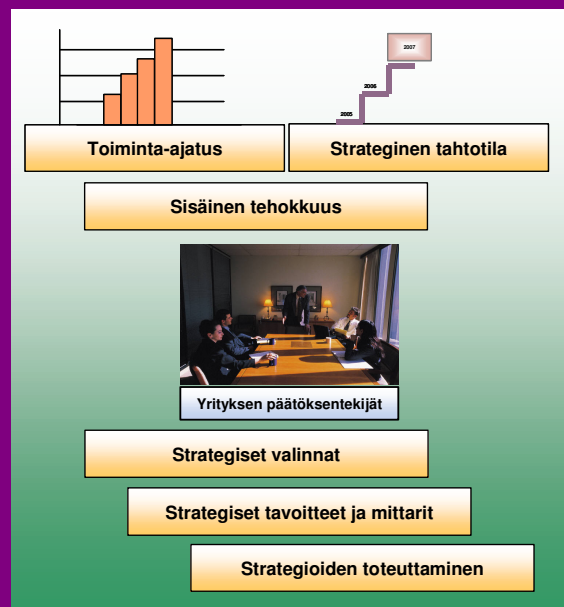




TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN OSAKSI PK-YRITYKSEN TOIMINTAA TULOSKORTTIEN AVULLA Case: Tamperelainen teollisuusyritys



Anita Ranta



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS**

Tekijä(t):	Anita Ranta	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalous / MERTRA	
Opinnäytetyön nimi:	Strategian jalkauttaminen osaksi PK-yrityksen toimintaa tuloskorttien avulla	
Title in English:	Disseminating information on company strategy in an SME using the Balanced Scorecard	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Kesäkuu 2007	
Työn ohjaaja:	Elina Merviö	Sivumäärä: 69

TIIVISTELMÄ

Työ on tehty caseyrityksen näkökulmasta tukemaan strategian jalkauttamista koko organisaatioon. Yrityksessä on toteutettu strategista suunnittelua vuodesta 2005 pääomasijoittajan tullessa mukaan vähemmistöomistajaksi. Yrityksen hallitustyöskentely on aktiivista. Hallitus seuraa strategiatyön etenemistä ja strategisten tavoitteiden saavuttamista kerran kuukaudessa pidettävissä hallituksen kokouksissa. Johtoryhmä on ottanut sen kokouksensa asialistalle, sen lisäksi on varattu erilliset strategiapäivät kalentereihin (Strategiasuunnittelu 2007).

Caseyrityksen tavoite on strategian jalkauttaminen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Kehittämistyön tarkoitus on tuoda esille keinoja strategian jalkauttamiseksi koko organisaatioon. Jalkauttamisen keinoina tässä työssä esittelen strategiakarttaa havainnollistamaan syy – seuraussuhteet sekä näkökulmiin ja kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvia tuloskortteja. Tässä työssä hahmotan strategian kannalta olennaisia asioita, joita johtoryhmän mielestäni pitäisi tiedostaa. Strategiatyömme on tuonut onnistumisia, joten tälle työlle jalkauttaa sen sanoma koko organisaatioon, on nyt hyvä tilaus. Johtoryhmä on sitoutunut vahvasti hankkeeseen. (Strategiasuunnittelu 2007).

Tähän työhön olen ottanut viitekehystä strategiaa koskevasta kirjallisuudesta sekä tärkeimmät elementit yrityksessämme tehdystä strategiastyöstä. Työn tekemisen aikana yrityksessä on käyty syventävää strategista keskustelua ja opittu lisää strategisesta suunnittelusta ja strategisesta johtamisesta tämän tuloskorttiprojektin ja strategiakarttojen työstämisen yhteydessä. Aiheen mielenkiintoisuus on myös haastanut lukemaan entistä enemmän asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden www-sivuja. Kaikki tämä työ on lisännyt ympäristö- ja kilpailijatuntemusta.

Työ tuloksena on sisäistetty strategista suunnittelua, hahmotettu strategiseen johtamiseen liittyviä asioita sekä saatu käytännön työkalut strategian jalkauttamiseksi koko organisaatioon. Tämä työ jatkuu. Strategiatyö on yrityksessä jatkuvaa ja sen kautta organisaatio kehittyy ja oppii koko ajan.

Strategiakarttoja ja tuloskortteja käytetään toiminnan ohjaamisessa sekä johtoryhmä- että prosessitasolla. Henkilökohtaisia tuloskortteja ei vielä tässä vaiheessa toteuteta, ensin pääpaino on sisäistää strategia yritys- ja prosessitasolla. Yritys on kuitenkin suhteellisen pieni, ja kanssakäyminen henkilöstön kanssa tiivistä, että uskon tämänkin tason auttavan jo strategian jalkauttamisessa. Tuloskorttien mittaristosta saadaan kannustepalkkion perusteet, joten tuloskorttien kautta voidaan seurata myös asetettujen tavoitteiden toteutumista. Uskon tällä mallilla olevan vaikutusta myös henkilökunnan sitoutumiseen yritykseen ja sen tavoitteisiin.

Avainsanat:	Strateginen suunnittelu Tuloskortti	Strateginen johtaminen Käyttöönotto	Strategiakartta
--------------------	--	--	-----------------

Sisällysluettelo

1 Johdanto	5
2 Strateginen suunnittelu pk-yrityksessä	7
2.1 Strategiseen suunnitteluun liittyviä käsitteitä	7
2.1.1 Missio ja arvo	7
2.1.2 Visio	8
2.1.3 Strategia	8
2.1.4 Kriittiset menestystekijät	10
2.1.5 Syy-seuraussuhteet	10
2.2 Strategiakartta	12
2.3 Tulokortti	14
2.3.1 Mittariston määrittely eri organisaatiotasolle	15
2.3.2 Tulokorttien johtaminen yksikkötasolta alaspäin: osasto-, tiimi- ja henkilökohtaiset tulokortit	16
3 Strategian sisäistäminen organisaatiossa	18
3.1 Uusi johtamisjärjestelmä	18
3.2 Strategialähtöinen organisaation periaatteet	18
3.3 Strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteen kytkeminen	22
3.4 Strategian toteutumisen esteet	23
4 Tulokortin käyttö toiminnan johtamisessa	24
4.1 Strategian johtamisprosessi	24
4.2 Mittaristosta johtamisjärjestelmäksi	25
4.3 Tulokortin näkökulmat	27
4.2.1 Taloudellinen näkökulma	28
4.2.2 Asiakasnäkökulma	29
4.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma	30
4.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	30
4.3 Tulokortin tasapainottaminen	32
4.4 Mittareiden johtaminen ja valinta	32
4.4.1 Yhteys visioon ja strategiaan	33
4.4.2 Mittareiden johtaminen	33
4.4.3 Mittareiden määrä	34
4.4.4 Mittareille asetettavat vaatimukset	35
4.5 Käyttöönottoprosessin toteuttaminen	37
4.5.1 Toivasen malli	37
4.5.2 Tulokorttiin kohdistettua kritiikkiä	41
4.5.3 Tulokortin kehittämisen haasteet	42
4.5.4 Tulokortin ongelmat	43
4.5.5 Tulokortin hyödyt	45
4.5.6 Strategisen suunnittelun ja tulokortin tulevaisuudennäkömät	46

5 Strateginen suunnittelu caseyrityksessä	47
5.1 Caseyrityksen esittely	47
5.2 Strateginen suunnittelu caseyrityksessä.....	50
5.2.1 Caseyrityksen strategiatyön etenemisen malli.....	50
5.2.2 Strategiakartta	57
5.2.3 Tulokortti	57
5.2.4 Tulokortin suhde laatujärjestelmään	60
5.2.5 Tulokortti johtamisjärjestelmänä	60
5.2.6 Budjetoinnin kytkeminen pitkän aikavälin suunnitteluun	61
5.2.7 Henkilöstön palkitseminen	61
5.2.8 Seuranta ja oppiminen	62
5.2.9 Yhtenen näkemys	63
6 Yhteenveto	64
Lähteet	67
Kirjalliset lähteet.....	67
Sähköiset lähteet	68
Liitteet	69

1 Johdanto

Strateginen suunnittelu pk-yrityksissä on mielestäni usein vieras alue, joka jää päivittäisen puurtamisen taustalle. Strategista suunnittelua tehdään yleensä johto- tai avainhenkilöiden keskuudessa, mutta ongelmaksi muodostuu strategisen suunnittelun saaminen varsinaiseksi toimintaa ohjaavaksi käytännöksi. Tietoisuuden lisääminen on tarpeen, mutta miten se tehdään? Mitä hyötyä yritykselle on saada strategia elämään päivittäisessä toiminnassa, saada strategia jalkautettua organisaatioon?

Työni tarkoituksena on tuoda esille näitä strategian jalkauttamisen keinoja. Työn aiheen valintaan auttoi caseyrityksen sisällä käyty keskustelu siitä, miten strategia saataisiin ymmärrettävään muotoon. Keinoina tässä työssä esittelen strategiakartan havainnollistamaan syy- ja seuraussuhteita sekä näkökulmiin ja kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvan tuloskortin.

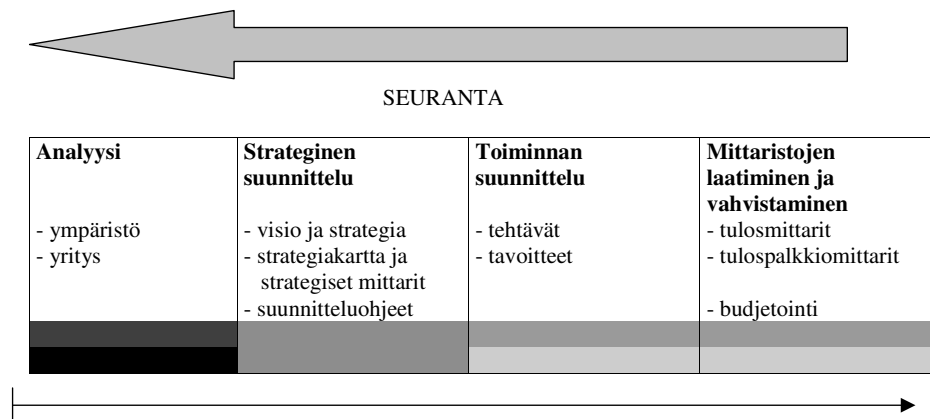
Työni jakaantuu strategiaa, strategiakarttaa ja tuloskorttia koskevaan teoreettiseen osuuteen ja niiden soveltamista käsittelevään caseyritystä koskevaan osuuteen.

Caseyritys on teknologiateollisuuden toimialaan kuuluva, automaattisia materiaalinkäsittelyjärjestelmiä toteuttava suomalainen yritys. Yrityksessä on varsinainen strateginen suunnittelu käynnistynyt vuonna 2005 pääomasijoittajan tullessa yrityksen osaomistajaksi.

Strategia ja tasapainotettu tuloskortti ovat aiheina laajat. Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään selvittämään aiheen ymmärtämisen ja caseyrityksen kannalta olennaiset asiat. Teoria pohjautuu Kaplanin ja Nortonin teoksiin. He ovat alun perin kehittäneet tasapainotetun tuloskortin. He ovat myös lukuisissa eri teoksissaan käsitelleet tuloskortin soveltamista ja tuloskortin kytkeytymistä strategiaan käytännön läheisesti ja asiantuntevasti. Caseyrityksen tuloskortti on nimenomaan Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä tuloskorttia mukaileva.

Mielestäni strategiatyötä on yrityksissä tehty varmasti aina. Kuitenkin olen viiteaineistoon perehtyessäni havainnut, että tulokset jäävät usein vain hienoiksi lauseiksi. Suurimpia syitä miksi strategian toteuttamisessa on epäonnistuttu on ollut mm se, että visiota ja strategiaa on vaikea yhdistää henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Niitä on vaikea liittää toimintasuunnitelmiin, ne ovat liian yleisellä tasolla käytännön toteutuksen kannalta eikä niitä voida suoraan yhdistää liiketoiminnan muihin tavoitteisiin.

Strategiakartan ja tuloskortin muodossa strategiasta saadaan tehtyä konkreettinen tavoitteellinen suunnitelma, joka ottaa mukaan kaikki yrityksen kannalta tärkeät painopistealueet. Tuloskortin yksi päätehtävistä ja suurimmista hyödyistä onkin ”jalkauttaa” yrityksen visio ja strategia johtajien tiedostoista konkreettiseksi toiminnaksi ja osaksi työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Jokaisen työntekijän pitäisi tietää, mitkä ovat ne kriittiset seikat, joihin hänen pitää omassa työssä kiinnittää huomiota ja ymmärtää miten hänen oma työnsä vaikuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kuvassa 1 on havainnollistettu strategiasta suunnitteluprosessia sen jälkeen kun tuloskorttikytkennät on tehty.



Kuva 1. Strateginen suunnitteluprosessi tuloskorttikytkennän jälkeen

2 Strateginen suunnittelu pk-yrityksessä

2.1 Strategiseen suunnitteluun liittyviä käsitteitä

Strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessia, jossa organisaation visio ja missio muutetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. (Kaplan & Norton 2004: 54.) Strategiaprosessia ja tuloskortin kytkeytymistä prosessiin on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Tuloskortti ja strategiaprosessi kytkeytyvät yhteen

2.1.1 Missio ja arvo

Hyvän mission tulisi selkeästi selittää miksi organisaatio on olemassa ja mitä se pyrkii saavuttamaan tulevaisuudessa. Se kuvaa organisaation olemassaolon luonnetta, arvoja ja sen tekemistä. Tehokas missio on sopusoinnussa niiden ihmisten kanssa, jotka työskentelevät organisaation puolesta samoin kuin niiden erilaisten tilanteiden kanssa, joita organisaatio toivoo saavuttavansa. Sen täytyy ilmentää organisaation tarkoitus tavalla, joka herättää sitoutumista, innovatiivisuutta ja rohkeutta. Arvot kuvaavat mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä. (Strategiasuunnittelu 2007.)

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot eivät vaadi mitään ulkoista oikeutusta, vaan ne ovat sisäisiä arvoja, joilla on merkitystä organisaation henkilöille. Ne on rinnastettavissa uskonnollisiin oppeihin, ts. ne vaikuttavat henkilöihin voimakkaasti, niihin uskotaan eikä niitä kyseenalaisteta – ei ainakaan kovin usein. (Kamensky 2004: 54.)

2.1.2 Visio

Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Vision tulisi olla realistinen – mutta kuitenkin tavoitteellinen. Toisin sanoen, vision tulisi kuvata tilaa, johon halutaan, mutta johon nykyinen ei yllä (Malm ym. 2006: 62).

Vision ilmaisutapa vaikuttaa siihen, kuinka visio koetaan ja miten se vaikuttaa ihmisten toimintaan. Visioita luotaessa kannattaa kiinnittää huomiota mm. seuraaviin asioihin: selkeys, uskottavuus, vaikuttavuus, joustavuus, suhde muuhun strategiseen arkkitehtuuriin ja aikaulottuvuus. (Kamensky 2004: 63.) Parhaat visiot ovat yleensä syntyneet poikkeuksellisen luovan ajattelun tuloksena. (Kamensky 2004: 66.)

Tuloskortin yhteydessä visio tulisi ymmärtää konkreettisena tahtotilana, johon yritys pyrkii muutaman lähivuoden aikana (Malm ym. 2006: 85).

2.1.3 Strategia

Strategian sisältöä voidaan kuvata seuraavasti: ”*Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa*”. (Kamensky 2004: 20.)

Em. määritelmä korostaa seuraavia asioita:

- ❖ strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö
- ❖ strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat
- ❖ kysymys on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden panemista tärkeysjärjestykseen ja myös tietoisesta kieltäytymisestä monista sinänsä järkevistä vaihtoehdoista
- ❖ yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta ne voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. (Kamensky 2004: 20 – 21.)

Näsi ja Neilimo tiivistävät strategian lyhyesti. ”*Strategia on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka*” Tässä muodossaan

määritelmä on kovasti kattava, synteettinen ja liberaali. (Näsi & Neilimo 2006: 87)

Organisaation strategia kuvaa, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille. Kaplan ja Norton määrittivät strategian joukoksi hypoteeseja syy-seuraussuhteista. Ne ovat johdon olettamus keinoista, joilla haluttuihin päämääriin päästään. Ne eivät välttämättä ole jotakin, joka on jo tapahtunut tai joka tulee varmuudella tapahtumaan. Johtaminen olisi helppoa, jos voitaisiin varmuudella määrittää, millä keinoilla halutut lopputulokset saavutetaan ja sen jälkeen nämä muunnettaisiin mittareiksi ja tavoitteiksi. (Kaplan & Norton 2004: 27.)

Joissakin yrityksissä strategia kuvataan tulojen ja voittojen kasvua tavoittelevina taloudellisina suunnitelmina, toisissa taas tuotteiden ja palveluiden, kohdeasiakkaiden tai laadun ja valmistusprosessin avulla. Eräissä yrityksissä strategiaa lähestyttiin inhimillisen pääoman tai oppimisen näkökulmasta. Nämä lähestymistavat ovat kuitenkin kapeita. Myös johtoryhmän jäsenten tausta rajoittaa näkökulmaa. Toimitusjohtajat korostavat taloudellisia näkökohtia, myynti- ja markkinointijohtajat asiakasnäkökulmaa, tuotantojohtajat laatua, valmistusaikaa ja muita prosessinäkökohtia, henkilöstöjohtajat keskittyvät henkilökuntaan ja tietotekniikasta vastaavat tietotekniikkaan. Harvalla johtajalla on kokonaisvaltainen käsitys organisaatiosta. (Kaplan & Norton 2004: 27.)

Organisaatioissa on harvoin olemassa sellaista kokonaisvaltaista näkemystä, jota johtajat voisivat hyödyntää. Yhteistä yleisesti hyväksyttyä strategian kuvaamista ei siis ole ollut. Mitä seurauksia tästä on? Jos johtajat eivät pysty kuvaamaan strategiaa kunnolla, he eivät myöskään pysty viestimään sitä toisilleen ja työntekijöille. Elleivät yrityksen johtohenkilöt ole yksimielisiä toteuttavasta strategiasta, ei resursseja voida kohdistaa oikein. Ellei resursseja ole kohdistettu oikein, ei uutta strategiaa pystytä toteuttamaan muuttuvassa ympäristössä, jota leimaa globaali kilpailu, säännöstelyn purkaminen, asiakkaiden valta, kehittynyt teknologia sekä aineettomaan pääomaan, etenkin inhimilliseen ja informaatiopääomaan perustuva kilpailu. (Kaplan & Norton 2004: 28.)

Yrityksistä löytyy markkinointi-, rahoitus-, tuotanto-, tuotekehitys-, IT-, henkilöstö-, kansainvälistymis-, ja laatustrategioita. Tuskin mikään näistä voi toimia tasapainoisen tulokortin lähtökohtana sellaisenaan. Kysymys on näiden yhdistämisestä, painottamisesta ja tasapainosta. Tämä tarkoittaa yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamista sekä organisaatiosta että sen tavoitteista ja muutoksesta. Kokonaisvaltaisen käsityksen aikaansaaminen edellyttää organisaation johdolta kykyä ja tahtoa ajatella kokonaisuuden etua. (Malm ym. 2006: 63.)

2.1.4 Kriittiset menestystekijät

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, joiden avulla organisaation strategioita toteutetaan menestyksekkäästi. Ne ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin ja välittömimmin yrityksen menestymiseen. **Kriittiset menestystekijät ovat vahvuuksia ja kykyjä, joihin yritys perustaa toimintansa ja jotka erottavat yrityksen kilpailijoista.** Yrityksen tulee määrittää kriittiset menestystekijät jokaiseen näkökulmaan.

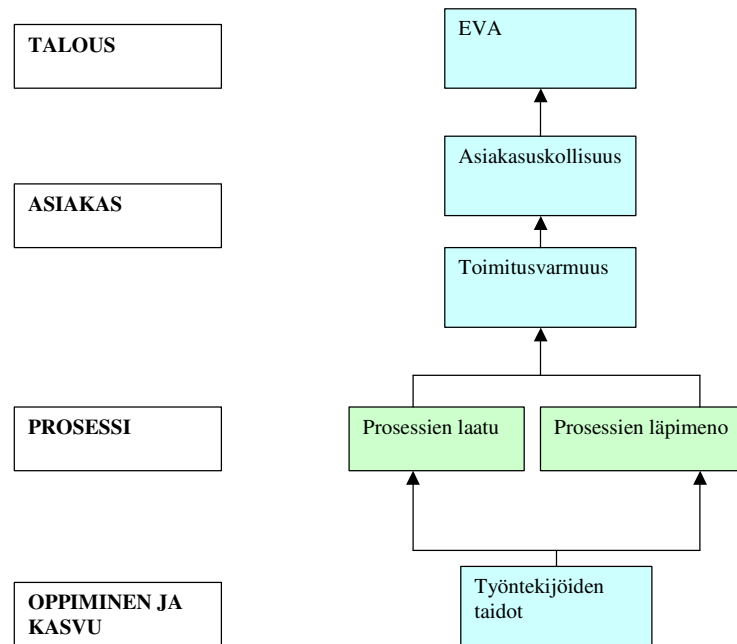
Kriittisten menestystekijöiden valinnassa on hyvä huomioida mm. seuraavia asioita: (Quality Fennica: Artikkelit)

- heijastelevat visiotasi ja strategiaasi
- pitää valita huolellisesti
- osoittavat painopistealueet mihin panostetaan vision ja valitun strategian toteuttamiseksi
- on syytä varustaa suuntaa osoittavalla sanalla kuten ”Alhaisimmat kustannukset”, ”Ensimmäisenä markkinoilla” jne. jotta mittarien laatiminen onnistuisi
- muuttuvat ajan mukana
- löytyvät asiakasarvostuksista, sidosryhmäodotuksista, kilpailija-analyyseista, SWOTista jne
- niistä heijastuvat kilpailussa erottumistekijät
- niille luodaan mittarit
- mittareille asetettavien tavoitetasojen on oltava riittävän kovat, jotta organisaatio todella pyrkii visiotaan kohti

2.1.5 Syy-seuraussuhteet

Mittaristot pyritään luomaan usein syy-seurauslogiikkaa noudattaen. Syy-seurauslogiikassa lähdetään liikkeelle yrityksen tahtotilaa kuvaavista mittareista ja luodaan näille joukko toisiinsa sidoksissa olevia, ennakoivia mittareita. Syy-seuraussuhteiden kuvauksista syntyy strategiakartta. (Malm ym. 2006: 85.)

Kuvan 3 esimerkkiyrityksen tavoitteena on viime kädessä tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Kaaviossa taloudellista lisäarvoa mitataan EVA:lla (EVA = korjattu liiketulos – WACC x sijoitettu pääoma; WACC = painotettu pääoman keskikustannus).



