



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton kokemukset
kohdeyrityksessä**

Anneli Raskila

Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2005
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2005



Tekijä:	Anneli Raskila	
Koulutusohjelma:	Liiketalous	
Tutkintotyön nimi:	Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton kokemukset kohdeyrityksessä	
Title in English:	Experiences of implementing the Balanced Scorecard in target company	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Joulukuu 2005	
Työn ohjaaja:	Pirjo Huhtakallio	Sivumäärä: 91

TIIVISTELMÄ

Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC) antaa organisaation toiminnasta perinteisiä taloudellisia raportteja paremman kuvan, koska se huomioi taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös asiakkaiden, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulman. Tuloskortti muodostuu näihin eri näkökulmiin liittyvistä mittareista, jotka on johdettu yrityksen visiosta ja strategiasta. Näin tuloskortti myös auttaa konkreettisten mittareiden avulla selventämään ja jalkauttamaan strategiaa organisaation koko henkilökunnalle.

Kohdeyrityksessä tasapainotettu tuloskortti otettiin käyttöön v. 2004. Tämän tutkintotyön tavoitteena on käytöönoton alkuvaiheessa kartoittaa yrityksen henkilökunnan kokemuksia tuloskortista ja sen käyttöönotosta. Kokemuksia kerättiin johtoryhmän henkilökohtaisilla haastatteluilla sekä koko henkilökunnalle suunnatulla kyselytutkimuksella. Tutkintotyössä selvitettiin myös tuloskortin ymmärtämisen ja onnistuneen rakentamisen kannalta olennaiset teoreettiset asiat, joita peilattiin käytäntöön kohdeyrityksen tuloskortin avulla.

Pääpiirteittäin kokemukset tuloskortista ja sen käytöstä kohdeyrityksessä olivat positiivisia. Johdon sitoutuminen on vahvaa ja tuloskortin koettiin selkiyttäneen yrityksen strategiaa sekä systematisoineen toimintaa. Myös esimiestasolla tuloskortin idea ja hyödyntäminen oli sisäistetty hyvin. Sen sijaan toimihenkilöiden ja erityisesti suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden keskuudessa lisätiedotusta ja koulutusta tuloskortin käyttöön tarvittaisiin. Osa työntekijöistä katsoi, että ei ole kuullut tuloskortista ollenkaan. Yhtenä syynä tähän on se, että tuloskorttia on rakennettu pääasiassa johdon, esimiesten ja toimihenkilöiden keskuudessa, jolloin muiden työntekijöiden tietämys tuloskortista on jäänyt heikoksi.

Tutkimuksen mukaan myös tuloskortin käytännönläheisyydessä ja yksiselitteisyydessä olisi parantamisen varaa. Henkilökunta toivoi erityisesti mittareilta enemmän konkreettisuutta ja yhteyttä arkipäiväiseen työhön. Tuloskortin selkiyttämiseen auttaisi koulutuksen lisäksi myös mittariston karsiminen. Mittareita on tällä hetkellä suuri määrä, jolloin tuloskortista tulee helposti liian raskas ja vaikeaselkoinen. Karsimalla mittareiden määrää ja miettimällä tarkemmin niiden välisiä syy-seuraussuhteita esimerkiksi strategiakarttojen avulla, mittariston ymmärtäminen ja kytkeminen omaan työhön voisi olla helpompaa. Myös mittariston vienti liiketoimintatasoa alemmas tiimi- tai jopa henkilötasolle asti voisi auttaa yrityksen strategian ja mittareiden konkretisoinnissa.

Kun tuloskortti on rakennettu, olisi kohdeyrityksessäkkin hyvä tarkentaa tuloskorttiin liittyvää jatkuvaa seuranta- ja päivitystä. Ottamalla henkilökuntaa enemmän mukaan seurantaan sekä tuomalla tuloskortin näkyvimille esimerkiksi yrityksen intranettiin voitaisiin parantaa motivaatiota tuloskortin päivittämiseen ja kehittämiseen. Varmistamalla henkilökunnan sisäistämisen riittävällä koulutuksella ja tiedotuksella, selkeillä mittareilla ja mittaristolla sekä jatkuvalla seurannalla, tuloskortin kehittämistyön jatkaminen ja tehokkaampi hyödyntäminen jokapäiväisessä toiminnassa on helpompaa.

Avainsanat:	Tasapainotettu mittaristo Käyttöönotto	Balanced Scorecard Mittarit	Strateginen johtaminen
--------------------	---	--------------------------------	------------------------

Sisällysluettelo

Johdanto	3
1 Kohdeyrityksen esittely	5
2 Tulokortin rakenne ja tasapaino	7
2.1 Tulokortin näkökulmat	8
2.2 Tulokortin tasapainottaminen	12
2.3 Mittareiden johtaminen ja valinta	15
3 Käyttöönottoprosessin toteuttaminen	26
3.1 Vaihtoehtoisia malleja.....	26
3.2 Käyttöönottoprosessi kohdeyrityksessä	31
3.3 Henkilöstön rooli.....	39
3.4 Mittaaminen organisaation eri tasoilla	42
4 Tulokortin käyttö toiminnan johtamisessa ja ohjauksessa	45
4.1 Strategisen johtamisjärjestelmän käyttöönotto	45
4.2 Tulokortin hyödyntäminen strategisena johtamisjärjestelmänä	48
4.3 Tulokortin käyttö osana kohdeyrityksen johtamisjärjestelmää	50
4.4 Budjetoinnin kytkeminen pitkän aikavälin suunnitteluun.....	51
4.5 Henkilöstö ja palkitseminen	53
4.6 Seuranta ja oppiminen.....	58
5 Tulokortin kehittämisen haasteet	61
5.1 Tulokortin ongelmat	61
5.2 Hyödyt.....	66
5.3 Tulevaisuuden kehitys.....	67
6 Tutkimus tulokortin käyttöönotosta kohdeyrityksessä	69
6.1 Johtoryhmän haastattelu.....	69
6.1.1 Johdon tiedonsaanti tulokortista	69
6.1.2 Esimiesten ja koko henkilökunnan koulutus.....	70
6.1.3 Henkilökunnan suhtautuminen ja sisäistäminen	71
6.2 Kysely henkilökunnalle.....	71
6.2.1 Ymmärrettävyys ja tiedotus	72
6.2.2 Tulokortin hyödyllisyys ja vaikutukset	75
6.2.3 Tulokorttiin liittyvä mittaaminen	77
6.2.4 Tulospalkkaus	79
6.2.5 Tulokortti esimiestyössä.....	80
6.3 Johtopäätökset henkilöstölle tehdystä kyselystä	83
7 Johtopäätökset	85
Lähteet	88
Liitteet	91

Johdanto

Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC) on 1990-luvulla kehitetty johdon päätöksenteon apuväline, jonka tarkoitus on palvella kehyksenä strategian ja operatiivisten suoritusmittareiden yhdistämiseksi. Tuloskortin mittarit on jaoteltu yleensä talous-, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmiin. 2000-luvun vaihteessa tuloskortti on tullut yhä suosittumaksi järjestelmäksi myös suomalaisyritysten keskuudessa.

Tutkintotyö jakaantuu tuloskorttia tutkivaan teoreettiseen osuuteen ja empiiriseen kohdeyritystä koskevaan osuuteen. Teoreettista viitekehystä tutkimalla on tarkoitus selvittää hyvään ja toimivaan tuloskorttiin sekä tuloskortin käytön hyödyntämiseen liittyvät keskeiset asiat. Teoriaa sovelletaan käytäntöön kohdeyrityksen tuloskortin avulla.

Tutkintotyön kohdeyrityksenä on sähkö- ja energiapalveluja tarjoava suomalainen konserni, jossa tuloskortti otettiin käyttöön syksyllä 2004. Tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen henkilöstön ajatuksia tuloskortista, sen käyttöönotosta ja vaikutuksista kohdeyrityksessä.

Tutkimusta varten kohdeyrityksen johtoryhmä haastatellaan. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää miten kohdeyrityksen käyttöönottoprosessia toteutetaan, miten tuloskorttia hyödynnetään ja miten johto itse kokee tuloskortin. Lisäksi kartoitetaan johdon mielipidettä siitä, miten johto uskoo henkilökunnan sisäistäneen tuloskortin. Haastatteluiden tuloksista ei koota omaa osiotaan, vaan niitä esitellään tutkintotyön eri kohdissa.

Koko henkilökunnalle tehdään kyselytutkimus, jonka avulla selvitetään miten tuloskortti koetaan laajemmin organisaatiossa. Kyselyssä selvitetään lähinnä Likertin asteikkoa käyttäen tuloskorttiin liittyvää tiedon saantia, henkilökunnan sisäistämistä ja suhtautumista sekä mielipiteitä mittaamisesta ja tulospalkkauksesta. Esimiehiltä kartoitetaan myös tuloskortin vaikutuksia erityisesti esimiestyöhön. Kyselyn tuloksista on tutkintotyön loppuun koottu oma osionsa.

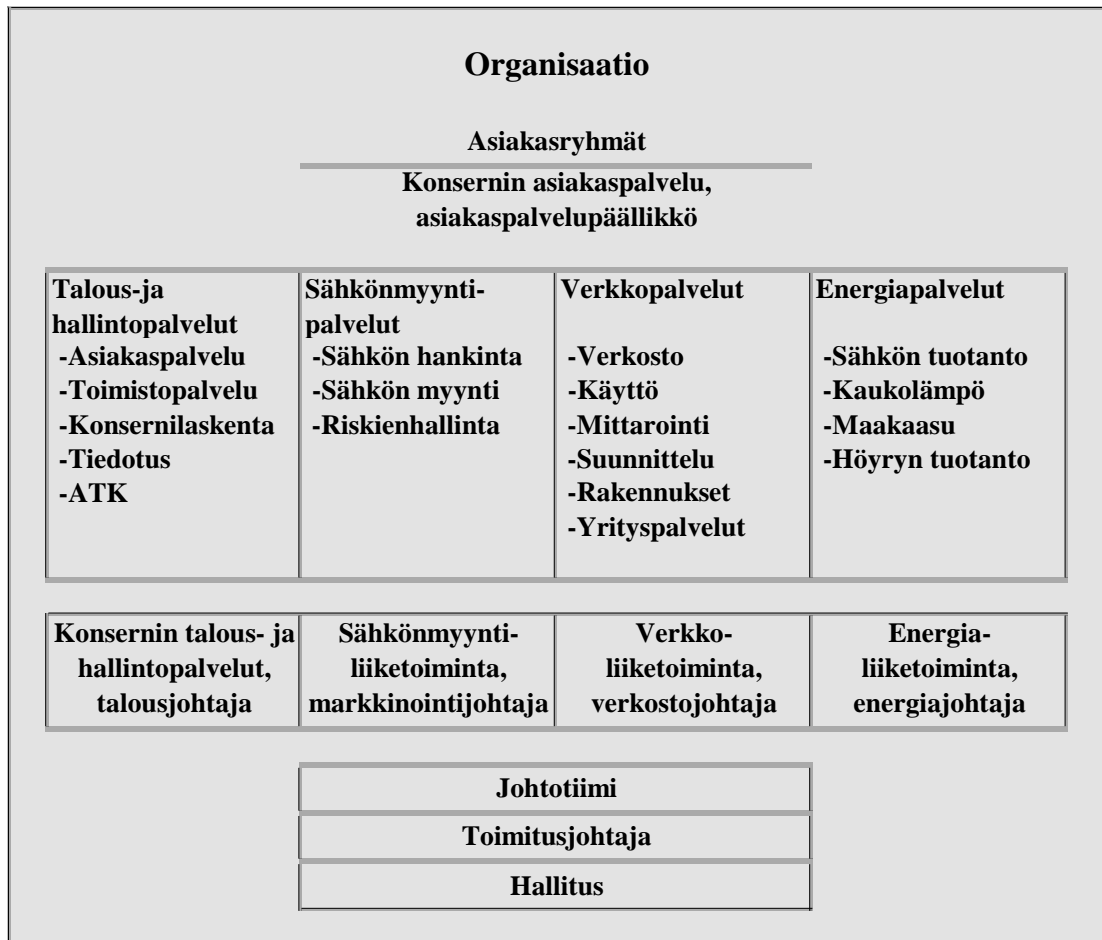
Tasapainotettu tuloskortti on aiheena suhteellisen laaja. Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään selvittämään aiheen ymmärtämisen ja kohdeyrityksen kannalta olennaiset asiat. Vaikka tuloskorttia käytetään menestyksekkäästi myös monissa julkisyhteisöissä, teoriassa on keskitytty käsittelemään aihetta vain yritysten kannalta. Näin ollen organisaatiolla tarkoitetaan tässä työssä aina yritystä. Koska kohdeyrityksen tuloskortti on nimenomaan Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä Balanced Scorecardia mukaileva, teoriaosuudessa ei ole katsottu tarpeelliseksi selvittää tuloskortin syntyyn ja historiaan vaikuttaneita muita samankaltaisia suorituskyvyn mittauksen malleja.

Mittariston jatkuva arviointi ja päivittäminen on tärkeää. Tässä asiantuntijoita on kuitenkin kohdeyrityksen oma henkilöstö, joka parhaiten tuntee yrityksen sekä sen toimialan. Tutkintotyössä ei arvioida kohdeyrityksen tulokortin eri mittareita, vaan keskitytään käyttöönottoprosessiin ja henkilökunnan rooliin. Teoriaosuudessa selvitetään kuitenkin olennaiset asiat, jotka mittareita ja mittaristoa laadittaessa tulee huomioida.

Tulokortin alkuperäinen nimi Balanced Scorecard eli BSC on yleistynyt myös Suomessa. Tutkintotyössä käytetään kuitenkin suomenkielistä termiä tasapainotettu tulokortti, koska samaa termiä käytetään myös kohdeyrityksessä. Muita käytettäviä termejä ovat tulokortti, mittaristo tai tasapainotettu mittaristo.

1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on suomalainen sähkö- ja energiapalveluja tarjoava konserni. Emoyhtiö on perustettu vuonna 1919 ja sen toimialaan kuuluvat sähkön siirto, myynti ja tuotanto sekä verkonrakennus ja kunnossapito. Tytäryhtiö vastaa kaukolämmön tuotannosta, siirrosta ja myynnistä sekä maakaasun pienjakelusta. (Toimintakertomus 2004.) Kohdeyrityksen toiminnot on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen Kuvion 1 mukaisesti. Talous- ja hallintopalvelut tarjoavat eri liiketoiminnoille niiden tarvitsemat hallinnolliset palvelut.



Kuvio 1 Kohdeyrityksen organisaatio (Toimintakertomus 2004.)

Konsernissa työskentelee yhteensä keskimäärin 83 henkilöä. Ylempiä toimihenkilöitä on 15, toimihenkilöitä 30 ja asentajia 36 kpl. Lisäksi konsernissa työskentelevät siistijä ja talonmies. Henkilökunnasta monet ovat työskennelleet yrityksessä pitkään. Vuonna 2004 jaettiin Keskuskauppa-kamarin ansiomerkkejä yli 40, 30, 20 ja 10 vuotta kestäneestä palveluksesta yhteensä 25 henkilölle. (Toimintakertomus 2004.)

Konsernin liikevaihto v. 2004 oli 21,9 milj. €, josta emoyhtiön osuus oli 17,9 milj. €. Konsernin liikevoitto oli 2,4 milj. €. Yhtiön taloudellinen tilanne on hyvä ja vakaa. 2000-luvulla sekä liikevaihto että liikevoitto ovat kasvaneet tasaisesti. Investoinnit ovat kasvaneet ja samaan aikaan pitkäaikaisen vieraan pääoman määrää on pystytty pienentämään merkittävästi. (Toimintakertomus 2004.)

Kohdeyrityksen keskeisimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, omistajat, yhteistyöyritykset sekä oma henkilöstö. Säännöllistä vuorovaikutusta tapahtuu myös tiedotusvälineiden, alihankkijoiden, viranomaisten, paikallisten energia-alan toimijoiden ja oppilaitosten sekä erilaisten järjestöjen (esim. asukasyhdistysten) kanssa. Asiakkaita konsernilla on n. 25 500 kpl. Osakkeiden omistajia on yhteensä 2651. Osakkeista 42 % omistaa yksityiset henkilöt, 45 % yritykset ja yhteisöt sekä 13 % kunnat. (Toimintakertomus 2004.)

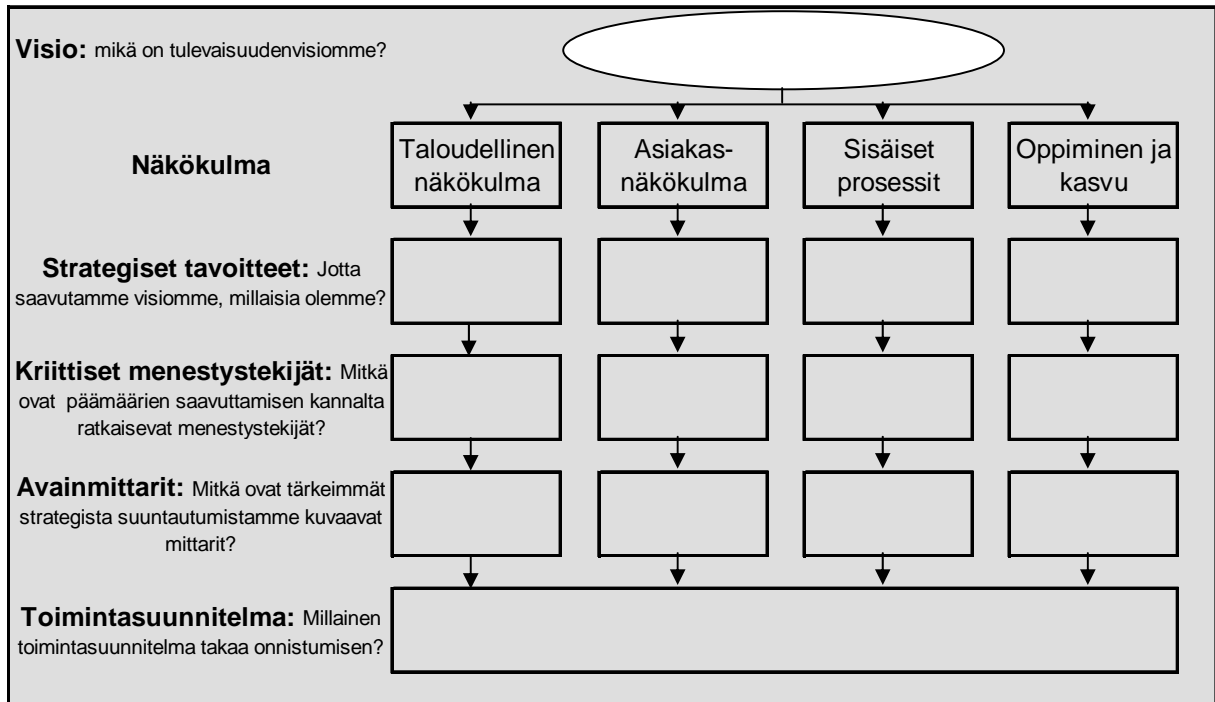
2 Tulokortin rakenne ja tasapaino

Harvard Business Schoolin professori Robert S. Kaplan ja nykyisin Balanced Scorecard Collaborative Inc:n johtajana toimiva David P. Norton esittelivät tasapainotetun tulokortin mallin ensimmäisen kerran Harvard Business Review lehdessä vuonna 1992 ilmestyneessä artikkelissa ”The Balanced Scorecard – measures that drive performance”. Laajempaan julkisuuteen tulokortti nousi samojen tekijöiden vuonna 1996 ilmestyneen kirjan ”The Balanced Scorecard – translating strategy into action” myötä. (Alhola & Lauslahti 2003a: 39.) 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun vaihteessa tulokortista kirjoitettiin paljon artikkeleita ja kirjoja ja sitä alettiin käyttää yhä useammissa organisaatioissa. Tällöin tulokortista kiinnostuttiin myös Suomessa.

