. Keväisin jokainen henkilökunnan jäsen käy yhdessä toimitusjohtajan kanssa kehityskeskustelun, jossa käydään läpi esimerkiksi työpaikalla viihtymistä ja työntekijän tyytyväisyyttä omaan toimenkuvaan. Avoimella keskustelulla pyritään parantamaan yhteishenkeä ja tunnistamaan ajoissa työssä viihtymiseen mahdolliset negatiivisesti vaikuttajat tekijät.

Avoimen keskustelun lisäksi henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan erillisellä henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksella aina keväisin kehityskeskustelujen yhteydessä. Tutkimuksen avulla tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus antaa nimettömästi palautetta muun muassa yrityksen johdolle. Nimettömyys takaa myös sen, että työyhteisön mahdolliset ongelmakohdat tulevat varmasti nostettua esille. Henkilöstön työtyytyväisyystutkimus mukautetaan toteutettaessa aina liiketoiminnan silloiseen vaiheeseen.

Henkilöstönäkökulmaan valittiin mittareiksi myös sairaspoissaolojen määrä ja henkilöstön vaihtuvuus. Työpaikalla viihtymisestä ja erityisesti työturvallisuudesta kertoo henkilöstön sairaspoissaolojen mittari. Sairaspoissaolot lasketaan vuositasolla sairaspäivinä.

Henkilöstön vaihtuvuutta kuvaava mittari valittiin mukaan tasapainotettuun mittaristoon, sillä sen uskottiin antavan osaltaan vastauksia henkilöstön viihtymiseen työpaikalla. Mittaria tarkastellaan vuositasolla ja sen antaman numeron tulisi luonnollisesti olla mahdollisimman pieni. Kun henkilöstön vaihtuvuus on pieni, vahvistaa se henkilöstön ammattitaitoa.

5.6 Toimintasuunnitelma

”Toimintasuunnitelmassa selvitetään, millä toimenpiteillä strategiassa määritellyt tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja toimenpide vaatii, kuka toimenpiteet tekee ja mihin mennessä tavoite saavutetaan” (Malmi Ym. 2006 113).

Tasapainotetun mittariston käyttöönotto vaatii jatkuvaa seuranta ja raportointia kaikille organisaation tasoille, jotta mittariston vaikutus näkyisi mahdollisimman voimakkaasti operatiivisessa toiminnassa ja näin ollen vaikuttaisi positiivisesti pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumiseen. ConnectedDayn tasapainotetun mittariston suunnitteluun käytettiin aikaa lähes vuoden verran, joskaan suunnittelua ei tehty päivittäin. Mittaristo otetaan yrityksessä käyttöön aikaisintaan syksyllä 2009 keskellä toimintakautta, jolloin mittaristoa ikään kuin koekäytetään vuoden 2009 loppuun asti.

Ensimmäiseksi haasteeksi uskon organisaatiossa nousevan kiinnostuksen herättämisen henkilöstössä sekä mittariston sitouttaminen osaksi liiketoiminnan seuranta. Hyväksi ratkaisuksi tähän näen aktiivisen tiedottamisen ja kommunikoinnin lisäksi henkilökunnan palkitsemisen saavutetuista tuloksista. Uskon mittausjärjestelmän viemisen onnistuvan ongelmitta case-yrityksessä siten, että henkilöstölle selvitetään tarkasti kunkin liiketoiminnan osa-alueen kriittiset menestystekijät ja niiden toteutumista seuraavat mittarit. ConnectedDayn kaltaisesa pienessä yrityksessä en näe ongelmakohtia mittariston jalkauttamisessa organisaation eri tasoille, sillä pieni organisaatio on helposti hallittavissa ja mittaristosta tiedottaminen on vaivatonta.

Mittariston ylläpitäminen ja siitä raportointi tullaan ConnectedDayssä hoitamaan Microsoft Excel -taulukkolaskennan avulla ohjelman helppokäyttöisyyden vuoksi. Excel on myös yleisesti tuttu työväline koko yrityksessä eikä yritys halua mittariston käyttöönoton alussa käyttä taloudellisia resursseja erilliseen dokumentointiohjelmistoon.