Kuva 3. Esimerkki syy-seuraussuhteista (Malm ym. 2006:70)

Kyseisen yrityksen johto uskoo asiakasuskollisuuden johtavan lisäarvoon. Tällöin he mittaavat asiakasuskollisuutta. Voidaan myös ajatella, että hyvä asiakaspalvelu ja asiakasuskollisuus muodostavat tässä strategian, jolla yritys pyrkii kilpailussa menestymään. Yritys pyrkii erilaistamaan itsensä kilpailijoista hyvän asiakaspalvelun avulla. Asiakkailta selvitetään seikat, jotka heille ovat kaikkein tärkeimmät pitkäaikaisen asiakassuhteen ylläpitämisen kannalta. Tässä esimerkissä asiakkaat arvostavat eniten toimitusvarmuutta. Tällöin mitataan toimitusvarmuutta ja sen kehittymistä. (Malm ym. 2006: 71.)

Seuraavaksi tulisikin kysyä, minkä sisäisten prosessien tuloksena toimitusvarmuus syntyy. Toimitusvarmuuden parantamisen suhteen toimintaa olisi kehitettävä. Esimerkissämme tilaus-toimitusprosessin laatu ja läpimeno ovat keskeisiä tekijöitä, joihin tulisi vaikuttaa, jotta toimitusvarmuus paranisi. Mitataan siis näitä. Prosessin laadun ja läpimenon kehittämisen kannalta keskeisimmäksi asiaksi johto katsoo henkilöstön osaamisen kehittämisen. Nyt tulisi seurata tässä kyseisessä prosessissa toimivien henkilöiden osaamista ja osaamisen kehittymistä. (Malm ym. 2006: 71 - 72.)

Edellä kuvatun ketjun tuloksena syntyvä mittaristo kuvaa nyt strategian; mihin asioihin keskittymällä tulemme kilpailussa pärjäämään. Sen seurauksena on määritetty toisiinsa sidoksissa olevia mittareita. Näin laadittaessa mittaristoon syntyy tulosmittareiden lisäksi ennakoivia mittareita. Ainoa puhdas tulosmittari tässä esimerkissä on EVA, kehitys

muissa mittareissa ennakoi muutoksia siinä. Tämä esimerkki selventää mittareiden johtamisen logiikkaa. (Malm ym. 2006: 72.)

Harvoin mittaristo syntyy yhden tällaisen ketjun tuloksena. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen voi vaikuttaa toimitusvarmuuden lisäksi myynnin jälkeisen palvelun taso. Tällöin asiakaspuolella tulisi mitata edellä mainittujen lisäksi palvelutasoa ja prosesseissa kiinnittää huomio siihen, miten tätä palvelua voidaan nostaa. Kun kaikki ketjut kuvataan yhdessä, päädytään strategiakarttaan. (Malm ym. 2006: 71 - 72.)

Ittner ja Larcker (2003) tekemän tutkimuksen mukaan vain 23 % tutkituista yrityksistä on rakentanut syy-seuraussuhdemalleja. Syys-seuraussuhdemalleja rakentaneiden yritysten oman pääoman tuottoaste oli keskiarvoltaan 5.15 % korkeampi, kuin yrityksissä, jotka eivät rakentaneet syys-seuraussuhdemalleja. Ilman syy-seuraussuhteiden määrittelyä päädytään useasti mittaamaan liian monia asioita, jolloin lopputuloksena saattaa olla villi sekamelska toisarvoisia, turhia tai epäoleellisia mittareita (Ittner & Lascker 2003: 90,91,94).

2.2 Strategiakartta

Strategiakartta kuvaa strategian logiikkaa ja tulokortti muuntaa strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja lyhyen tähtäimen tavoitteiksi (Kaplan & Norton 2004: 74). Strategiakartta on linkki, joka yhdistää toisiinsa strategian ja strategian toteutuksen. Yhdessä tulokorttien kanssa strategiakartat muodostavat mittaustekniikan sekä strategian johtamisen välineen. Strategiakartassa organisaation strategia voidaan esittää havainnollisesti ja selväkielisesti tiiviissä muodossa. Strategiakartassa on mukana samat näkökulmat ja mittarit kuin tulokortissa. Se varmistaa syy-seuraussuhteita määrittelemällä, että yksikään tulokortin mittareista ei ole irrallinen. (Alhola & Lauslahti 2003b: 53, Kaplan & Norton 2000: 168,170.)

Strategiakartan periaatteet voidaan kuvata seuraavasti:

Strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia.

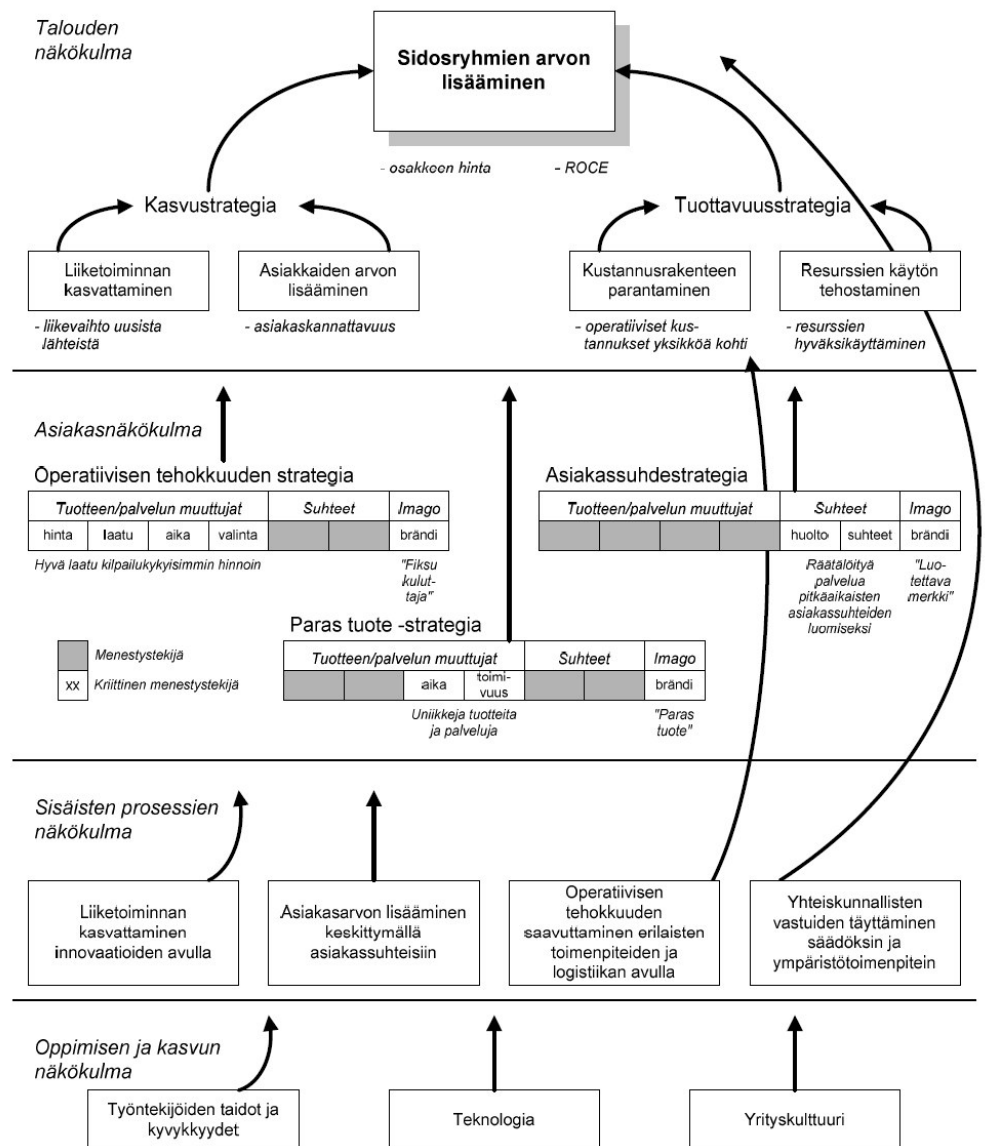
Strategian kuvaamisen lähtökohtana on ilmaista ja sovittaa yhteen lyhyen tähtäimen tavoitteet, kustannusten karsiminen ja tuottavuuden lisääminen, sekä pitkän tähtäimen tavoite, voitollinen liikevaihdon kasvu. (Kaplan & Norton 2004: 32 - 33.)

Strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin. Kestävä arvon tuottaminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Strategia edellyttää kohderyhmien ja niille annettavan arvolupauksen määrittämistä selkeästi. Arvolupauksen selkeys on strategian tärkein yksittäinen ulottuvuus. (Kaplan & Norton 2004: 34.)

Arvoa tuotetaan sisäisten liiketoimintaprosessien avulla.

Strategiakartan ja tuloskorttimittariston taloudelliset näkökulmat ja asiakasnäkökulmat kuvaavat niitä tuloksia, joihin organisaatio pyrkii. Organisaation tavoitteita ovat osakkeenomistajan arvon lisääminen kasvattamalla liikevaihtoa ja parantamalla tuottavuutta, yrityksen osuuden kasvattamiseen asiakkaiden kokonaisostoissa, asiakkaiden pitämien tyytyväisinä, nykyisten asiakkaiden säilyttämien, asiakasuskollisuuden lisäämien sekä uusasiakashankinta. (Kaplan & Norton 2004: 34.)

Kaplan ja Norton ovat mallintaneet strategiakartan rakentamista. Heidän tasapainotettuun mittaristoon liittyvä esimerkki strategiakartasta on kuvassa 4.



Kuva 4. Strategiakartta Tasapainotetun mittariston näkökulmin (Kaplan & Norton 2000: 168-169)

2.3 Tulokortti

Moniulotteiset mittaristot –tulokortit – ovat yleistyneet Suomessa 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun aikana. On hyvä huomioida, että niitä on kuluneiden lähes viidentoista vuoden aikana rakennettu, sovellettu ja käytetty monin eri tavoin. Mittaristojen hyödyt ovat sidoksissa käyttötapaan. Siksi ensimmäinen ja tärkein asia lähettäessä suunnittelemaan moniulotteisen mittariston käyttöönottoa ja hyödyntämistä on päättää, mitä mittaristolta halutaan. Johdon tulee tehdä itselleen selväksi, mikä tulee olemaan mittariston rooli osana yrityksen ohjausjärjestelmää. (Malm ym. 2006.)

Kuvassa 5 on hahmotettu strategian ja tulokortin linkitysprosessia.



Kuva 5. Strategiasta tulokorttiin prosessi (Qualitas Fennica: Artikkelit)

BSC tai kuten sitä Suomessa on usein kutsuttu – tulokortti syntyi kahdessatoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetusta hankkeesta, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suoritusten mittausta. Mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudellisiin seikkoihin. Taloudellisten mittareiden katsottiin kuitenkin kuvaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa – kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. Näissä yrityksissä saatujen kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton (1992) esittelivät menestystekijämittariston, tulokortin (Balanced Scorecardin BSC). Ryhtyessään levittämään ajatuksiaan maailmalle Kaplan ja Norton hakivat tulokorttimittaristolle analogiaa lentokoneen ohjaamosta. Kuten pilotti ohjatessaan nykyaikaista lentokonetta, tarvitsee myös yritysjohto, moniulotteista organisaatiota

muuttuvassa maailmassa ohjatessaan, useampia mittareita, joiden avulla se pystyy määrittämään sijaintinsa ja etenemissuunnan. (Malm ym. 2006: 18.) Kun tulokorttia käytetään strategisena ohjausvälineenä, mittaamisen tulisi keskittyä niihin asioihin, joihin organisaatiossa työskentelevät voivat toiminnallaan vaikuttaa. (Malm ym. 2006: 85.)

2.3.1 Mittariston määrittely eri organisaatiotasolle

Luontevin lähtökohta tulokortin rakentamiselle on strateginen liiketoimintayksikkö (strategia business unit, SBU). SBU:lla on tyypillisesti omat tuotteet, markkinat, kilpailijat sekä kilpailustrategia. SBU voi viitata joko tulosityksikköön, divisioonaan tai tytäryhtiöön, riippuen organisaation koosta ja toiminnan luonteesta. (Malm ym. 2006: 75.)

Mittaristoja voidaan suurissa organisaatioissa ottaa käyttöön joko linkittämällä eri tasojen mittaristot toisiinsa tai antamalla kunkin tason määrittää itse tarpeelliseksi katsomansa mittarit. Mikäli kukin taso saa valtuudet itsenäisesti päättää tulokortin sisällöstä, kysymyksessä on usein hälytysjärjestelmätyyppinen sovellus. Organisaation ylempi taso ei pyri ohjaamaan mittariston avulla alemmaa ja näin ohjausmekanismina toimii tavallisesti edelleen tulos. (Malm ym. 2006: 76.)

Tulokortin mittaristo muodostuu sekä strategisista mittareista, että operatiivisista mittareista. Mittareiden eroja on selvitetty kuvassa 6.

Strategiset mittarit	Operatiiviset mittarit
➤ Linkittyvät visioon	➤ Linkittyvät missioon ja arvoihin
➤ Johdetaan kriittisistä menestystekijöistä	➤ Johdetaan liiketoiminnan muista perusasioista
➤ Määrä 2....4 kpl (< 1/3 mittareiden määrästä)	➤ Sisältävät 12-15 mittaria
➤ Vaihtuvat muutaman vuoden välein	➤ Pysyvät yleensä samoina vuosia
➤ Koostuva usein indekseistä, joissa useita osatekijöitä	➤ Saattavat olla aiempia strategisia mittareita
➤ Ylin johto seuraa	➤ Monet esimiesportaat seuraa
➤ Keskittyvät yhteen kahteen tulokortin näkökulmaan	➤ Keskittyvät tulokortin kaikkiin näkökulmiin

Kuva 6. Strategiset / operatiiviset mittarit

2.3.2 Tulokorttien johtaminen yksikkötasolta alaspäin: osasto-, tiimi- ja henkilökohtaiset tulokortit

Tulokortin jalkauttamista organisaation eri tasoille on kuvattu kuvassa 7. Kun yrityksen johto kommunikoi tulokortin avulla yrityksen vision ja strategian, se voi kannustaa eri tasoilla työskenteleviä ihmisiä löytämään itse mittarit, jotka heidän omassa työssään kuvaavat seikkoja, joiden menestyksellinen hoitaminen auttaa koko yrityksen strategian toteutumista. (Malm ym. 2006: 78.)



TULOKORTTIEN JALKAUTTAMINEN...

Ref. Paul R. Niven, 2002

Huom!

Alemman tason korteissa saattaa joitakin ylemmän tason kortin tavoitteita jäädä auki eikä niihin pidäkään väkisin keksiä tavoitteita. Vain missä alempi taso toteaa voivansa omilla toimillaan voivansa vaikuttaa! **LUOVUUDEN AKTIVOINTI ALATASOILLA ON OLENNAINEN!!!**

Kuva 7. Tulokorttien jalkauttaminen organisaatioon (Qualitas Fennica: Artikkelit)

Mittareita mietittäessä on hyvä johdon keskuudessa pohdiskella seuraavia asioita: (Qualitas Fennica: Artikkelit)

- ❖ Millainen on oma näkemyksesi siitä, missä meidän tulisi olla 3 – 5 v kuluttua?
- ❖ Millaiset haasteet meitä ovat kohtaamassa?
- ❖ Millaista informaatiota seuraat tällä hetkellä organisaatiossasi?
- ❖ Mitkä mielestäsi ovat kriittiset menestystekijämme visiomme saavuttamiseksi?
- ❖ Mistä tiedät nyt, että miten meillä menee?
- ❖ Millaisia seurantaraportteja käytät ja miten ne palvelevat seurantaa?
- ❖ Miten asetat uusia tavoitetasovaatimuksia?
- ❖ Miten valitset strategiapainotukset, joilla lähestyt visiota?

- ❖ Millaisia esteitä näet tulokuntomme edessä?
- ❖ Onko meillä mielestäsi väärään toimintaan ohjaavia mittareita nyt?

Lähdettäessä viemään mittausta organisaation SBU-tasolta alaspäin on hyvä pohtia, tuleeko mittaristo kaikilla tasoilla rakentaa alkuperäisen tuloskortin muodossa neliulotteiseksi. Välttämättä tämä ei ole aina tarpeen tai edes järkevää. Joillekin osastoille, tiimeille tai henkilöille saattaa olla vaikeaa määrittää esimerkiksi taloudellisia tavoitteita. Lisäksi neliulotteinen mittaaminen kaikilla tasoilla tulee helposti työlääksi ja kalliiksi. On myös vaara, että viesti strategian sisällöstä hukkuu liian moniulotteiseen operatiiviseen mittaamiseen. (Malm ym. 2006: 78.)

Kysymykseen rakennetaanko tuloskortti tulosityksiköille vai prosesseille, ei ole yhtä oikeaa vastausta. Kysehän on siitä, mitä mittaamisella tavoitellaan. Yleisohjeena voisi kuitenkin toimia se, että mittaristot tulee rakentaa vastaamaan organisaation vallankäytön rajoja, nykyisiä tai tulevia. On vaikea kuvitella, että mittaristot eläisivät kauaa organisaatiossa, joissa taloudellinen valta ja vastuu on määritetty eri tavoin kuin mittaristot. Totutusta toimintamallista on tunnetusti vaikea oppia pois. (Malm ym. 2006:80.)

Paras tapa edetä mittareiden määrittelyssä on pohtia kunkin osaston, tiimin tai yksilön roolia osana kokonaisuutta. Myös erillisten palvelu ja tukiyksiköiden toiminta tulisi suunnata tukemaan yrityksen strategian toteutumista. Kokonaisuuden tavoitteista on usein mahdollista johtaa tavoitteet myös kokonaisuuden osille. (Malm. ym. 2006: 78 - 79.)

3 Strategian sisäistäminen organisaatiossa

3.1 Uusi johtamisjärjestelmä

Kaplan ja Norton selvittivät eroja strategian toteuttamisessa yleisesti sekä neljässä tulokorttia soveltavassa yrityksessä. Jälkimmäiset yritykset ottivat tulokortin mittariston käyttöön varhaisessa vaiheessa tukeakseen strategia ja organisatorisia muutoksia. Näissä yrityksissä ”pitkän tähtäimen” tavoitteet toteutuivatkin melko nopeasti. (Kaplan & Norton 2002: 8 - 9.)

Mittariston ansiosta nämä menestyvät organisaatiot saattoivat rakentaa **uudenlaisen johtamisjärjestelmän, jonka tavoitteena oli strategian hallitseminen**. Uusi johtamisjärjestelmä koostui kolmesta ulottuvuudesta (Kaplan & Norton 2002: 8 – 9):

- *strategia*. Strategiasta tehtiin keskeinen johtamisväline. Tulokortin mittariston ansiosta organisaatiot saattoivat kuvata ja viestittää strategiansa ensi kertaa ymmärrettävällä tavalla, mikä mahdollisti myös sen mukaisesti toimimisen.
- *fokus*. Oli luotava erittäin tiukka fokus. Tulokortin mittaristoa käytettiin ”navigointivälineenä”, kaikki organisaation resurssit ja toiminnot voitiin kohdistaa strategian mukaan.
- *organisaatio*. Kaikki työntekijät saatiin toimimaan periaatteessa itsenäisesti. Tulokortin mittaristo tarjosi logiikan ja arkkitehtuurin, joiden avulla voitiin muodostaa uusia organisatorisia yhtymäkohtia liiketoimintayksiköiden, yhteisten palveluyksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden välille.

Esimerkin yrityksissä tulokortin mittaristoa käytettiin strategialähtöisen organisaation luomiseen, minkä ansiosta pystyttiin raivaamaan esteet strategian toteuttamisen tieltä. (Kaplan & Norton 2002: 8 - 9.)

3.2 Strategialähtöinen organisaation periaatteet

Kuvassa 8 kuvataan strategialähtöisen organisaation periaatteet. Nämä periaatteet ovat: yritysjohto käynnistää muutosprosessin, strategiasta tehdään jatkuva prosessi, strategiasta tehdään osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä, organisaatio mukautetaan strategiaan ja strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä. (Kaplan & Norton 2002: 11.)



Kuva 8. Strategialähtöisen organisaation periaatteet (Kaplan & Norton 2002: 11)

Kaplan ja Norton (2002: 10 - 19) ovat tukiessaan menestyneitä tuloskorttia käyttäneitä yrityksiä havainneet tietyn kaavan, jonka mukaan strategian keskittäminen ja kohdistaminen tapahtuu.

- Tuloskortin käyttöönottaneet yritykset keskittivät ja kohdistivat johtoryhmänsä, liiketoimintayksikkönsä, henkilöstöressurssinsa, teknologiansa ja taloudelliset resurssinsa organisaation strategian mukaan.

Kaplan ja Norton (2002: 10-19) ovat muodostaneet kaavasta viisi periaatetta strategialähtöisen organisaation periaatteiksi. Kustakin periaatteesta olen ottanut tähän seuraavaksi lyhyen kuvauksen.

1. Periaate: *Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä*

Tuloskortti toimii eräänlaisena reseptinä, jonka avulla organisaatioissa olevat aineosat voitiin yhdistää kestäväen arvon luomiseksi. Resepti vastasi yrityksen strategiaa, jossa yhdistettiin sisäiset resurssit ja osaaminen ainutkertaisen arvon luomiseksi valituille asiakkaille ja markkinasegmenteille. Muuntamalla strategian strategiakartan ja tuloskortin mittariston muodostamalla loogisella arkkitehtuurilla, organisaatiot luovat yhteisen ymmärrettävän viitekehyksen kaikille yksiköilleen ja työntekijöilleen. (Kaplan & Norton 2002: 11 - 13.)

2. Periaate: *Organisaation mukauttaminen strategiaan*

Organisaatiot luodaan perinteisesti eri toimintojen ympärille, kuten rahoitus, tuotanto, markkinointi, myynti, tuotekehitys ja ostot. Strategialähtöiset organisaatiot pystyvät kuitenkin rikkomaan nämä toimintojen väliset rajat. (Kaplan & Norton 2002: 13.)

Syntyy organisaatioita, jotka keskittyvät tulokortin mittariston strategiateemoihin. Menestyvät yritykset käyttävät tulokortin mittaristoa koordinoitakseen organisaation eri osien toimintaa sen varmistamiseksi, että kokonaisuus on enemmän kuin osien summa. (Kaplan & Norton 2002: 14.)

3. Periaate: *Strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä*

Niissä yrityksissä, joissa otetaan käyttöön uusi strategia, toimitusjohtaja ja johtoryhmä eivät pysty toteuttamaan sitä yksin. Siihen tarvitaan organisaation jokaisen henkilön aktiivinen työpanos. Kuinka strategia sitten siirretään hallituksen kokoushuoneesta yrityksen hallintoon ja sieltä edelleen etulinjaan, päivittäisiin toimintoihin ja asiakaspalveluun? (Kaplan & Norton 2002: 14.)

Strategiakeskeisen organisaation johtajat käyttävät tulokortin mittaristoa viestittääkseen ja opettaakseen organisaatiolle uutta strategiaa. Strategiakeskeisissä organisaatioissa kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä strategia ja toimittava päivittäisissä töissään tavalla, joka tukee strategian onnistumista. Kyse ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta vaan viestinnästä. (Kaplan & Norton 2002: 14.)