”Mitä mittaat, sitä saat.” Näin Kaplan ja Norton aloittivat ensimmäisen tulokorttia esittelevän artikkelin vuonna 1992. Organisaation mittausjärjestelmä vaikuttaa vahvasti sekä johtajien että muiden työntekijöiden käyttäytymiseen. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat nopealla vauhdilla. Tämä luo myös laskentatoimelle uusia vaatimuksia, kun perinteinen taloudellisten tunnuslukujen seuranta ei enää riitä. Ne toimivat hyvin teollisella aikakaudella, mutta tänä päivänä tarvittavia taitoja ja kykyjä niillä ei pystytä mittaamaan. (Kaplan & Norton 2005: 172.)

Taloudellisten järjestelmien rinnalle on jo pitkän aikaa kehitetty erilaisia ei-taloudellisia mittareita. Tulokortin ideana on kytkeä yhteen taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ja yhdistää nämä organisaation strategiaan. (Fredman 1999: 26.) Tasapainotetun tulokortin päätarkoituksena on toimia organisaation strategian toteuttamisen välineenä. Tulokortti muuttaa organisaation vision ja strategian konkreettiseksi toiminnaksi eri näkökulmiin liittyvien mittareiden avulla.

Kuvio 2 hahmottaa tulokortin laadintaprosessia. Liikkeelle lähdetään yrityksen visiosta ja strategiasta. Vision ja strategisten tavoitteiden täsmentämisen jälkeen jokaiselle näkökulmalle määritellään kriittiset menestystekijät ja lopuksi näille menestystekijöille niitä kuvaavat avainmittarit. Mittareiden tuottaman tiedon perusteella voidaan tehdä varsinaisia toimintasuunnitelmia yrityksen vision saavuttamiseksi. Menestystekijöiden ja mittareiden johtamisen lisäksi tulee huomioida poikittaiset syyseuraussuhteet eri näkökulmien ja mittareiden välillä.



Kuvio 2

Tasapainotetun tuloskortin laadintaprosessin yleiskuvaus (Olve, Roy & Wetter: 1998: 44)

2.1 Tulokortin näkökulmat

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä tuloskortissa oli neljä eri näkökulmaa; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Alkuperäinen tuloskorttimalli on syntynyt 12 eri yrityksen kehityshankkeen tuloksena, joten samat näkökulmat tuskin palvelevat kaikkia yrityksiä yhtä hyvin (Kaplan & Norton 2005: 174). Tulokorttia soveltaneet organisaatiot ovat usein muokanneetkin näkökulmia omaan toimintaansa sopivaksi ottamalla mittaristoon mukaan mm. henkilöstön, tietotekniikan, alihankkijat, tutkimuksen ja kehityksen tai ympäristön.

Mittareita ja näkökulmia ei saa ottaa vastaan valmiina vaan niitä on mietittävä oman organisaation toiminnan suuntaviivojen sekä kilpailuetujen kannalta. Myös kohdeyrityksessä Kaplanin ja Nortonin alkuperäiseen malliin lisättiin kaksi näkökulmaa, koska näiden asioiden huomioonottamisella katsottiin olevan keskeinen merkitys yrityksen toiminnassa. Näkökulmien valinnan tulee aina perustua strategisiin syihin. Vaikka samat näkökulmat ja osa mittareista toistuu lähes kaikkien yritysten strategisissa mittaristoissa, mukaan tulisi ottaa myös omia, ainutlaatuisia mittareita, joilla erottua muista yrityksistä. Tätä varten voi miettiä myös aivan uusia näkökulmia. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003: 23-24, Niiven 2002: 98.)

Taloudellinen näkökulma

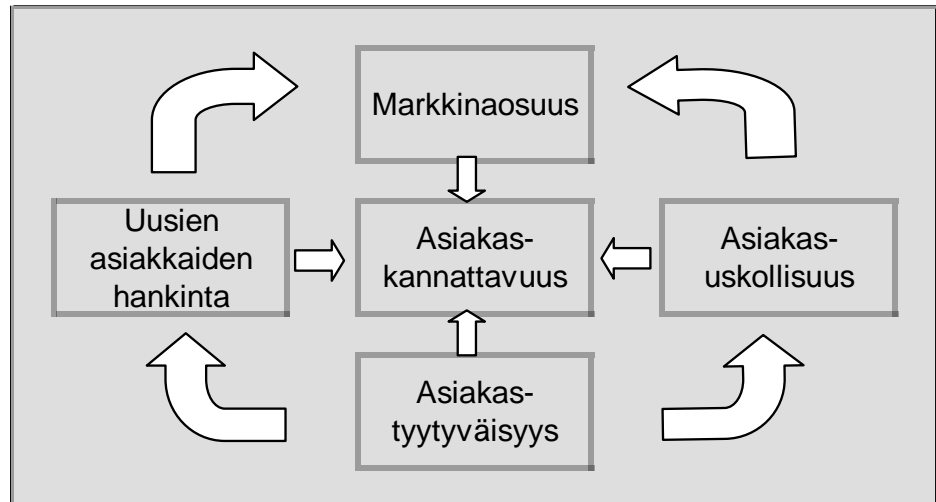
Taloudellista näkökulmaa sanotaan myös omistajien näkökulmaksi, koska se mittaa erityisesti omistajille tärkeitä asioita. Omistajat ovat usein kiinnostuneita viime kädessä yrityksen taloudellisista seikoista, kannattavuudesta ja kasvusta. Näkökulma sisältää monet perinteiset talouden ohjauskeinot rahataloudellisine mittareineen ja tunnuslukuineen. Perinteisiä talouden mittareita on kritisoitu, koska ne keskittyvät liikaa menneisyyteen eivätkä pysty nostamaan esiin lisäarvoa tuottavia toimintoja. Tästä huolimatta ne ovat kuitenkin välttämättömiä. Vain niiden avulla voidaan varmistua, että yrityksen muiden toimintojen parantaminen johdattaa todellakin parempaan taloudelliseen tulokseen. (Malmi ym. 2003: 24, Olve ym. 1998: 58-59.)

Talousnäkökulman mittarit valitaan yrityksen strategian ja elinkaareen mukaan. Esimerkiksi nuoressa kasvuun tähtäävässä yrityksessä ”liikevaihdon kasvu / työntekijä” kuvaa paremmin yrityksen strategian toteutumista kuin kustannusten vähentäminen jollakin osa-alueella. Yrityksen ylläpitovaiheessa taas voidaan korostaa erilaisia kannattavuuden mittareita. (Malmi ym. 2003: 24-25.)

Talousnäkökulmaan kuuluvat kannattavuuden, kustannustehokkuuden ja tulostulosten lisäksi myös riskien hallintaan, resurssien hyödyntämiseen, investointistrategioihin sekä pääoman tuottoon liittyvät mittarit. Talousnäkökulman mittarit luovat edellytyksiä muille näkökulmille ja määrittelevät millaisia taloudellisia tuloksia pitäisi saavuttaa, jotta yrityksen vision ja strategian toteuttaminen onnistuisi. Yritysten kaikkien muiden näkökulmien mittarit kulminoituvat talousnäkökulmaan. Jokaisen mittarin pitäisi jollain tavalla osallistua yhden tai useamman taloudellisen tavoitteen saavuttamiseen. (Kaplan & Norton 1996a: 47-62 ja 2005:178, Niven 2002: 107.)

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit liittyvät lähinnä asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamiseen ja sitä kautta taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Asiakasnäkökulmaa voidaan sanoa koko mittariston ytimeksi, koska vain tyydyttämällä asiakkaat kustannustehokkaasti ja tuottamalla oikeita tuotteita, saadaan tuloja, joilla yrityksen toimintaa ylläpidetään. Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa ydinmittareihin (core measures) ja asiakaslupauksen mittareihin (customer value proposition measures). Ydinmittarit ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa, koska ne ovat yleensä tärkeitä kaikille organisaatioille. Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen mallin mukaiset asiakasnäkökulman ydinmittarit on esitelty kuviossa 3. (Kaplan ja Norton 1996a: 68.)



Kuvio 3 Asiakasnäkökulman ydinmittarit (Kaplan & Norton 1996a:68)

Ydinmittarit eli markkinaosuus, asiakasuskollisuus, uusien asiakkaiden hankinta, asiakastyytyväisyys sekä asiakaskannattavuus kuvaavat asiakassuhteen tuloslottuvuuksia, jotka viime kädessä osoittavat, onko asiakkaalle kyetty tuomaan sellaista lisäarvoa, mikä on siirrettävissä myös taloudellisen menestyksen pohjaksi. Ydinmittarit eivät kuitenkaan talousmittareiden tapaan kerro miten tulos on saavutettu. (Kaplan & Norton: 1996a: 68.)

Ydinmittarit eivät itsessään luo uskollisuutta ja tyytyväisyyttä asiakkaiden keskuudessa. Asiakasnäkökulmassa on myös oltava asiakaslupauksen mittareita, jotka vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat uskollisia ja tyytyväisiä ja tätä kautta asiakaskannattavuus ja viime kädessä yrityksen taloudellinen tulos paranisivat.

Asiakaslupauksen mittareiden avulla voidaan seurata tuloksia jo prosessin aikana ja määritellä mitkä osa-alueet toimivat ja mitkä eivät. Näistä mittareista tulisi heijastua kilpailustrategian ydin eli se miten yritys aikoo erottua kilpailijoistaan ja pärjätä markkinoilla. Asiakaslupauksen mittareita ovat esimerkiksi tuotteen / palvelun ominaisuuksiin (hintaan, laatuun, toimivuuteen ja oikeaan ajoitukseen), asiakassuhteeseen (täsmällisyyteen, asiakaspalveluun, vastaus- ja toimitusaikaan) tai yrityksen / tuotteiden imagoon ja maineeseen liittyvät mittarit. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001: 202-203, Kaplan & Norton 1996a: 68,73-77, Malmi ym. 2003: 25-26, Olve ym. 1998: 59.)

Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien onnistumisella pyritään varmistamaan se, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, jolloin taloudelliset tavoitteet saavutetaan ja myös omistajat ovat tyytyväisiä. Toisaalta sisäisillä prosesseilla pystytään vaikuttamaan myös suoraan taloudelliseen tulokseen. Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton yhteydessä saatetaan huomata myös kokonaan uusia

prosesseja, jotka vaikuttavat asiakkaiden ja omistajien saamaan arvoon. Tämä on merkittävä hyöty muihin mittausjärjestelmiin verrattuna, jotka usein keskittyvät vain vanhojen prosessien parantamiseen.

Jokaisella toimialalla ja yrityksellä on omat yksilölliset strategiset prosessinsa. Kaikkiin ei millään voi, eikä ole järkevääkään kiinnittää huomiota yhdessä tulokortissa. Kaplanin ja Nortonin (1996a: 96) mukaan strategiselta kannalta kolme tärkeintä liiketoimintaprosessialuetta ovat:

- Tuotekehitys ja innovointi
- Tuotteiden tilaus/valmistus/toimitusprosessi
- Asiakkaan jälkimarkkinaprosessi.

Näistä erityisesti tuotekehitys- ja innovaatioprosessi auttaa yritystä luomaan katseet tulevaisuuteen ja tuottamaan arvoa pitkällä aikavälillä. Laatu, aika ja kustannukset ovat keskeisiä tekijöitä. Esimerkiksi elektronikkateollisuudessa tuotekehityksen läpimenoaika on tärkeä kilpailutekijä. Myös tilaus/valmistus/toimitusprosessissa samat dimensiot – laatu, aika ja kustannukset – ovat ratkaisevassa asemassa. Tähän prosessiin liittyviä mittareita, kuten hukkaprocenttia, kapasiteetin käyttöastetta sekä tuotannon läpimenoaikoja, yritykset ovat jo pitkään käyttäneet hyväksien. Asiakkaan jälkimarkkinaprosessiin kuuluvat esim. asiakkaan työntekijöiden kouluttaminen tuotteen käyttöön, takuuhuollot, lisätarvikemyynnit sekä maksuliikenteen ja reklamaatioiden käsittelyt. (Järvenpää ym. 2001: 204, Kaplan & Norton 1996a: 96-97, Niven 2002: 108.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma vaihtelee eri yrityksillä hieman yrityksen painopistealueista riippuen, pääpaino siinä on yleensä henkilöstöllä. Oppimisen ja kasvun näkökulma suuntautuu usein tulevaisuuteen. Ydin-kysymyksenä on, mihin yrityksen tulisi panostaa henkilöstössään, järjestelmässään ja osaamisessaan varmistaakseen tulevaisuuden menestymisen. Oppimisen ja kasvun näkökulmaan liittyy usein strateginen päätös siitä, mitkä ovat yrityksen ydinosoamisalueita ja miten niitä aiotaan kehittää. Lisäksi on päätettävä, miten osaaminen järjestetään niillä alueilla, jotka eivät ole yrityksen ydinosoamisalueita. Osaamista voidaan kehittää sisäisesti tai ulkoistaa kokonaan kyseinen prosessi.

Yrityksen oppimisen ja kasvun kehittämisellä on Kaplanin ja Nortonin mukaan (1996a: 127) kolme eri luokkaa:

- Työntekijöiden kyvyt
- Tieto- ja informaatiojärjestelmien kyvyt
- Motivaatio, valtuutus ja sitoutuminen.

Käytännössä yritysten tulokorteissa henkilöstöön liittyvät mittarit ovat olleet tavallisia. Tällaisia ovat esim. työntekijöiden tyytyväisyyteen,

vaihtuvuuteen ja tehokkuuteen liittyvät mittarit. Näistä ei kuitenkaan vielä selviä miten henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää tai työku-
ltuuria muokata kannustavammaksi.

Tietojärjestelmien kykyihin liittyy esimerkiksi järjestelmän kyky luoda täydelliset ja ajantasaiset asiakastiedot rivihenkilöille heidän palvellesaan asiakkaita. Valmistusprosessissa työskentelevät taas tarvitsevat niin ikään palautetta juuri tuotetusta tuotteesta tai tarjotusta palvelusta. Vain riittävällä informaation kululla prosessia voidaan parantaa. Kolmas luokka liittyy lähinnä yrityskulttuuriin ja – ilmapiiriin. Hyvin sitoutunut henkilöstö tekee parhaansa mukaan töitä koko organisaation eteen. Tietotekniikan ja yrityskulttuurin kehittämistä ja vaikutusta tulokseen saattaa kuitenkin käytännössä olla hieman vaikea mitata. (Järvenpää ym. 2001: 205-206, Kaplan & Norton 1996a: 127-129, Olve ym. 1998: 63-64.)

Kohdeyrityksen tulokortin näkökulmat

Kohdeyrityksen tulokortissa on kuusi eri näkökulmaa. Talous-, asiakkaat ja sisäinen prosessi noudattavat pitkälti alkuperäisiä Kaplanin ja Nortonin näkökulmia. Oppimisen ja kasvun näkökulma on nimetty henkilöstön näkökulmaksi ja mukaan on otettu lisäksi omat näkökulmat myös työterveydelle ja turvallisuudelle sekä ympäristölle, koska ne ovat keskeisellä sijalla kohdeyrityksen toiminnassa. (Kohdeyrityksen tulokortti 2005.)

Kohdeyrityksellä on käytössään syyskuussa 2004 sertifioitu toimintajärjestelmä, joka täyttää standardien ISO 9001 laatujärjestelmät, ISO 14001 ympäristöjärjestelmät sekä OHSAS 18001 työturvallisuus- ja työterveysjohtamisjärjestelmät asettamat vaatimukset. Työterveys- ja turvallisuus- sekä ympäristönäkökulmien mukaan ottamisella varmistettiin se, että koko yrityksen toiminta löytyy saman järjestelmän alta, eikä ole hajallaan. Toimintajärjestelmä ja tulokortti johtamisjärjestelmänä eivät saa olla kaksi erinäistä osa-aluetta, vaan niiden tulee kytkeytyä toisiinsa. Toimintajärjestelmän sisältämää laatua ei otettu erikseen yrityksen tulokorttiin, koska sen katsotaan kuuluvan automaattisesti kaikkiin yrityksen toimintoihin ja näkökulmiin. (Kohdeyrityksen internetsivut, Toimintakäsikirja.)

2.2 Tulokortin tasapainottaminen

Mittariston tasapainottamisella tarkoitetaan, ettei minkään sidosryhmän edustamaa näkökulmaa sovi yritystä johdettaessa korostaa liiaksi yli muiden. ”Kallistuma” mihin tahansa suuntaan on yritykselle yhtä lailla vaarallinen. (Pellinen 1999: 63.)

Markkinaosuuksia, asiakastyytyväisyyttä, läpimenoaikoja, työilmapiiriä, sijoitetun pääoman tuottoa ja muita useiden yritysten tuloskorteissa mukana olevia asioita on seurattu yrityksissä jo pitkään. Nämä perinteiset työkalut ja mittarit ovat kuitenkin keskittyneet yhden ainoan ulottuvuuden mittaamiseen. Se mikä tuloskortissa on uutta, onkin juuri tasapaino ja kokonaisnäkemys. Termi ”tasapainotettu” tasapainotetussa tuloskortissa viittaa juuri siihen, että eri ulottuvuuksien tavoitteet ja mittarit kootuna yhdelle paperille tarjoavat moniulotteisen ja laadullisesti paremman näkymän koko organisaation kunnosta. (Lawton 2002: 25, Olve ym. 1998: 110-111.)

Hyvässä tasapainotetussa tuloskortissa tasapaino vallitsee näkökulmien lisäksi monessakin suhteessa. Kaplanin ja Nortonin (1996a: viii) mukaan tasapaino pitää olla esim.

- taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä
- tulomittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä
- pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välillä
- ulkoisten (talous ja asiakas) sekä sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) suorituskyvyn mittareiden välillä.

Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen (2005: 27-31) tutkivat suomalaisten organisaatioiden mittausjärjestelmien nykytilaa. Tutkimustulosten perusteella mittariston tasapaino on tärkein tekijä mittariston toimivuuden kannalta. Edellä esitettyjen tasapainotekijöiden lisäksi Kankkunen ym. (2005: 135-136) esittävät mittariston tasapainossa huomioitavaksi myös muunkin tyyppisiä mittarityyppijakoja. Tällaisia ovat globaalit/paikalliset mittarit, mittarit eri sovellusalueilla (organisaation eri funktioissa) sekä mittarit eri päätöstyypeille ja aikahorisonteille tarkoitetaan mm. mittareiden sopivaa mittaus- ja raportointiväliä. Seuraavassa tarkastellaan kolmea mittaristossa huomioon otettavaa mittareiden välistä tasapainoa tarkemmin.

Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Alun perin tuloskortti kehitettiin korvaamaan perinteisiä taloudellisten mittareiden ongelmia, kuten ylimalkaisuutta, manipuloitavuutta ja myöhäisyyttä. Perinteisiä talouden mittareita ei ole syytä kokonaan unohtaa, mutta niiden lisäksi tuloskorttia tasapainottamaan tulisi ottaa mukaan myös riittävästi ei-taloudellisia mittareita.

Kankkusen ym. (2005: 31) tutkimuksen mukaan useimmissa suomalaisyrityksissä juuri taloudellisten tekijöiden näkyminen mittareissa saattoi olla jopa yliresursoitu. Sen sijaan organisaation oppimisen ja kasvun näkökulma sekä erilaiset sidosryhmämittarit oli jätetty taka-alalle. Tyypillisessä tuloskortissa ei-taloudellisia mittareita pitäisi olla n. 80 %. Tällaisia lähinnä toiminnallisia ilmiöitä ja tapahtumia kuvaavia mittareita tar-

vitaan mukaan kuvaamaan strategian painopistealueita ja ennakoimaan tulevaa menestystä.

Taloudellisissa mittareissa on hyviä puolia, kuten helppo, kohtalaisen yksiselitteinen mitattavuus ja alhaiset mittauskustannukset. Lisäksi niillä on pitkät perinteet, joten vertailutietoja on helppo saada. Mutta toisaalta niiden antamat tiedot keskittyvät pelkästään menneisyyteen, joten ne eivät auta havaitsemaan ja ratkaisemaan ongelmia riittävän ajoissa. Eitaloudelliset mittarit sen sijaan pystyvät osoittamaan etukäteen selviä ongelma-alueita, jolloin mahdollisiin ongelmiin ehditään myös puuttumaan ajoissa. Näihin liittyvä mittaaminen voi kuitenkin olla hankalaa, koska abstrakteja käsitteitä (esim. asiakastyytyväisyyttä) on mahdotonta mitata konkreettisesti. Lisäksi varsinkin käyttöönottovaiheessa vertailutietojen puuttuminen vaikeuttaa tavoitteiden asettamista. (Järvenpää ym. 2001: 186–188, 202, Malmi ym. 2003: 31.)

Tulosmittarit ja ennakoivat mittarit

Tulosmittarit (lagging indicators) ovat ns. vaikutusmittareita, jotka kiinnittävät huomiota jo toteutuneisiin asioihin. Tulosmittarit voivat olla sekä taloudellisia (tilikauden tulos) tai ei-taloudellisia (asiakastyytyväisyys, markkinaosuus).

Ennakoivat mittarit (leading indicators) ennakoivat tulosmittareiden tavoitteita. Ennakoivat mittarit kertovat enemmän siitä, mitä tehdään ja ilmaisevat keinoja ja toimenpiteitä, joihin voidaan tarttua heti. Ne ovat usein yksilöllisempiä ja liittyvät organisaation prosesseihin tai toimintaan. Esim. oikeaan aikaan toimitus ennakoi tulevaa asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta taloudellista tulosta.

Useasti ennakoivat mittarit jäävät tuloskortissa taka-alalle, koska tulosmittareita on paljon helpompi löytää. Tuloskortin pitäisi kuitenkin olla tasapainossa molempien mittareiden suhteen. Tulosmittarit ilman ennakoivia mittareita eivät kerro, kuinka tulosmittareiden tavoitteet saavutetaan. Pelkästään ennakoivat mittarit ilman tulosmittareita esittävät kyllä lyhyen aikavälin parannuksia, mutta eivät taas kerro siitä, ovatko nämä parannukset vaikuttaneet asiakkaisiin ja loppukädessä omistajien tyytyväisyyteen. Mittareiden laadinnassa pitää huomioida, että tuloskortin pitäisi antaa tietoa sekä tämänhetkisestä tilanteesta sekä mahdollisesti tulevasta tai jo tapahtuneista muutoksista. (Määttä 2000: 107-108, Niven 2002: 22-23, Olve ym. 1998: 94.)

Pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet

Mittariston pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tasapaino tulee jo osaksi automaattisesti huomioon suunnittelussa, kun eri näkökulmien välillä vallitsee tasapaino. Ylin, taloudellinen näkökulma kertoo lähinnä menneisyydestä. Asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulmat keskittyvät

nykyisyyteen, kun taas oppimisen ja kasvun näkökulma suuntaa eniten tulevaan. Alimpiin, tulevaisuuteen suuntaaviin näkökulmiin on kiinnitettävä riittävästi huomiota, ettei tyydytä vain lyhyellä aikavälillä hyvään taloudelliseen kehitykseen. Myös seuraavassa kappaleessa 2.3 kerrottavaa syy-seurauslogiikkaa noudattamalla tulee automaattisesti kiinnitettyä huomiota sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. (Malmi ym. 2003: 31, Olve ym. 1998: 94,97.)

2.3 Mittareiden johtaminen ja valinta

Tuloskortin laadinnassa ei riitä, että siihen valitaan satunnaisesti eri mittareita huomioiden edellisissä kappaleissa esitetyt näkökulmat ja tasapainotekijät. Tuloskortin keskeinen näkökohta on, että mittarit kuvaavat yrityksen visiota ja strategiaa ja niiden laatimisessa on huomioitu myös eri näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet. Tuloskortin mittareiden johtamiseen ei voida antaa yksittäisiä ohjeita, millä yritys pystyisi luomaan hyvän tuloskortin. Tuloskortin sisältö voi olla hyvä vain suhteessa käytötarkoitukseen. Tärkeintä on, että tuloskortti tuottaa kyseessä olevalle yritykselle juurikin sen hyödyn, mitä yritys on tuloskortin avulla lähtenyt hakemaan.

Tässä kappaleessa on esitetty eräitä keskeisiä näkökohtia, jotka täytyy ottaa huomioon tuloskorttimittariston laatimisessa, niin että se palvelisi tarkoitustaan mahdollisimman hyvin. Vision, strategian, kriittisten menestystekijöiden ja syy-seuraussuhteen lisäksi on huomioitava myös valittavien mittareiden määrään sekä mittareille asetettavat vaatimukset.

Yhteys visioon ja strategiaan

Visiolla tarkoitetaan yrityksen toivottua tulevaa tilaa. Visio kertoo sen, minkä takia yritys on olemassa, yrityksen tehtävän ja kuvauksen sen tavoitteesta pitkällä aikavälillä. Vision tulisi olla realistinen, mutta kuitenkin tavoitteellinen ja lisäksi se pitäisi sitoa tiettyyn aikaan. (Malmi ym. 2003: 60, Olve ym. 1999: 54.)

Yrityksen strategialla tarkoitetaan kuvattavissa olevia keinoja eli pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joiden perusteella visio voidaan saavuttaa. Yritys voi ylittää kilpailijoitaan parempiin suorituksiin vain, jos se pystyy olemaan jossain suhteessa pysyvästi erilainen kuin muut. Yrityksen on tehtävä *erilaisia* toimintoja kuin kilpailijansa tai samanlaisia toimintoja *eri tavalla*. Strategia määrittelee ne tärkeimmät toimenpiteet, millä yritys tuottaa arvoa ja ylläpitää ylivoimaisen kilpailuedun. (Malmi ym. 2003: 61, Porter 1996: 62.)

Yrityksen visio ja strategia ovat tärkeässä roolissa tuloskortin kehittämisympäristössä, koska yksi keskeisin tuloskorttiprojektin onnistumiseen vaikuttava näkökohta on sen rakentaminen yrityksen omien tarpeiden

perusteella. Tulokortin kopioiminen joltakin muulta ei auta yritystä luomaan itselleen toimivaa tulokorttia, vaan kehittämisen pitää lähteä yrityksen oman vision ja strategian pohjalta. Tällöin tulokortti kuvastaa yrityksen strategiaa ja hyvin suunnitellusta mittaristosta on mahdollista jopa päätellä yrityksen strategia (Kankkunen ym. 2005: 17).

Ennen tulokorttityön aloittamista on syytä tarkistaa ja tarvittaessa selkeyttää sekä täsmentää organisaation visiota ja strategiaa. Visio ja strategia muodostavat perustan sellaisten mittareiden valintaa varten, jotka vievät yrityksen nopeimmin kohti sen tavoitteita (Olve ym. 1999: 40). Toisaalta myös tulokortti muuttaa strategian konkreettisiksi tavoitteiksi, joten sen rakentaminen auttaa selkeyttämään strategiaa (Kankkunen ym. 2005: 98).

Hyvin laadittu tasapainotettu tulokortti on yhtä kuin yrityksen strateginen kuvaus. Strategian laatiminen on mutkikas prosessi, koska huomiioon otettavia näkökantoja ja muuttujia on runsaasti. (Olve ym. 1999: 57-58.) Strategia tulee ensiksi konkretisoida muutamaksi kriittisimmäksi aiheeksi ja tavoitteeksi, jotta yhteisymmärrys voidaan luoda. Vaikka strategiasta yleisellä tasolla oltaisiinkin organisaatiossa yksimielisiä, voi sen konkretisoimisessa tulla esiin paljon näkemuseroja. Tulokortti on hyvä keino varmistua, että kaikki ovat käsittäneet ilmaistun strategian samalla lailla. (Kankkunen ym. 2005: 143.)

Strategiatyötä on yrityksissä tehty varmasti aina. Liian useasti sen tulokset jäävät vain hienoiksi lauseiksi. Ruotsalaistutkimuksessa haastateltiin 94 ruotsalaisen pörssiyrityksen johtajaa, joista 94 % oli sitä mieltä että heidän yrityksellään on selkeä visio ja strategia. Siitä huolimatta kaksi kolmasosaa ilmoitti, että he ovat epäonnistuneet strategian toteuttamisessa. Ainoastaan 7 % työvoimasta ymmärtää yrityksen strategian. Suurimpana syynä tähän nähtiin se, että visiota ja strategiaa on vaikea yhdistää henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. (Esimiespalaveri 2004.) Muita tärkeitä syitä, miksi strategiaa ei ymmärretä organisaatiossa, olivat mm.

- vaikea liittää toimintasuunnitelmiin
- liian yleisellä tasolla käytännön toteutuksen kannalta
- ei voida suoraan yhdistää liiketoiminnan tavoitteisiin.

Hyvin laadittu tulokortti auttaa näihin kaikkiin ongelmiin. Tulokortin muodossa strategiasta saadaan tehtyä konkreettinen tavoitteellinen suunnitelma, joka ottaa mukaan kaikki yrityksen kannalta tärkeät painopistealueet. Tulokortin yksi päätehtävistä ja suurimmista hyödyistä onkin ”jalkauttaa” yrityksen visio ja strategia johtajien muistiinpanoista konkreettiseksi toiminnaksi ja osaksi työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Tällöin jokaisen työntekijän pitäisi tietää, mitkä ovat ne kriittiset seikat, joihin pitää omassa työssä kiinnittää huomiota. Saman jalkauttamisen avul-

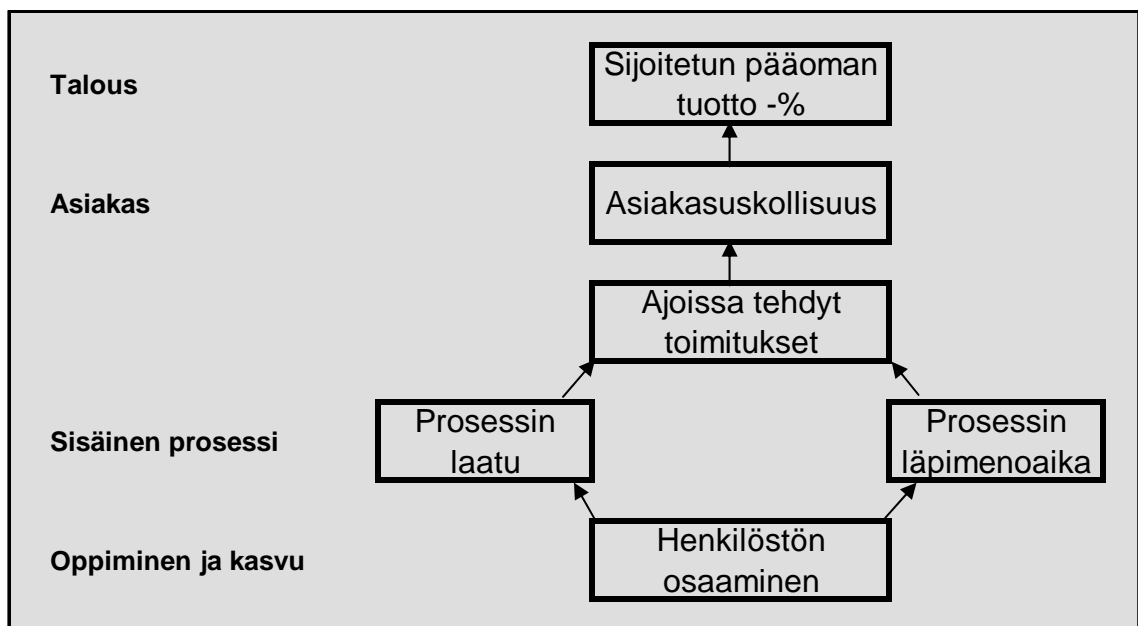
la työntekijä ymmärtää, miten hänen oma työnsä vaikuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja lopulta liiketoiminnan tulokseen.

Kohdeyrityksessä on tehty systemaattista strategiatyötä ja suorituskyvyn mittausta jo pitkään, joten tästä on saatu tuloskortin laatimiselle hyvä pohja. Strategiatyötä on tehty johdon keskuudessa, joten koko henkilökunnan strategian ja vision ymmärtämisestä ei ole täyttä varmuutta, koska sitä ei ole aiemmin tutkittu. Päämäärät, strategiat ja mittaaminen ovat olleet aiemmin toisistaan hajallaan olevia kokonaisuuksia, jotka tuloskortti kokoaa yhtenäiseksi. Tuloskortin avulla niiden liitännät toisiinsa on helpompi tunnistaa. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Syy-seurauslogiikka

Strategian ja vision täsmentämisen jälkeen, voidaan näiden pohjalta lähteä johtamaan mittareita. Käytännössä kyseessä on kaksi eri tapaa johtaa mittarit, johtaminen syy-seurauslogiikkaa noudattamalla tai johtaminen kriittisten menestystekijöiden avulla. (Malmi ym. 2003: 64.) Vaikka valitsisi kumman tahansa tavoista, on molemmat otettava huomioon. Yksittäisten mittareiden on oltava syy-seurausketjua noudattaen yhteydessä toisiinsa, mutta samalla niiden on oltava selkeästi sidottuja yrityksen tavoitteisiin ja näkökulman kriittisiin menestystekijöihin.

Strategia on sarja oletuksia syy- ja seuraussuhteista. Syy-seuraussuhdeketju kertoo eri näkökulmien ja mittareiden välisistä yhteyksistä ja sidoksista. Syy- ja seuraussuhteet voidaan tuoda esiin toisiaan seuraavilla jos-niin ilmaisuilla. (Kaplan & Norton 1996a: 149.) Kuvio 4 kuvaa yhtä esimerkkiä syy-seuraussuhdeketjusta.



Kuvio 4 Esimerkki syy-seuraussuhdeketjusta (Kaplan & Norton 1996a: 31)

Jos henkilöstön osaamista parannetaan, niin prosessin laatu ja läpimenoaika paranevat. Kun prosessin laatu ja läpimenoaika paranevat, ajoissa tehdyt toimitukset lisääntyvät, mikä taas lisää asiakasuskollisuutta. Hyvä asiakasuskollisuus näkyy pian parempana kannattavuutena ja omistajia kiinnostava sijoitetun pääoman tuotto prosentti nousee. Asiakasuskollisuus ei varmasti ole ainoa asia, joka vaikuttaa sijoitetun pääoman tuottoon tai ajoissa tehdyt toimitukset asiakasuskollisuuteen. Sijoitetun pääoman tuotto prosentin parantaminen voi olla monen tällaisen samankaltaisen syy-seuraussuhdeketjun tavoite ja päätepiste. Mittaristo koostuukin useista syy-seuraussuhdeketjuista.

Syy-seuraussuhdeketjussa eri tekijöiden välinen suhde nähdään kausaalisesti, jolloin toinen tekijä on syy ja toinen seuraus. Mittaamisen tarkoituksena on selittää syiden ja seurausten välisiä yhteyksiä. Syy-seuraussuhteita on helpoin selvittää tervettä järkeä käyttämällä ja omaa kokemusta hyödyntämällä. (Kaplan & Norton 1996a: 149, Määttä 2000: 110-111.)

Kankkunen ym. (2005: 147-152) mukaan tämäntyyppiseen päättelyyn ei kuitenkaan kannata aina luottaa. Kankkunen ym. ovat esittäneet kirjassaan erilaisia työkaluja syy-seuraussuhteiden selventämiseen ja todentamiseen. Tällaisia ovat objektiiviset työkalut (esim. korrelaatioanalyysi), ylimmän johdon kokemukseen perustuvat työkalut ja alempien organisaatiotasojen kokemukseen perustuvat työkalut, kuten aloitteiden ja vapaamuotoisten kommenttien kerääminen ja analysointi. Syy-seuraussuhteita ei kannata yrittää määrittellä kuitenkaan liian täydellisesti heti alussa. Usein ne tarkentuvat kokemuksen ja oppimisen kautta. (Toivanen 2001: 89.)

Eri syy-seuraussuhdeketjujen välillä voi myös olla moninaisia vuorovaikutussuhteita, joita kausaalinen malli ei ota huomioon. Tällainen kokonaisuuden perustarkoitusten tarkastelu on syytä muistaa myös tuloskortin yhteydessä. Tärkeintä kuitenkin on, että mittarit eivät ole toisistaan erillään olevia, vaan jokaisen mittaristoon valittavan mittarin tulee kuulua syy-seurausketjuun. (Kaplan & Norton 1996a: 149, Määttä 2000: 110-111.)

Ittner ja Larcker (2003) tutkivat kentällä yli 60 teollisuus- ja palveluyritystä sekä tekivät kyselyitä 297 ylemmän tason yritysjohtajalle. Heidän tutkimustensa mukaan vain 23 % tutkituista yrityksistä on rakentanut syy-seuraussuhdemalleja. Näiden syy-seuraussuhdemalleja rakentaneiden yritysten oman pääoman tuottoaste oli keskiarvoltaan 5,14 % korkeampi, kuin yrityksissä, jotka eivät rakentaneet syy-seuraussuhdemalleja. Ittner ja Larcker korostavat syy-seuraussyhteyksien todentamisen tärkeyttä, koska vain näin pystytään päättämään mittareiden suhteellinen merkitys ja sillä perusteella päättämään mitä mittareita seurataan. Ilman syy-seuraussuhteiden määrittelyä päädytään useasti mittaamaan liian monia asioita, jolloin lopputuloksena saattaa olla villi sekamelska toisar-

voisia, turhia tai epäoleellisia mittareita. (Ittner & Larcker 2003: 90-91,94.)

Kohdeyrityksessä ei varsinaisia syy-seuraussuhteita selventäviä strategiakarttoja ole laadittu kuin kaksi. Toinen on konsultin tekemä koko konsernin tasolle ja toinen on mietitty itse talous- ja hallintopalveluille. Talous- ja hallintopalvelujen taloudellisena päämääränä on olla konsernin eri liiketoiminnoille kokonaistaloudellisesti paras vaihtoehto. Talous- ja hallintopalvelujen ”asiakkaita” ovat siten konsernin muut liiketoiminnot, joille talous- ja hallintopalveluiden pitäisi tuottaa niiden tarvitsemat palvelut tehokkaammin, kuin ulkopuolinen yritys voisi sen tehdä.