ConnectedDay Oy:n tasapainotettua mittaristoa laadittaessa pyrittiin siihen, että mittareita voidaan hyödyntää myös käytännön toiminnassa strategisen ohjaamisen lisäksi. Tämä tavoite yrityksessä saavutetaan kuukausittaisilla palavereilla, jossa yrityksen johto esittelee edellisen kuukauden merkittävimmät tapahtumat sekä avaa mittareiden antamat tulokset henkilökunnan nähtäväksi yleistä analysointia varten. Palavereilla pyritään myös siihen, että koko henkilöstö osallistuu mittareiden seurannan analysointiin etenkin oman toimenkuvaansa koskevien mittareiden osalta ja täten sitoutuu uuteen järjestelmään. Jatkuvalla seurannalla ja raportoinnilla pyritään siihen, että mittariston käyttö johtaa myös toiminnan kehittymiseen yrityksessä. Tulosten säännöllinen seuranta mahdollistaa myös riittävän nopean reagoinnin mahdollisiin ongelmakohtiin sekä kehitystoimenpiteiden suunnitteluun.

Suurin osa ConnectedDay Oy:n balanced scorecardin mittareista kuvaavat toiminnan tulosta pitkällä aikavälillä, minkä vuoksi kuukausittaisissa palavereissa analysoidaan kyseisenä hetkenä ajankohtaista mittaria ja sen antamia tuloksia. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten analysointi keskittyy vuosittain kevääseen ja syksyyn, jolloin kuukausipalavereissa analysoidaan näiden mittareiden tuloksia.

ConnectedDayn taloudelliset mittarit ovat keskittyneet kuvaamaan toiminnan tulosta vuositasolla, minkä vuoksi tilikausi määrää mittareiden tulosten analysoinnin ajankohdan. Osa-vuosikatsauksissa keskitytään taloudellisten mittareiden tulosten analysointiin aina neljännesvuosittain, mutta merkittävin rooli taloudellisten mittareiden tulosten analysoinnissa on tilikauden (12kk) päättyessä.

ConnectedDayssä mittaustulokset halutaan tuoda henkilöstön nähtäville mahdollisimman selkeässä muodossa, jolloin mittaustulos on helposti ymmärrettävissä. Tulosten analysoimiseen ja esittämiseen käytetään taulukkolaskenta-ohjelmaa (Excel) ja graafisia esityksiä. Tulosten esittämisen lähtökohtana pidetään yrityksessä sitä, että henkilöstö voi yhdistää oman toimintansa saatuun tulokseen ja näin ollen kehittää toimintaansa oikeaan suuntaan.

6 Pohdinta ja arviointi

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioin case -yritykselle laadittua mittaristoa. Arvioinnissani olen keskittynyt mittariston käyttökelpoisuuteen case -yrityksen näkökulmasta. Ennen balanced scorecard -prosessina aloittamista mietin hyötyjä, joita mittariston käyttöönotto voisi tuoda yritykselle tullessaan. Tässä luvussa olen pyrkinyt arvioimaan, ovatko toivotut hyödyt saavutettavissa laaditun mittariston avulla.

Mittariston arvioinnin lisäksi olen tässä luvussa arvioinut myös opinnäytetyön kokonaisprosessia. Opinnäytetyön kokonaisprosessia arvioidessani olen pyrkinyt keskittymään siihen, miten prosessi on tukenut ammattikorkeakouluopintojani ja oppimiseni kehitystä.

6.1 Mittariston arviointi

ConnectedDayn tasapainotetun mittariston suunnittelussa lähdin liikkeelle siitä, mitä mittaristo voisi saada aikaan yrityksessä. Lähtötilanteessa yrityksellä ei ollut konkreettista mittausjärjestelmää ja mittaaminen painottui lähes täysin taloudellisiin mittareihin. Balanced scorecardin odotettiin konkretisoivan yrityksen mittaamisen, minkä uskon toteutuneen suunnittelemani mittariston myötä. Huolella suunnitellut strategiset tavoitteet sekä niistä johdetut mittarit tarjoavat mielestäni yritykselle kattavan kehyksen monipuoliseen mittaamiseen.

Muutoksen alkuvaiheessa uuden toimintatavan käytäntöön vieminen vaatii voimavarojan koko yritykseltä, koska käytössä on alkuvaiheessa kaksi päällekkäistä toimintaa, vanhat tavat ja uuden mittausjärjestelmän omaksuminen. Yrityksen johdolta uuden mittausjärjestelmän käyttöönotto vaatii vahvaa uskoa paremmasta tulevaisuudesta, jonka eteen kannattaa ponnistella. Prosessin alkuvaiheessa asetin mittaristolle tavoitteeksi omaksua ennakoiva toimintatapa yrityksen johdolle.