Kaikki menestyneet yritykset liittivät tulokorttijärjestelmään kannustuspalkkion. Palkitseminen perustui liiketoimintayksikön ja kyseisen toimialan mittareihin, jolloin strategiassa korostui ryhmätyön merkitys. Palkitsemisjärjestelmät lisäsivät työntekijöiden kiinnostusta kaikkia strategisia osa-alueita kohtaan ja lisäsivät heidän tulokortin mittariston tuntemustaan. Strategiasta tuli osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä, sillä kaikki ymmärsivät strategian ja olivat motivoituneita toteuttamaan sitä. (Kaplan & Norton 2002: 15.)

Joidenkin yritysjohtajien mielestä strategiaa ei pidä paljastaa koko organisaatiolle, koska arvokas tieto saattaa vuotaa kilpailijoille. Mobilin Brian Baker näkee asian toisin: ”*Strategiamme tietämisestä ei ole heille (kilpailijoille) mitään hyötyä, elleivät he pysty toteuttamaan sitä. Toisaalta taas mekään emme pysty toteuttamaan strategiaamme, jos henkilökuntamme ei tunne sitä. Meidän on tartuttava tähän tilaisuuteen.*” (Kaplan & Norton 2002: 14.)

4. Periaate: *Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi*

Tässä prosessissa nousi esille kolme tärkeää teemaa: organisaatiot yhdistivät strategian budjetointiprosessiin, ottivat strategian tarkastelu mukaan johtoryhmän kokouksiin ja ottivat käyttöön strategian oppimis- ja omaksumisprosessit. (Kaplan & Norton 2002: 16 - 17.)

5. Periaate: *Yritysjohto käynnistää muutoksen*

Kokemus on osoittanut toistuvasti, että tärkein yksittäinen tekijä strategian toteuttamisen onnistumisessa on **johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus**. Strategian toteuttaminen edellyttää herkeämätöntä tarkkaavaisuutta ja keskittymistä muutosaloitteisiin sekä tuloksiin, jotka eivät vastaa asetettuja tavoitteita. Jos prosessien johtajat eivät ole aktiivisia, muutoksia ei tapahdu, strategia ei toteudu ja tilaisuus tulosten saavuttamiseen menetetään. Menestyvän tuloskorttiohjelman toteuttaminen alkaa sen tunnustamisella, että kyseessä on muutosprojekti. (Kaplan & Norton 2002: 18.)

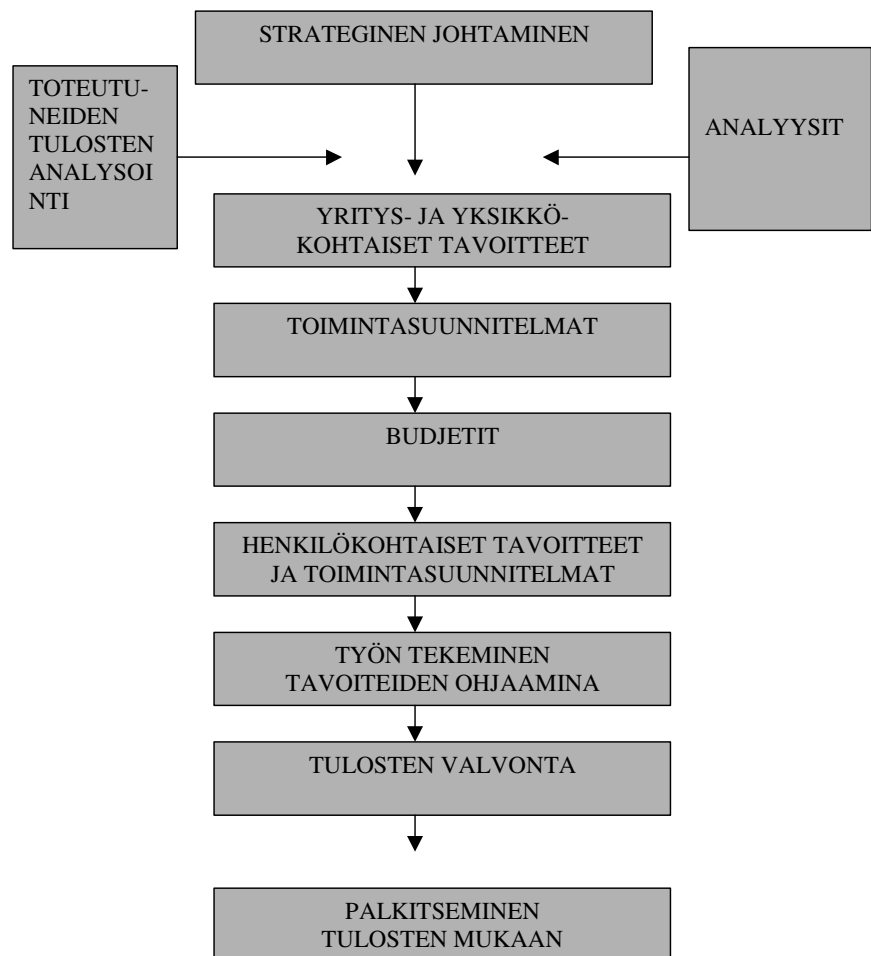
On tärkeää luopua perinteisistä valtarakenteista. Strategiaryhmien luominen, demokraattiset kokoukset ja avoin kommunikointi ovat osa muutoksen hallintaa. Johtamisjärjestelmän tulee tukea ja vahvistaa kehitystä ja tukea muutosta. (Kaplan & Norton 2002: 19.)

Ensimmäisessä vaiheessa, liikekannallepanossa, organisaatiolle on selitettävä, miksi muutoksia tarvitaan – **organisaation on herätettävä**. John Kotterin mukaan muutostapahtuma alkaa huipulta, ja johtajien on tehtävä kolme asiaa: 1) saatava aikaan kiireen ja tärkeyden tunnelma, 2) luotava opastava kehys ja 3) kehitettävä visio ja strategia. Menestyneiden tuloskorttia käyttävien organisaatioiden johtajat käyttivät tätä kaavaa. (Kaplan & Norton 2002: 18.)

Kun muutosprosessi on käynnistynyt, tulee luoda muutosta ohjaava johtamismalli. Prosessin edetessä johtajat muokkaavat olemassa olevaa johtamisjärjestelmää vahvistaakseen kehitystä ja tukeakseen muutoksia. Hyvät johtajat eivät luonnollisesti tunne ”pysähtynyttä tilaa”. Kun uusi strategia ja kulttuuri upotetaan johtamisjärjestelmään, ne voivat joissain tapauksissa muodostaa myös esteen tulevalle kehitykselle. Kilpailuympäristö muuttuu jatkuvasti, ja myös strategioiden on muututtava koko ajan, jotta ne heijastavat mahdollisuuksien ja uhkien muutoksia. Strategian on oltava jatkuva prosessi. **Johtamisen taito piilee siinä, että pystytään taitavasti tasapainottamaan vakaan ja muuttuvan tilan välinen jännite.** (Kaplan & Norton 2002: 19 - 20.)

3.3 Strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteen kytkeminen

Peruskytkentä strategioista operatiiviseen johtamiseen on tehtävä hyvällä vuosisuunnittelulla. Kuvassa 9 on operatiivisen johtamisen periaatemalli, jota on Suomessa sovellettu jo parinkymmenen vuoden ajan strategioiden purkamiseen läpi organisaation. Se on ”iätön tavoitejohtamismalli”, jonka avulla strategiat puretaan vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. (Kamensky 2004:310.).



Kuva 9. Operatiivisen johtamisen malli (Kamensky 2004:310)

Vuotuisen tavoiteasetannan ja toimintasuunnitelmien perustan muodostavat voimassa olevat strategiat. Strategioihin perustuvaa lähtötilanneanalyysia täydennetään tarvittaessa tilannekohtaisilla analyysillä ja tuoreemmilla tunnusluvuilla. Vuosisuunnittelun tärkein asia on yksikön tavoiteasetanta. Tavoiteasetannassa haetaan strategiasta lähtien oikea tasapaino taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden,

sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välillä. (Kamensky 2004-311.).

Käytännössä koko organisaatio osallistuu operaatioilla strategioiden toteuttamiseen. Siksi on kiinnitettävä erityistä huomiota strategian ja operatiivisen johtamisen yhteen kytkemiseen. (Kamensky 2004:309.)

3.4 Strategian toteutumisen esteet

Kaplanin ja Nortonin (1996a: 191) mukaan perinteiset johtamisjärjestelmät aiheuttavat esteitä strategian laadinnan ja toteuttamisen välille. Tällaisia esteitä ovat:

1. Visio- ja strategiaeste

Vain 7 % organisaation henkilöstöstä ymmärtää yrityksen vision ja strategian. Mistä tämä johtuu? Visio on usein ainoastaan yhden johtajan tai hänen esikuntansa luoma ja kirjaama ”tarina”, jota ei osata kääntää ymmärrettävään ja toimivaan, selkeästi esitettävään muotoon. Visiot ja strategiat ovat olemassa, mutta ne ovat varsin passiivisia eivätkä puhuttele käytännön tekemistä tai organisaation toimijoita. (Kaplan & Norton 1996a: 193-194, Määttä 2000:131.)

2. Strategian toiminnallistamisesta

Strategiaa ja tavoitteita ei ole kytketty osasto-, ryhmä- tai yksilötasolle. Tiimien ja työntekijöiden tavoitteet perustuvat liikaa osaston lyhyen aikavälin taktisiin tavoitteisiin, mikä voi johtaa kirjanpidolliseen kikkailuun ja osaoptimointiin, jotka eivät tue pitkän aikavälin strategioita. (Kaplan & Noton 1996a: 194 Mättä 2000:131.)

3. Budjettieste

Lyhyen aikavälin voimavarojen ja toimintojen kohdentamista ei ole kytketty pitkän aikavälin strategiaan painopisteisiin. Monien aloitteiden strategisia vaikutuksia aliarvioidaan ja kuukausi- sekä neljännesvuosiraportit keskittyvät selittämään budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen välisiä eroja eivätkä sitä, mikä vaikutus niillä on strategiaan tavoitteisiin. Organisaatioilla on usein eri ihmisten hoitamat aivan erilaiset prosessit strategiselle suunnittelulle ja vuosittaiselle budjetoinnille. (Kaplan & Norton 1996a: 195, Määttä 2000:132.)

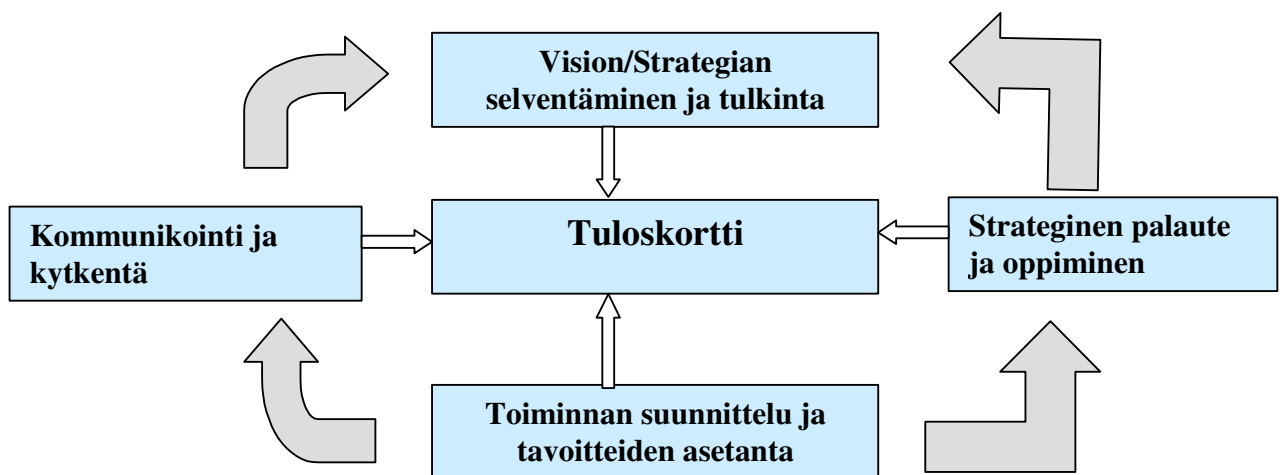
4 Strategian arviointi- ja oppimisesta

Saatu palaute on taktista, ei strategista. Organisaatiolla ei ole käsitystä siitä, toimiiko ja eteneekö se strategiansa suunnassa ja toimiiko strategia ylipäätään. Useimmat johdon seuranta- ja raportointijärjestelmät tuottavat tietoa vain lyhyen aikavälin suorituskyvystä keskittyen taloudellisiin mittareihin ja niiden toteutumisen seurantaan ja arviointiin ei käytetä juurikaan aikaa. Ilman palautetta strategian toimivuutta on mahdoton testata. (Kaplan & Norton 1996a: 196, Määttä 2000: 132.)

4 Tulokortin käyttö toiminnan johtamisessa

4.1 Strategian johtamisprosessi

Kaplan ja Norton kehittivät tulokortista nelivaiheisen strategian implementoinnin ja ohjaamisen johtamisprosessin, joka on kuvattu kuvassa 10. Tämän prosessin vaiheet auttavat organisaatiota vastaamaan strategian toteuttamisen esteisiin.



Kuva 10. Strategian nelivaiheinen johtamisprosessi (Kaplan & Norton 1996b: 77)

Yrityksen strategia on lähtökohtana koko johtamisprosessille, joten liikkeelle lähdetään vision ja strategian selventämisestä ja tulkinnasta ja yhteisymmärryksen saavuttamisesta. Jotta työntekijät uskovat organisaation visio- ja strategiajulistuksiin, ne on konkrätisoitavan ja ilmaistava yhtenäisten, pitkäaikaisia menestystekijöitä kuvaavien mittareiden muodossa. Kun mittarit ja tavoitteet on strategian pohjalta määritelty, seuraavaksi prosessi lähtee kommunikoimaan ja välittämään niitä eteenpäin organisaation eri tasoille. (Kaplan & Norton 1996b: 76-77,82-84.)

Seuraavassa vaiheessa yhdistetään yrityksen liiketoiminta- ja taloudelliset suunnitelmat, asetetaan ja hyväksytään näille haastavat tavoitteet sekä määritellään resurssit, joilla tavoitteisiin päästään. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen vuosibudjetoinnin ja pitkän aikavälin strategisen suunnittelun yhdistämistä niin, että vuotuinen budjetti tukee valittua strategiaa. Erilaiset muutoshankkeet ja investoinnit

voidaan tuloskortin avulla priorisoida ja samalla varmistaa, että ne ovat sopusoinnussa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa (Kaplan & Norton 1996b: 76-77,82-84).

4.2 Mittaristosta johtamisjärjestelmäksi

Strategiaa kuvaavan mittausjärjestelmän laatimista varten tarvitaan yleinen strategiamalli. 1800-luvulla elänyt sotastrategisti Carl von Clausewitz painotti mallin tärkeyttä strategisen ajattelun hahmottamisessa ”Jokaisessa teoriassa tulee ensiksi selvittää epäselvät termit ja käsitteet... Vasta kun termeistä ja käsitteistä on yksimielisyys, asioita voidaan käsitellä helposti ja selkeästi ja voidaan olettaa, että jokainen lukija jakaa saman näkökulman”. (Kaplan & Norton 2004: 29.)

Tuloskorttimittaristo tarjoaa mallin, jonka avulla arvon tuottamiseen tähtäävä strategia voidaan kuvata. Malli sisältää useita tärkeitä osa-alueita:

- Taloudellinen näkökulma ilmaisee lopullisesti organisaation menestymisen. Strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestävästä arvosta kasvua osakkeenomistajille.
- Asiakasnäkökulma on keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa taloudellista tulosta. Menestystä voidaan mitata sellaisilla tulosmittareilla kuin asiakastyytyväisyys, sitoutuminen ja kasvu. Asiakasnäkökulmassa määritetään myös asiakassegmentille suunnattu arvolupaus. Asiakkaalle annettavan arvolupauksen määrittäminen on strategian keskeinen osa-alue.
- Arvolupaus välitetään asiakkaille sisäisen prosessin avulla. Sisäisten prosessien hyvät tulokset ennakoivat parannuksia asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvissä tuloksissa.
- Kestävä arvon tuottaminen lähtee aineettomasta pääomasta. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi. Oppimisen ja kasvun tulosten paraneminen ennakoivat parannusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestykseen.
- Neljän näkökulman tavoitteet linkittyvät syy seuraussuhteiden ketjuksi. Aineettoman pääoman kehittäminen ja kohdistaminen parantavat prosessin tulosta, mikä puolestaan tukee asiakkaisiin ja osakkeenomistajiin liittyviä tuloksia. (Kaplan & Norton 2004: 29.)

Kaplan ja Norton ajattelivat, että mittarit, jotka kuvaavat menestystä asiakasrajapinnassa sekä prosessien toimivuutta ja henkilöstön aloitteellisuutta auttavat ennakoimaan taloudellisessa tilanteessa tapahtuvia muutoksia. Voidakseen tehdä hyviä päätöksiä johdon tulee

tietää, missä mennään. Mittaristo toimii tässä ajattelumallissa tiedon tuottajana ja hälyttäjän roolissa. (Malm ym. 2006: 18.)

Viime vuosien aikana Kaplan ja Norton ovat korostaneet mittariston käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Mittariston avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Muun muassa Fortune-lehden artikkelissa on toistuvasti väitetty, että yritysten ongelmat eivät useinkaan johdu huonosta strategiasta, vaan siitä, ettei valittua strategiaa pystytä toteuttamaan. (Malm ym. 2006: 19.)

Tutkimus teoksessa ”Strategialähtöiset organisaatiot” on kuvattu organisaatioita, jotka omaksuvat tuloskortin mittariston osaksi johtamisjärjestelmänsä. Ne yritykset toteuttivat strategiaansa tehokkaasti ja nopeasti. Nämä organisaatiot kuvasivat strategiaansa tuloskortin mittariston avulla, liittivät johtamisjärjestelmänsä mittaristoon ja tätä kautta strategiaan. Ne osoittivat todeksi tuloskortin mittariston perusväittämän: ”Se, mitä voit mitata, voi myös hallita”. (Kaplan & Norton 2004: 28 - 29.)

Tuloskorttia voidaan käyttää perinteisesti mittausjärjestelmänä, mutta edistyneempi käyttötapa on hyödyntää sitä strategisena johtamisjärjestelmänä. Kaplan ja Norton ovat kehittäneet nelivaiheisen johtamisprosessin, jonka vaiheet erikseen ja yhdessä auttavat liittämään pitkän aikavälin strategiset päämäärät lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. (Malm ym. 2006: 92.)

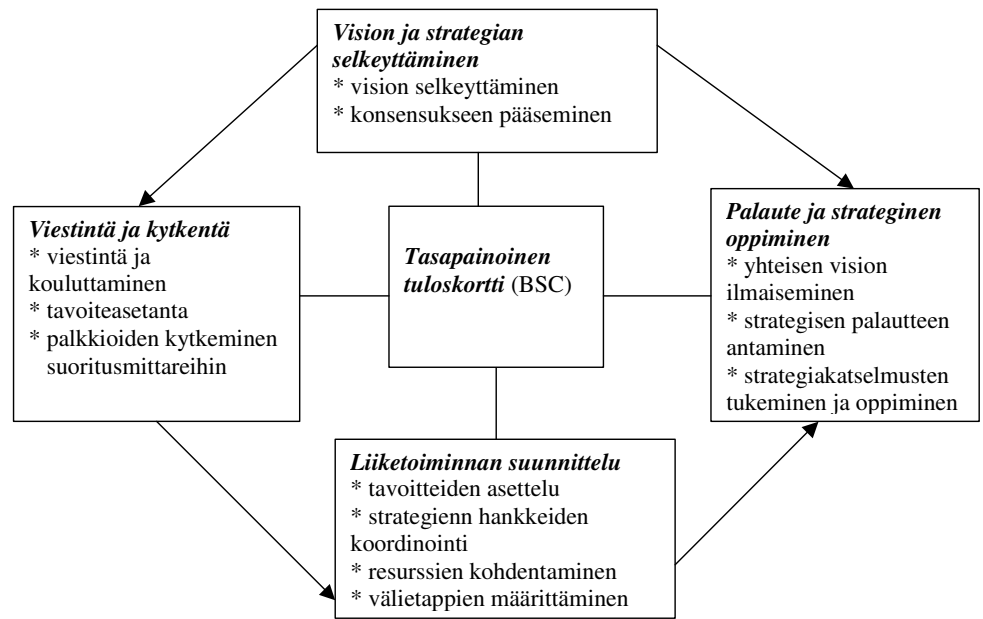
Kuvaa 11 Malm ym. (2006: 94) avaavat seuraavasti:

- Jotta **visio** ja **strategia** voidaan toteuttaa, on ne ensin osattava konkretisoida päämääräksi ja mittareiksi ja koko ylimmän johdon (johtoryhmän) on oltava niistä **yksimielisiä**.

- **Viestintä- ja kytkeäprosessi** auttaa johtajia kertomaan strategioista organisaation eri tasoille ja kytkemään strategian sitten eri yksiköiden tavoitteisiin.

- **Liiketoiminnan suunnittelu** mahdollistaa sen, että liiketoiminnalliset ja taloudelliset suunnitelmat voidaan sovittaa yhteen. Mittaristo antaa johtajille mahdollisuuden asettaa uudet muutoshankkeet järjestykseen siten, että toteutetut hankkeet ovat sopusoinnussa pitkän aikavälin strategisten päämäärien ja yrityksen vision kanssa. Jo pelkkä mittariston laatiminen yhdistää pitkän tähtäimen suunnitteluprosessin ja lyhyen tähtäimen budjetointiprosessin, jolloin vuotuiset budjetit tukevat asetettua strategiaa.

- Neljäs prosessi opettaa johtajille **strategisen oppimisen kyvyn**. Kun yrityksen johtamisjärjestelmä keskittyy tasapainotetun mittariston ympärille, yritys pystyy seuraamaan kehitystään myös asiakkaan, sisäisten liiketoimintaprosessien sekä oppimisen ja kasvun kannalta. Tällöin johto saa nopeammin **palautteen** strategian toimivuudesta, kuin jos seurattaisiin toimintaa vain perinteisillä taloudellisilla mittareilla. (Malm ym. 2006: 93 - 94.)