Talous- ja hallintopalvelujen tulokortteja tutkittaessa on helppo löytää vastaavanlainen syy-seuraussuhdeketju kuin Kaplanin ja Nortonin esimerkissä (kuvio 4). Talousnäkökulman mittarina on liiketulos, johon vaikuttaa asiakasnäkökulmassa sisäinen asiakastytyväisyys. Sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa taas sisäisten prosessien näkökulman mittari palvelujen toimitusnopeus (esim. laskujen kierto, sovittujen aikataulujen noudattaminen). Palvelujen toimitusnopeuteen vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön perusosaaminen/tehtävä tai sairaspöissaolot. (Kohdeyrityksen tulokortti 2005.)

Vaikka varsinaisia syy-seuraussuhdekarttoja ei kohdeyrityksessä ole laadittu enempää, johto uskoo että tiiviin ja avoimen yhteistyön avulla syy-seuraussuhteet on otettu riittävästi huomioon tulokortin rakentamisvaiheessa. Asioita on käsitelty paljon yhdessä johtoryhmässä, jolloin niitä on herkästi kyseenalaistettu. (Johtoryhmän haastattelu 2005.) Kohdeyritys on kuitenkin huomattavasti pienempi, kuin esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin tutkimat suuryritykset. Pienemmässä yrityksessä yhteistyö on usein helpompaa ja asioita mietitään paljon yhdessä. Näin vältetään siltä, ettei tulokorteissa olisi kokonaan erillisiä, toisistaan irrallaan olevia asioita.

Kriittiset menestystekijät

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, joiden avulla organisaation strategiaa 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 kilpailijasta. (Esimiespalaveri 2004, Määttä 2000: 96.)

Yrityksen tulee määritellä kriittiset menestystekijät jokaiseen näkökulmaan. Mahdollisia ja vaihtoehtoisia menestystekijöitä on useita. Jotta mittareiden määrä ei paisuisi liian suureksi, määrittelyn jälkeen kriittisistä menestystekijöistä täytyy priorisoida vain ne kaikkein tärkeimmät,

joihin aiotaan juuri nyt keksittyä ja joiden perusteella eri näkökulmien mittarit johdetaan. (Määttä 2000: 96.)

Kriittiset menestystekijät konkretisoivat edelleen näkökulmien strategisia tavoitteita. Esimerkiksi kohdeyrityksen konsernin tuloskortin kriittisiä menestystekijöitä on energiahankinnan (siirto, sähkö, polttoaineet) osaaminen (talousnäkökulma), asiakkuudenhallinta (asiakasnäkökulma) ja ympäristövaatimusten ennakointi toiminnan suunnittelussa (ympäristönäkökulma). (Kohdeyrityksen tuloskortti 2005.) Aina yhtä menestystekijää ei pystytä mittaamaan vain yhdellä mittarilla, jolloin mukaan täytyy ottaa useampia mittareita. (Määttä 2000: 95.)

Kriittisten menestystekijöiden avulla mittareiden määrittely tuo lähes automaattisesti esille tuloskortin vertikaalisen yhteensovittamisen. Vision pohjalta on määritelty strategiat, strategioiden pohjalta kriittiset menestystekijät joka näkökulmalle ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta määritellään mittarit (vrt. Kuvio 2). Näin mittarit ovat suoraan yhteydessä yrityksen visioon ja strategiaan. Tässä on kuitenkin oma vaaraansa, koska mittariston eri osat jäävät helposti irrallisiksi kokonaisuuksiksi. Tämän välttämiseksi horisontaaliset suhteet tulisi ottaa huomioon syy-seurauslogiikkaa noudattaen. Näkökulmien ja mittareiden välillä tulisi olla luonteva yhteys myös poikittain. Lisäksi on tärkeää pitää huoli siitä, etteivät menestystekijät ja niistä laadittavat mittarit toimi toisiaan vastaan. (Malmi ym. 2003: 68-69, Olve ym. 1998: 65-66.)

Ei ole yksiselitteistä ratkaisua sille, kumpaa tapaa käyttäen mittaristot pitäisi luoda. Sekä kriittiset menestystekijät että syy-seurauslogiikka on aina molemmat huomioitava tuloskorttia rakennettaessa. Se kumpaa kannattaa painottaa, riippuu lähinnä mittariston käyttötarkoituksesta. Mikäli halutaan luoda lähinnä tieto- ja hälytysjärjestelmätyyppinen suorituskykymittaristo (Key Performance Indicator, KPI), on kriittisten menestystekijöiden painottaminen varmasti tuloksekkaampi vaihtoehto. Mikäli tuloskortin avulla taas pyritään enemmän toteuttamaan strategista johtamisjärjestelmää ja luomaan kehitysmittaristo, kannattaa hyödyntää enemmän syy-seurauslogiikkaa. (Malmi ym. 2003: 69.)

Kohdeyrityksessä tuloskortteja on laadittu kriittisten menestystekijöiden perusteella. Kuviossa 5 on esitetty malli kohdeyrityksen tuloskortista ja sen rakenteesta. Kyseessä on koko konsernin talousnäkökulman tuloskortti. Ensimmäisenä on määritetty päämäärät (strategia), joista on johdettu menestystekijät. Menestystekijöiden perusteella määritellään konkreettiset strategiset toimenpiteet vuodelle 2005 ja avainmittarit, joille on asetettu tavoitteet sekä kyseiselle vuodelle että tulevaisuuteen. (Kohdeyrityksen tuloskortti 2005.)



Kuvio 5 Esimerkki kohdeyrityksen tuloskortista, konsernin taloudellinen näkökulma (Kohdeyrityksen tuloskortti 2005.)

Mittareiden määrä

Oikeaa mittareiden määrää on vaikea määrittää. Jokainen näkökulma saattaa sisältää neljästä seitsemään erilaista mittaria, jolloin kokonaisuus määräytyy yhden yksikön tuloskorttia kohti kasvaa helposti 25 mittariin. Onko tämä sitten liikaa? Toisaalta yrityksen/yksikön on mahdotonta keskittyä kerralla 25 eri asiaan, mutta toisaalta taas asioista ja strategiasta on pyrittävä antamaan mahdollisimman täydellinen kuva.

Mittareiden määrää mietittäessä täytyy muistaa, että kaikkea yrityksen mittaamia asioita ei tarvitse ottaa mukaan tasapainotettuun tuloskorttiin. Yrityksellä voi olla jopa satoja erilaisia diagnostisia mittareita, joihin ei kiinnitetä muuta huomiota kuin se, että niiden tulokset pysyttelevät hyväksyttävissä rajoissa. Kun keskitytään vaan 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.)

Suomessa eri yritysten tuloskorttien mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä (Malmi 2003:30). Toisille yrityksille riittää yksikin mittari jokaista näkökulmaa kohden. Tällöin sekä tulos- että ennakoivien mittareiden mukaan ottaminen saattaa kuitenkin olla vaikeaa, jolloin yksi mittari / näkökulma on liian vähän.

Muutamissa yrityksissä puolestaan on aluksi määritelty jopa 50 mittaria, mutta pian huomattu määrän olevan aivan liian suuri. Suurella määrällä mittareita pystytään liiketoimintaa mallintamaan paremmin ja ottamaan kaikki tarpeelliset näkökohdat huomioon, mutta silloin mittariston ylläpidon ja kehittämisen vaatimat resurssit kasvavat helposti liian suureksi. Lisäksi ihmisten ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena sekä eri mittareiden välisistä syy-seuraussuhteista vähenee. Liian suurella mittarimäärällä myös painotus tiettyihin kriittisiin toiminnan osa-alueisiin heikenee.

Mittareiden määrää mietittäessä tärkeintä on muistaa, että se on sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen ja -tapaan. Toinen yritys tarvitsee jopa kolmekymmentä mittaria kuvaamaan strategiaansa, toiselle taas riittää kymmenen. Jos pärjää vähemmällä mittarimäärällä, ei kannata väkisin ottaa mukaan lisää mittareita, jotka eivät yrityksen strategian kannalta ole kriittisiä. (Kankkunen ym. 2005: 133-134, Malmi ym. 2003: 30-31, Niven 2002: 151-152.)

Kohdeyrityksen tuloskortissa on yleisemmin kolme mittaria yhtä näkökulmaa kohden. Tosin mittareiden määrä vaihtelee jonkin verran, koska esimerkiksi energialiiketoiminnan talousnäkökulmassa on vain yksi mittari ja talous- ja hallintopalveluiden henkilöstönäkökulmassa seitsemän mittaria. Kokonaisuudessaan konsernin tuloskortissa on 20 eri mittaria ja talous- ja hallintopalveluilla 17, verkkoliiketoiminnalla 17, energialiiketoiminnalla 9 ja sähköliiketoiminnalla 10. (Kohdeyrityksen tuloskortti 2005.)

Vaikka näkökulmiakin on enemmän kuin alkuperäisessä tuloskortin mallissa, koko konsernissa seurattavien mittareiden määrä 73 on todella suuri. Toivasen (2001: 151) tutkimassa Tulikivi -konsernissa havaittiin, että onnistuneimpaan lopputulokseen pääsivät sellaiset tiimit, jotka olivat valinneet ensin muutamia konkreettisia mittareita ja käyttäneet niitä jonkin aikaa. Myös kohdeyrityksessä voisi karsia mittareiden määrää vain muutamaaan mittariin jokaista näkökulmaa kohden. Myös menestystekijöitä ja strategisia toimenpiteitä on kohtalaisen paljon.

Mittareille asetettavat vaatimukset

Tuloskorttia luotaessa on kiinnitettävä huomiota tuloskorttiin kokonaisuutena. Mittareiden oikeellisuutta ei tule arvioida erillään siitä laajemmasta yhteydestä, johon ne liittyvät (Määttä 2000: 117). Mittareiden validioinnissa on kuitenkin syytä muistaa tiettyjä mittausteoreettisia ominaisuuksia ja vaatimuksia, jotka mittareiden tulee täyttää, jotta ne olisivat käyttökelpoisia johdon päätöksenteossa. Laitisen (2003: 147) mukaan viisi keskeisintä tällaista ominaisuutta ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus.

Mittarin relevanttiudella tarkoitetaan sitä, että sillä on olennainen merkitys päätöksenteolle. Mittarin on mitattava sellaista liiketoiminnan avaintekijää, jonka tulos tuottaa lisäarvoa päätöstä tehdessä. Jos mittarin tulos on samantekevä päätöksenteon kannalta, kannattaa harkita tarvitaanko mittaria tulokortissa ollenkaan. (Kankkunen ym. 2005: 138, Laitinen 2003: 148.)

Mittarin relevanttiuteen päätöksenteossa liittyy myös oikea-aikaisuus sekä ympäristötekijät. Mittarin tuottama tieto pitää saada tarpeeksi useasti. Mitä aikaisemmin tieto saadaan käyttöön, sitä enemmän arvoa sillä yleensä on. Liian myöhään saatu tieto on päätöksen kannalta epäolennainen. Päätösympäristöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kilpailutilannetta. Jos kilpailu on kireää, jokin kilpailijaan liittyvä tieto saattaa olla erittäin arvokas päätöstä tehtäessä, kun taas löysemässä tilanteessa tieto voi olla merkityksetön. (Laitinen 2003: 151.)

Edullisuus muodostuu mittarin tuottaman tiedon kustannus-hyötysuhteesta. Mittari ei saa vaatia liikaa uhrauksia sen merkitykseen verrattuna. Tiedon voidaan ajatella olevan yksi yrityksen tuotannontekijä, jonka hankkiminen maksaa, mutta joka tuottaa lisäarvoa relevanttiutensa perusteella. (Laitinen 2003: 155-156.)

Mittareiden tuottaman tiedon kustannuksia ovat esim. tiedon hankkimiseen kuuluva työaika ja tarvittavien tietojärjestelmien hankkiminen. Euroihin perustuvat tunnusluvut ovat sikäli edullisia, että niitä joudutaan joka tapauksessa jo rekisteröimään kirjanpitoa varten. Ei-taloudellisia, strategisia asioita ei saa kuitenkaan unohtaa. Strategiset asiat eivät ole kuitenkaan aina helppoja mitata. Helppo ja edullinen mitattavuus ei saa olla strategista merkittävyyttä tärkeämmässä roolissa (Järvenpää ym. 2001: 186-187).

Malmi ym. (2003: 31-32) ovat lisänneet Kaplanin ja Nortonin neljän tasapainotekijän lisäksi myös yhdeksi tällaiseksi tekijäksi tasapainon helposti ja vaikeasti mitattavien asioiden välillä. Yksi laskentajärjestelmien epäonnistumisen keskeinen syy on nimenomaan se, että käyttäjät kokevat järjestelmän ylläpidon liian hankalaksi (Laitinen 2003: 157). Mittareita pitäisi olla helppo kehittää ja ylläpitää. Tulokortin on sopeuduttava nopeastikin ympäristön vaatimiin muutoksiin. Myös tämän takia helppo ja edullinen mitattavuus merkitsee paljon. Jos mittarit ovat liian hankalia tai kalliita mitata, niiden kehittämiseen yrityksen toiminnan mukana ei välttämättä ole tarpeeksi resursseja. (Lawton 2002: 27.)

Mittarin validiteetti eli oikeellisuus tarkoittaa sitä, että mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata riittävän harhattomasti. Harvat mittarit ovat yksiselitteisiä. Esimerkiksi mittaako reklamaatioiden määrä toiminnan laatua? Jos kaikki asiakkaat ovat organisaatiolle strategisesti yhtä tärkeitä, reklamaatioiden määrän merkittävä lasku on varmaankin merkki toiminnan laadun paranemisesta. Jos taas asiakkaat ja heidän valituk-

sensa ovat eriarvoisia, reklamaatioiden määrän väheneminen saattaa johtaa harhaan. Toiminnan laatu ei välttämättä ole parantunut, jos on käynytkin niin että lukuisten vähämerkitysten reklamaatioiden sijaan on tullut muutama merkittävistä syistä tai merkittävilta asiakkailta tullut valitus. (Malmi ym. 2003: 77-78.)

Mittarin reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittarin on oltava riittävän tarkka. Mittaustulos ei saa vaihdella mittauskertojen välillä, mikäli mittauksen kohteessa ei ole tapahtunut muutoksia. Mittareista saadaan tarkkoja määrittelemällä mittaussäännöt täsmällisesti. Saman asian mittaminen eri menetelmillä tuottaa varmasti aivan erilaisia tuloksia. Tällainen epäjohtonmukaisuus vaikeuttaa yrityksen johdon työtä kokonaisedistyksen arvioinnissa. Mittaajan on lisäksi oltava tarkka mittauksia tehdessään, jotta hajontaa ei pääse syntymään. Mittarin reliabiliteetti ja validiteetti eivät voi korvata toisiaan. Kun halutaan harhattomia ja tarkkoja mittaustuloksia, on määriteltävä sekä mittauskohde että mittaussäännöt tarkasti. (Ittner & Larcker 2003: 93, Laitinen 2003: 160-161.)

Vaikka kaikki edellä mainitut neljä kriteeriä täytyisivätkin, hyvä mittari on arvokas päätöksentekoväline vasta silloin, kun päätöksentekijä luottaa mittarin tuottamaan arvoon. Eli mittarin pitää olla uskottava ja päätöksentekijän on ymmärrettävä mittari. Parhaiten tämä saavutetaan sillä, että päätöksentekijä on mukana kehittämässä mittaria ja laatimassa laskentäsääntöjä, jolloin hän ymmärtää mittarin tulosten merkityksen. (Laitinen 2003: 162-163.)

Laitisen mainitsemien ominaisuuksien lisäksi kirjallisuudessa on mainittu myös muita tärkeitä asioita, jotka pitää ottaa huomioon mittareita valitessa. Mittarin arvon on oltava vertailtavissa johonkin, jotta sille saadaan merkitys. Lisäksi yksi keskeisimmistä asioista on mittarin parannettavuus. Menestystekijää ei ole järkevää johtaa mittariksi, jos se ei ole yrityksen ja sen työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien piirissä. (Kankkunen ym. 2005: 138.) Esimerkiksi yrityskaupat ovat sellainen tekijä, joka saattaa olla kriittinen ja tärkeä yritykselle, mutta päätökset niistä ovat käytännössä työntekijöiden ulottumattomissa.

Tässä yhteydessä on vielä muistettava, että vaikka kaikki edellä mainitut ominaisuudet olisivat mukana kaikissa mittareissa, se ei tee mittaristosta vielä tehokasta. Mittariston on myös *mittaristona* täytettävä edellä mainitut kriteerit (Laitinen 2003: 373). Vaikka mittausteoreettiset ominaisuudet ovat tärkeitä, niitä ei kannata painottaa liikaa, vaan muistettava kappaleessa 2.2 kerrotut erilaiset mittariston tasapainotekijät sekä aikaisemmin tässä kappaleessa esitetty yhteys yrityksen strategiaan ja päämääriin.

Mittariston toimivuutta arvioitaessa on huomioitava yrityksen elinkaari. Eri elinkaaren vaiheissa, kuten kasvu-, ylläpito- tai sadonkorjuuvaiheessa, painotetaan yrityksessä eri asioita (Kankkunen ym. 2005: 19). Mitta-

rit eivät saisi olla ”pyhiä”, vaan niitä on jatkuvasti arvioitava, päivitettävä ja kehitettävä organisaation kasvun eri vaiheiden mukaan (Lawton 2002: 27). Organisaatioissa saatetaan käyttää epätarkkoja, harhaisia ja vaikeasti laskettavissa olevia mittareita, koska ne ovat aina ”kuuluneet kalustoon” (Laitinen 2003: 258).

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, valitsemia ja ymmärtämiä, ne eivät voi milloinkaan tavoittaa 100-prosenttisen objektiivista totuutta. Parempi on kuitenkin olla suunnilleen oikeassa, kuin täysin väärässä. Hyvä tulokortti mahdollistaa tapahtumien ja kokonaisuuksien laaja-alaisen ymmärtämisen ja onnistumista sekä menestystä aikaansaavan toiminnan. (Määttä 2000: 118.)

Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä ovat tutkineet mm. Neely, Gregory ja Platts (1995: 80-81). Heidän näkökulmansa eroaa Laitisen näkökulmasta, koska se lähtee liikkeelle omistajien tarpeiden sijaan asiakkaiden tarpeista. Neely ym. määrittelevät suorituskyvyn mittaamisen prosessiksi, jossa määritellään toiminnan tehollisuus (effectiveness) eli se taso, jossa asiakkaiden tarpeet on tyydytetty sekä tehokkuus (efficiency) eli yrityksen kyky käyttää voimavarojaan mahdollisimman taloudellisesti tuon asiakastyytyväisyyden tason saavuttamiseen. Suorituskyvyn mittariston muodostavat kaikki ne mittarit, joita käytetään kvantifioimaan tehokkuutta (esim. kustannuksiin, tuotantoaikaan ja joustavuuteen liittyvät mittarit) ja tehollisuutta (esim. tuotteen laatu).

3 Käyttöönottoprosessin toteuttaminen

Kirjallisuudessa on esitetty useita tuloskortin käyttöönottoon liittyviä projektin toteuttamismalleja. Kaikki mallit pohjautuvat pitkälti Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 esittämään nelivaiheiseen projektimalliin. Tässä kappaleessa keskitytään erityisesti Toivasen (2001) tuloskorttiprojektin toteuttamismalliin, koska teoriassa esitetyistä malleista se soveltuu parhaiten kohdeyritykselle.