Uskon tämän tavoitteen toteutuneen, sillä yrityksen lopullisessa balanced scorecardissa yli puolet mittareista on ns. pehmeitä mittareita, jotka edesauttavat yritystä näkemään tulevaisuuteen. Balanced scorecardissa tärkeää on löytää tasapaino rahamääräisten ja ei - rahamääräisten mittareiden välille ja tämä tasapaino on saavutettu ConnectedDaylle laatimassani mittaristossa.

Prosessin alkuvaiheessa ConnectedDayn mittaaminen oli painottunut lähes täysin taloudellisiin mittareihin, joiden antaman tiedon kapealinjaisuudesta toivottiin tasapainotetun mittariston avulla päästävän eroon. ConnectedDay Oy:lle laatimassani balanced scorecardissa on lähdetty liikkeelle seurannan monipuolistamisesta ja neljän näkökulman myötä myös aikaisemmin täysin ilman huomiota jääneet asiat on nostettu tärkeäksi osaksi mittaamista.

Ennen balanced scorecard -prosessin aloittamista, ei ConnectedDayn henkilöstöllä ollut selkeää kuvaa yrityksen strategiasta eikä oman toimintansa vaikutuksesta siihen. Käytäntöön soveltamani Kaplanin ja Nortonin balanced scorecard -prosessi lähti liikkeelle vision selkeyttämisestä ja strategisten tavoitteiden määrittämisestä kullekin valitulle näkökulmalle. Mittariston myötä yrityksen mittaaminen on tuotu lähelle operatiivisen toiminnan tasoa, mikä yhdessä syy-seuraussuhteiden määrittämisen myötä helpottaa henkilöstöä ymmärtämään heidän toiminnalle asetetut odotukset. Strategian konkretisointi sekä sen muuttaminen toiminnaksi yhdessä tehostetun mittaamisen kanssa edesauttavat henkilöstöä saamaan välitöntä tietoa siitä, miten eri toiminnoissa on onnistuttu. Uskon myös tiedonkulun ja informaation ymmärtämisen helpottuvan merkittävästi tasapainotetun mittariston mahdollisen käyttöönoton myötä.

Edellä mainitsemieni näkemysteni lisäksi mittaristolla on tarjota yrityksen johdolle kokonaisuuden hallintaa helpottava mittaristo. Balanced scorecardin myötä kaikki johtamisessa tarvittava tieto löytyy yhdestä paikasta ja se on helposti siirrettävissä organisaation alemmille tasoille. Monipuolinen ja kaikki liiketoiminnan kannalta oleelliset näkökulmat huomioiva mittaristo mahdollistaa myös nopean reagoinnin liiketoiminnan tuloksissa mahdollisesti esiintyviin poikkeamiin.

Mielestäni ConnectedDaylle suunnittelemani tasapainotettu mittaristo on monipuolinen ja käyttökelpoinen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla yrityksen mittaaminen on mahdollista muuttaa hallittavaksi, moniulotteiseksi ja helposti ymmärrettäväksi osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa. Ensimmäisen mitatun tilikauden jälkeen on todennäköistä, että mittareihin tehdään muutoksia saatujen kokemusten perusteella. Vasta mittariston mahdollinen käyttöönotto todistaa sen todellisen käyttökelpoisuuden, mutta uskon mittariston täyttävän sille asettamani tavoitteet ja antavan case -yritykselle tarvittavan kehyksen liiketoiminnan seuraamisen tueksi.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessini lähti liikkeelle case -yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyillä keskusteluilla. Keskusteluista ilmeni, että ConnectedDayllä on olemassa oleva tarve kehittyneelle seurantajärjestelmälle. Timo Airisto (2008) kertoi yrityksen liiketoiminnan seuraamisen nykyisestä tilasta ja taloudellisten mittareiden hallitsevan koko yrityksen mittaamista. Käytyjen keskustelujen pohjalta ehdotin hänelle balanced scorecardin suunnittelemista ConnectedDaylle ja kerroin perehtyneeni kyseiseen mittaristoon ammattikorkeakouluopinnoissani.

Opinnäytetyöprosessi eteni kirjallisuuteen tutustumisella. Balanced scorecardista löytyi useita mittariston alkuperäismallin laatijoiden teoksia, joista myöhemmin muodostui tämän opinnäytetyön kannalta erittäin merkittäviä lähdeteoksia. Kaplanin ja Nortonin teosten lisäksi tutustuin myös nuorempien kirjoittajien aineistoon ja valitsin näistä mm. Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen sekä Malmin, Peltosen ja Toivasen teokset, joita hyödynsin opinnäytetyöni edetessä.