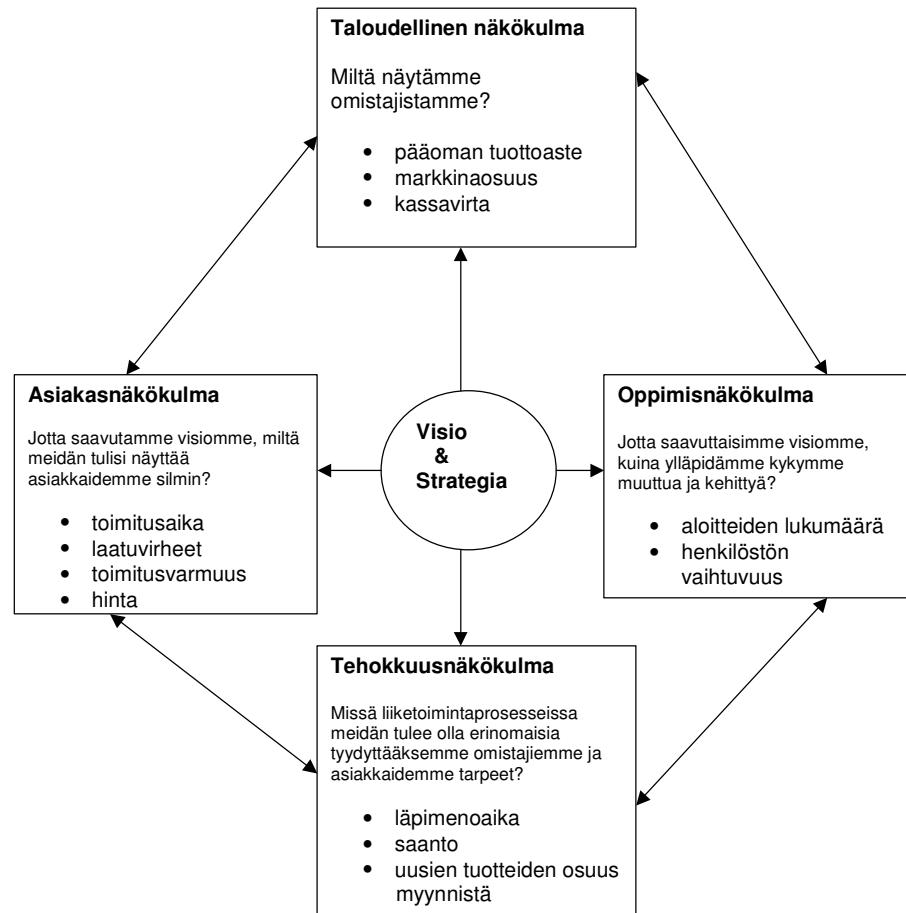
Kuva 11. Strategian johtamisen neljä prosessia (Malm ym. 2006: 93)

4.3 Tulokortin näkökulmat

Näkökulmia valitessamme valitun näkökulman tulee aina perustua strategisiin syihin. Näkökulman on mietittävä yrityksen oman organisaation suuntaviivojen ja kilpailuetujen kannalta. Niitä ei voi eikä saa toiselta yritykseltä kopioida. (Malm ym. 2006: 24).

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä tulokortissa oli neljä näkökulmaa; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Alkuperäinen tulokorttimalli on syntynyt 12 eri yrityksen kehityshankkeen tuloksena, joten samat näkökulmat tuskin palvelevat kaikkia yrityksiä yhtä hyvin (Kaplan & Norton 2005: 174).

Kuvassa 12 on kuvattu perinteiset Kaplanin ja Nortonin neljä näkökulmaa talous-, asiakas-, tehokkuus- ja oppimisenäkökulmat.



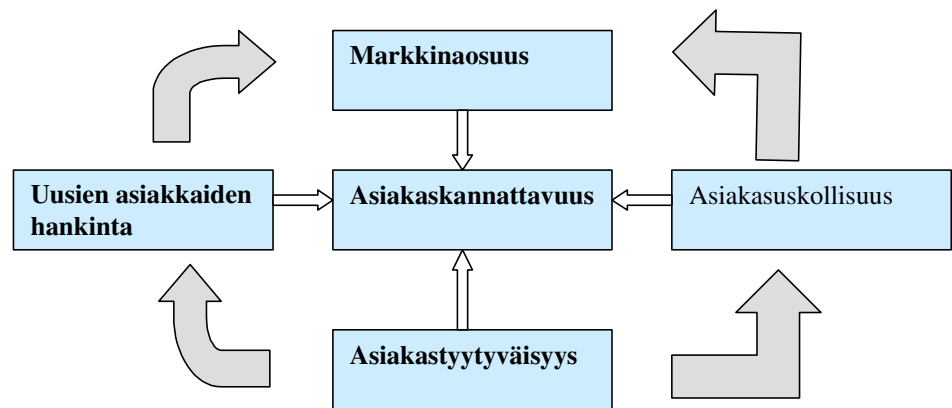
Kuva 12. Tulokortin näkökulmat (Malm. ym. 2006: 17)

4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Taloudellisen tai omistaja näkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia tulokortissa. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet taas vaihtelevat sen mukaan, missä taloudellisessa tilanteessa yritys on. Voimakkaassa kasvuvaiheessa ovat tavallisia esimerkiksi erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Ylläpitovaiheen yrityksissä, joihin suurin osa yrityksistä lukeutuu, korostuvat kannattavuuden mittarit. Elinkaaren loppuvaiheessa taas yrityksestä saatava kassavirta näyttelee merkittävää roolia (Malm ym. 2006: 25).

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa on havainnollistettu kuvassa 13. Asiakasnäkökulmaan valitaan ne asiat, joilla yritys aikoo kilpailussa menestyä.



Kuva 13. Asiakasnäkökulman ydinmittarit (Kaplan & Norton 1996a: 68)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toista ryhmää voidaan kutsua **perusmittareiksi**. Nämä ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa. Markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat varsin tavallisia tähän ryhmään kuuluvia mittareita. Voidaan ajatella, että ne heijastelevat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottaessa. (Malm ym. 2006: 25.)

Toista ryhmää voidaan kutsua **asiakas lupauksen mittareiksi**. Näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen **kilpailustrategian ydin**. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Näistä asiakas lupauksen tekijöistä ja niitä vastaavista mittareista tulisi selkeästi heijastua se, millä yritys aikoo kilpailussa menestyä. Toisin sanoen näkökulma asiakas lupauksen mittareissa on siis pikemminkin asiakkaan kuin yrityksen. (Malm ym. 2006: 26.)

Asiakasnäkökulman mittareita ja syy – seuraussuhteita on havainnollistettu kuvassa 14.



Kuva 14. Syy – seuraussuhteet (Qulitas Fennica: Artikkelit)

4.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Tilaus-toimitusprosessin lisäksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi voivat korostua kilpailuedun luojina. Erityisesti innovointiprosessi voi auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä sen sijaan, että keskitytään yksinomaan tehostamaan nykyisiä operatiivisia toimintoja. (Malm ym. 2006: 27 – 28.)

Tuloskortin rakentamisen yhteydessä taas joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (Malm ym. 2006: 27 – 28.)

Strategian tulisi määrittää, mikä tai mitkä prosesseista kulloinkin valitaan seurannan kohteiksi yrityksen tai yksikön tuloskorttiin. Ehkäpä juuri uusien ja tulevaisuutta luovien prosessien merkitystä korostaakseen Kaplan ja Norton (2003) ovat jakaneet yrityksen sisäiset prosessit neljään ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. (Malm ym. 2006: 27 – 28.)

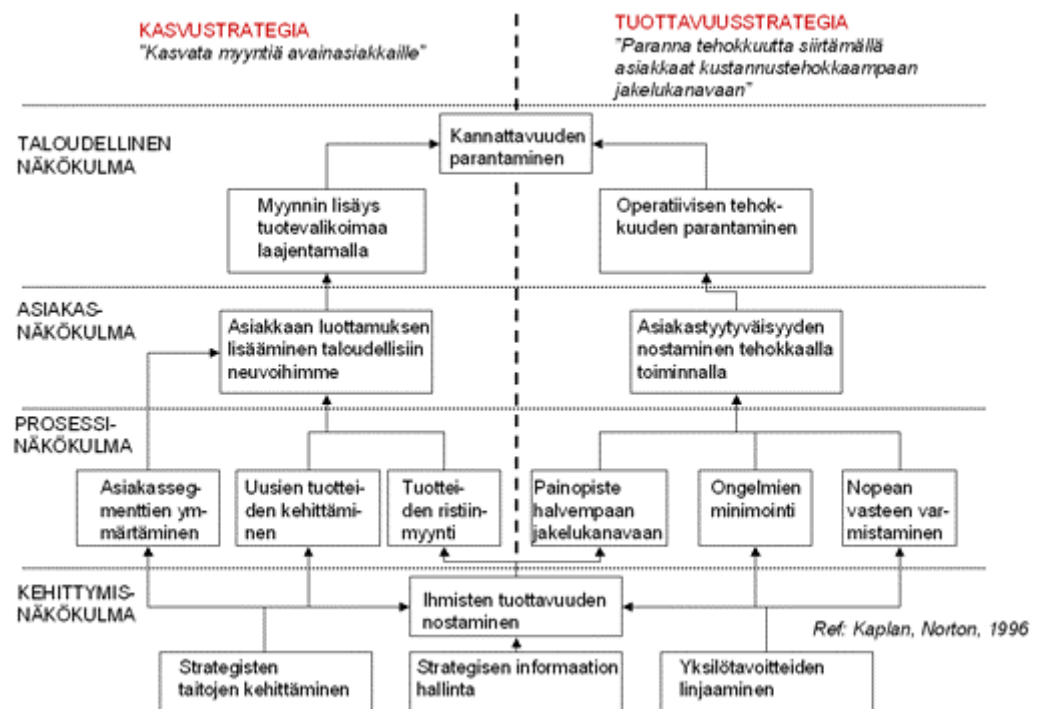
4.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta

lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuvan organisaation aineettoman pääoman Kaplan ja Norton (2003) jakavat kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Käytännön sovellutuksissa henkilöstöön liittyvät mittarit kuten henkilöstötyytyväisyys, sairaspöissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit ovat olleet tavallisia. Joissakin yrityksissä on kehitetty myös työntekijöiden osaamista kuvaavia indeksejä. Tietotekniikan tai muun teknologian tai organisaation toimintatapojen roolia organisaation menestyksen luojana on pyritty mittaamaan varsin harvoin. (Malm ym. 2006: 28 – 29.)

Käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut tuloskortissa vaikein osio. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Tämä tehtävä muodostaa osan näkökulmaan liittyvästä käytännön ongelmatiikasta, sillä panostuksilla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen tavoitellaan usein hyötyjä, jotka konkretisoituvat esimerkiksi talousnäkökulmaan vasta pidemmän ajan kuluttua. (Malm ym. 2006: 28 – 29.)

Kuvassa 15 on esimerkin avulla havainnollistettu strategian ja tuloskortin yhteyttä. Tuloskorttia laadittaessa on haasteellista miettiä tavoitteita eri näkökulmiin.



Kuva 15. Strategiaprosessin ja tuloskortin yhteys (Qualitas Fennica: Artikkelit)

4.3 Tulokortin tasapainottaminen

Malm, Peltola ja Toivanen (2006: 32-33) kuvaavat teoksessaan, että mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa.

- Ensinnäkin tasapainon tulisi vallita **raha- ja ei-rahamääräisen** mittaamisen välillä. Tyypillisesti tulokortissa ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Tasapainolla tarkoitetaan lähinnä sitä, että johtamisessa ei ole syytä nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin. (Malm ym. 2006: 32 – 33.)

- Toiseksi **tulosmittareiden** (lagging indicators) ja **ennakoivien** mittareiden (leading indicators) tulisi olla **tasapainossa**. Tämä on nähdäksemme keskeisin huomioitava seikka käytännön sovelluksia rakennettaessa. (Malm ym. 2006: 32 – 33.)

- Kolmanneksi, hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa **pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet**. Tämä saavutetaan automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. (Malm ym. 2006: 32 – 33.)

- Neljänneksi, **ulkoisten** (omistaja, asiakas) ja **sisäisten** (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) **mittareiden** tulisi olla tasapainossa. Käytännössä näyttää siltä, että oppimisen ja kasvun mittareita tulee määritettyä kaikkein vähiten. (Malm ym. 2006: 32 – 33.)

- Viidenneksi, hyvässä tulokortissa tasapainottuvat **helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat**. Pyrkimyksenä on löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat suureet, mutta tätä ei saa tehdä mittareiden validiteetin (mittaako mittari oikeaa asiaa) kustannuksella. Mittareiden validiteettiongelmat johtavat hyvin nopeasti siihen, ettei mittaristoa käytetä. (Malm ym. 2006: 32 - 33.)

Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen (2005: 27 - 31) tutkivat suomalaisten organisaatioiden mittausjärjestelmien nykytilaa. Tutkimustulosten perusteella mittariston tasapaino on tärkein tekijä mittariston toimivuuden kannalta.

4.4 Mittareiden johtaminen ja valinta

Tulokortin laadinnassa ei riitä, että siihen valitaan satunnaisesti eri mittareita huomioiden edellä esitetyt näkökulmat ja tasapainotekijät. Tulokortin keskeinen näkökohta on, että mittarit kuvaavat yrityksen visiota ja strategiaa ja niiden laatimisessa on huomioitu myös eri näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet. Tulokortin mittareiden johtamiseen ei voida antaa yksittäisiä ohjeita, millä yritys pystyisi

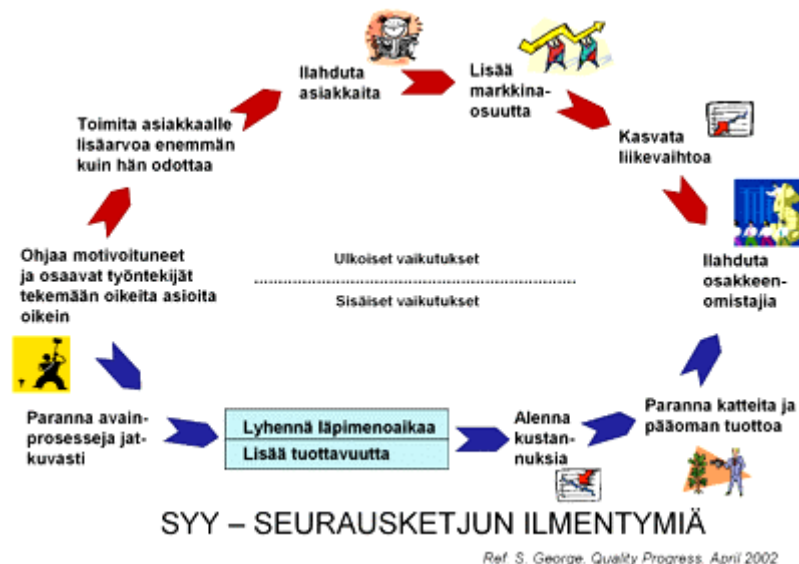
luomaan hyvän tuloskortin. Tuloskortin sisältö voi olla hyvä vain suhteessa käyttötarkoitukseen. Tärkeintä on, että tuloskortti tuottaa kyseessä olevalle yritykselle juuri sen hyödyn, mitä yritys on tuloskortin avulla lähtenyt hakemaan (Malm ym. 2003 ja 2006).

4.4.1 Yhteys visioon ja strategiaan

Yrityksen visio ja strategia ovat tärkeissä rooleissa tuloskorin kehittämisvaiheessa, koska yksi keskeisin tuloskorttiprojektin onnistumiseen vaikuttava näkökohta on sen rakentaminen yrityksen omien tarpeiden perusteella. Tuloskortin kopioiminen joltakin muulta ei auta yritystä luomaan itselleen toimivaa tuloskorttia, vaan keittämisen pitää lähteä yrityksen oman vision ja strategian pohjalta. Tällöin tuloskortti kuvastaa yrityksen strategiaa ja hyvin suunnitellusta mittaristosta on mahdollista jopa päätellä yrityksen strategia. (Kankkunen ym. 2005: 17.)

4.4.2 Mittareiden johtaminen

Kun organisaatiolla on visio ja strategia, voidaan näiden pohjalta lähteä johtamaan mittareita. Käytännössä mittaristoja on laadittu kahdella tavalla. Toiset ovat lähteneet suoraan strategiasta ja edenneet syy-seurausketjuja mallintaen. Toiset taas ovat määrittäneet näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. (Malm ym. 2003: 69.) Kuvassa 16 on kuvattu syy-seuraussuhdeketjuja ja näin havainnollistettu syy-seurausketjun ulkoiset ja sisäiset vaikutukset.



Kuva 16. Syy-seuraussuhdeketju (Qualitas Fennica: Artikkelit)

Sekä kriittiset menestystekijät että syy-seurauslogiikka on aina molemmat huomioitava tulokorttia rakennettaessa. Se kumpaa kannattaa painottaa, riippuu lähinnä mittariston käyttötarkoituksesta. Mikäli halutaan luoda lähinnä tieto- ja hälytysjärjestelmätyyppinen suorituskykymittaristo, on kriittisten menestystekijöiden painottaminen varmasti tuloksekkaampi vaihtoehto. Mikäli tulokortin avulla taas pyritään enemmän toteuttamaan strategista johtamisjärjestelmää ja luomaan kehitysmittaristo, kannattaa hyödyntää enemmän syy-seurauslogiikkaa. (Malm ym. 2003: 69.) Kuva 17 hahmottaa kriittisten menestystekijöiden pohjalta johdettua syy-seurausmittaristoa.

TAVOITTEET	MITTARIT	
	SEURAUSSMITTARIT	SYYMITTARIT
Taloudelliset tavoitteet Vahvista liiketoimintaa	Liiketoiminnan kasvu	
Asiakastavoitteet Lisää asiakkaiden uskollisuutta	Asiakasuskollisuus	Asiakkaan luona vietetyt tunnit Asiakkaalle tehdyt ratkaisuehdotukset
Sisäisen tehokkuuden tavoitteet Paranna asiakastarpeiden tunnistamista	Asiakastietokannan kasvu	Järjestelmän alhaalla oloaika Järjestelmän helppokäyttöisyys
Oppimisen ja kehittymisen tavoitteet Paranna työntekijöiden tuottavuutta	Pätevyysien saavuttaminen	Koulutustulokset Henkilökohtaiset koulutustavoitteet saavutettu

Kuva 17. Tavoitteet ja syy- seurausmittarit

4.4.3 Mittareiden määrä

Oikeaa mittareiden määrää on vaikea määrittää. Jokainen näkökulma saattaa sisältä neljästä seitsemään erilaista mittaria. Mittareiden määrää mietittäessä täytyy muistaa, että kaikkea yrityksen mittaamia asioita ei tarvitse ottaa mukaan tasapainotettuun tulokorttiin. Kun keskitytään vain kulloinkin voimassa oleviin strategioihin ja kriittisiin menestystekijöihin sekä vaihdellaan välillä mittareita, voidaan mittareiden määrä pitää vähäisenä. (Kaplan & Norton 1996a: 162 - 163, Olve ym. 1998: 98 - 101.)

Yhtenä mittariston tarkoituksena on, että organisaatiossa saadaan konkreettinen käsitys vision ja yhteisten tavoitteiden vaikutuksista

päivittäiseen työntekoon. Siksi mittaristo on purettava niin alhaiselle tasolle, että riittävä konkretisointi on mahdollista. Toinen yritys tarvitsee kymmeniä mittareita kuvaamaan strategiaansa, toiselle taas riittää muutama. Jos pärjää vähemmällä mittarimäärällä, ei kannata väkisin ottaa mukaan lisää mittareita, jotka eivät ole yrityksen strategian kannalta kriittisiä. (Malm. ym. 2006:111.)

4.4.4 Mittareille asetettavat vaatimukset

Kunkin yksittäisen mittarin osalta tulee arvioida ensinnäkin se, **mittaako mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata**. Tällöin puhutaan mittarin validiteetista. Mittaako esimerkiksi koulutuspäivien lukumäärä oppimista tai reklamaatioiden määrä toiminnan laatua? (Malm ym. 2006: 82 - 84.)

Validiteetin lisäksi tulisi pohtia mittarin **luotettavuutta**. Tällä ymmärretään sitä, että mittaustulos ei vaihtele mittauskerrasta toiseen, mikäli mittauksen kohteessa ei tapahdu muutoksia. Hyväksi esimerkiksi käy vaikkapa asiakastyytyväisyyden mittaus. Onko asiakastyytyväisyyden mittaaminen toteutettavissa niin, ettei sattumalla ole merkittävää roolia mittaustuloksissa? Toiseksi esimerkiksi sopii läpimenoaika. Jos toimitusaika lasketaan tilauksen vastaanottamisesta, tulee sopia, miten menetellään esimerkiksi asiakkaan muuttaessa tilaustaan jälkikäteen. (Malm ym. 2006: 83.)

Kunkin mittarin osalta tulee myös pohtia, millä eri tavoilla ihmiset pystyvät **vaikuttamaan mittarin arvoon**. Tavoitehan on, että mittarin arvo on ihmisten vaikutettavissa mutta, että ainoastaan yrityksen tai yhteisön kannalta toivotun kaltainen toiminta johtaa mittarin arvon paranemiseen. Esimerkkinä toimikoon mittari ”uusien asiakkaiden tuoma liikevaihto kokonaisliikevaihdosta”. Mittarin voidaan ajatella kuvaavan uusasiakashankinnan tehokkuutta tai onnistumista. Mittarin arvo kuitenkin paranee kahdella tavalla – hankkimalla uusia paljon ostavia asiakkaita tai hankkiutumalla vanhoista (paljon ostavista) asiakkaista eroon. (Malm 2006: 83.)

Mittareiden saatavuuden ja mittauskustannusten kohtuullisuus ovat myös keskeisiä pohdittavia asioita. Toisinaan voidaan keksiä mittareita, joiden validiteetti vaikuttaa hyvältä mutta joihin ei ole kohtuuhintaista tiedonkeruuhankintakeinoja. (Malm ym. 2006: 84.)

Mittariston toimivuutta arvioitaessa on huomioitava yrityksen elinkaari. Eli elinkaaren vaiheissa, kuten kasvu-, ylläpito- tai sadonkorjuuvaiheissa, painotetaan yrityksessä eri asioita (Kankkunen ym. 2005: 19). Mittarit eivät saisi olla ”pyhiä”, vaan niitä on jatkuvasti arvioitava, päivitettävä ja kehitettävä organisaation kasvun eri vaiheiden mukaan. Organisaatioissa saatetaan käyttää epätarkkoja, harhaisia ja vaikeasti

laskettavissa olevia mittareita, koska ne ovat aina ”kuuluneet kalustoon”
(Lawton 2002: 27.)

Mittareita määriteltäessä on myös huomioitava, ettei mitään olennaista ole jätetty pois ja että mittarit ovat yhteensopivia toiminnan vaatimusten kanssa. Lisäksi aina mittaria määriteltäessä tulee miettiä, onko organisaatiolla tarvittava valta ja osaaminen sekä vaadittavat työkalut toimivan mittaamisen toteuttamiseksi (Kankkunen ym. 2005: 153). Koska mittarit ovat ihmisten luomia, valitsema ja ymmärtämiä, ne eivät voi milloinkaan tavoittaa 100-prosenttisen objektiivista totuutta. Parempi on kuitenkin olla suunnilleen oikeassa, kuin täysin väärässä. Hyvä tuloskortti mahdollistaa tapahtumien ja kokonaisuuksien laaja-alaisen ymmärtämisen ja onnistumista sekä menestystä aikaansaavan toiminnan. (Määttä 2000:118.)

Kuvassa 18 on vielä tiivistettynä kerätty mittareiden keruussa huomioitavia asioita. Mielestäni käytännössä tämä mittareille asetettavat vaatimukset on yksi oleellinen vaihe, joka on tehtävä huolella ja perustellusti miettiä mittarit ja niiden sisältö.