Henkilöstön rooli ja tuloskortin sovittaminen organisaation eri tasoille ovat erityisen tärkeitä kysymyksiä käyttöönottoprosessin onnistumisen ja tuloskortin toimivuuden kannalta. Aiheita käsitellään erikseen käyttöönottoprosessin esittelyn jälkeen luvuissa 3.3 ja 3.4.

3.1 Vaihtoehtoisia malleja

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet alkuperäisen mallin tuloskortin käyttöönottoprosessin toteuttamiseen (Taulukko 1). Kaplanin ja Nortonin malli on yleisesti tunnetuin ja sovelletuin malli tuloskortin rakentamisessa.

Kaplanin ja Nortonin malli

Taulukko 1 Kaplanin ja Nortonin malli tuloskortin käyttöönottoprojektin toteuttamisesta (Kaplan & Norton 1996a: 300-308)

<p>1. Mittausarkkitehtuurin määrittely</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sopivan organisaatioyksikön valinta. • Kytkevien selventäminen yrityksen ja liiketoimintayksiköiden välillä (taloudelliset kytkennät, yhteiset asiakkaat, ydinosaaminen jne.)
<p>2. Yhteisymmärryksen rakentaminen strategisten tavoitteiden ympärille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdon haastattelu: kerätään ajatuksia tuloskorttikonseptista, yrityksen visiosta, strategioista, tavoitteista ja mittareista. • Yhteenvetoistunto: laaditaan alustava luettelo tavoitteista ja mittareista. • Johdon 1. työstunto: keskustellaan visiosta, strategiasta ja tuloskortin mittareista, kunnes saavutetaan yhteisymmärrys.
<p>3. Mittareiden valinta ja suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osatyöryhmien kokoukset: määritellään näkökulmille tavoitteet ja mittarit sekä niiden väliset syy-seuraussuhteet. • Johdon 2. työstunto: hyväksytään visio, strategia, tavoitteet ja mittarit, tavoitteena aikaansaada tuloskorttiluonnos.

4. Käyttöönottosuunnitelman rakentaminen

- Suunnitelman kehittäminen: mittariston tietojärjestelmäliitännät sekä viestintä ja jalkauttaminen koko organisaatioon.
- Johdon 3. työpöytä: suunnitelman vahvistaminen.
- Suunnitelman viimeistelemine: tuloskortti integroidaan osaksi johtamisjärjestelmää.
- Säännöllinen raportointi tuloskortin tiedoista johdolle ja mittariston käyttökelpoisuuden jatkuva arviointi ja kehittäminen.

Toivasen (2001: 114) väitöskirjatutkimuksessa suurin osa vastanneista yrityksistä oli käyttänyt alkuperäistä Kaplanin ja Nortonin mallia tai sen muunnelmia. Kaplan ja Norton ovat kehittäneet mallinsa Yhdysvalloissa toimiville suuryrityksille, joten se ei sellaisenaan sovi välttämättä suomalaisen yritykseen ja ympäristöön.

Kaplanin ja Nortonin mallia kritisoidaan mm. siitä, että se on rakennettu amerikkalaiseen yrityskulttuuriin, jossa korostuu yrityksen koko ja lyhyen ajanjakson taloudellinen tulos. Yhdysvalloissa on johtamiseen kehitetty monia ”patenttiratkaisuja”, jotka erilaisten markkinoiden ja kulttuurierojen takia toimivat usein kuitenkin huonosti muissa maissa. (Toivanen 2001:114-115.)

Kaplanin ja Nortonin malli on myös johtokeskeinen, se ei huomio koko henkilökuntaa riittävästi. Mallin mukaan mentäessä tuloskortin kehittämisessä on hyvin pitkälle mukana vain pelkästään johtotaso, jolloin jalkauttaminen koko henkilökunnalle voi olla vaikeaa, koska henkilökuntaa ei ole otettu mukaan projektiin jo aiemmin. Kaplanin ja Nortonin malli aiheuttaa paljon palavereja ja sitoo resursseja, mikä saattaa tehdä siitä liian työlään ja raskaan. Mallia on myös arvosteltu sen vaikeaselkoisuudesta ja monimutkaisuudesta, liian monia asioita on laitettu saman termin alle ja punainen lanka mallin rakentamisesta puuttuu. (Toivanen 2001: 114-115, 136-137.)

Strategiakartat apuna

Tuloskortin alkuperäinen idea oli olla lähinnä valvonta- ja seurantajärjestelmä. Kaplanin ja Nortonin malli on rakennettu pitkälti tukemaan tätä ideaa. Mallin rakenteessa ei kiinnitetä riittävästi huomiota mittareiden määrään eikä niiden välisiin syy-seuraussuhteisiin. (Toivanen 2001: 114-115.) Kaplan ja Norton ovat kuitenkin vastanneet kritiikkiin ja yrittäneet myöhemmin muuttaa mallia ohjausjärjestelmäksi (vrt kpl 4.1). Lisäksi kaksikko kehitti strategiakartat huomioimaan paremmin syy-seuraussuhteet. Nämä eivät kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä mallia seuraamalla saattaa tuloskorttiin tulla liian suuri joukko mittareita, joiden keskinäiset yhteydet on puutteellisesti selvitetty.

Strategiakarttojen yhteydessä perinteisen johdon laskentatoimeen liittyvää lausetta ”Et voi johtaa sellaista, mitä et voi mitata” täydennetään lauseella ”Et voi mitata sellaista, mitä et voi kuvata”. Strategiakartta on strategian visuaalinen esitys siitä, kuinka tuloskortin neljän näkökulman tavoitteet liittyvät toisiinsa. (Kaplan & Norton 2004b: 76.)

Strategiakartta kuvaa strategiahypoteeseja. Liitteessä 1 on esitetty kohdeyrityksen talous- ja hallintopalveluiden strategiakartta. Tässä jokainen tuloskortin menestystekijä on sijoitettu syy-seuraussuhdeketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla tulokset saavutetaan. Nuolien avulla ”selitetään” syy-seuraussuhteet eri mittareiden välillä. Strategiakartta esittää sen prosessin, jossa aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi. Esimerkiksi kohdeyrityksen talous- ja hallintopalvelujen strategiakartasta ilmenee miten ja mitä kautta henkilöstön jaksaminen vaikuttaa kustannustehokkuuteen. (Kaplan & Norton 2000: 168,170.)

Strategiakartassa organisaation strategia voidaan esittää havainnollisesti ja selväkielisesti tiiviissä muodossa. Strategiakartan avulla voidaan esitellä yrityksen pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet, tärkeimmät hankkeet, tulosten arvioinnissa käytettävät mittarit sekä niiden väliset suhteet, jotka vaikuttavat ratkaisevasti organisaation saavuttamiin tuloksiin. (Alhola & Lauslahti 2003b: 53, Kaplan & Norton 2000: 168,170.)

Strategiakartassa on mukana samat näkökulmat ja mittarit kuin tuloskortissa. Se varmistaa syy-seuraussuhteita määrittelemällä, että yksikään tuloskortin mittareista ei ole irrallinen. Strategiakartta helpottaa mittareiden määrittelemistä sekä tasapainotusta. Lisäksi strategiakarttoja voidaan käyttää viestinnän välineenä, työkaluna, joka antaa työntekijöille selvän kuvan siitä, miten heidän työnsä kytkeytyy organisaation kokonaistavoitteisiin. (Alhola & Lauslahti 2003b: 53, Kaplan & Norton 2000: 168.)

Strategiakartta kuvaa strategian logiikkaa ja tuloskortti muuntaa strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja lyhyen tähtäimen tavoitteiksi. (Kaplan & Norton 2004b: 74.) Yhdessä tuloskortti ja strategiakartat muodostavat mittaustekniikan sekä strategisen johtamisen välineen. Tuloskortin hyödyntämisestä strategisena johtamisjärjestelmänä on kerrottu lisää kappaleessa 4.2.

Olven, Royn ja Wetterin malli

Olve, Roy ja Wetter (1998) kehittivät oman mallinsa (Taulukko 2) Kaplanin ja Nortonin teorian ja omien tuloskorttien toteutusprojektien pohjalta. Heidän mallinsa on hyvin samankaltainen kuin alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin malli. Olve ym. tekivät mallistaan kuitenkin konkreettisemmän ja käytännönläheisemmän hienojakoistamalla Kaplanin ja Nortonin melko suurpiirteistä vaihejakoa 11 eri kohtaan.

Taulukko 2 Olven, Royn ja Wetterin tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessin malli (Olve ym. 1998: 50)

1. Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen
2. Yrityksen vision määrittäminen ja täsmentäminen yhteisissä seminaareissa
3. Eri näkökulmien valinta
4. Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu
5. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
6. Mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen
7. Koko yritystä koskevan mittariston vahvistaminen
8. Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin
9. Tavoitteiden asettaminen
10. Toimintasuunnitelmien laatiminen
11. Mittariston ylläpito

Olven, Royn ja Wetterin malli on hyvin samankaltainen kuin alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin malli. Se on kuitenkin konkreettisempi ja käytännönläheisempi. Siinä on otettu huomioon monia hyviä asioita, kuten yrityksen asemointi, mittareiden yhteyksien määrittely ja tasapainon etsiminen, mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin ja toimintasuunnitelmien laatiminen. Mallia kritisoidaan kuitenkin siitä, että se painottuu liikaa näkökulmiin ja siinä ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota tulokortin ja strategian välisiin yhteyksiin. (Toivanen. 2001: 86.)

Toivasen malli

Toivanen on väitöskirjassaan *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa* (2001) kehittänyt tulokorttimallin (Taulukko 3), jossa on huomioitu erityisesti suomalaisten yritysjohtajien, asiantuntijoiden ja konsulttien kokemukset tulokorttiprojektin toteuttamisesta sekä Kaplanin ja Norton tulokorttimallin puutteet. Toivasen mallin vaihejako noudattelee hyvin pitkälti samanlaista kaavaa kuin Olven ym. malli.

Taulukko 3 Toivasen tutkimuksessa kehitetty tuloskortin käyttöönoton –projektimalli (Toivanen 2001: 121)

1. Selkeä päätös tuloskorttiprojektin käynnistämisestä
2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
6. Organisaation sitouttaminen
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Nämä kolme eri mallia on julkaistu 2-3 vuoden välein, joten ajan kulu- minen ja samalla tuloskorttien yleistyminen sekä kokemukset liike- elämästä ovat vaikuttaneet malleihin. Toivasen mallissa on otettu esi- merkkiä Olven, Royn ja Wetterin suunnittelema hienojakoisemmasta mallista ja kehitetty sitä erityisesti suomalaisten yritysjohtajien asiantun- temuksen perusteella. Mallin kehittäminen on varmasti ollut helpompaa, koska tuloskortista on saatu jo jonkin verran kokemusta ja sen käsittele- minen on yleistynyt myös kirjallisuudessa. Tässä vaiheessa täytyy kui- tenkin muistaa että tuloskorttia alettiin Suomessa aktiivisesti käyttää vas- ta 1990-luvun lopulla, joten suomalaisyritysten kokemukset tuloskortista ovat vielä suhteellisen vähäisiä ja malli kehittyy varmasti vielä paljonkin ajan myötä, kun tuloskortit ovat olleet pidempään käytössä.

Toivanen on kuitenkin vastannut hyvin alkuperäisen mallin kritiikkiin tekemällä omasta mallistaan selkeämmän, loogisemman ja käytännönlä- heisemmän, missä tuloskortin ajatus säilyy koko ajan kirkkaana. Malli soveltuu paremmin myös pienemmille yrityksille ja siihen sisältyy hyvin monia projektin aikana vastaan tulevia vaiheita, kuten resursointia, hen- kilöstöön vaikuttamista ja teknisiä vaiheita (Lönnqvist & Mettänen 2003: 80).

Vaikka Toivanen ottaa koko henkilökunnan projektiin mukaan parem- min kuin Kaplan ja Norton, mallin heikkoutena pidetään edelleen sitä, että henkilöstön sitouttaminen jää liian pienelle huomiolle (Toivanen 2001: 139). Esimerkiksi Lönnqvist ja Mettälä (2003:84) painottavat omassa asiantuntijaorganisaation suorituskykymittariston suunnittelu- prosessikaaviossaan henkilöstön osallistuttamista ja mittaristohankkeesta tiedottamista koko prosessin ajan, hankkeen aloittamisesta mittariston käyttöönottoon ja seurantaan.

Prosessin kesto

Kaikki mallit ovat vain ohjeellisia, joita jokainen yritys voi sovittaa omiin tarpeisiinsa (Kaplan & Norton 1996a: 300). Olve ym. (1998: 40)

painottavat nimenomaan sitä, että mallien pitääkin olla vain pääpiirteittäisiä, koska mittaristo pitää sopeuttaa kunkin yrityksen markkinatilanteeseen ja organisaation sisäisiin valmiuksiin sopiviksi. Tulokortin suurimmat hyödyt ovat prosessin läpikäymisessä. Tämän takia käyttöönottoprosessiin kannattaa varata riittävästi aikaa.

Olve ym. (1998: 46) korostavat sitä, että työ on tehtävä hätäilemättä, jotta kaikilla asianosaisilla on riittävästi aikaa sisäistää tulokorttiin liittyvät asiat. Toisaalta projekti olisi kuitenkin syytä viedä läpi mahdollisimman nopeasti, ettei se hautaannu muiden projektien tai kehityshankkeiden joukkoon. Kaplanin ja Nortonin (1996a: 308-310) mukaan tyypillinen tulokortin käyttöönottoprojekti kestää noin neljä kuukautta. Tällä on kuitenkin tässä yhteydessä tarkoitettu vain tulokortin suunnitteluprojektia. Tasapainotetun mittariston saaminen osaksi yrityksen strategista johtamisjärjestelmää kestää kuitenkin vähintään yli kaksi vuotta. (Kaplan & Norton 1996a: 278-279.)

Kankkusella ym. (2005: 117) on taas enemmän kokemusta suomalaisista yrityksistä ja heidän mukaansa projekti saattaa kestää 12-18 kk. Tämä riippuu paljon siitä, kuinka paljon johdolla on aikaa käytettävissään tulokorttityöhön, haastatteluihin ja kokouksiin. Projektin aikataulutukseen vaikuttavat myös yrityksen koko, tiedon saatavuus sekä käytössä olevat resurssit. Aikaa kuluu myös enemmän, jos yrityksessä tai liiketoimintayksikössä ei ole aiemmin tehty laajamittaista strategiatyöskentelyä, jolloin alkuvaiheessa strategioiden ja vision määrittelyyn kuluu enemmän aikaa.

Tulokortin käyttöönottoprosessissa kannattaa ottaa opiksi muista toiminnan kehittämisprojekteista opituista asioista. Tulokortti poikkeaa jonkin verran yleisestä toiminnan kehittämisprojektista, koska se on monimutkaisempi ja laajempi kuin yleiset kehittämisprojektit, jotka koskevat usein vain tiettyä henkilöstöryhmää tai osastoa organisaatiossa. Erityisen tärkeitä asioita projektin onnistumisen kannalta ovat johdon sitoutuminen, henkilöstön mukaan saaminen, tavoitteiden selkeys sekä aikataulussa pysyminen. (Toivanen 2001: 89-90.)

3.2 Käyttöönottoprosessi kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen tulokortin käyttöönottoprosessiin voidaan parhaiten soveltaa Toivasen mallia, vaikkakin kaikki Toivasen esittämät kymmenen vaihetta eivät ole tapahtuneet tietyssä järjestyksessä. Monet vaiheet ovat päällekkäisiä ja osaltaan saattavat jatkua vieläkin. Varsinkin Toivasen mallin alkuosan voidaan katsoa menneen kohdeyrityksessä eri järjestyksessä. Ensimmäisenä on tapahtunut mallin vaihe 3 eli yrityksen vision ja strategian selkiyttäminen osavisiioihin ja – strategioihin strategiauudistuksen yhteydessä v. 2000. Tämän jälkeen tulokortista alettiin puhua johtoryhmän keskuudessa eli sitoutettiin johtoa mallin vaiheen 2 mu-

kaan. Vasta kun johto oli sitoutunut, varsinainen päätös projektiin lähtemisestä tehtiin yhdessä.

Päätöksen jälkeen seuraavia vaiheita on tehty suurin piirtein mallin mukaisessa järjestyksessä ja osittain samanaikaisesti. Osalla tuloskorteista voi olla jo meneillään pelkkä seuranta ja kehittäminen, kun taas osalle mittareista ei ole määritelty vielä tavoitearvoja. Organisaation sitouttaminen on tapahtunut koko ajan matkan varrella. Prosessin kuluessa eteenpäin tuloskortti on hieman muuttanut muotoaan alkuperäisestä. Tällaisia muutoksia ovat olleet mm. kortin nykyinen esitysmuoto, seuraavan vuoden strategisten toimenpiteiden lisääminen korttiin, tuloskortin kytkeminen yrityksen verkkoon osaksi johtamisjärjestelmää sekä toimintajärjestelmän kytkeminen tuloskorttiin. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin Toivasen malli sekä sovelletaan sitä kohdeyrityksen käyttöönottoprosessiin.

Tuloskortin käyttöönottoprosessin kestoa kohdeyrityksessä on hieman vaikea määritellä. Mittaristo parannetaan ja kehitetään koko ajan joten on vaikea sanoa tarkkaa aikarajaa sille, koska projektiin lähdettiin ja koska mittaristo oli valmis käytettäväksi. Johtoryhmän mielestä aikaa tähän on ehkä käytetty kohtalaisen paljon, mutta toisaalta taas tuloskorttiajattelun ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatiikin oman aikansa. Työpanokset tehdään etukäteen ja tulokset tulevat viiveellä. Johtoryhmässä kaikki uskovat, että tuloskorttiin käytetty aika tulee varmasti takaisin, ei yhden vuoden aikana, mutta pidemmällä aikavälillä kuitenkin. Nyt ollaan ehkä juuri siinä vaiheessa, että työpanos alkaa vähentyä ja hyödyt näkyä. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

1. Selkeä päätös tuloskorttiprojektin käynnistämisestä

Toivasen mallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään kuinka nopeasti ja laajasti tuloskortti otetaan käyttöön. Suurissa yrityksissä on hyvä toteuttaa pilottiprojekti, kun taas pienemmissä yrityksissä tuloskortti voidaan ottaa kerralla käyttöön. Myös yrityksessä vallitseva tilanne ja resurssit on huomioitava. Jos yritys on muutoksen keskellä, tuloskorttiprosessi saattaa olla jo sinänsä käyttökelpoinen työkalu ja auttaa yritystä ymmärtämään uusien strategioiden mukanaan tuomia muutoksia. Ennen tätä on kuitenkin hyvä kyseenalaistaa koko tuloskorttiprojekti ja miettiä, miksi projektiin ylipäätään lähdetään ja mitä hyötyjä ja haittoja siitä saattaa olla. (Toivanen 2001: 122.)