Mittaristosta ja esimerkiksi siihen kohdistuneesta kritiikistä löysin useita journal -lähteitä, joiden koin syventävän sen hetkistä tietämystäni balanced scorecardista. Haasteeksi kirjallisuuden tutustumisessa ei muodostunut lähteiden löytäminen vaan ennen kaikkea teosten seulominen ja lähdekritiikin muodostaminen. Vaikka aiheesta on kirjoitettu paljon, muodosti lähdekirjallisuuden suuri kysyntä oman haasteensa opinnäytetyöprosessilleni. Tämä viestii selkeästi sen, että balanced scorecard herättää yleistä kiinnostusta yrityksissä ja uskonkin tasapainotetun mittariston käytön lisääntyvän yritysmaailmassa entisestään lähitulevaisuudessa.

Kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen opinnäytetyöprosessini eteni alustavan suunnitelman laatimisella. Myöhemmin prosessin edetessä alkuperäiseen suunnitelmaan tuli huomattavia muutoksia, mikä luontaisesti kuuluu opinnäytetyön tekemiseen.

Teoreettisen viitekehyksen valmistuttua jatkoimme keskusteluja ConnectedDayn toimitusjohtajan kanssa. Keskustelujen pohjalta aloitin ConnectedDayn balanced scorecard -prosessin läpiviemisen. Prosessin edetessä sain jatkuvaa tukea opinnäytetyön toimeksiantajalta, joka toimii myös vakituisena työnantajani. Tämä mahdollisti joustavan kommunikoinnin läpi opinnäytetyöprosessin. Omien tuotoksieni tueksi löysin paljon apua kirjallisuudesta ja onnistuin hyödyntämään benchmarkkausta ConnectedDayn strategiakarttaa ja mittaristoa suunnitellakseni.

Strategiakartan ja mittariston valmistuttua palasin prosessin lähtötilanteeseen ja keskityin analysoimaan sitä, vastasiko mittaristo sille asetettuja odotuksia ja yrityksen tarpeita. Tässä vaiheessa tein vielä muutamia muutoksia mittaristoon ja pyrin tekemään siitä mahdollisimman käyttäjäystävällisen lisäämällä mittareihin tarkenteita ja ohjeita tulevalle mittaajalle.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi tuki hyvin ammattikorkeakouluopintojani ja pääsin hyödyntämään opittua asiaa soveltamalla sitä käytännön tasolle. Prosessin aikana myös tiedonhakutaitoni kehittyivät huomattavasti, mistä uskon olevan suuri hyöty tulevaisuudessa. Ottaen huomioon tietoyhteiskunnan yrityksille asettamat paineet liiketoiminnan seurannan osalta, näen opinnäytetyöni tekemisen entistä arvokkaampana kokemuksena ja uskon aiheeseen liittyvän osaamiseni arvon kasvavan lähitulevaisuudessa entisestään.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.

Akkerman, H. & van Oorschot, K. 2005. Developing a Balanced Scorecard using System Dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, Volume 56, Number 8.

ConnectedDay Oy:n markkinointimateriaali. 2009.

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

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

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

Kaplan, R. S. & Norton D.P. 1998. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004a. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review On Point Enhanced Edition, February 1st.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004b. Strategy maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus, Synergiaetujen luominen Balanced scorecardin avulla. Helsinki: Karisto.

Lehtonen, J-M. 2004. Tuotantotalous. 1. painos. Porvoo: WSOY.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Niven, P.R., Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard, *Journal for Quality & Participation*, Winter2005, Vol. 28 Issue 4.

Nørreklit, H. 2003. The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 28 , Number 6.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, W. 1998. Balanced Scorecard- Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Stakes. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino

Rope, T. & Vahvaselkä, I.1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Muut lähteet

Airisto, T. 2008. Toimitusjohtajan haastattelut 1.3.2008- 31.12.2008. ConnectedDay Oy. Espoo.

Fururice Oy. 2009. Internet -sivut. Luettu 12.2.2009.

<http://www.fururice.com/about/fururice/>

Fromdistance Oy. 2009. Internet -sivut. Luettu 12.2.2009.

<http://www.fromdistance.com/includer.php?cat=2&lang=1>

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Balanced scorecard	10
Kuvio 2: ConnectedDay palvelu	16
Kuvio 3: Balanced scorecard -kokonaisprosessi	26
Kuvio 4: ConnectedDay Oy:n strategiakartta.....	31
Kuvio 5: ConnectedDayn strategiakartan syy-seuraussuhteet	32
Taulukko 1: ConectedDayn SWOT -analyysi.....	21
Taulukko 2: ConnectedDay Oy:n balanced scorecard.....	37