<i>Miten tämä mittarin arvo lasketaan?</i>	<i>Millä tavoin tähän mittariin liittyvä data tullaan keräämään?</i>
<i>Mitä perusdataa silloin tarvitaan?</i>	<i>Kuka suunnittelee tarvittavan datan keruutavat ja välineet?</i>
<i>Jos kyseessä on indeksimittari, mitä ovat osatekijät ja miten ne painotetaan?</i>	<i>Tarvitaanko tämän mittarin datan keräämisen suunnittelussa ulkoisia resursseja?</i>
<i>Mikä tämän mittarin tarkoitus on? Mitä se kertoo meille?</i>	<i>Jos tämän mittarin arvo perustuu arviointiin, kuka tai ketkä arvioivat?</i>
<i>Millaista käyttäytymistä tämän mittarin seurannalla halutaan saada aikaan?</i>	<i>Kuinka näiden arviointien luotettavuus ja kelpoisuus taataan?</i>
<i>Edustaako tämä mittari mennyttä, tätä päivää vaiko viestiikö se huomisesta?</i>	<i>Kuinka henkilöstö saattaisi ”vedättää” tämän mittarin avulla?</i>
<i>Onko tämä mittari kytketty johonkin kriittiseen menestystekijäämme? Jos ,niin mihin?</i>	<i>Onko tästä mittarista aiempaa tulostietoa?</i>
<i>Perustuuko tämä mittari selvään laskentaan vaiko arviointiin vaiko molempiin?</i>	<i>Saadaanko tälle mittarille mistään vertailutietoa?</i>
<i>Kuinka usein tähän mittariin liittyvä data pitää kerätä?</i>	<i>Linkittyykö tämä mittari muihin tuloskortin mittareihin?</i>
<i>Kuin usein tämän mittarin arvo lasketaan ja tullaan esittämään? Miten? Taulukossa vaiko graafissa?</i>	<i>Mitä tähän mittariin kerättävän datan keruu, käsittely, esittäminen ja arviointi tulee maksamaan? Minkälaisia vaikeuksia on edessä tähän mittariin tarvittavan tiedon hankinnassa?</i>

Kuva 18. Mittareiden keruussa huomioitavaa (Qualitas Fennica: Artikkelit)

4.5 Käyttöönottoprosessin toteuttaminen

Kirjallisuudessa on esitetty useita tulokortin käyttöönottoon liittyviä projektin toteuttamismalleja. Kaikki mallit pohjautuvat pitkälti Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 esittämään nelivaiheiseen projektimalliin. Työssäni keskityn Toivasen (2001) tulokorttiprojektin toteuttamismalliin.

4.5.1 Toivasen malli

Toivanen on väitöskirjassaan Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa (2001) kehittänyt tulokorttimallin, jossa on huomioitu erityisesti suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemukset tulokorttiprojektin toteuttamisesta sekä Kaplanin ja Norton tulokorttimallin puutteet.

Toivanen on tehnyt omasta mallistaan selkeämmän, loogisemman ja käytännönläheisemmän, missä tulokortin ajatus säilyy koko ajan kirkkaana. Mallia on kuvattu kuvassa 19. Malli soveltuu paremmin myös pienemmille yrityksille ja siihen sisältyy hyvin monia projektin aikana vastaan tulevia vaiheita, kuten resursointia, henkilöstöön vaikuttamista ja teknisiä vaiheita (Lönqvist & Mettänen 2003: 80).

1. Selkeä päätös tuloskorttiprojektin käynnistämisestä
- projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
- yksinkertainen, selkeä ja viestittävässä oleva visio
- yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
- toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaan selvittämien (SWOT-analyysi)
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
- näkökulmien ja mittareiden valinta
- haasteelliset tavoitteet
- syy-seurausyhteydet
6. Organisaation sitouttaminen
- henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi
- mittariston nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
- vähän mittareita → ohjaus
8. Mittariston sovittamien organisaation eri osiin
- strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella
- palaute, palkitseminen ja oppiminen
- atk-tuki, tietovarastointi

Kuva 19. Toivasen kehittämä tuloskortin -projektimalli (Malm ym. 2006: 102)

Vaikka Toivanen ottaa koko henkilökunnan projektiin mukaan paremmin kuin Kaplan ja Norton, mallin heikkoutena pidetään edelleen sitä, että henkilöstön sitouttaminen jää liian pienelle huomiolle. (Toivanen 2001: 139.)

Vaihe 1 Selkeä päätös tuloskortti projektin käynnistämisestä

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tuloskortin vaatimat resurssit sekä sen tuomat hyödyt ja haitat. Miksi yritykset olivat lähteneet tuloskortti-projektiin, sekä hankkeiden konkreettiset tavoitteet – syyt ovat olleet muun muassa seuraavanlaisia (Malmi ym. 2006, haastateltu teollisuus- ja konsultti-yritysten asiantuntijoita tuloskortin käytöstä)

- ❖ Haluttiin muuttaa strategioiden seurantaan. Syitä tähän olivat huono tulos, uudet omistussuhteet, organisaatorakenteen muutos sekä toimintaympäristön muuttuminen; kilpailu laajeni ja koveni sekä teknologia kehittyi.
- ❖ Haluttiin ei-taloudellisia suorituskyvyn mittareita. Syynä tähän oli se, uuden tuotantotekniikan ja siihen liittyvien prosessien valvonta vaatii ei-taloudellisia mittareita, laadun ja asiakkaan merkitys on hyvin korostunut, laskentatoimi muuttuu strategisemmaksi, kilpailukyky edellyttää uudenlaisia mittareita
- ❖ Perinteisessä johtamisessa nähtiin ongelmia. Syinä tähän oli se, että visio ja strategiat ovat vaikeasti ymmärrettäviä (organisaatiossa ei puhuta samaa kieltä), johto painottaa lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista (ei mitata tulevaisuutta), johdon näkökulma on rajoittunut vain taloudelliseen seurantaan (johtaa osaoptimointiin)
- ❖ Haluttiin kehittää johtamista. Johdolla oli käytettävissä liikaa tai liian vähän tietoa, tiedon hyödyntäminen oli tehotonta, ei tunnettu syy-seurausyhteyksiä ja yrityksissä oli runsaasti erilaisia tietojärjestelmiä ja sekavia käsitteistöjä
- ❖ Haluttiin päästä tuloskortti-projektin avulla menneisyyden johtamisesta tulevaisuuden johtamiseen. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 2: Johdon aito sitouttaminen hankkeeseen

Tuloskortti on johtamisen työkalu. Sen avulla yrityksen johto pystyy toteuttamaan ja seuraamaan laatimiaan strategioita. Yrityksen johdon pitää olla aidosti sitoutunut tuloskorttiprojektiin, jotta projektilla olisi mahdollisuudet onnistua. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 3: Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen

Koska tasapainotetussa mittaristossa lähdetään yhteisestä, koko yritystä koskevasta visiosta, on jo alkuvaiheessa syytä selvittää, onko yhteistä näkemystä olemassa. Lisäksi vision on oltava riittävän yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä organisaatioon eri osiin. Strategia kytkee yhteen yrityksen vision ja ne operatiiviset suunnitelmat, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjauksessa. Strategia kuvaa siis pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joilla päästään nykytilanteesta toivottuun tulevaan tilanteeseen. Strategiatyössä pitää pystyä vastaamaan esimerkiksi siihen, miten kilpailijoista erottautuminen tai kustannusjohtajuus aiotaan oikeasti toteuttaa. Malmi ym. (2006:100 – 113.)

Vaihe 4: Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Neljännessä vaiheessa selvitetään yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet ja asiakkaat. Mitkä ovat liiketoimintamme vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat? Mitkä ovat meidän ydinprosessimme? Missä asioissa meidän tulee olla erinomaisia – eli mitkä ovat kriittiset menestystekijät? Malmi ym. (2006:100 –113.) Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden perusteella yritys

menestyy. Yrityksen menestystekijät ovat riippuvaisia muun muassa toimialasta, liiketoiminta-alueesta ja valitusta perusstrategiasta. Tämän vuoksi yrityksen on ensin selvitettävä, mitkä ovat toimialan tai liiketoiminnan menestystekijät. Tämän jälkeen se voi verrata omia menestystekijöitään muiden saman toimialan yritysten menestystekijöihin. Yleensä yritys ei pysty kehittämään kovin monta muista erottuvaa menestystekijää. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 5: Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Viidennessä vaiheessa valitaan mittaristoon näkökulmat ja mittarit sekä asetetaan valituille mittareille tavoitteet. Tämän jälkeen määritetään mittareiden syy-seuraussuhteet ja tasapainotetaan mittaristo. Toinen tapa on johtaa ensin mittarit syy-seuraussuhteilla tahtotilasta ja strategiasta. Tämän jälkeen mittarit voidaan jakaa näkökulmiin, ja samalla varmistetaan, että mittaristo on tasapainossa. Näiden jälkeen asetetaan mittareille tavoitteet. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Eri organisaatioille sopivat erilaiset mittarit. Strategisen johdon päätökset vaikuttavat pidemmälle kuin operatiivisen tason päätökset. Ylimmälle johdolle sopivat pidemmän aikavälin kattavat, moniulotteiset mittarit, jotka yhdistävät useamman toiminnon tuloksen yhteen mittariin. Operatiiviselle johdolle sopivat paremmin ei-taloudelliset mittarit, jotka kattavat lyhyen aikavälin ja heijastavat sisäisten muutosten aiheuttamia vaikutuksia. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Optimaalista taloudellisten ja ei taloudellisten mittareiden yhdistelmää on mahdoton määrittää. Jokaisen yrityksen pitää löytää oma tasapainonsa. Taloudellisten mittareiden vahvuutena on niiden vertailukelpoisuudessa eri yritysten ja yksiköiden välillä (Malmi ym. (2006:100 –113).

Taloudellisten mittareiden heikkoutena pidetään niiden keskittymistä menneisyydessä tehtyjen päätösten seurauksiin ja lyhyen tähtäimen tulokseen eivätkä ota huomioon asiakas- ja kilpailunäkökulmaa. Ne voivat olla myös näkymättömiä esteitä strategian toteuttamiselle. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Ei-taloudellisten mittareiden etu on, että ne ovat lähellä toimintaa ja kykenevät havaitsemaan varhain mahdolliset ongelmat. Mittareiden heikkoutena voidaan vastaavasti pitää niiden huonoa vertailukelpoisuutta. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 6: Organisaation sitouttaminen

Sitoutuminen edellyttää, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, joka koskee heitä itseään. Erilaisten näkemysten kriittinen arviointi lisää henkilöstön ymmärrystä ja vahvistaa yhteisöllistä viisautta. Odotusten ja vaatimusten selkeyttäminen tarkoittaa, että johto esittää päätökset selkeästi ja suoraan, mitä

henkilöstöltä odotetaan, mistä heitä kiitetään ja moititaan ja kuka vastaa mistäkin asiasta. Henkilöstölle raportoidaan avoimesti yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 7: Mittariston karsinta ja täydentäminen

On parempi, että mittareita on vähän. Hyvä karsintamenetelmä on kiinnittää huomio siihen, mikä on mittareiden tuoma lisäarvo, mikä on mittareiden vaikutus tulokseen ja ovatko mittarit olennaisia, oikeellisia, tarkkoja, uskottavia ja edullisia. Mittarit on karsittava järjellä eikä tunteella. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 8: Mittariston sovittamine eri osiin

Yhtenä mittariston tarkoituksena on, että organisaatiossa saadaan konkreettinen käsitys vision ja yhteisten tavoitteiden vaikutuksista päivittäiseen työntekoon. Siksi mittaristo on purettava niin alhaiselle tasolle, että riittävä konkretisointi on mahdollista. Kun mittareita johdetaan ylhäältä, alas, on olennaista että mittareiden yhteys strategiaan säilyy. Osa mittareista voi olla samoja kuin ylemmällä tasolla, mutta joukkoon tulee myös kullekin tasolle ja toiminnalle tyypillisiä mittareita. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 9: Toimintasuunnitelman laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimintasuunnitelmissa selvitetään, millä toimenpiteillä strategiassa määritellyt tavoitteet savutetaan, mitä resursseja toimenpide vaatii, kuka toimenpiteet tekee ja mihin mennessä tavoite saavutetaan. Toimintasuunnitelmien tulee myös sisältää ehdotuksia ja sääntöjä siitä, miten mittariston seuranta kytketään päivittäiseen työhön. Malmi ym. (2006:100 –113.)

Vaihe 10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Sitoutumista yrityksen tavoitteisiin voidaan lisätä yhdistämällä tulokorttiin palaute- ja palkitsemisjärjestelmä. Ennen palkitsemisen kytkemistä mittaristoa kannattaa käyttää jonkin aikaa, jotta voidaan varmistua siitä, että mittaristoon valitut mittarit toteuttavat strategiaa ja niiden tuottama tieto on luotettavaa. Malmi ym. (2006:100 –113.)

4.5.2 Tulokorttiin kohdistettua kritiikkiä

Ensimmäinen kritiikin kohde on ollut yrityksen strategian ja tulokortin välinen suhde. Epäilyä on että organisaatiossa ei saavuteta yhteisymmärrystä strategiasta, jotta voitaisiin luoda yhtenäinen tulokortti. Toisaalta strategiaa joudutaan tulokorttihankkeen yhteydessä usein täsmentämään ja syventämään, eli miettimään yksityiskohtia, kun pyritään johtamaan mittareita syy-seurauslogiikalla. (Malm ym. 2006: 231 - 232.)

Tuloskortti lähtee ajatuksesta, että tahtotila ja strategia ovat käännettävissä mittareiksi, mutta tämä ei tarkoita sitä, että kaikki strategiassa ja johtamistyössä olennainen olisi mitattavissa. Yrityksen strategian sisältöä ei juuri koskaan voida mitata täydellisesti. On paljon strategisesti merkittäviä, esimerkiksi osaamiseen ja kyvykkyyksiin liittyviä asioita, jotka ovat vaikeasti mitattavissa. Näitä onkin joko johdettava tuloskortin ulkopuolella tai luotava mittauksesta poikkeavat seurantarutiinit. (Malm ym. 2006: 232 - 233.)

Organisaation valitsema väärä strategia ja sen toteuttamiseksi hyödynnetty tuloskortti, mahdollistaa että väärä strategia toteutuu tehokkaasti, mahdollisesti kohtalokkain seurauksin. Tämä huomio korostaa strategiatyön merkitystä tuloskortin taustalla. Mikäli strategiaa ei määritellä huolella, valitsemalla tietyt mittarit, valitsemme myös strategian, ehkä tiedostamatta. (Malm ym. 2006:233.)

Kritiikkiä on kohdistettu tuloskortin ylhäältä-alas (top-down) etenevään johtamismalliin. Kaplanin ja Nortonin retoriikan mukaan ylin johto luo strategian, jonka se sitten vie käytäntöön tuloskortin avulla. On väitetty (esim. Norreklit, 2000; Vaivio 2006), että usko ylimmän johdon kaikkivoipaisuuteen strategian määrittelyssä voi olla jopa kohtalokasta. Tuloskortin laatiminen organisaation eri tasoille voidaan tehdä monin eri tavoin, myös henkilöstöä vahvasti osallistamalla ja henkilöstön osaamista hyväksikäyttäen. (Malm ym. 2006: 233.)

4.5.3 Tuloskortin kehittämisen haasteet

Tuloskorttien toteutusta pidetään vaativana. Sitä kuvaillaan melko raskaaksi mutta hyvin opettavaiseksi ja hyödylliseksi. Tuloskorttien toteutus opettaa yrityksiä ymmärtämään oman liiketoiminnan luonnetta ja kiinnittämään huomiota strategisesti oleellisiin asioihin.

Tasapainoisen mittariston kehittämisiongelmissä muutama ydinkohta: (Ref: Paul R. Niven, 2002)

- ❖ Heikko kytkentä johtamisjärjestelmään, erityisesti kannustejärjestelmään (liian tiukat tavoitteet, liian löysät tavoitteet, henkilöstön vaikutuskyky puuttuu)
- ❖ Jalkauttamista ei tehdä, konsernin tavoitteet jäävät kaukaisiksi. Jalkauttaminen ja itse siihen osallistuminen on mahtava sitoutumistapahtuma (annetaan luovuustehtävä määritellä kuinka voin edistää konsernin tavoitteita)
- ❖ Terminologia ei avaudu ja/tai se vaihtelee yksiköissä
- ❖ Liika jämähtäminen vain jo käytössä oleviin mittareihin ja niiden sijoittamien tuloskortin kenttiin

- ❖ Ristiriitainen johtaminen – tulokortilla korostettujen mittareiden sijaan palkitaan ristiriitaisesta toiminnasta
- ❖ Tulokortin käyttöön otto kestää pitkään – etsitään liian täydellistä mittaristoa tms. ja prosessin muut hyödyt jäävät saavuttamatta
- ❖ Strategia puuttuu taustalta. Tulokortti on vain mekaaninen alusta, jolle luodaan kirjava kokoelma tavoitteita ja mittareita
- ❖ Koulutus puuttuu. Henkilöstö ja päälliköt eivät tule sinuiksi järjestelmän kanssa ja normaali muutosvastarinta herää
- ❖ Ylimmän johdon jatkuva ja näkyvä tuki jää heiveröiseksi

4.5.4 Tulokortin ongelmat

Tulokorttiin liittyviä ongelmia voi tulla esiin monessa kohtaa. Yleisimmät ongelmat on hyvä tiedostaa, jotta niitä pystytään välttämään. Kaplan ja Norton (2001: 357) ovat jakaneet ongelmat siirtymävaiheen ongelmiin, suunnitteluvirheisiin ja prosessin epäonnistumisiin.

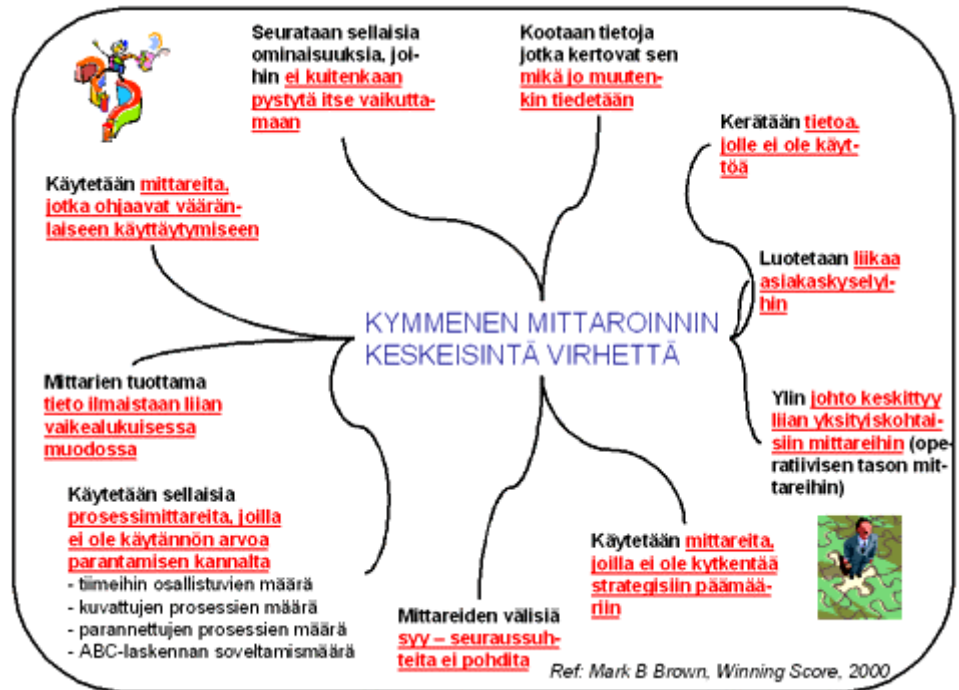
Ongelmat siirtymävaiheessa

Siirtymävaiheen ongelmat liittyvät johtajiin ja erityisesti muutoksiin yrityksen johdossa. Myös yritysosto- tai fuusiotilanteessa johto usein muuttuu. Tulokortti sopii johtajalle, joka korostaa visiota, kommunikointia, osallistumista, työntekijöiden aloitteita ja innovointia. Jos johtaja tavoittelee täydellistä valtaa muodollisilla, hierarkkisilla suunnittelujärjestelmillä, kattavilla työnkuvauksilla ja johdon valvontajärjestelmillä, tulokortti ei sovellu hänen tarpeisiinsa. (Kaplan & Norton 2001: 357 - 359.)

Suunnitteluvirheet

Epäonnistumiseen voi olla syynä myös kehnosti laadittu mittaristo. Tällöin hyvän mittariston laatimiseen ei ole ollut tarpeeksi tietoa tai aikaa ja resursseja käytettävänä. Kaplanin ja Nortonin (2001: 360) mukaan yritykset, joissa tulokorttiprojekti epäonnistuu huonon suunnittelun vuoksi, eivät yleensä suunnittele mittaristoja ilmaisemaan strategiaa.

Kuvassa 20 on tuotu esille kymmenen mittaroinnin keskeisintä virhettä. Mittareita valittaessa on hyvä perehtyä taulukon sisältöön, jotta vältetään samoilta virheiltä.



Kuva 20. Mittaroinnin keskeisiä virheitä (Qualitas Fennica: Artikkelit)

Prosessin epäonnistuminen

Prosessin epäonnistuminen on yleisin syy tuloskortin ongelmiin.

Kaplanin ja Nortonin (2001) mielestä seitsemän yleisintä syytä tuloskorttiprosessin epäonnistumiseen ovat seuraavat:

1. Ylin johto ei ole täysin sitoutunut. Projekti on saatettu delegoida keskijohtolle, joka ei osaa ottaa strategiaa mukaan tuloskorttiin.
2. Prosessissa on mukana liikaa tai liian vähän henkilöitä. Asenteet ja käyttäytymien eivät muutu, jos tuloskortin suunnittelee ainoastaan yksi henkilö yrityksessä ilman koko johtoryhmän apua.
3. On virhe jättää johtoryhmä projektin ulkopuolelle, mutta on myös virhe jättää projekti pelkästään johtoryhmälle. Jos mittaristo on vain organisaation huipulla, yritys hukkaa työntekijöiden innovointiin, luovuuteen ja oppimiseen liittyvät mahdollisuudet.
4. Kehitysprosessista tulee liian pitkä. Yritys pyrkii kerralla laatimaan täydellisen tuloskortin, jolloin itse tuloskorttia ei milloinkaan aleta käyttämään.
5. Tuloskorttijärjestelmään suhtaudutaan järjestelmäprojektin tavoin, jolloin projekti keskittyy tiedon jalostamiseen, eikä siihen miten jo olemassa olevilla ja vielä puuttuvilla olennaisilla mittareilla voidaan seurata strategiaa.
6. Palkataan ensimmäistä kertaa tuloskorttiprojektissa mukana olevia kokemattomia konsultteja, jota saattavat luoda tuloskortin vain nimeämällä aiemmin käyttämänsä mittaus- ja tietojärjestelmän tuloskortiksi.