Kohdeyrityksessä tuloskortin käyttöönotto lähti liikkeelle vuonna 2000 siitä, että talousjohtaja oli koulutuksissa, joissa käsiteltiin tuloskorttia. Koulutuksista lähti liikkeelle innostus hyödyntää tuloskortin ideaa myös kohdeyrityksessä. Ensimmäinen tuloskortin pilottiversio tehtiin talous- ja hallintopalveluiden puolelle v. 2002. Tämä versio ei ollut samanlainen kuin nykyinen tuloskortti, mutta siellä oli mukana visio ja strategia, neljä eri näkökulmaa sekä kriittiset menestystekijät.

Varsinainen päätös lähteä tuloskorttiprojektiin sekä laatia tuloskortti myös koko konsernille ja eri liiketoiminnoille tehtiin vuoden 2003 alussa. Tällöin myös konsultti esitteli tuloskorttia kohdeyrityksen hallitukselle. Tämän jälkeen tuloskortteja on alettu käyttää pikkuhiljaa niiden valmistuttua. Vuonna 2004 oli jo olemassa joitakin mittareita ja tavoitteita. Syksyllä v. 2004 tehtiin tuloskortit vuodelle 2005, jolloin seurattavia mittareita oli jo enemmän. Tuloskortti ei ole vielä kuitenkaan kokonaan valmis. Mittareita on tarkoitus karsia ja täydentää sekä asettaa tavoitteita mittareille, joilta ne puuttuvat. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

2. Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen

Johdon sitoutuminen on tärkeää mille tahansa organisaation kehittämisprojektille. Myös Toivasen (2001:104) tutkimissa yrityksissä ylimmän johdon sitoutuminen nähtiin kaikkein tärkeimpänä tuloskorttiprojektin onnistumiselle. Samaa asiaa ovat painottaneet myös Kaplan ja Norton (esim. 2001: 361.) Tuloskortti on etenkin johtamisen työkalu, jonka avulla laaditaan ja toteutetaan yrityksen strategiaa. Yrityksen johdon pitää olla aidosti sitoutunut ja uhrattava aikaansa hankkeeseen, jotta se onnistuisi. Johdon vastuulla on myös muun henkilökunnan sitouttaminen. (Toivanen 2001: 123-124.)

Kohdeyrityksessä johdon sitouttamisen voidaan katsoa tapahtuneen jo ennen varsinaista päätöstä projektiin lähtemisestä, kun talousjohtaja esitteli tuloskorttia muille johtoryhmän jäsenille. Johtoryhmän suhtautuminen tuloskorttiin oli alussa ehkä hieman ihmettelevää ja heti kerralla ei uutta asiaa hyväksytty. Tähän kuitenkin vaikutti suuresti alussa ollut tiedon puute. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Osalle johtoryhmästä tuloskortin käsite oli tuttu kirjallisuudesta tai koulutuksista, mutta varsinaista käytännön tietämystä tuloskortista ei ollut kenelläkään. Ne jotka asiasta tiesivät enemmän, suhtautuivat alusta asti innostuneemmin. Mitä enemmän tuloskortista keskusteltiin, omaa tietämystä lisättiin ja asiaa kypsyteltiin, sitä paremmin johtoryhmä on sisäistänyt tuloskortin merkityksen ja käyttöönoton. Prosessin koko ajan edetessä tuloskortti on alkanut tuntua yhä paremmalta idealta ja työkalulta. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

3. Yrityksen vision ja strategioiden selkiyttäminen

Tuloskortti lähtee liikkeelle yhteisestä, koko yritystä koskevasta visiosta, joten organisaatiolla on oltava yhteinen näkemys visiosta ja strategioista. Vision on oltava yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä organisaation eri osiin. Lisäksi vision ja strategioiden tulee pohjautua yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. (Toivanen 2001: 124.)

Visioon ja strategioihin on kohdeyrityksessä kiinnitetty paljon huomiota jo ennen tuloskortin käyttöönottoa, joten vision ja strategioiden selkiyttäminen on ollut suhteellisen helppoa. Vision ja strategian selkiyttäminen ja uudistaminen tapahtui vuonna 2000 eli paljon aikaisemmin, kuin tuloskortista alettiin edes puhua. Aiemmin luettelomallinen strategia jaettiin konsernitasolla osavisiioihin ja -strategioihin, joiden perusteella myös tuloskorttia lähdettiin myöhemmin rakentamaan. Tuloskortin yhteydessä varsinaista täsmentämistä ei enää tapahtunut. Jatkuvaa päivittämistä vision ja strategioiden kanssa tehdään kuitenkin koko ajan. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Osavisiioita ovat tulosvisio, asiakasvisio, tuote- ja palveluvisio, toimintatapavisio ja osaamis/henkilöstövisio, joten ne kuvaavat hyvin tuloskortin eri näkökulmia. Kaikkiin osavisiioihin liittyy myös tarkennetut osastrategiat. Osavisiot liittyvät tiiviisti konsernin tuloskorttiin. Esimerkiksi konsernin taloudellisen näkökulman mittarit (Kuvio 5) ovat samat, mitkä ovat tulosvisiossa vuodelle 2007. (Kohdeyrityksen tuloskortti 2005.) Yhteiseen näkemykseen pääseminen ei ole ollut vaikeaa. Visiosta ja strategiasta on käyty paljon keskustelua johtoryhmän keskuudessa ja tätä kautta yhteinen näkemys on hyvin löytynyt. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Kriittisten menestystekijöiden selvittäminen liittyy kiinteästi vision ja strategioiden selkiyttämiseen. Vaiheet ovat osittain päällekkäisiä ja voivat tapahtuvat samaan aikaan. Kohdeyrityksessä kriittisiä menestystekijöitä on määriteltä 2-5 yhtä näkökulmaa kohden. Menestystekijöiden määrittely tapahtui selkeästi vision ja strategian täsmentämisen jälkeen.

Tässä vaiheessa selvitetään yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet ja asiakkaat. Samalla voidaan tehdä SWOT-analyysi eli määritellä liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Menestystekijät ovat usein riippuvaisia yrityksen toimialasta, liiketoimintalueesta tai valitusta perusstrategiasta, joten ensin on määriteltävä liiketoiminnan menestystekijät. Näitä verrataan yrityksen omiin kriittisiin menestystekijöihin (tietoihin, taitoihin, resursseihin, ominaisuuksiin ja aikaansaannoksiin, joiden perusteella yritys menestyy) ja määritellään näistä tärkeimmät, kriittisimmät menestystekijät, joita vision ja strategian toteuttaminen vaatii. (Toivanen 2001: 124-125.)

5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

Kun pohjatyö on tehty, päästään itse mittareiden valintaan. Ensin on syytä valita näkökulmat, joita tuloskortissa käytetään. Tämän jälkeen valitaan mittarit ja asetetaan niille haastavat tavoitteet. Mittareiden valinnan yhteydessä kannattaa myös kiinnittää huomiota mittareiden välisiin syy-

seuraussuhteisiin ja mittariston tasapainottamiseen liittyviin tekijöihin. (Toivanen 2001: 125.)

Mittareiden etsimisessä ja määrittämisessä ollaan kohdeyrityksessä vielä suhteellisen alkuvaiheessa. Tulokortissa on jo mittareita, mutta tähän mennessä on keskitytty enemmän tulokortin periaatteisiin ja niiden säistämiseen. Hyvien mittareiden löytäminen on usein vaikeaa ja saattaa viedä joitakin vuosia. Johto uskoo että nyt ollaan sellaisessa tilanteessa että on löydetty suhteellisen hyviä mittareita. Mittareissa nähdään kuitenkin vielä paljon kehitettävää. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Niin vaikeaa asiaa ei kohdeyrityksessä ole tullut vielä eteen, että sille ei olisi löydetty mittaria. Mittareiden määrittely on kuitenkin monimutkainen prosessi ja absoluuttisten mittareiden löytämiseen tarvitaan vielä enemmän aikaa ja kokemusta, jotta voidaan todella nähdä miten mittaristo toimii. Johdon mielestä tällä hetkellä tulokortissa on mukana kaikki yrityksen toiminnan kannalta keskeiset asiat. Asiakaskeskeisyyteen ja henkilöstöön on panostettu paljon jo aiemminkin, joten asiakas- ja henkilöstönäkömiin on ollut helpompi löytää mittareita, koska niihin liittyvä mittaaminen on tuttua. Mittareiden valinnassa painotetaan erityisesti sitä, että ne ovat yhtenäisiä jo aiemmin määriteltyjen tulospalkkauksen mittareiden kanssa. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Suurimmalle osalle mittareista on asetettu tavoitteet, tosin osasta tulokorttia ne vielä puuttuvat. Tavoitearvoja on määritelty johtoryhmän lisäksi liiketoiminnoittain, jolloin myös esimiehiä on otettu mukaan arvioimaan sopivia tavoitteita. Tavoitteiden miettimistä ja asettamista ei viedä läpi organisaation suorittavaa työtä tekevälle portaalle asti, vaan raja on vedettävä johonkin kohtaan ja esimiesten tehtävänä on sitouttaa oma ryhmänsä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Toisissa liiketoiminnoissa tavoitteita on mietitty enemmän yhdessä ja toisissa taas tavoitteet ovat saattaneet tulla suoraan johtajalta. Monet liiketoiminnan tavoitteista lähtevät liikkeelle siitä, että ne pitää sopeuttaa koko konsernin tavoitteisiin. Lopullinen päätösvalta tavoitearvoista on aina johdolla ja loppukädessä hallituksella. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Mittariston tasapainottaminen on huomioitu koko ajan. Mukaan on otettu sekä taloudellisia että suuri määrä ei-taloudellisia mittareita. Myös eri näkökulmat ovat tasapainossa. Aineettoman pääoman mittaaminen on varsinkin näin alkuvaiheessa vaikeampaa, kuin mittarit johon voi las-kennallisesti löytää arvon. Onnistumista on vielä vaikea arvioida, mutta suuri hyöty on kuitenkin se että asioita on mietitty perusteellisesti. Mukaan saattaa olla vielä paljon ”mutu-tuntumaa” siinä, miten pystytään oikeasti todistamaan, että tietty tavoite on saavutettu. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet tulevat hyvin selville jo kohdeyrityksen tulokortin rakenteesta (vrt. Kuvio 5.) Ensimmäisenä olevat tu-

loskortin päämäärät ovat pitkän tähtäimen tavoitteita ja strategiset toimenpiteet 2005 lyhyempiä, yhdelle vuodelle asetettavia konkreettisia toimenpiteitä pidemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Myös tavoitearvoissa on huomioitu tuleva vuosi sekä pidemmän ajanjakson tavoite.

Tuloskortin pitäisi antaa tietoa kehityksestä ja muutoksesta. Tuloskortin muutosherkkyydestä ei ole vielä kokemusta, mutta kohdeyrityksessä uskotaan, että sen huomioinnissa on onnistuttu. Katse suunnataan koko ajan tulevaisuuteen ja jos seurannassa huomataan joku selkeä poikkeama asetetusta tavoitearvosta, siihen kiinnitetään huomiota ja mietitään mikä sen on aiheuttanut. Tällöin muutoksiin päästään reagoimaan nopeasti. (Johtoryhmän haastattelu 2005.) Erityisesti henkilöstö-, työterveys ja turvallisuus- sekä ympäristönäkökulmat ovat keskittyneet ennakoiviin mittareihin. Tällaisia mittareita, kuten sisäinen ilmapiiritutkimus, sidosryhmien ja ympäristön huolenilmaisut tai sairaspöissaolojen määrä, seuraamalla pystytään mahdollisia muutoksia havaitsemaan jo ennen, kuin ne vaikuttavat tulosmittareihin. Myös toimintaympäristön muutokset pyritään ottamaan mukaan tuloskorttiin.

6. *Organisaation sitouttaminen*

Johdon on saatava organisaatio vakuuttuneeksi projektin tärkeydestä ja yritettävä saada mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä osallistumaan laatimisprosessiin. Väärin sovellettuna henkilökunta voi kokea mittariston negatiivisena valvontatyökaluna. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista voidaan lisätä raportoimalla avoimesti yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä, sekä päätösten selkeällä selittämisellä ja perustelulla. Tärkeintä on, että henkilöstö kokee, että heidän osallistumisellaan ja näkemyksellään on ollut merkitystä, vaikka niiden mukaan ei olisikaan kaikin osin menetelty. Henkilökunnan pitäisi kokea tuloskortin käyttöönottoprosessi oikeudenmukaisena. (Toivanen 2001: 128.)

Pelkkä tuloskortti ei riitä siihen, että henkilökunta sisäistäisi tuloskortin ja yrityksen strategiat vaan tarvitaan myös koulutusta. Kohdeyrityksen johdon mukaan koko henkilökunta on käynyt koulutuksen ja heidän pitäisi tietää ainakin perusasiat liittyen tuloskorttiin. Koulutus koko henkilöstölle on käsittänyt lähinnä palaveritoimintaa, missä tuloskorttia on tuotu esiin. Esimiehille järjestettiin erillinen tuloskorttikoulutus ja he ovat taas vieneet tietoa eteenpäin muille työntekijöille. Näin ollen henkilökunnan tietämys saattaa vaihdella suurestikin riippuen siitä, kuinka paljon tuloskortista on tiimeissä ja esimiesten sekä alaisten välillä keskusteltu. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Henkilökunnan sitouttamisen kannalta tuloskortti on saatava nopeasti käyttöön, jotta saadaan pian konkreettisia näyttöjä. Näin voidaan osoittaa uuden toimintamallin höydyt. (Toivanen 2001: 128.) Kohdeyrityksessä on ymmärretty hyvin, että tuloskorttia voi muokata ja kehittää koko ajan,

eikä ole kerralla pyritty tekemään täydellistä mittaristoa. Mittaristoa on alettu käyttää ”vajanaisenakin” jo mahdollisimman aikaisin, jolloin kokemuksista voidaan oppia ja kehittää mittaristoa. Käyttöönottoa on helpottanut varmasti myös se, että strategioita on mietitty aikaisemminkin paljon ja yrityksessä on ollut käytössä pitkään johtamisjärjestelmiä, jolloin henkilökunta ymmärtää tällaisen tietynlaisen systematiikan merkityksen. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

7. *Mittariston karsinta ja täydentäminen*

Toivasen (2001: 129) tutkimuksen mukaan useimpien yritysten tuloskortteissa on liikaa mittareita. Toivanen suosittelee 8-12 mittaria ylimmän tason korttiin, jos tuloskortista halutaan tehdä ohjausjärjestelmä. Suuremmalla mittarimäärällä mittaristosta tulee pikemminkin valvonta- ja seurantajärjestelmä. Alussa on parempi että mittareita on vähän, koska niiden lisääminen on aina helpompaa kuin karsiminen.

Kohdeyrityksen konsernin tuloskortissa on 20 mittaria ja asioiden foku-sointi voi olla vaikeaa koska seurattavia mittareita on paljon (Kohdeyrityksen tuloskortti 2005). Tällöin ei millään pystytä kiinnittämään riittävästi huomiota jokaiseen mittariin. Mittareita onkin tarkoitus vielä karsia niin, että yhtä näkökulmaa kohden olisi enintään 2-3 mittaria, koska tuloskortista halutaan nimenomaan johtamisjärjestelmää tukeva ohjausjärjestelmä.

8. *Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin*

Mittaristo on purettava riittävän alhaiselle tasolle, jotta sen konkretisointi on mahdollista. Kohdeyrityksessä tuloskortti on laadittu konsernin lisäksi eri liiketoimintayksiköille (Kohdeyrityksen tuloskortti 2005). Verkkoliiketoiminnan, energialiiketoiminnan, sähkönyyntiliiketoiminnan ja talous- ja hallintopalveluiden toiminta on hyvin erilaista, joten omien tuloskorttien laatiminen eri liiketoimintayksiköille on järkevää. Tässä kohtaa täytyy kuitenkin kiinnittää riittävästi huomiota siihen, että eri liiketoimintojen mittarit ja tavoitteet ovat sidoksissa konsernin tavoitteiden ja mittareiden kanssa ja yhteys strategiaan säilyisi.

9. *Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi*

Toimintasuunnitelmissa selvitetään, millä toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja toimenpide vaatii, kuka sen tekee ja mihin mennessä tavoite saavutetaan. Lisäksi sen tulee sisältää myös ehdotuksia ja sääntöjä siitä, miten mittariston seuranta kytetään päivittäiseen työhön. (Toivanen 2001: 130-131.)

Kohdeyrityksen tuloskorttiin on ennen mittareiden määrittämistä otettu mukaan oma osionsa Strategiset toimenpiteet 2005. Strategisia toimenpiteitä on liiketoiminnasta ja näkökulmasta riippuen 2-8 (Kohdeyrityksen

tuloskortti 2005). Nämä toimenpiteet kytkevät hyvin tuloskortin tähän päivään ja selventävät tuloskortin käyttäjiä siitä, mitkä ovat tämänhetkiset painopistealueet, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota omassa työssä. Strategiset toimenpiteet tulevalle vuodelle määritellään ennen budjetointia, joten budjetista pitäisi ilmetä euromääräiset resurssit jokaiselle toimenpiteelle. Varsinaisia vastuuhenkilöitä eri toimenpiteiden toteuttamiselle ei ole määrätty. Liiketoimintajohtajilla on aina päävastuu oman liiketoimintansa tuloskortista ja sen tavoitteiden saavuttamisesta.

10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Toivasen (2001: 131) mallin mukaan palkitseminen kannattaa kytkeä mittaristoon vasta, kun tuloskorttia on käytetty jonkin aikaa. Kohdeyrityksessä tulospalkkausjärjestelmä on ollut käytössä kaksi vuotta v. 2003 alkaen, joten se on syntynyt yhtä aikaa tuloskortin kanssa. Tarkoituksena on yhdistää tuloskortti ja tulospalkkaus niin, että tulospalkkaus tukee tuloskorttijärjestelmää ja tuloskortin mittarit ja tavoitteet olisivat pohjana tulospalkkauksen mittareille ja palkkioarvoille. Tällä hetkellä mittareita on yhtenäistetty, mutta joitakin eroavaisuuksia on vielä olemassa.

Toinen tärkeä ratkaistava kysymys mittariston helpon käytettävyyden kannalta on sen esittäminen atk-pohjaisen esitys- ja tukijärjestelmän avulla. Tällainen yksinkertaistaa tietojen keruuta, jotta kaikki tuloskorttiin liittyvät asiat löytyvät samasta paikasta. (Toivanen 2001: 131.) Kohdeyrityksen tuloskortit ovat sähköisessä muodossa Microsoft PowerPoint-pohjaisena yrityksen verkossa yhdistettynä osaksi johtamisjärjestelmää. Tuloskorttiin on linkitetty kaikki olennainen tuloskorttiin liittyvä tieto, josta johtoryhmä ja esimiehet pääsevät kätevästi käyttämään niitä.

Jotta yritys turvaisi kilpailukykynsä ja mittaristo pysyisi muutosten mukana, on strategiaa kyseenalaistettava ja mittaristoa päivitettävä jatkuvasti. Tuloskorttiin liittyvästä seurannasta on kerrottu lisää luvussa 4.5.

Kokonaisuudessaan kohdeyrityksen johto arvioi käyttöönottoprosessia onnistuneeksi, mitään erikoisia vaikeuksia ei ole ollut. Alkuhämmennyksen jälkeen prosessi on lähtenyt hyvin liikkeelle. Rakentamisvaiheessa on varmasti ollut näkemyseroja, koska asioita on ollut miettimässä monta ihmistä ja asia on ollut kaikille lähes kokonaan uusi. Nimikkeitä ja termistöä on paljon, joten alussa on pitänyt varmentaa että puhutaan samasta asiasta ja samalla kielellä. Mutta yleisesti prosessi on edennyt suhteellisen helposti. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Johtoryhmä suhtautuu positiivisesti tuloskorttiin ja näkee sen erittäin hyvänä johtamisen apuvälineenä. Tässä vaiheessa prosessia erityistä huomiota täytyy kiinnittää henkilökunnan sitoutumisen varmistamiseen. Koko henkilöstölle asia on kuitenkin vielä suhteellisen uusi, joten alkuhämmennystä saattaa olla vielä ilmassa ja vie oman aikansa ennen kuin tuloskortti on koko yrityksessä omaksuttu kokonaan. Tällä hetkellä jär-

jestelmä on saatu rakennettua, joten tulevaisuudessa voidaan keskittyä enemmän sen sisältöön ja hienosäätämiseen. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

3.3 Henkilöstön rooli

Toivasen sekä Olven, Royn ja Wetterin tuloskortin käyttöönottoprosessimalleissa koko henkilöstölle on annettu merkittävämpi rooli, kuin alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin mallissa, vaikka Kaplan ja Nortonkin painottavat henkilöstön osallistumisnäkökulmaa. Tämä voi johtua siitä, että amerikkalaisessa kulttuurissa ei ole samanlaista osallistumisen perinnettä kuin Pohjois-Euroopassa. Tulokortti tulisi nähdä sellaisena organisaation oppimisprosessina, johon osallistuminen olisi mahdollisimman laajaa. (Balanced Scorecardin pääpiirteitä.)

Ylin johto

Kaikissa malleissa tuloskorttia tehdään yhteistyössä, joka yleensä lähtee johtoryhmätasolta. Ensivaiheessa on saatava sitoutettua ja motivoitua johto projektiin. Johdon on oltava sataprosenttisesti hankkeen takana ja osallistuttava aktiivisesti mittariston ensimmäisten perusteiden laadintaan. Projektin jatkuessa on järkevää nimittää erityinen projektiryhmä ja projektinjohtaja. Tämän ryhmän on edustettava koko yritystä eri aloilta ja osastoilta, jotta tuloskortista ei tulisi liian yksipuolinen. (Olve ym. 1998: 46-47.)

Kohdeyrityksessä ajatus tuloskortin käyttöönotosta on lähtenyt liikkeelle johtoryhmässä. Talousjohtajalla on merkittävä rooli prosessin vetäjänä ja asiantuntijana ja eri liiketoimintojen johtajat ovat vastuussa omien liiketoimintojensa tuloskorkeista. Toimitusjohtaja on lopullisessa vastuussa asioiden onnistumisesta ja on tiiviisti mukana prosessissa. Johdon assistentti on mukana palavereissa sihteerinä sekä osallistuu myös aktiivisesti tuloskortin kehittämistyöhön. Johdon assistentti toimii myös yhteenvetäjänä koko konsernin osalta. Koko johtoryhmä kokee, että johdon sitoutuminen on vahvaa. Tulokorttia on käyty yhdessä läpi ja laadittu koko järjestelmä yhteistyössä. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Koko henkilökunta

Vaikka tuloskorttityötä tehdään johtoryhmävetoisesti, muuta henkilöstöä tulisi kuitenkin ottaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektiin mukaan, tällöin koko organisaation kiinnostuksen herättäminen ja sitouttaminen tuloskorttiin on helpompaa. (Olve ym. 1998: 46-47.) Projektiryhmän kannattaa koota omista osastoistaan ja toiminnoistaan taas osaryhmiä, joihin sisältyy myös alemman portaan edustajia, jotta myös itse työntekijöiden näkökantoja saadaan tuloskortin suunnittelussa huomiioon. Vaikka tuloskortteja rakennettaisiin osaryhmissä, projektiryhmän kannattaa myös kokoontua palavereihin säännöllisin väliajoin.

Yksi tuloskortin suurimmista vahvuuksista on juuri sen käyttöönottoprosessi, se että merkittävä osa henkilöstöstä osallistuu yrityksen edellytysten analysointiin ja niistä keskusteluun. Siksi on harkittava tarkkaan, ketkä henkilöt osallistuvat prosessiin ja milloin. (Olve ym. 1998: 46-47.)

Määttä (2000) korostaa henkilöstön merkitystä myös omassa teoksessaan esitetyssä tasapainoisessa menestysstrategiassa. ”Lähtökohtana on, että yrityksen jokainen jäsen toimii strategin roolissa tulkitessaan ja toteuttaessaan strategiaa päivittäisissä tilanteissa. Työntekijöiden osallistuminen strategiaprosessiin ei tulisi siten rajoittua ainoastaan valmiiden strategioiden kommunikointiin ja viestintään vaan strategian sisällölliseen vaikuttamiseen ja omakohtaiseen sitoutumiseen.” (Määttä 2000: 224.)

Kohdeyrityksessä esimiesten ja työntekijöiden osuus on riippunut paljon liiketoimintayksiköstä, kuinka paljon liiketoimintajohtaja on jakanut vastuuta esimiehille ja kuinka paljon esimiehiä ja työntekijöitä on otettu mukaan kussakin liiketoimintayksikössä. Isossa liiketoimintayksikössä esimerkiksi verkkoliiketoiminnassa, missä työntekijöitä on paljon, henkilökunnan mukaan ottaminen on paljon haastavampaa kuin pienemmässä ryhmässä. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Esimerkiksi talous- ja hallintopalveluissa tuloskorttia on tehty yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa alusta alkaen. Tuloskortista on keskusteltu paljon ja kriittisiä menestystekijöitä ja mittareita määriteltiin yhdessä. Mittari- ja menestystekijäehdotuksia kerättiin kaikilta yhdelle isolle pahlille. Ehdotuksista keskusteltiin ja niiden pohjalta mittareita karsittiin sekä seulottiin lopullisen tuloskortin aikaansaamiseksi. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Muissa liiketoiminnoissa koko henkilökunta on tuskin osallistunut käyttöönottoprosessiin yhtä tiiviisti kuin talous- ja hallintopuolella. Talous- ja hallintopalvelut sekä sähkönnmyyntiliiketoiminta ovat henkilömäärältään pienempiä, joten tuloskorttia käsitteleviä palavereja on helpompi pitää ja pienemmällä henkilömäärällä työntekijöitä voidaan saada paremmin osallistumaan. Talous- ja hallintopalveluiden sekä sähkönnmyyntiliiketoiminnan henkilökunta koostuu pääasiassa toimihenkilöistä, joiden valmius käsitellä ja ymmärtää tuloskorttiasiaa ja kirjallista viestintää on varmastikin parempi kuin suorittavaa työtä tekevien asentajien.

Energialiiketoiminnassa ja verkkoliiketoiminnassa työskentelee paljon työntekijöitä ja he ovat usein hajallaan eri paikoissa. Tällöin yhteisten kokousten pitäminen vaatii aina enemmän järjestelyjä. Työntekijät eivät ole välttämättä tottuneet käsittelemään tämänkaltaisia lukuja ja taulukointa ja voivat kokea, että tuloskortti on hyvin kaukana heidän arkipäiväisestä työstään. Tällöin tuloskortin laatiminen ja käyttöönotto on ollut pitkälti johdon ja esimiesten työhön liittyvä asia.

Kommunikointi eri yksikköjen välillä on erittäin tärkeää myös syy-seuraussuhteen kannalta. Jos jokainen osasto laatii kokonaan itse omat tulokorttinsa (talouspuolen henkilöt talousnäkökulman mittarit, markkinointi asiakasnäkökulman mittarit jne.), tulee tulokortista helposti vain joukko erillisiä mittareita, jotka eivät liity toisiinsa.

Kohdeyrityksessä tulokortteja on rakennettu paljon liiketoiminnoissa ja osaryhmissä, mutta lopullinen yhteenveto on tapahtunut johtoryhmässä, jossa mukana on ollut kaikkien liiketoimintojen edustajia. Tällä on varmistettu se että eri liiketoimintojen korttien ja eri näkökulmien välillä ei ole ristiriitaisuuksia. Muutenkin on käytetty paljon ryhmätyötekniikkaa, jolloin samassa ryhmässä on mukana henkilöitä eri liiketoiminnoista ja osastoilta, jotta saataisiin mukaan erilaista näkemystä ja lisäksi paljon aivomassaa miettimään tärkeitä asioita. Väkisinkin käy kuitenkin niin että liiketoimintayksiköt tekevät itse arviolta 80 % työstä ja loppuosa tehdään enemmän koko konsernin eri toimintojen välisenä yhteistyönä. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Organisaatorakenteen ja – kulttuurin vaikutus

Organisaatorakenne ja – kulttuuri vaikuttavat myös henkilöstön rooliin mittariston käyttöönottoprosessissa. Asiantuntijaorganisaatiossa tai palvelualan yrityksessä tulokorttiprojektiin osallistuminen on varmasti paljon laajempaa, kuin isossa valmistustehtaassa, jossa on paljon suorittavan tason työntekijöitä. Suuressa valmistusyrityksessä tulokortin laatimisprosessi voi olla paljon sujuvampaa silloin, kun pelkästään johto on mukana työssä, huolimatta siitä että koko henkilöstön roolia teoriassa korostetaan. Tällöin on kuitenkin tärkeää muistaa tehdä riittävästi töitä sen eteen, että henkilöstö saadaan sitoutettua tulokorttiin.

Kankkunen ym. (2005) tutkimuksissa on noussut esille erilaisten organisaatorakenteiden ja mittausjärjestelmän välisiä yhteyksiä. Hajautetussa organisaatiossa, jossa on tiivis yhteistyö, mittausjärjestelmän suunnitteluun ja toteutukseen ottaa osaa laaja joukko työntekijöitä. Tällöin prosessi on kohtalaisen monimutkainen, koska järjestelmää luodaan lukuisien iteraatiokierrosten avulla ja se edellyttää paljon manuaalista työtä. Periaatteena on, että organisaation liiketoiminnan ymmärrys syntyy ainoastaan toiminnan kautta. Sisäinen motivaatio ja kommunikointi eri yksiköiden ja yksilöiden välillä vaikuttavat merkittävästi työn onnistumiseen. (Kankkunen ym. 2005: 165.)

Hajautetussa organisaatiossa, jossa on autonomiset yksiköt, yksiköt suunnittelevat mittausjärjestelmänsä itse. Tässä tapauksessa mittareita ei ole tarkoitukseen johtaa ylemmältä tasolta, eikä yhdistää alemmalle tasolle. Ylemmän tason visio ja strategia ovat kuitenkin mittausjärjestelmän perustana. (Kankkunen ym. 2005: 165-166.)

Kun yrityksessä on paljon eri yksiköitä, mittausjärjestelmällä on tärkeä rooli havaita strategiset epäyhtenäisyydet eri yksiköiden välillä. Tällöin yksiköiden koordinointi ja kommunikointi nousevat merkittäviksi tekijöiksi. Joissakin yrityksissä käytetään myös keskitettyä päätöksentekoa, jolloin mittausjärjestelmä pyritään suunnittelemaan pienemmällä ryhmällä mahdollisimman valmiiksi. Koska työntekijät eivät pääse osallistumaan mittausjärjestelmän laadintaan, on tärkeää, että kommunikointi alemmille tasoille toimii hyvin. Kommunikoinnilla pyritään kasvattamaan työntekijöiden ymmärrystä mittausjärjestelmästä ja lisäämään heidän hyväksyntäänsä sitä kohtaan. (Kankkunen ym. 2005: 166.)

Kohdeyritykseen ei voida suoraan soveltaa mitään Kankkusen ym. edellisissä kappaleissa esittämistä organisaatorakenteen vaikutuksista. Koko konsernin tuloskorttia ajatellen organisaation voidaan ajatella olevan hajautettu eri liiketoimintoihin, mutta yhteistyö näiden välillä on kuitenkin suhteellisen tiivistä. Toisaalta taas liiketoimintojen tuloskortit on tehty pääasiassa oman liiketoimintaryhmän sisällä ja esimerkiksi energialiiketoiminnassa on käytetty lähinnä keskitettyä päätöksentekoa.

Kankkunen ym. (2005: 176-177) korostavat jalkauttamisessa sekä työntekijöiden halua että kykyä toteuttaa strategiaa. Kyky toteuttaa strategiaa syntyy henkilöstön tietotaidosta sekä organisaation kyvystä koordinoita toimintaansa. Halu toteuttaa strategiaa syntyy taas sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että työntekijät kokevat strategian toteuttamisen omaksi vastuualueekseen ja toteuttamisen arvoiseksi. Ulkoiset motivaatiotekijät taas liittyvät palkitsemiseen. Sisäistä motivaatiota saadaan synnytettyä parhaiten ottamalla henkilöstöä mukaan strategiseen keskusteluun ja mittariston suunnitteluprosessiin. Mittaristo on tuotava yritykseen avoimesti. Kommunikointi vahvistaa sitoutumista ja sitoutuminen vahvistuu vielä enemmän toimivalla tuloskorttiin sidotulla palkitsemisjärjestelmällä. Palkitsemisesta on kerrottu lisää luvussa 4.5.

3.4 Mittaaminen organisaation eri tasoilla

Tyypillisesti tuloskortti luodaan ensin tulosityksikkö-, divisioona- tai tytäryhtiötasolle. Tässä yhteydessä käytetään usein nimeä strateginen liiketoimintayksikkö (Strategic Business Unit, SBU). Strategisella liiketoimintayksiköllä on yleensä omat tuotteet, jakelukanavat, markkinat, asiakkaat, kilpailijat sekä kaikista tärkeimpänä omat strategiat. Pienempi yritys tai vain yhdellä toimialalla toimiva yritys voi muodostua pelkästään yhdestä liiketoimintayksiköstä, jolloin tämän tuloskortti on automaattisesti koko yrityksen tuloskortti. (Kaplan & Norton 1996a: 36.)

Jos organisaatio koostuu useista eri liiketoimintoja ja strategioita omavista tulosityksiköistä, ei koko konsernin tuloskortin laatiminen aina ole mielekästä tai järkevää alkuperäisen tuloskorttimallin pohjalta. Konser-

nin johto voi edellyttää yksiköitä käyttämään tuloskorttia, mutta seuraa itse vain yhteismitallisia talousmittareita. Konsernin tuloskortin voi kuitenkin luoda myös erilaisista liiketoiminnoista koostuvalle organisaatiolle. Tällöin tuloskortti on enemmän yleinen runko ja malli yleisestä sisällystä ja aihealueista, joita liiketoimintayksikköjen pitää soveltaa. (Kaplan & Norton 1996a: 36-37, 168-169, Malmi ym. 2003: 71.)

Usein konsernin rooli voi olla enemmänkin valvoa ja arvioida eri yksiköiden taloudellisia mittareita. Muiden näkökulmien mittarit monialayrityksissä ovat usein liian erilaisia, jotta niitä pystyisi järkevästi yhdistämään konsernin tasolle. Joka tapauksessa, jos konsernin tuloskortti tehdään, sen täytyisi kuvastaa organisaation konsernitason strategiaa, ilmaista konsernin arvojen ydin. Lisäksi sen tulisi selventää konsernin roolia ja yksiköiden välisiä synergioita (esim. yhteisiä asiakkaita, tietojärjestelmiä tai palveluita) konsernissa. (Kaplan & Norton 1996a: 36-37, 168-169.)

Tuloskortin tavoitteena on konkretisoida organisaation visio ja strategia sekä jalkauttaa ne organisaatioon. Pienessä organisaatiossa mittaristoa ei välttämättä tarvitse lähteä viemään alaspäin, jos kaikki ymmärtävät jo miten omalla työllään pystyvät vaikuttamaan tuloskortissa asetettuihin eri mittareiden tavoitteisiin. Usein kuitenkin tuloskorttia on lähdettävä purkamaan alemmille tasoille, jotta riittävä konkretisointi on mahdollista. Liiketoimintayksikön tuloskortti toimii pohjana eri osastojen ja mahdollisten prosessien tuloskortille. Osastojen ja prosessien vision ja strategioiden tulee johdonmukaisesti tukea liiketoimintayksikön strategiaa ja tuloskorttia. (Kaplan & Norton 1996a: 36, Olve ym. 1998: 68-69.)

Joissakin tapauksissa tuloskortteja voi ja kannattaakin lähteä purkamaan vielä alaspäin osasto- ja prosessitasolta joko tiimeille tai jopa yksittäisille henkilöille henkilökohtaisiksi mittareiksi. Näin kannattaa tehdä esimerkiksi silloin kun jokin suoritus voidaan suoraan kohdistaa jollekin yksilökohtaisesti esim. myyntityössä, jossa suoritus on selvästi riippuvainen yksilön kyvyistä ja aktiivisuudesta. Muuten yksilön mittaamista ei suositella, koska se voi johtaa henkilökohtaiseen lyhyen tähtäimen optimointiin. (Kankkunen ym. 2005: 161,174-175.)

Mittareiden soveltamisessa alemmalle (tai vastaavasti ylemmälle) tasolle kannattaa kuitenkin olla varovainen, jotta mittareiden alkuperäinen merkitys ei katoa. Lähdetessä viemään mittareita liiketoimintayksikkötasolta alemmas, kannattaa myös pohtia tuleeko tuloskortti kaikilla muillakin tasoilla rakentaa neliulotteiseksi. Esimerkiksi taloudellisia tavoitteita on lähes mahdotonta soveltaa yksittäiseen henkilöön. Mittariston alaspäin viemisessä tulisi pohtia kunkin osaston, tiimin tai henkilön roolia osana kokonaisuutta. Kokonaisuuden tavoitteista on usein helppo johtaa tavoitteet ja mittarit myös kokonaisuuden osille. (Kankkunen ym. 2005: 161,174-175, Malmi ym. 2003: 73.)

Kohdeyrityksessä on laadittu ensin konsernitason tulokortti, josta on lähdetty sovittamaan tulokortteja neljälle eri liiketoiminnalle. Johtoryhmä ei tässä vaiheessa näe tarpeelliseksi, että tulokorttia pitäisi tarkentaa vielä liiketoimintatasolta alemmas tiimi- tai jopa henkilötasolle. Tiimien ja työntekijöiden pitää ymmärtää ja miettiä miten heidän oma toiminta vaikuttaa liiketoimintayksikön ja konsernin toimintaan, mutta varsinaista tulokorttia ei eri tiimeille ole järkevää tehdä, muuten paperityön määrä kasvaa liian suureksi. Tällöin järjestelmästä saattaa tulla liian raskas verrattuna siitä saatavaan hyötyyn, jolloin mittaamiseen käytetään suhteessa enemmän resursseja kun siitä hyödytään. Jonkin verran on ajateltu, että muutamia mittareita voisi tulevaisuudessa viedä myös tiimitasolle, mutta tässä on tarkoitus edetä rauhallisesti ja katsoa ensin miten tulokortti alkaa toimia konserni- ja liiketoimintatasoilla. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

4 Tulokortin käyttö toiminnan johtamisessa ja ohjauksessa

Alun perin tulokortti suunniteltiin vain ratkomaan mittaukseen liittyviä ongelmia. Yli kymmenen vuoden käytön, kokemusten ja tutkimusten aikana on kuitenkin huomattu, että tulokorttia käytetään yhä suuremmassa määrin myös strategisen johtamisjärjestelmän kehyksenä. Sisällöllisesti tulokortti ei ole yksiselitteinen, vaan sen käyttötarkoitus riippuu paljonkin siitä, miten ja mihin tarkoitukseen se on ensisijaisesti laadittu. Tulokortti voikin olla tulkitsijastaan tai käyttäjästäan riippuen mm.