7. Mittaristo otetaan käyttöön vain palkkausjärjestelmää varten, jolloin laiminlyödään strategian muuntamisvaihe ja otetaan käyttöön uudet, kannustepalkkiojärjestelmään liitetyt ei-taloudelliset mittarit. Syy-seuraussuhteita ei jakseta miettiä, jolloin kytkentä kannusteisiin tapahtuu ”lonkalta”. (Kaplan ja Norton 2001: 361 – 367.)

4.5.5 Tulokortin hyödyt

Tulokortin hyödyt ovat pitkälti sidoksissa tulokortin käyttötapaan ja siihen, minkälaisiksi tulokortti on rakennettu. Yleisesti on sanottu, että tulokortin hyödyt ovat 80 % sen suunnitteluprosessissa ja vain 20 % lopputuloksessa. Yleisimpiä syitä tulokortin käyttöönotolle ovat paremman ohjausjärjestelmän luominen, toiminnan tehostaminen, voimavarojen kohdistaminen oikein ja muutoksen aikaansaaminen (Toivanen 2001: 103,112.)

Tulokortin hyödyt kulmineituvat viime kädessä strategiseen oppimiseen. Tulokortti johtamisjärjestelmänä auttaa yritystä seuraamaan kehitystään taloudellisten lukujen lisäksi myös asiakaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun kannalta. Tulokorttiin kuuluu kolme strategisen oppimisen kannalta tärkeää tekijää:

- yhteinen, selkeä visio operatiivisin termein, tavoite, jonka yritys pyrkii yhtenä tiiminä saavuttamaan
- strateginen palautejärjestelmä, joka testaa, varmentaa ja muokkaa strategian taustalla olevat hypoteesit
- helpompi strategiakatselmus, joka määrittää suoritusten taustatekijöiden ja päämäärien väliset syy-seuraussuhteet sekä antaa yritysjohdolle mahdollisuuden arvioida strategian pitävyyttä ja toteuttamisen laatua.

Kanji ja Sá (2002: 17) ovat tiivistäneet tulokortin vahvuudet seuraavanlaisiksi:

- Tulokortti esittää tiiviisti yhdellä paperilla organisaation hyvin erilaiset suorituskyvyn elementit ja antaa näin hyvän kokonaiskuvan suorituskyvyn seurantajärjestelmästä
- Auttaa muuttamaan vision ja strategiat konkreettisiksi tavoitteiksi
- Keskittyy olennaisiin tavoitteisiin ja mittareihin
- Soveltuu hyvin erilaisiin organisaatioihin joustavuutensa ansiosta ja on helppo käyttää
- Tulokortti pakottaa johtajat miettimään mitä aiotaan saavuttaa ja millä tavoin sekä näkemään eri yksiköiden välisen yhteistoiminnan tarpeen
- Painottaa vahvasti asiakkaita ja markkinoita

4.5.6 Strategisen suunnittelun ja tuloskortin tulevaisuudennäkymät

Strateginen suunnittelun merkitys korostuu tulevaisuudessa. Sykliä nopeutuminen on jo aiheuttanut sen, että toiminnan suunnittelu on yhdistymässä strategiseen suunnitteluun. Sidosryhmien tavoitteet yhdenmukaistuvat ja strategisen suunnittelun roolista muodostuu operatiivisen suunnittelun roolia tärkeämpi. Tasapainotettujen suorituskykykymittaristojen asema strategioiden toteuttamisessa korostuu. Muutosten vaikutukset tehtyihin valintoihin edellyttää muutosta koko ketjussa. Tässäkin korostuu seuranta ja mittaaminen, jotta visio ja strategia pidetään jatkuvasti valideina. Suunnitteluprosesseja kevennetään ja yksinkertaistetaan, suunnittelusyklit lyhenevät. (Malm ym. 2006: 242-243)

Johtamisjärjestelmät kehittyvät vauhdilla toimintaympäristön muutosten mukaan. Tulokorttikan ei varmasti ole ikuinen. Täytyy kuitenkin muistaa, että tulokortti on luultavasti vasta elinkaarensa alussa, joten vaikka sitä muokattaisiin ja kehitettäisiin yksilöllisiin tarpeisiin, niin alkuperäinen idea viitekehuksesta voi varmasti olla hyvinkin käyttökelpoinen vielä useiden vuosien tai jopa vuosikymmenysten päästä. (Malm ym. 2003: 232 - 233.)

5 Strateginen suunnittelu caseyrityksessä

5.1 Caseyrityksen esittely

Caseyritys on Suomen vanhin automaattisia materiaalinkäsittely-ratkaisuja tarjoava yritys. Asiakaskuntana on pääosin elintarviketeollisuus ja siellä erityisesti leipomo-, juoma-, liha-, makeis- ja meijeriteollisuus. Yritys on alkujaan perustettu 1957. Omistuspuhjan muutoksen myötä nykyisen yrityksen toiminta on alkanut 1996, mutta yritys jatkaa 1957 perustetun yrityksen toimintaa. Yhtiön markkina-alue on tällä hetkellä EU-alue sekä Itämeren alueista Baltia ja Venäjä ja siellä tällä hetkellä lähinnä Moskovan alue.

Yhtiön pääomistajana on vuodesta 1985 alkaen ollut suuri suomalainen konserniyritys. Vuonna 2001 yhtiö osti saman alan yrityksen liiketoiminnan. Liiketoiminnan oston yhteydessä yrityksen omistuspuhja muuttui tytäryrityksestä osakkuusyritykseksi. Vuoden 2005 alussa yhtiön omistusrakenne muuttui ja pääomasijoittaja tuli mukaan yhdeksi vähemmistöomistajaksi.

Yhtiön toimialaan kuuluvat erilaiset automaattiset materiaalinkäsittelyjärjestelmät. Käytettävä teknologia valitaan asiakkaan tuotteen ja tarvittavan kapasiteetin mukaan. Projektitoimitus voi sisältää useita erilaisia ratkaisuja toteutettuna erilaisilla teknologioilla. Yhtiön asiakasratkaisuja ovat mm. kuljetinjärjestelmät, muovilaatikoiden käsittely- ja varastojärjestelmät, lavaajat, robottilavaajat ja –laatikoinnin sekä näitä täydentäviä koneita ja laitteita kuten pesu- ja pakkaus-koneet, lajittelu- ja lähettämöratkaisut, käärintäkoneet ja paternosterit. Merkittävä osuus yhtiön toiminnassa on myös elinkaari palveluilla, jotka pitävät sisällään ennakoivan huollon, 24-h päivystyspalvelun, muutoshankkeet, varaosa- ja huoltotoiminnan.

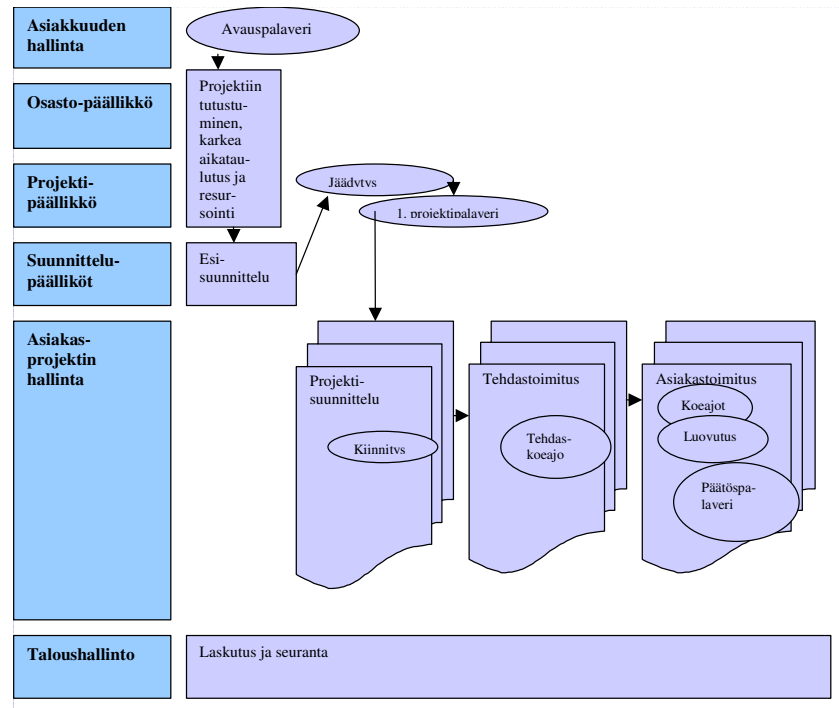
Yhtiöllä on merkittäviä edustuksia ja laaja ja hyvin toimiva yhteistyö- ja toimittajaverkosto.

Kuvassa 21 on kuvattu caseyrityksen avainprosessit, jotka on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Nämä ovat asiakkuuden hallinta, asiakasprojektien hallinta ja elinkaari palveluiden hallinta. Tukiprosesseja ovat talous- ja henkilöstöhallinto.



Kuva 21. Caseyrytyksen avainprosessit

Kuvassa 22 on yhtiön asiakasprojektin hallintakaavio. Asiakasprojektin hallintaprosessi sisältää suunnittelun, valmistuksen, asennuksen ja automaation.

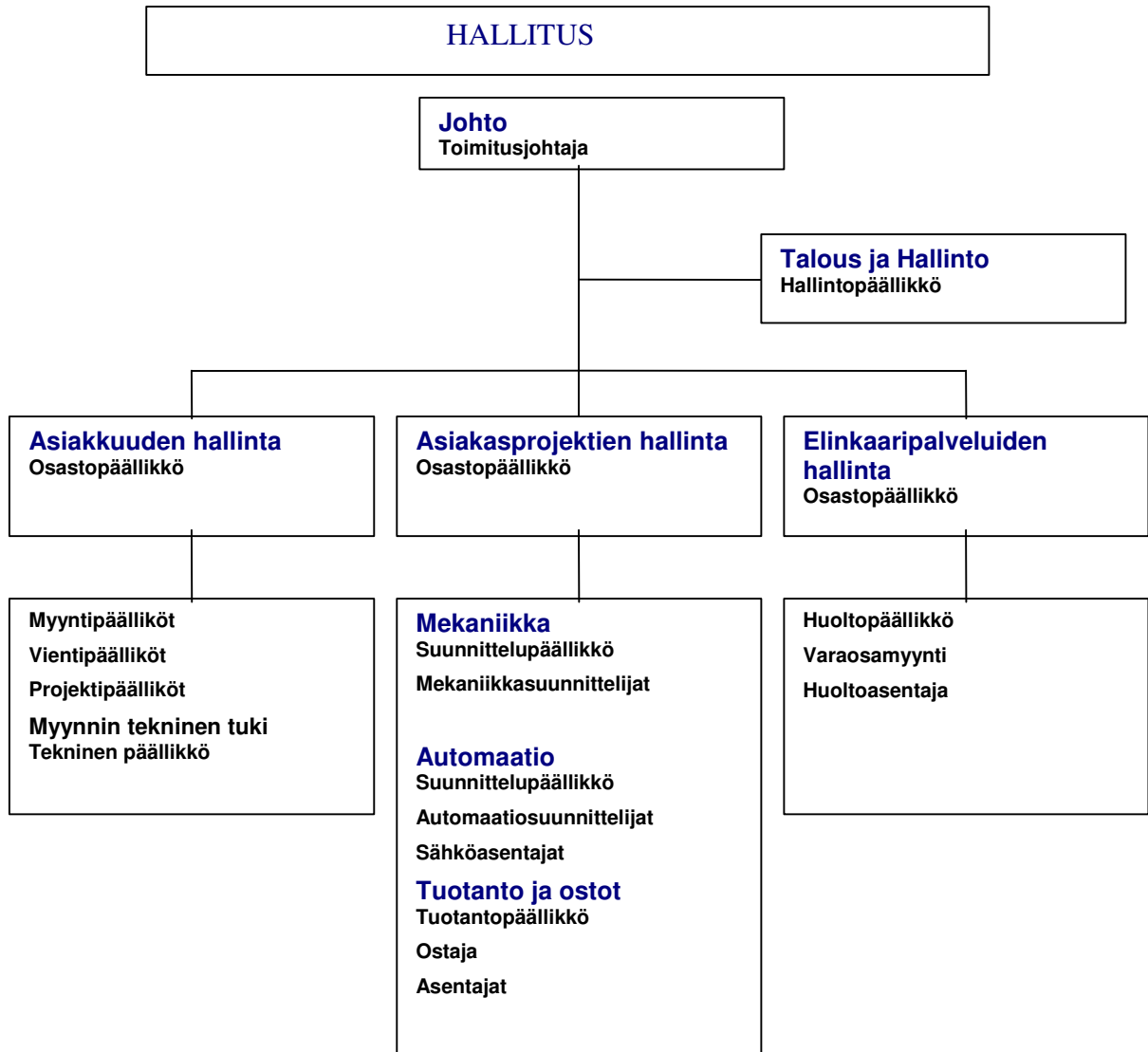


Kuva 22. Asiakasprojektin hallintaprosessi

Yrityksellä on kaksi toimipaikkaa. Yrityksen viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihto oli 8.0 M€.

Yrityksen palveluksessa on omaa henkilöstöä 35 ja välillisesti alihankinnan kautta yritys työllistetään 11 henkilöä. Henkilöstöstä ylempiä toimihenkilöitä on 11, toimihenkilöitä 12 ja asentajia 12.

Kuvassa 23 on caseyrityksen organisaatio. Yhtiön organisaatiokaavio noudattelee avain- ja tukiprosessiajattelua. Toimitusjohtajan alaisuudessa ovat ydinprosessien osastopäälliköt (asiakkuuden hallinta, asiakasprojektien hallinta ja elinkaari palvelujen hallinta) sekä hallintopäällikkö. Asiakasprojektien hallinnan osastopäällikön alaisuudessa ovat suunnittelu-, tuotanto- ja automaatiopäälliköt.



Kuva 23. Yhtiön organisaatio

5.2 Strateginen suunnittelu caseyrityksessä

5.2.1 Caseyrityksen strategiayön etenemisen malli

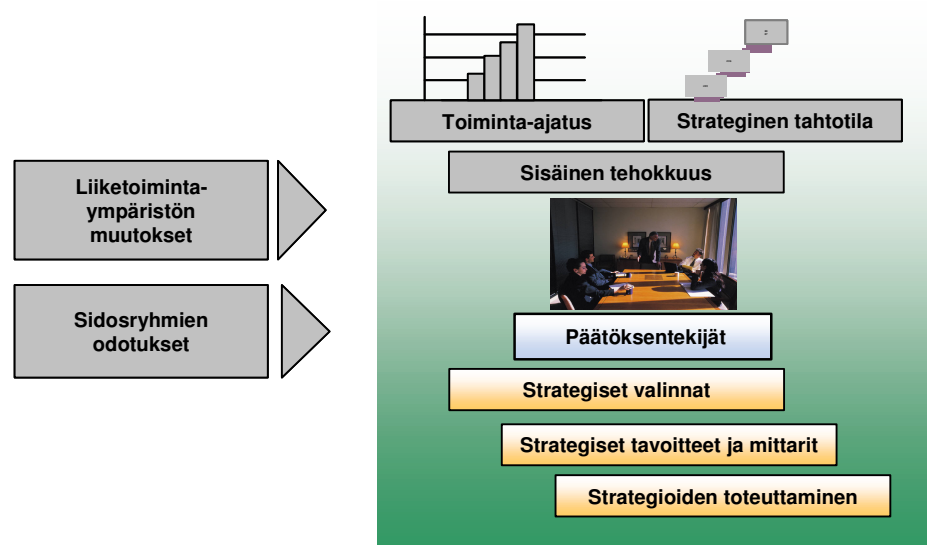
Pääomasijoittajan tullessa mukaan vähemmistöomistajaksi käynnistettiin yrityksessä uusi strategiayö. Yhtiön hallituksessa on jäsenenä henkilöitä, jolla on vahva strategisen kehitystyön tausta. Heidän tukensa strategiayössä on ollut merkittävä. Strategisen suunnittelun mallit ja ohjauksen johtoryhmä on saanut heiltä. Strategisten asioiden käsittelyyn johtoryhmän kalentereissa on päivämäärät. Strategiaa on nyt kahden vuoden aikana täsmennetty ja hiottu. Johtoryhmä voikin todeta, että strategian mukaisia asioita on toteutettu ja että strategiset ja operatiiviset asiat erotetaan toisistaan.

Strategisen suunnittelun alussa johtoryhmä käytti paljon aikaa koko liiketoimintaprosessin käsittelyyn. Liiketoimintajärjestelmän kuvaus (kuva 24) antaa hyvän viitekehysten strategisten tavoitteiden löytämiselle. Liiketoimintajärjestelmästä on nähtävissä bisneksen kaksi perusosaa; yrityksen suhde ympäristöön sekä yrityksen sisäinen prosessi, jossa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan toimintaketjussa tiettyjä tuotteita. Tämän kahtiajaon tulee näkyä myös strategisten tavoitteiden asetannassa. Yritykselle muodostuu tässä tarkastelussa seuraavat tavoiteryhmät: ulkoinen tehokkuus, sisäinen tehokkuus, taloudelliset tavoitteet sekä kehittämistavoitteet.

Toimittajat	Kilpailijat	Asiakkaat	Muut sidosryhmät	
Johtaminen		”ulospäin”		
Johtaminen ja organisaatio: rakenne, resurssit, ohjauksjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, osaaminen, johtamistapa, yrityskulttuuri				
Johtaminen		”sisäänpäin”		
Materiaalin hankinta	Tuotanto	Markkinointi	Jakelu	Hyöty asiakkaalle
-ostot	-tuotannon	-ennen myyntiä	-kuljetukset	-tuotteet ja
-kuljetukset	ohjaus	-myyntiprosessi	-varastointi	tuotekonseptit
-varastointi	-valmistus	-myynnin	-jakelukanavat	
	-tukitoiminnot	jälkeen		

Kuva 24 Yrityksen liiketoimintajärjestelmä

Strategiatyö on edennyt kuvan 25 kaavion mukaisena. Kuvan alla on luetteloitu asiat, jotka työn yhteydessä on käyty läpi. Strategiatyön neljä perusasiaa käytiin ensin läpi. Näistä toiminta-ajatus ja strateginen tahtotila on yrityksen täysin itsensä määritettävissä. Muut kaksi aluetta, ympäristön muutokset ja sidosryhmien odotuksen, ovat alueita joihin yritys ei voi vaikuttaa, mutta edelläkävijä on se, joka tuntee ympäristönsä ja sidosryhmänsä ja tiedostaa niiden vaikutuksen omaan businekseen. Näiden neljän asian käsittelyyn käytettiin strategiatyössä paljon aikaa. Nämä ovat myös strategiatyössä niitä alueita, joita yrityksessä tulee tarkastella. Varsinkin ympäristössä tapahtuvia muutoksia tulee jatkuvasti seurata.



Kuva 25. Strategiatyön kuvaus

1. Yrityksen toimiala
2. Sisäinen tehokkuus
 1. Omistajat
 2. Hallitus
 3. Avainhenkilöt
 4. Toiminnan kuvaus
 5. Historia ja tarina
 6. SWOT
3. Ympäristö ja muutosvoimat
 1. Markkina- ja kilpailutilanne
 2. Asiakkaat
 3. Toimittajat ja hankkijat
 4. Voimavarojen saatavuus
 5. Poliittikka ja talous
 6. Teknologia
 7. Lainsäädäntö
4. Sidosryhmät ja odotukset
 1. Omistajat ja sijoittajat
 2. Asiakkaat
 3. Henkilökunta
 4. Yhteistyökumppanit
 5. Tavarantoimittajat ja palvelujen toimittajat
 6. Yhteiskunta
7. Strategiset valinnat
 1. Strateginen asemointi
 1. Tarjonta; mitä myydään
 2. Asiakkaat; kenelle myydään
 3. Läsnäolo ja myyntikanavat
 4. Ansaintamalli
 2. Strategiset voimavarat
 1. Kyvykyys ja prosessit; ihmiset ja osaaminen
 2. Organisaatio ja rakenne
 3. Mitä tehdään itse, mitä teetetään muilla
 4. Muut strategiset voimavarat
8. Strategiset tavoitteet ja mittarit
9. Tehtyjen valintojen toteuttaminen
10. Jatkuuus

Yrityksen omistus

Yrityksen osakekannasta 79 prosenttia on kahdella kotimaisella yrityksellä ja 21 prosenttia omistaa henkilöstöyhtiö ja toimitusjohtaja. Yhtiöllä on hyvin aktiivisesti toimiva hallitus, joka seuraa asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista.

Yrityksen toiminta-ajatus/missio – Miksi yritys on olemassa?

Toiminta-ajatuksen tiivistämiseen johtoryhmä käytti paljon aikaa ja sitä on muokattu strategiatyön edetessä vastamaan haluttua tilaa. Yrityksen toiminta-ajatus kuuluu:

”Asiakkaan kilpailukyvyn parantaminen suunnittelemalla ja toteuttamalla automaattisia materiaalinkäsittelyratkaisuja sekä näiden elinkaaripalveluja”.

Tämä tarkoittaa: Ymmärrämme asiakkaiden liiketoimintaprosessit ja näemme kehitystarpeet. Olemme mukana asiakkaiden tehdessä investointisuunnitelmia ja päätöksiä. Toimintamme on ripeää, positiivista ja innovatiivista. Toimitamme kilpailukykyisiä kappaletavaran käsittelyn automaattioratkaisuja sekä näihin liittyviä kilpailukykyisiä elinkaaripalveluja. Olemme käytettävyyden osaajia. Järjestelmämme ovat käyttäjäystävällisiä ja huolehdimme asiakkaiden henkilöstön koulutuksesta käyttää niitä. Täytämme sidosryhmien odotukset. Olemme kilpailijoitamme parempia. Henkilöstömme on motivoitunutta, ammattitaitoista ja kokenutta. Huolehdimme henkilöstöstämme. Yrityksemme toiminta on taloudellisesti kannattavaa.

Arvot - Mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä?

Strategiatyön yhteydessä yrityksen arvoja on sivuttu. Arvot ovat äärimmäisen tärkeä ihmisten johtamisen kannalta. Arvot määrittävät ne asiat, mitkä ovat yritykselle tärkeitä. Yrityksessä arvojen määrittämistyö jatkuu. Tällä hetkellä arvot on kirjattu seuraavasti:

”Millä toimialoilla halutaan olla, halutaan olla alan parhaita. Yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä. Yrityksen toiminta on tuloksellista ja kannattavuus on vähintään alan keskitasoa täyttäen jatkuvuusperiaatteet. Yrityksen tavoitteisiin pyritään huomioimalla yksilön tarpeet. Toiminnan tulee tukea yksilöitä tulokselliseen toimintaan. Toiminta on avointa ja rakentavaa. Kaikessa toiminnassa noudatetaan yhteiskunnan lakeja ja asetuksia ja hyviä liikemiestapoja”.

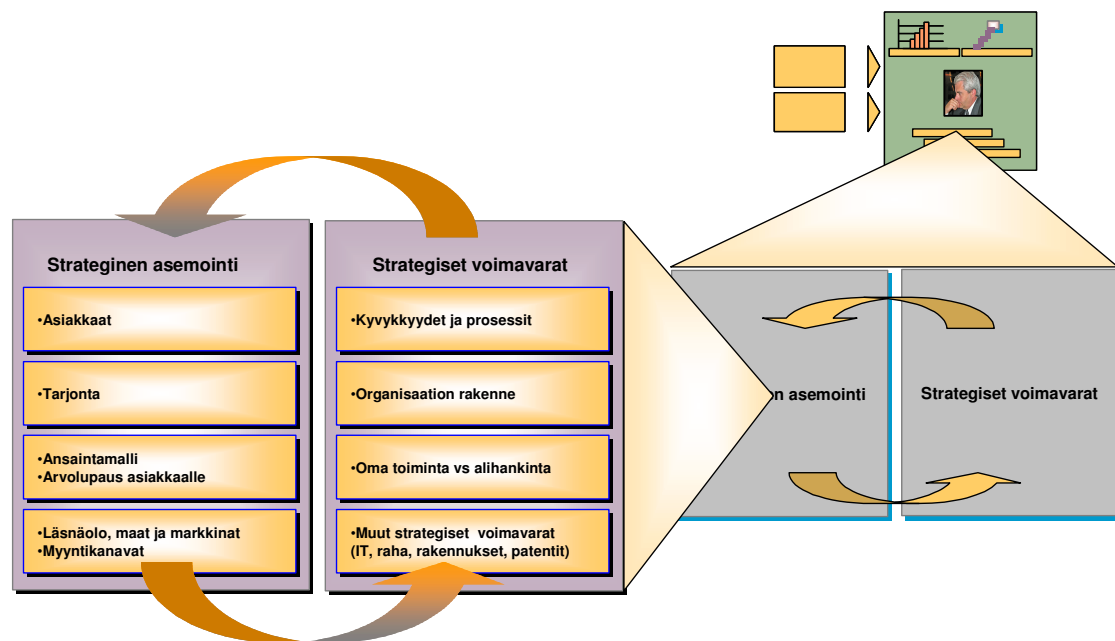
Yrityksen visio - Millainen yritys haluaa olla?

Strategisessa suunnittelussa maali on 2010. Miltä yritys näyttää 2010 eli yrityksen visio lause kuuluu:

” Yritys on kansainvälinen toimija Pirkanmaalla. Asiakkaat tuntevat yrityksen hyvin. Yritys näkyy markkinoilla. Yrityksellä on sertifioitu laatujärjestelmä ja sen mukainen toimintatapa. Yrityksellä on vahva oma huoltotoiminta. Yrityksellä on osaava henkilöstö ja merkittävät yhteistyökumppanit. Yritys on haluttu työnantaja. Yhteistyötä tehdään alan huippuosaajien kanssa”.

Strategia

Strategiatyö eteni vision täsmentämisen jälkeen kuvan 26 mukaan strategisen asemoinnin ja strategisten voimavarojen selvittämiseen. Ensin käytiin huolella läpi asiakkaat (fokus on työn yhteydessä löytynyt, pääosa asiakkaista edustaa elintarviketeollisuutta), tarjonta, ansaintamalli, arvolutaus asiakkaille sekä läsnäolo (markkinat, maat) ja myyntikanavat (edustukset, agentit ym.). Lyhyesti sanottuna määritettiin kenelle myydään? mitä myydään? mitä lisäarvoa asiakkaalle tarjotaan? mikä on ylivoimamme kilpailijoihin verrattuna sekä määritettiin alueet millä toimitaan. Tässä yhteydessä päivitettiin myös swot-analyysi.



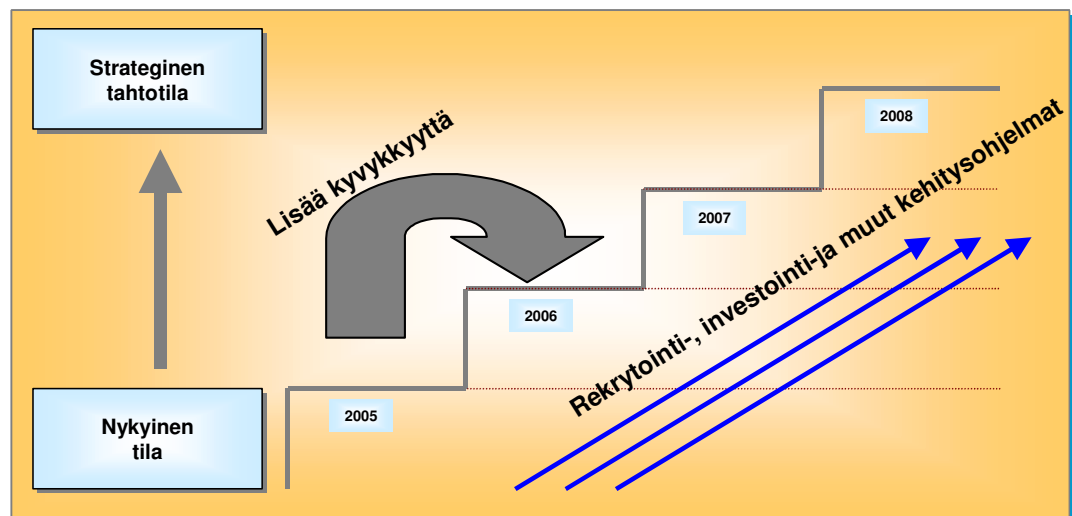
Kuva 26. Strategiset valinnat – strategiatyön keskeisin osio (Strategiasuunnittelu 2007)

Strategiatyötä jatkettiin asemoinnin jälkeen voimavara-analyysillä.

Henkilöstön osaamispääomaa kartoitettaessa pohdittiin, mitä osaamista on. Käytiin läpi yrityksen prosessit. Tässä yhteydessä tuotantotoiminta keskitettiin yhteen paikkaan. Organisaatorakenne muutettiin pääprosessien mukaiseksi. Yrityksen ulkoisten palvelujen osuus on n. 40 % kokonaisresurssitarpeesta. Strategiantyössä käsiteltiin ja tehtiin päätöksiä toimittajayhteistyön ja edustusten toimivuuden parantamiseksi. Johtoryhmä onkin ottanut toimittaja-yhteistyön ja edustusten toimivuuden yhdeksi tulokortin mittariksi. Tässä vaiheessa toimittajayhteistyö sisältyy prosessinäkökulmaan ja edustukset asiakasnäkökulmaan, joskin niistä tulevaisuudessa voisi muodostaa oman näkökulman. Strategisia voimavaroja käsiteltäessä päätettiin Tampereella siirtyä uusiin tiloihin, muutto toteutui 12/06.

Strategiset portaavat avasivat strategista suunnittelua. Portailla mietittiin miltä yrityksen tulee näyttää esim. 2007 jotta 2008 vuoden tavoitteet saavutetaan jne. Kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin on tuotu esille, strategiaa tulee muuttaa tarpeen mukaan. Yrityksessäkin näitä strategisen portaan tavoitteita päivitetään tarpeen mukaan. Strateginen suunnittelu on yksi hallituksen esityslistan seurattavista asioista.

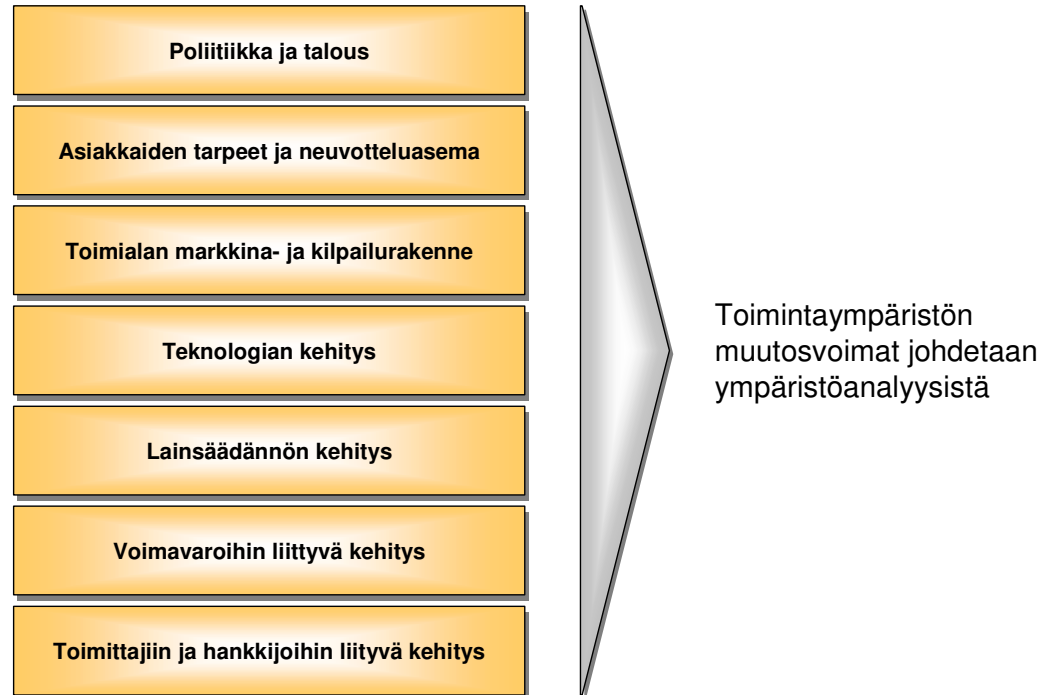
Yrityksen strategiaa on kuvattu strategisten portaiden avulla, kuva 27. Portaiden avulla strategiatyön tavoitteet ajoittuvat 2010 asti.



Strategisten portaiden avulla konkretisoidaan yrityksen liikkuminen kohti tahtotilaa ja nähdään, mitä kyvykkyyksiä (ihmisiä, osaamista, investointeja) tarvitaan tahtotilan saavuttamiseksi

Kuva 27. Strategiset portaavat

Ympäristöanalyysi (kuva 28) on ollut yksi strategiatyön haastavimmista vaiheista. Ympäristön muutokset onkin yksi strategiatyön jokapäiväisiä teemoja. Strategiatyön ansiosta nyt nähdään muutokset herkemmin ja niihin voidaan reagoida ajoissa.



Kuva 28. Ympäristöanalyysit – toimintaympäristön muutosvoimien tiedostaminen

Kuvassa 29 on kuvattu yrityksen sidosryhmät. Strategiavalintoihin vaikuttavat saatavilla olevat voimavarat sekä niiden ihmisten ja yritysten arvot ja odotukset, joilla on valtaa organisaatiossa ja sen lähiympäristössä. Strategian voidaan ajatella olevan niiden ihmisten asenteiden ja uskomusten heijastuma, joilla on eniten vaikutusta liiketoimintaan. Avainsidosryhmään voi kuulua esimerkiksi yrityksen perustajat, osakkeenomistajat, pankit, ja muut rahoittajat, hallituksen jäsenet, yrityksen johto, työntekijät, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, yhteiskunta ja paikallinen yhteisö.



Kuva 29. Sidosryhmien odotukset

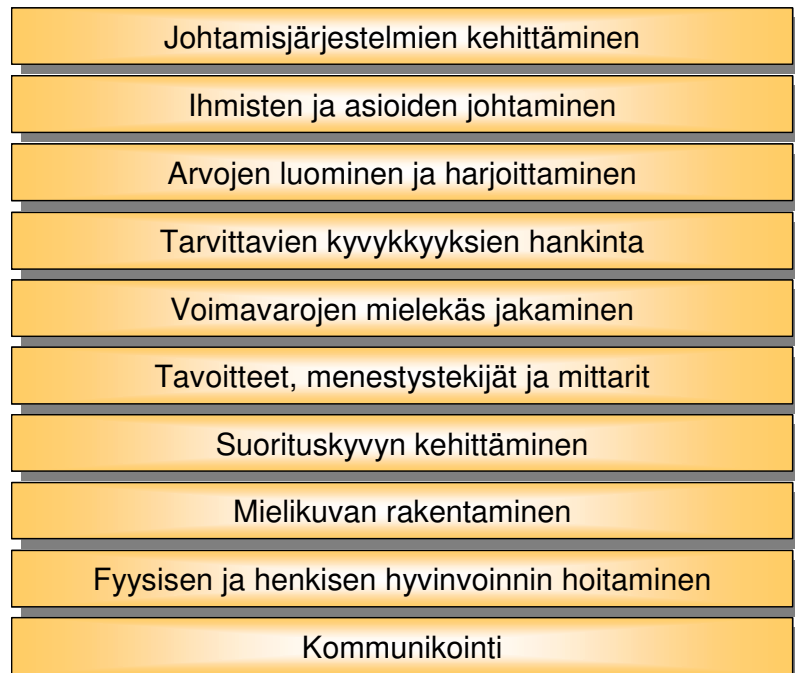
Miksi strategioiden toteuttamisessa on epäonnistuttu?

Strategian työstämisen yhteydessä pohdittiin, miksi yrityksen strategian toteuttamisessa ei ole aikaisemmin onnistuttu. Tavoiteltua kannattavuustasoa ei ole savutettu. Tässä on listattu johtoryhmän näkemiä syitä, jotka heijastavat yleisestikin strategian toteutumisen esteitä.

- Pitkän tähtäyksen strategiatyötä ei ole tehty
- Strategiaa ei ymmärretä, osata eikä muisteta
- Strategiaa ja operatiivisia asioita ei eroteta toisistaan
- Motivaation puute
- Fokus päivittäisissä asioissa
- Seuranta ja jatkuvuus puuttuvat
- Kommunikointi ontuu
- Kaksi porukkaa kahdesta yrityskulttuurista (Tampere, Loimaa)
- Omistajien odotukset puuttuvat
- Ympäristön muutosta ei ole huomioitu riittävästi
- Visio on epäselvä ja mitattavuus puuttuu

Strategioiden toteuttamisen keinot

Strategioiden toteuttamisen keinot organisaation sisällä on kuvattu kuvassa 30. Kohdeyrityksessä kohta tavoitteet, menestystekijät ja mittarit jalkautetaan organisaatioon tuloskorttien ja strategiakartan avulla. Tärkeimpiä asioita, joita organisaatiosta on noussut strategiatyön yhteydessä esille, ovat johtaminen ja kommunikointi. Näihin asioihin on strategiatyössä laadittu suunnitelmat mm. johtamiskoulutus järjestetään 2007.



Kuva 30. Strategioiden toteuttamisen keinot organisaation sisällä

5.2.2 Strategiakartta

Ennen tuloskorttien laadintaa, yrityksen johtoryhmä laati strategiakartan koko yrityksen osalta (liite 1). Kartta kuvaa yrityksen strategiat ja oletetut syy-seuraussuhteet. Strategiakartta toimii yrityksessä strategian visuaalisena esitysmuotona ja tukee strategian viestintää organisaation sisällä. Kartta avaa johtoryhmää keskustelemaan tavoitteista ja näin edistää strategista oppimista. Kartta avaa myös ajallista ulottuvuutta. Esimerkiksi havaittiin, että oppimisen ja kasvun alueelle tehtävien panostusten vaikutus taloudelliseen tulokseen on pidempi kuin asiakasnäkökulmaan tehtävien panostusten. Yritykselle on tärkeää panostaa myös oppimisen ja kasvun näkökulmaan entistä enemmän. Kartan laatimisen yhteydessä voitiin tasapainottaa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita.

5.2.3 Tulokortti

Strategiakartan laadinnan jälkeen laadittiin tuloskortit (liite 2), jotka palvelevat strategian selkeyttämisessä ja strategian viemisessä osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Yrityksen tuloskortin käyttöönottoprojektissa voitiin parhaiten soveltaa Toivasen tuloskorttiprosessimallia (kuva 19). Itse tuloskortin esitysmuoto on saatu yrityksen hallituksen jäseneltä, jonka johdolla koko strategiaprosessi on toteutettu. Tuloskortit on toteutettu kuvan 31 mallin mukaisina.

Rakentaminen jaettiin karkeasti seuraavasti:

- näkökulmien valinta ja niiden käsittelyjärjestyksestä päättämien,
- kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen,
- mittaamisen kohteista päättäminen,
- eri näkökulmien tasapainottaminen
- tavoitetasojen ja -arvojen asettaminen ja
- toimenpiteistä päättäminen ja tuloskorttien laadinta

Strateginen tahtotila 2008	Näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Strategiset mittarit ja tavoitteet	Strategiset toimenpiteet
	Taloudellinen näkökulma			
	Asiakas-näkökulma			
	Sisäisten prosessien ja rakenteen näkökulma			
	Ihmisten ja uudistumisen näkökulma			

Kuva 31. Yrityksen tuloskortti

Tuloskortit laadittiin ydinprosesseille kuva 32

- Asiakkuuden hallinta
- Asiakasprojektien hallinta
- Elinkaaripalveluiden hallinta

	Asiakkuuden hallinta	Asiakasprojektien hallinta	Elinkaaripalveluiden hallinta	Tukiprosessit
TALOUS				
ASIAKAS				
PROSESSI				
OPPIMINEN & KASVU				

Kuva 32. Tuloskorttien laadinta ydinprosesseille

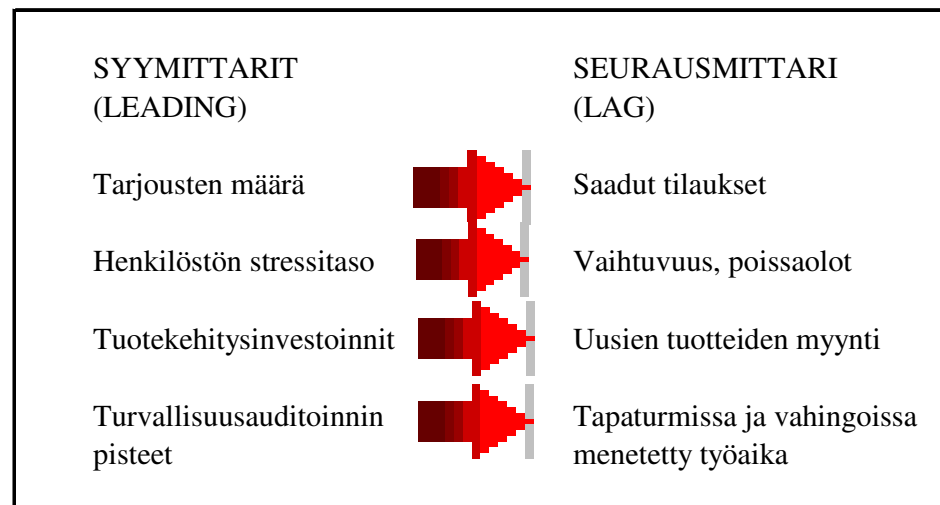
Mittareiden valinta

Mittareiden valinnassa on hyvä pitää mielessä lausuma ” Älä mittaa itsestään selvyiksi vaan mittaa sitä, mistä todella on hyötyä, mikä auttaa tarkentamaan päätöksentekoa”.

Yritykseen on valittu seurattaviksi strategisiksi mittareiksi km. 3-5 mittaria. Laatimisessa on käytetty tässä työssä esille tuotua teoriaosuutta ja malleja.

Mittareiden valinnassa kiinnitettiin huomio syy-seuraussuhteisiin.

Kuvassa 33 on kaavio asiakasnäkökulman syy-seurausmittareista.



Kuva 33. Syy-seurausmittarit

Kuva 34 on kuva asiakasuskollisuus mittarista. Tämä mittari on jokaisessa tuloskortissa. Mittaus tehdään kerran vuodessa. Jokainen mittari on itsessään jo pieni prosessi keruusta käsittelyyn ja tulkintaan.

Näkökulma ASIAKAS	Mittarin nimi ASIAKASUSKOLLISUUS	Omistaja ASIAKASPALVELUPÄÄLLIKKÖ	
Strateginen linjaus LIIKEVAIHDON KASVATTAMINEN		Tavoite LISÄTÄ ASIAKASUSKOLLISUUTTA	
Mittarin kuvaus Asiakasuskollisuuden mittauksella selvitetään kuinka paljon asiakkaat arvostavat meidän tuotteitamme vastaaviin kilpailijoiden tuotteisiin verraten ja kuinka usein he ostavat uudestaan meiltä. Tutkimuksemme osoittavat, että uskolliset asiakkaat ostavat meiltä tavallista enemmän ja suosittavat tuotteitamme toisille. Siksi uskomme, että parantamalla edelleen asiakasuskollisuutta pystymme kasvattamaan liikevaihtoaamme.			
Syy/seuraus-mittari? SEURAUS	Mittaustaajuus xkk välein	Mittayksikkö %	Arvojen Tulkinta Korkea arvo: Tilanne hyvä Matala tai laskeva arvo: Selvitä
Laskentakaava Joukko neljännesvuosittaisesta otantajoukosta vastaa kysymykseen 5 "Miten koette tuotteemme suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin?" ja kysymykseen 6 "Ostaisitteko edelleen tuotteitamme?". Kyllä vastanneiden määrä jaetaan vastaajien kokonaismäärällä.			
Tietojen lähde Perustiedot tuottaa käyttämämme markkinatutkimusyriys. Joka vuosineljännes he tekevät satunnais selvityksen asiakkaidemme keskuudessa ja toimittavat tulokset sähköisessä muodossa osastollemme. Tieto on esitetty excel -taulukkomuodossa (xxx.xls) joka kuun 10.een päivään mennessä jokaisen neljänneksen lopussa.			
Tietojen laatu Korkea – saadaan kolmelta osapuolelta		Tietojen keruuvastuu Markkinatutkija	
Perustaso Nykyinen perustaso on xx%	Tavoitetasoarvot Q1 XXXX xx%, Q2 XXXX xx%		
Tavoitetason perustelut Asiakasuskollisuuden kasvattaminen on kriittinen tekijä liikevaihdon kasvattamistavoitteemme kannalta. Tästä syystä tavoitetaso on asetettu korkealle.			
Keinot tavoitetason saavuttamiseksi Vuodenaikojen mukaiset markkinointikampanjat, asiakashallinnan kehitysprojekti, asiakaspalveluhenkilöstön koulutus XXXX			

Kuva 34. Esimerkki mittarista

Mittareita tulee myös jatkuvasti arvioida. Alla on listattu muutamia tärkeitä asioita, jotka tuloskorttien mittareita laadittaessa on otettu huomioon.

- Järkevä määrä mittareita on 12 – 16, max 20
- Mittareissa mukana mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus
- Erityisesti strategian kannalta kriittisiin menestystekijöihin liittyy vähintään yksi mittari
- Onko eliminoitu lyhyen tähtäimen operatiivisia ja taloudellisia mittareita, joista saattaisi olla tulevaisuudessa vain haittaa?
- Onko eliminoitu mittarit, joissa henkilöstö saattaisi ”vedättää” väärään suuntaan?
- Käytetäänkö tarpeellisissa kohdin indeksoituja mittareita?
- Onko syy-seuraussuhteet mallinnettu?
- Mitataanko ja päivitetäänkö mittareita riittävän usein trendien havaitsemiseksi?
- Ovatko nykyiset mittarit johdonmukaisia sidosryhmien painotusten suhteen?
- Korreloivatko prosessimittarit selvästi vaikutusmittareiden kanssa (output-> outcome)?
- Sisältyykö mittaristoon liiketoiminnan perusasioita vaikka ne eivät olisikaan kriittisiä menestystekijöitä (missioon liittyviä)?
- Onko jo kertynyt näyttöä mittariston päivittämisestä toimintaympäristön muuttuessa?
- Ymmärtävätkö käyttäjät mittareiden taustalla olevat datat, keruutavat ja laskentaperiaatteet?
- Kerätäänkö perustietoa yhtä taajaan kuin mittareita seurataan johdon toimesta?

5.2.4 Tulokortin suhde laatujärjestelmään

Yrityksessä on käytössä laatujärjestelmä, joka on tarkoitus sertifioida 2007 vuoden aikana.

Laatujärjestelmän tulee hyvin tukea

- valittua missiota, visiota, arvoja ja strategioita
- mittaus- ja raportointijärjestelmän hyödyntämistä
- henkilöstön osallistumisjärjestelmän toimeenpanoa
- palkitsemisjärjestelmää
- kokouskäytäntöä
- prosessien arviointia ja parantamista

tasapainotetun tuloskortin tehokkaiden toimeenpanoedellytysten luomiseksi.

5.2.5 Tulokortti johtamisjärjestelmänä

Johtamisjärjestelmät kehittyvät yleensä pikkuhiljaa ja tekevät välillä pidemmän hypyn eteenpäin. Yrityksessä tuloskortti nähdään tällaisena ”hyppynä” ja se on hyväksytty yhdeksi johtamisen välineeksi.

Tuloskortin osa-alueet jakautuvat hyvin johtamisen eri kentille, kuten henkilöstöjohtamiseen, myynti- ja asiakkuusjohtamiseen, tuotantoprosessien johtamiseen sekä talousjohtamiseen. Samalla tuloskortti palvelee tulevaisuuden johtamista, sillä se rakentuu yrityksen tulevaisuuden visiosta ja strategiasta. Tuloskortti on päätöksenteon tuki. Mielestäni tuloskorttia voidaan hyödyntää erityisesti johdon kokouksissa, joissa eri yksiköiden mittareita käydään läpi ja saadaan näin kattava kuva koko yrityksen tämänhetkisestä tilasta. Yksi tuloskorttien parhaita puolia on kokonaiskuvan saaminen koko yrityksen toiminnasta yhdellä lomakkeella.

Johtoryhmän mielestä tuloskortti selkeyttää myös heidän omaa työtään. Kortilta löytyy kunkin johtoryhmän jäsenen omat vastuualueet ja tavoitteet. Johtoryhmä tulee käyttämään tuloskorttia apuna päätöksenteossa analysoidessaan mitä eri vaihtoehdot vaikuttavat tuloskorteissa määriteltäviin tavoitteisiin. Tuloskortin avulla johdon on helpompi viestiä asettamansa tavoitteet henkilökunnalle sekä yhdistää tavoitteet konkreettiseen päivittäiseen työhön.

5.2.6 Budjetoinnin kytkeminen pitkän aikavälin suunnitteluun

Yrityksessä budjetti on edelleen tärkeä keino talouden ohjaukselle eikä sitä ei aiota korvata tuloskortilla. Olennaista on varmistaa, että tuloskortit ja budjetti tukisivat toisiaan mahdollisimman hyvin. Yrityksessä tuloskortit otetaan budjetoinnissa huomioon. Seuraavan vuoden strategiset toimenpiteet mietitään ennen budjetin laatimista. Tällä varmistetaan, että strategisille toimenpiteille varataan budjetissa rahat. Tuloskortti yhdistää strategisen suunnittelun ja budjetoinnin, koska strategiset toimenpiteet johdetaan pidemmän aikavälin strategioista ja edelleen yrityksen visiosta.

5.2.7 Henkilöstön palkitseminen

Tuloskortti ei ole vain ylimmän johdon työkalu, vaan se on koko yrityksen henkilöstön apuväline. Henkilöstön merkitys yrityksen kilpailukyvyllä on erittäin keskeinen. Yrityksen henkilöstö on välittömässä ja jatkuvassa kontaktissa asiakkaisiin.

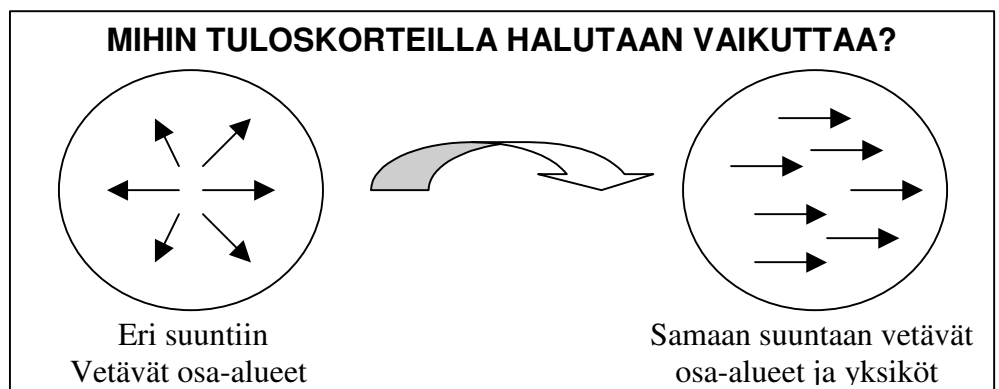
Yrityksen tulospalkkiojärjestelmä perustuu budjetin ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Laadittavat tuloskortit ja tulospalkkaus sisältävät samoja tavoitteita. Tuloskorttien käyttöönotto auttaa myös tulospalkkiotavoitteiden sisäistämässä. Yrityksen tuloskortit on laadittu huomioiden budjetin ja strategian tavoitteet. Tulospalkkiojärjestelmän avulla pyritään ohjaamaan resursseja ja voimavarojen yrityksen tavoitteisiin ja motivoimaan sekä ohjaamaan osaamista ja tekemistä tiettyyn, johdon määrittelemään suuntaan. Tulospalkkiojärjestelmä on

ollut käytössä aikaisemminkin, mutta se ei ole toiminut. Tulokorttien avulla johtoryhmä uskoo, että tulospalkkiojärjestelmästäkin saadaan houkuttelevampi ja että vuodelle 2007 asetetut tulospalkkion tavoitteet saavutetaan.

Yrityksen tulospalkkauksen mittarit on jaoteltu pääprosesseihin niin, että pääprosessien mittareiden toteutuessa tulospalkkiosta saavutetaan tietty osa ja koko yrityksen eli taloudellisen näkökulman mittareiden toteutuessa osa. Koko tulospalkkiojärjestelmässä mittareita on km. 5-10 Yrityksen tulospalkkio muodostaa normaalipalkan päälle maksettavan lisän. Yrityksen tulostavoitteen täytyessä maksetaan osa kerran vuodessa ja prosessien tavoitteiden täytyessä palkkiota maksetaan useammin vuoden aikana. Maksimitulospalkka vastaa 1 kk:den palkkaa. Osa mittareista on tulokseen (liikevaihto/tulos), osa taas toiminnan tehokkuuteen kuten asiakastyytyväisyyteen, prosessien tehokkuuteen ja aikataulujen pitävyyteen liittyviä.

5.2.8 Seuranta ja oppiminen

Tulokorttijärjestelmän toimiminen edellyttää tulokortista saatujen tietojen seuranta ja tulosten mittausta. Yrityksen on luotava valvontajärjestelmä, jonka avulla voidaan seurata edistymistä sekä jatkuvasti päivittää tulokorttimittaristoa. Seuranta varten on raportoinnin oltava mahdollisimman yksinkertaista. Strateginen prosessi ja siihen liittyvät tulokortit ovat oppimisprosessi, jolla organisaatio saadaan toimimaan haluttuun suuntaan (kuva 35).



Kuva 35. Tulokortti ohjaa samaan suuntaan

Tulokorttiprosessi edellytti myös muutoksia yrityksen raportointijärjestelmään. Tulokortti on johtoryhmän ja avainprosessien kokousten esityslistassa yhtenä kohtana. Tulokortti siirtyy näin myös osastojen ja tiimien palaverikäytäntöihin. Mielestäni yritysjohto luo esimerkillään myös kokouskäytäntöä.

Johtoryhmässä tulokorttiasiaa käsitellään kerran kuukaudessa. Koko henkilöstön kanssa tulokorttien tavoitteiden ja mittareiden tuloksia käsittelemään n. 4 kertaa vuodessa. Tulokortin mittareista osa on sellaisia, että niihin ei saada lukuja kuin kerran vuodessa (esim. asiakastytyväisyys kysely toteutetaan vuosittain). Osalle mittareista seuranta toteutetaan kerran kuukaudessa.

5.2.9 Yhtenäinen näkemys

Strategiantyön seurauksena yrityksessä vallitsee yhteinen näkemys strategisista tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. Tavoitteisiin liittyvät toimenpiteet on jaoteltu lyhyen tähtäimen toimenpiteisiin jotka toteutetaan 2007 ja pidemmän aikavälin tavoitteisiin, jotka on toteutettava myöhemmin, jotta vuodelle 2010 asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtoryhmän jäsenenä osallistun yrityksen strategiatyöhön. Kahden vuoden kokemuksen jälkeen strategiatyön aloittamisesta, voin todeta, että strateginen suunnittelu on jo mahdollistanut strategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Strategiatyö kannusti myös johtoryhmätyöskentelyn tehostamiseen. Johtoryhmän kokousten sisältöä muutettiin. Kokouksissa keskustellaan sinne kuuluvista asioista. Hallituksen näkökulmasta on parempi mitä enemmän johtoryhmä käsittelee strategisia asioita. Johtoryhmän tulee olla aktiivinen ja sen rooli on viedä yritystä eteenpäin. Hallitus seuraa johtamisen ja johtoryhmän työskentelyn tilannetta

Mielestäni yksi tärkeimmistä keinoista strategian jalkauttamisen keinoista on nimenomaan ihmisten johtaminen. Tämä on haaste yrityksen johtoryhmälle, joten johtoryhmän jäsenten tulee löytää johtamiselle aikaa. Haaste on hallituksen jäsenen kehoitus löytää tehtävistä asioista ne 20 %, joilla aikaansaadaan 80 % tuloksesta. Nostamalla tuo 20 % → 30 % on mahdollista saavuttaa haluttu tulos!

6 Yhteenveto

Työssä on eritelty ne strategiaan, tuloskorttiin ja strategiakarttaan liittyvät asiat, jotka mielestäni kaikkien strategiaa organisaatioon jalkauttavien olisi hyvä tietää. Jalkauttamisen keinoiksi viitekehys vahvasti valitsemaan strategiakartan ja tuloskortin. Teoreettinen viitekehys pohjautuu tuloskorttien alkuperäisten luojien Kaplanin ja Nortonin kirjoituksiin sekä näitä ajatuksia käsitelleisiin muihin lähteisiin. Mielestäni tuloskorttiin liittyvä teoria on käyttökelpoista yleisestikin kaikessa organisaatiossa tapahtuvassa mittaamisessa ja johtamisessa. Tehokas strategiatyö on mielestäni tärkeää ja välttämätön jokaiselle organisaatiolle. Strategian käsittelyn mallit voivat olla hyvinkin erilaisia. Yhteinen tavoite kaikilla kuitenkin on saavuttaa yrityksen visio.

Caseyrityksen johtoryhmä on sitoutunut strategian jalkauttamiseen strategiakartan ja tuloskorttien avulla. Strategian jalkauttamisprojekti edellyttää henkilöstön valmentamista ja koulutusta tästä prosessista. Koulutuksen ja informaation lisäksi kehittämiskohteita ovat mielestäni myös mittareiden valinta, näiden selkeyttäminen, mittareiden määrä sekä mittareiden toteutumisen seuranta ja palautteen anto. Mittariston pitäminen muutamassa ydinasiassa ja mittareiden selkeä tulkinta auttavat tuloskorttien ja strategiakartan sisäistämässä.

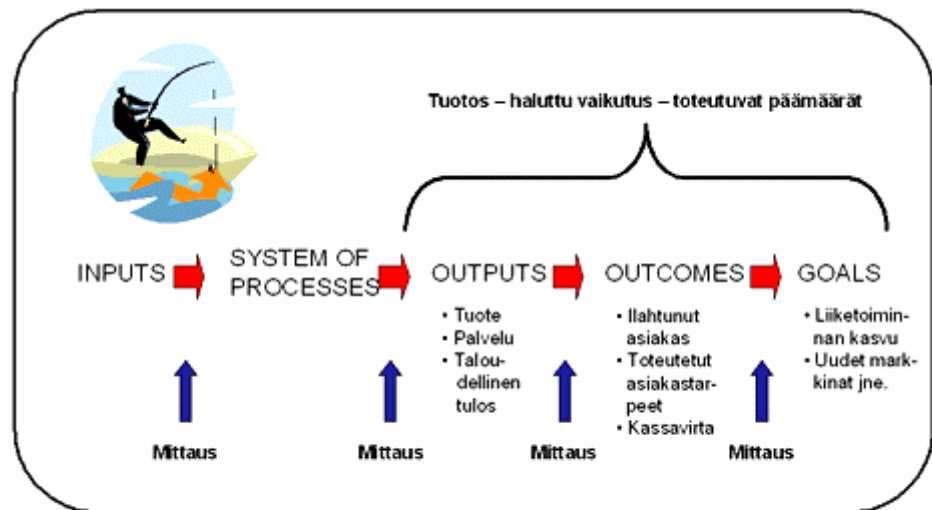
Työn aikana tutkin erilaisia yritysten tekemiä strategiakarttoja, useat olivat melko vaikeaselkoisia viivaviidakoita, mutta joukosta löytyi myös hyvin selkeitä ja yksinkertaisia esitystapoja. Mielestäni tämä yksinkertaistus ja ydinasioihin keskittyminen antavat parhaimmat keinot saada strategia todella jalkautettua koko organisaatioon. Helposti jo ensimmäinen viivaviidakon esittäminen voi viedä pohjan hyvältä asialta.

Mittareiden runsas määrä tekee tuloskortista raskaan järjestelmän, jolloin henkilökunnan sitouttaminenkin on vaikeampaa, koska tuloskortin käyttö koetaan hankalana. Muutamalla mittarilla aloittaneet yritykset ja yksiköt ovat päässeet parhaisiin tuloksiin tuloskortin käytön onnistumisessa. Caseyrityksessä on heti suunnitteluvaiheessa päädytty muutamaaan harvaan strategian onnistumisen kannalta tärkeään mittariin. Ensivaiheessa strategiakartta on rakennettu koko yritykselle ja tuloskortit ydinprosesseille. Näkökulmia ovat perinteiset neljä eli talous-, asiakas-, prosessit ja oppimis- ja kasvu (henkilöstö).

Yritys käyttää paljon ulkopuolisia palveluja. Yhteistyötä halutaan tiivistää partnersuhteiksi, joten on tärkeää, että valitut partnerit tiedostavat yrityksen strategiset tavoitteet, sillä he osa yrityksen asiakaskunnan arvolutausten täyttäjiä. Mietittäväksi jääkin rakennetaanko toimittaja-yhteistyön osalta oma tuloskortti.

Oikein rakennettu strategiakartta ja tuloskortti toimivat hyvin organisaation vahvana johtamisen apuvälineenä. Yrityksen on osattava ennakoita muutokset ja tätä varten oltava entistä enemmän tietoinen organisaation suunnasta ja suorituskyvystä useammasta näkökulmasta katsottuna.

Kuvassa 36 on kuvattu mittausketjua ja sen jalkaantumista laajalle. Onnistunut tuloskortin käyttö on lisännyt henkilöstön sitoutumista, osallistumista, keskustelua ja kannustanut strategialinjausten miettimiseen. Kortti on myös lisännyt oman roolin ymmärtämistä osana organisaation tavoitteiden saavuttamista.



MITTAUSKETJU JA TULOSKORTTI JALKAANTUU LAAJALLE

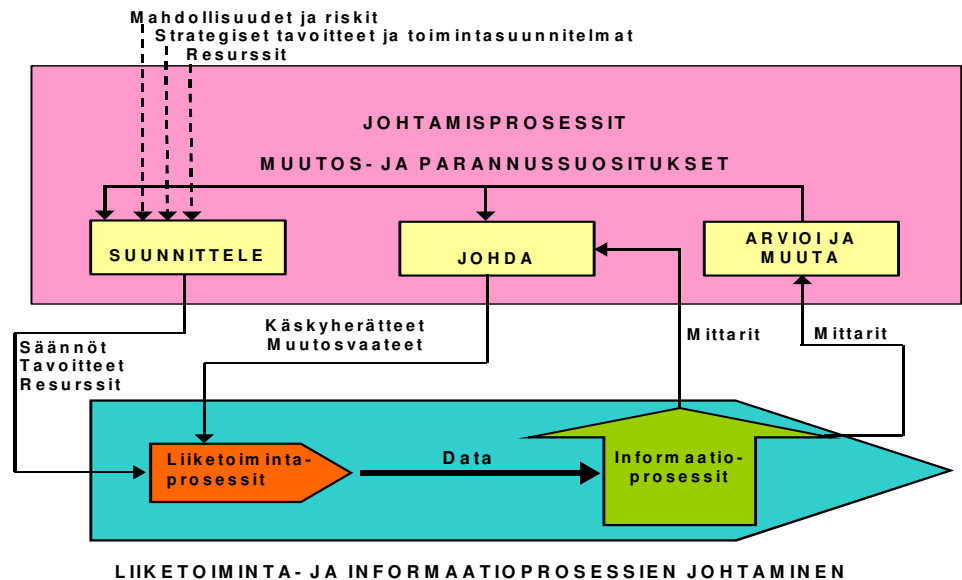
Ref: Mark B Brown, *Winning Score*, 2000

Kuva 36. Mittausketju ja tuloskortti jalkaantuu laajalle (Qualitas Fennica: Artikkelit)

Kokonaisuudessaan caseyrityksen strategiatyö on onnistunutta, sillä haluttuja tuloksia on jo saavutettu. Tuloskorttien ja strategiakartan käyttöönottoon on tilaus, sillä strategia halutaan ja se on välttämätöntä strategian toteutumisen kannalta, saada jalkautettua koko organisaatioon. Kehitystyö on avannut strategista pohdintaa, kuvannut strategisen organisaation periaatteita ja strategista johtamista.

Ajatus tuloskortin kyvystä muuttaa strategia toiminnaksi on loppujen lopuksi hyvin yksinkertainen. Strategian mittaroiminen pakottaa yritysjohton määrittelemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Termit, kuten ”johtava” ja ”paras”, tulee konkretisoida. Kantaa on otettava myös miten tavoitteeksi asetettu kannattavuus saadaan aikaiseksi. Hyvin laadittu tasapainoinen tuloskortti on yhtä kuin yrityksen strateginen kuvaus. Tuloskortti muuttaa strategian konkreettisiksi tavoitteiksi. Tuloskortti on myös hyvä keino varmistua, että kaikki ovat käsittäneet strategian samalla tavalla. (Malm ym. 2006: 19.)

Tarkastellessani strategiaprosessia ja strategian jalkauttamista koko organisaatioon vahvistui voimakkaasti käsitys, että viimekädessä yrityksen johtamisessa ja johtoryhmällä on strategian onnistumisen kannalta ratkaiseva rooli. Kuvassa 37 on yrityksen prosessista johtamisen näkökulmasta.



Kuva 37. Johtamisprosessi

Jos strategiset asiat eivät ole mukana päivittäisessä toiminnassa, ajaututaan operatiivisten asioiden vietäviksi ja yhteinen tavoitetila ei ole tiedossa. Voidaan sanoa kuten yrityksemme hallituksen jäsen johtoryhmän strategiapäivässä totesi ”Ollaan kuin laivassa, jonka kapteeni ja miehistö eivät tiedä ollaanko menossa USA:n vai Afrikan rannikolle”.

Ihmisten johtaminen on moniulotteinen asia. Siihen kuuluu esimerkiksi se, että perustelee muutosten syyt työntekijöille ja varmistaa, että ihmiset ymmärtävät, mikä on heidän roolinsa organisaation strategian toteuttamisessa. Tähän liittyy organisaation jäsenten mukaanotto päätöksentekoprosessiin, ja pyrkimystä ymmärtää muiden tarpeita, tyylejä ja motivaatiota ja käyttää tätä ymmärrystä hyväkseen kommunikoidakseen ja vaikuttaakseen muihin tehokkaasti. Yksinkertainen ja ymmärrettävä kommunikointi sekä kuunteleminen on tärkeää. Ihmisten johtamista on huomioiminen ja menestysten juhlistaminen. (Åhman ym. 2007: 55.).

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alhola Kari, Lauslahti Sanna 2003b. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä: osa 2. Tilisanomat 3,51-57.

Fredman, Janne 1999. Balanced Scorecard – mistä on kyse? Tilisanomat 4, 26-30.

Ittner Christopher D., Larcker David F. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. Harvard Business Review Nov, 88-95. Suomennos: Suorituskykymittareiden vaikea valinta. Yritystalous 1/2004.

Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 2004.

Kanji, Gopal K., Sa, Parricia Moura E. 2002. Kanji´s business scorecard. Total Quality Management. Jan, 13-27.

Kankkunen Kari, Matikainen Esa, Lehtinen Lasse 2005. Mittareilla menestykseen: sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kaplan Robert S., Norton David P. 1996a. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston (Mass): Harvard Business School Press.

Kaplan Robert S., Norton David P. 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review Jan-Feb, 75-85.

Kaplan Robert S., Norton David P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review Sep/Oct, 167-176. Suomennos: Ongelmia strategian kanssa? Kartoitus auttaa. Yritystalous 6/2000.

Kaplan Robert S., Norton David P. 2001. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Suomentanut Margit Heinämäki, Helsinki: Talentum 2002.

Kaplan Robert S., Norton David P. 2002, Suomennos: Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Suomentanut Margit Heinämäki, Helsinki: Talentum 2002.

Kaplan Robert S., Norton David P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Kaplan Robert S., Norton David P. 2005. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review Jul-Aug, 172-180.

Lawton, Robin 2002. Tasapainotetun mittariston tasapainottaminen. Yritystalous 4, 25-30.

Lönnqvist Antti, Mettänen Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita

Malm Teemu, Peltoja Jukka, Toivanen Jouko 2003. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti 3. painos. Helsinki: Talentum

Malm Teemu, Peltoja Jukka, Toivanen Jouko 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti 5. painos. Helsinki: Talentum.

Määttä Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Näsi Juha, Neilimo Kari 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen? Juva: WS Bookwell Oy

Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Toivanen, Jouko 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta: Digipaino Oy.

Ahman Helena, Bärlund Aija, Vatanen Annika 2007. Voittajajohtoryhmät – Mitä menestymiseen vaaditaan? Juva: WS Bookwell Oy

Sähköiset lähteet

Qualitas Fennica Oy Artikkelit 2002. Tasapainotettu tuloskortti BSC – ”Mahdollisuuksien mekka?” <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tasapainointitulokorttibscmahdmekka.html>

Kohdeyritykseen liittyvät lähteet

Strateginen suunnittelu 2007

Laatukäsikirja

Kohdeyrityksen internetsivut

Kannuste- ja tulospalkkiojärjestelmä

Liitteet

Liitteet sisältävät kohdeyrityksen sisäistä tietoa, joten ne on poistettu tutkintotyön julkaistavasta versiosta.