- kilpailustrategian läpinäkyväksi tekevä strateginen mittaristo
- moniulotteinen ja rajattu joukko mittareita
- strategian ja sitä kuvaavien mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita kuvaava ja mallintava järjestelmä
- organisaation strategian konkretisoija ja maastouttaja
- tuotteiden, prosessien, asiakkaiden ja markkinoiden kehittämisenno-vaatit integroiva johtamisjärjestelmä
- strategisen johtamisjärjestelmän kulmakivi, joka yhdistää yrityksen pitkän tähtäimen strategian lyhyen aikavälin toimenpiteisiin
- strategian ja budjetoinnin yhdistävä suunnittelusateenvarjo
- strategian kommunikointi- ja osallistamisväline
- systemaattinen strategian kommunikointiprosessi, joka korvaa perin-teisen pääosin talouspainotteisen suunnittelun ja valvonnan
- strategiaperustan (toiminta-ajatus ja visio) ja strategian laadinta-, to-teuttamis- ja arviointiprosessin viitekehys
- prosessi, jossa strategian analyysissä ja laatimisessa kiinnitetään huomiota siihen, miten strategioilla luodaan toimintaa käytännössä (Määttä 2000: 34.)

Seuraavaksi on tarkoitus tarkastella tulokorttia laajemmassa kontekstis-sa kuin pelkästään mittaristona. Tulokortti osana organisaation johta-misjärjestelmää huomioi kaikki organisaation keskeiset järjestelmät mm. budjetoinnin sekä henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen.

4.1 Strategisen johtamisjärjestelmän käyttöönotto

Kaplan ja Norton totesivat artikkelissaan (1996b: 77), ettei yksikään yli sadasta organisaatiosta, joiden kanssa he olivat olleet tekemisissä, toteut-tanut ensimmäistä tulokorttiprosessia ajatuksenaan kehittää uusi strate-ginen johtamisjärjestelmä. Projektin edetessä monet kuitenkin totesivat, että tulokortti tarjosi yhden mahdollisen viitekehysten ja kiinnepisteen yrityksen eri johtamisprosesseille, kuten tavoiteasetannalle, liiketoimin-

nan suunnittelulle, investointipäätöksille, strategisille aloitteille ja palautteelle sekä oppimiselle.

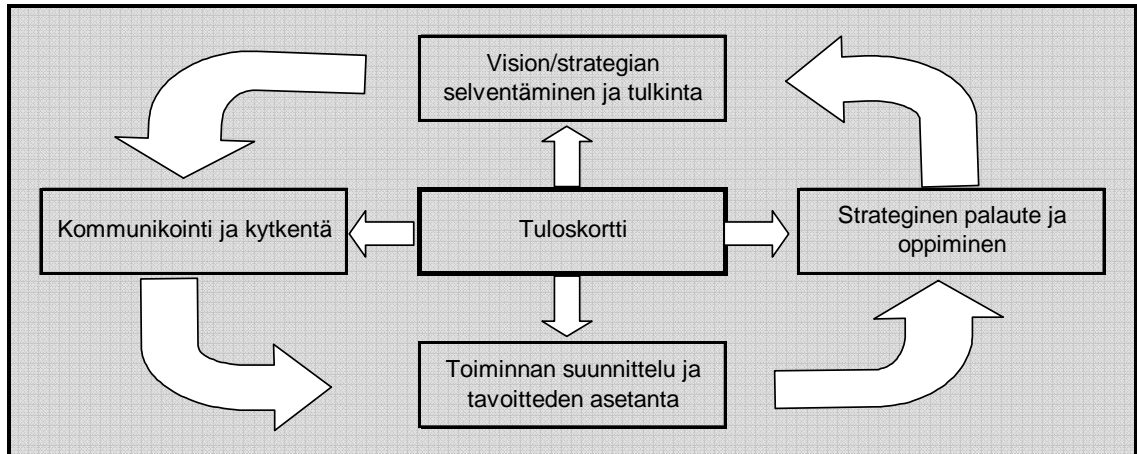
Strategian toteutumisen esteet

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 & Norton 1996a: 194, Määttä 2000: 131.)
3. Budjetointi-este
Lyhyen aikavälin voimavarojen ja toimintojen kohdentamista ei ole kytketty pitkän aikavälin strategiaan painopisteisiin. Monien aloitteiden strategisia vaikutuksia arvioidaan 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 toteutumien vertailuun budjetoituista luvuista. Strategian toteutumisen seurantaan ja arviointiin ei käytetä juurikaan aikaa. Ilman palautetta strategian toimivuutta on mahdotonta testata. (Kaplan & Norton 1996a: 196, Määttä 2000: 132.)

Strategian nelivaiheinen johtamisprosessi

Kaplan ja Norton kehittivät tuloskortista nelivaiheisen strategian implementoinnin ja ohjaamisen johtamisprosessin (Kuvio 6). Tämän prosessin vaiheet auttavat organisaatiota vastaamaan strategian toteutumisen esteisiin.



Kuvio 6 Strategian nelivaiheinen johtamisprosessi (Kaplan & Norton 1996b: 77)

Yrityksen strategia on lähtökohtana koko johtamisprosessille, joten liikkeelle lähdetään vision ja strategian selventämisestä ja tulkinnasta sekä yhteisymmärryksen saavuttamisesta. Jotta työntekijät uskovat organisaation visio- ja strategiajulistuksiin, ne on konkretisoitava ja ilmaistava yhtenäisten, pitkäaikaisia menestystekijöitä kuvaavien mittareiden muodossa. Visiosta ja strategiasta kerrottiin enemmän luvussa 2.3. (Kaplan & Norton 1996b: 75-77.)

Kun mittarit ja tavoitteet on strategian pohjalta määritelty, seuraava prosessi lähtee kommunikoimaan ja välittämään niitä eteenpäin organisaation eri tasoille. Strategian ja tavoitteiden eteenpäin viemiseen auttavat esim. koulutus ja avoin viestintä, tavoitteenasetanta ja tuloskortin kytkeä palkitsemisjärjestelmiin. Tuloskortin avulla yritysjohdon on helppompaa varmistua siitä, että yrityksen kaikki organisaatiotasot ymmärtävät pitkän aikavälin strategiaa ja yksittäisten osastojen sekä työntekijöiden tavoitteet nivoutuvat siihen. Tämä on tärkeää, koska usein organisaation eri tasot tai osastot määrittelevät omia mittaristojaan itse. Vaillinaiset tai jopa virheelliset näkemykset ylemmän tason strategioista johtavat epäjohtonmukaisuuksiin eri tasojen välisten mittareiden linkityksessä. (Järvenpää ym. 2001: 210-211, Kaplan & Norton 1996b: 76, 80-82.)

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 stra-

tegiaa. 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.)

Tuloskortin hyödyt kulminoituvat viime kädessä strategiseen oppimiseen. Tuloskortti johtamisjärjestelmänä auttaa yritystä seuraamaan kehitystään taloudellisten lukujen lisäksi myös asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun kannalta. Yritykset toimivat muuttuvassa kilpailuympäristössä, minkä takia strategioiden toimivuutta on koko ajan testattava palautejärjestelmän avulla.

Kaplanin ja Nortonin (1996b: 84-85) mukaan tuloskorttiin 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.

Tuloskortti on eräänlainen olettamusrakennelma, joka kuvaa, miten eri kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet toisiinsa ja lopulta taloudelliseen tulokseen. Palautejärjestelmän tulisi tuottaa tietoa siitä, miten kehitetty mittaristo on toteuttanut strategiaa. Jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta, on syytä vision ja strategian selkiyttämiseen sekä syy-seuraussuhteiden uudelleenarviointiin. Tällöin voi olla niin, että mittareiden väliset syy-seuraussuhteet eivät olekaan toimineet niin kuin on oletettu tai valittu strategia ei ole ollenkaan oikea. Kuten kuvion 6 nuolet osoittavat, kyseessä on jatkuva johtamisprosessi. (Fredman 1999: 30, Kaplan & Norton 1996b: 77.)

4.2 Tuloskortin hyödyntäminen strategisena johtamisjärjestelmänä

Tuloskortti ei ole nimensä mukaisesti pelkkä talouden ”tuloskortti” vaan kokonaisvaltaiseen, moniulotteiseen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen kehitetty mittaristo. Johtamisjärjestelmä voidaan nähdä varsin laajana käsitteenä, jolloin on vaikea ajatella, että tuloskortti muodostaisi jonkin yrityksen koko johtamisjärjestelmän. Niinpä puhuttaessa tuloskortista johtamisjärjestelmänä, viitataan tavallisesti vain tiettyyn osaan yrityksen johtamis- ja ohjausjärjestelmää. (Malmi ym. 2003: 37.)

Tuloskortti tukee johtamisen avainaluetta ohjaamalla organisaation eri toimintoja kohti omistajien odottamaa taloudellista menestystä. Nykypäivän liiketoimintaympäristössä toiminnan ohjaus on yhä haasteelli-

sempaa jatkuvan muutoksen, epävarmuustekijöiden sekä myös mahdollisuuksien keskellä. Tämän takia yritysjohto tarvitsee välineen yrityksen ohjaamisen tueksi. (Alhola & Lauslahti 2003a: 40.) Tulokortti ohjausjärjestelmänä tarkoittaa sitä, että sen avulla pyritään ohjaamaan organisaatiossa olevien ihmisten toimintaa.

Toiminnan ohjaamiseen kuuluvat operatiivinen, päivittäinen kontrollointi sekä strateginen pidemmän aikavälin ohjaus. Tarkoituksena on mennä pienillä askelilla kohti tulevaisuuden päämäärää. Tulokortti on ensisijaisesti diagnostinen järjestelmä. Diagnostisilla järjestelmillä tarkoitetaan menetelmiä, joilla tietyin määräväleihin varmistetaan, että toiminta kehittyy haluttuun suuntaan. Interaktiivisena järjestelmänä tulokorttia voidaan käyttää prosessien ohessa tapahtuvaan päivittäiseen kontrollointiin, jos se tulokortin käytettävyyden ja yrityksen resurssien ansiosta on mahdollista. Tulokortin käyttö diagnostisena ohjausjärjestelmänä on paljon realistisemmin toteutettavissa, vaikka Kaplan ja Norton (2001) painottavat myös interaktiivisen, vuorovaikutteisen tulokortin roolia sitä käyttävien yritysten onnistumisen takana. (Kaplan & Norton 2001: 350, Malmi ym. 2003: 37-41, Simons 1995: 85.)

Diagnostisen ja interaktiivisten järjestelmien lisäksi yrityksen muodollisia ohjauskeinoja Simonsin (1995:85) mukaan ovat ”uskomusjärjestelmät” eli organisaation arvot sekä säännöt ja määräykset. Näiden lisäksi johto ohjaa organisaatiossa toimivia ihmisiä muutenkin, esimerkiksi omalla esimerkillään tai neuvomalla tapauskohtaisesti.

Strateginen ohjaus tarjoaa ylimmälle johdolle tietoa siitä, miten organisaatio ja sen eri yksiköt onnistuvat kokonaisuutena strategian toteuttamisessa. Tämän edellytyksenä on, että organisaatiossa toimiva henkilöstö ymmärtää, mitä strategia heidän kannaltaan tarkoittaa ja miten johto haluaa sitä toteutettavan. Strateginen ohjaus täydentää pelkästään taloudellista budjetoitiohjausta kohdentamalla huomiota myös kilpailuetekijöihin (esim. henkilöstöön, tuotekehitykseen), toteutettavien toimenpiteiden ja taloudellisen tuloksen yhteyteen, riskeihin sekä organisaation eri yksiköiden rooliin ja niiden väliseen yhteistyöhön. (Määttä 2000: 136.)

Tulokortin osa-alueet jakautuvat hyvin johtamisen eri kentille, kuten henkilöstöjohtamiseen, myynti- ja asiakkuusjohtamiseen, tuotantoprosessien johtamiseen sekä talousjohtamiseen. Samalla tulokortti palvelee tulevaisuuden johtamista, koska se rakentuu yrityksen tulevaisuuden vision ja strategian pohjalle. Tulokortin pääkäyttöalue on olla johdon päätöksenteon tukena, mutta sitä käytetään monilla eri osa-alueilla, kuten suunnittelussa, viestinnässä ja henkilöstön johtamisessa. (Alhola & Lauslahti 2003a: 41-42.)

Jotta tulokorttia voitaisiin käyttää tehokkaasti päätöksenteossa, on kerättyä ja jalostettua tietoa oltava riittävän hyvin saatavilla. Erityisesti al-

kuvaiheessa on mittausjärjestelmän tietoa hyvä jakaa aktiivisesti johtajille. Myöhemmin tieto voi olla itse haettavissa yrityksen tietoverkosta. Tällöin on kuitenkin varmistettava esim. eri vastuuhenkilöiden avulla, että tuloskorttia seurataan jatkuvasti, jotta mahdollisiin epätavallisiin poikkeamiin ja mittareiden ”vaarallisiin” lukemiin pystytään puuttumaan ajoissa. (Kankkunen ym. 2005: 238-239.)

Tuloskorttia voidaan hyödyntää erityisesti johdon kokouksissa, joissa eri yksiköiden mittareita käydään läpi ja saadaan näin kattava kuva yksikön tämänhetkisestä tilasta. Yksi tuloskortin parhaita puolia onkin se, että sen avulla johto saa koko yrityksen toiminnasta laajan ja selkeän kuvan helposti esitettynä vain yhdellä paperiarkilla. (Alhola & Lauslahti 2003a: 41.) Myös kohdeyrityksen johto näki tuloskortin esitystavan yhtenä sen parhaista puolista. Yhdellä A4:lla näkee toiminnan eri elementit ja niin tulevaisuuden päämäärät kuin kyseisen vuoden painopistealueet sekä mittarit. Tuloskortti kertoo, miten asioissa on tarkoitus edetä, mitä mitataan ja miten. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Kankkunen ym. (2005: 239) mukaan tarkempia tarkasteluja ei tarvitse tehdä kuin mittarista ja yrityksestä riippuen esim. puolen – kahden vuoden välein, jos tuloskortista ei huomata mitään hälyttävää tai poikkeavaa. Malmi ym. (2003: 130-131) korostavat kuitenkin, että tavoitealueella olevaa mittarin arvoa on myös tärkeää tarkastella. Tällöin voidaan oppia siitä toiminnasta ja suunnitelmista, jotka ovat johtaneet positiiviseen tulokseen. Varsinkin alkuvaiheessa mittarin tuottamaan tietoon pitää suhtautua kriittisesti, mittariarvot saattavat olla virheellisiä.

4.3 Tuloskortin käyttö osana kohdeyrityksen johtamisjärjestelmää

Johtamisjärjestelmät kehittyvät yleensä pikkuhiljaa ja tekevät välillä pidemmän hypyn eteenpäin. Kohdeyrityksessä tuloskortti nähdään tällaisena ”hyppynä” eteenpäin. Johtamista kehitetään koko ajan ja aina välillä mukaan tulee jotain uutta, mutta tärkeää on, että vanhaa järjestelmää ei romuteta. Kohdeyrityksessä on aloitettu säännöllinen johtamiskoulutustyöskentely 1990-luvun vaihteessa. Tällöin otettiin käyttöön myös tulosjohtaminen. Varsinainen johtamisjärjestelmä nojaa vieläkin tulosjohtamiseen, mutta tuloskortti on siihen kehitetty konkreettinen johtamisen apuväline. Johtoryhmä ei koe tuloskorttia mitenkään erityisen ylivertaisena keksintönä aikaisempaan johtamistapaan nähden. Tuloskortti on pikemminkin samojen asioiden erilainen, parempi esitysmuoto. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Johtoryhmä oli hyvin yhtenäinen siinä linjassa että tuloskortin päävaikutus on kohdeyrityksen toiminnan systematisoiminen ja selkiyttäminen. Tuloskortti on yhtenäistänyt johtamisjärjestelmän niin, että kaikki ennen irtonaiset osa-alueet pystyään näkemään samasta paikasta. Lisäksi tuloskortti on järkeistänyt johtamistyötä. Tuloskortti ”pakottaa” ihmiset tie-

tynlaiseen toimintaan. Esimerkiksi päivittäisjohtamisessa mentäessä tuloskortin ohjeiden mukaan, tietyt rituaalit tulee hoidettua tietyinä aikana ja näin niistä ei tarvitse huolehtia erikseen. Kohdeyrityksen toimialan yleinen tilanne on muuttunut viime aikoina. Johtoryhmä pitää johtamisjärjestelmien kehittämistä tärkeänä asiana, jotta pysytään kovenevassa kilpailussa mukana. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Johtoryhmän mielestä tuloskortti on selkiyttänyt myös heidän omaa työnkuvaansa siitä, mitä on tarkoitus tehdä ja mihin on tarkoitus pyrkiä. Samalla se terävöittää, kun kortilta näkee omat vastualueet ja tavoitteet. Johtoryhmä käyttää tuloskorttia apuna päätöksenteossa. Eri ratkaisuvaihtoehtoja mietittäessä pohditaan myös miten ne vaikuttavat tuloskortissa määriteltyihin tavoitteisiin. Tuloskortin tavoitteet ja painopistealueet pyörivät koko ajan päivittäisen päätöksenteon taustalla. Tuloskortti ohjaa päätöksentekoa esim. henkilöstöasioiden suhteen, kun mietitään koulutusta, kehittymistä ja jaksamista. Toimitusjohtaja hyödyntää tuloskorttia käytännön työssä esimerkiksi silloin kun hän esittelee budjettiesitykset hallitukselle. Tuloskorttimuodossa käydään läpi, mikä on ensi vuoden tavoite ja mihin rahaa tarvitaan. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Johdon assistentti näkee tuloskortin tärkeäksi myös yrityksen viestintää hoidettaessa. Viestinnän rooli on olla ydinprosessien tukena. Myös asiakaslehteä tehtäessä tai henkilöstölle tiedottamisessa tuloskortin tavoitteet ja painopisteet otetaan huomioon. Viestintää hoidetaan niin, että se tukee konsernin yleistä linjaa ja tavoitteisiin pääsemistä. Tuloskortin nähtiin tehostaneen johdon ja henkilöstön välistä viestintää. Tuloskortin avulla johdon on helpompi viestiä asettamansa tavoitteet henkilökunnalle sekä yhdistää tavoitteet konkreettiseen päivittäiseen työhön. Tuloskortin avulla tärkeitä asioita on helpompi tuoda esille ja esittää eri asioiden väliset kytkökset. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Henkilökunnan kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa voisi tuloskortista nostaa joitakin tärkeitä asioita esille. Muuten johtoryhmä ei nähnyt tuloskortin tukevan kehityskeskusteluita niin paljoa, että koko tuloskorttia olisi järkevä käydä kaikkien henkilöiden kanssa läpi. Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet liiketoimintakohtaisiin mittareihin ovat suhteellisen rajatut, mutta toisaalta olisi hyvä ainakin varmistaa, että henkilökohtaiset tavoitteet tukisivat tuloskortin tavoitteita. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

4.4 Budjetoinnin kytkeminen pitkän aikavälin suunnitteluun

Eräs ratkaistava kysymys tuloskorttia käytettäessä on sen suhde yrityksen budjetointiin. Strategista suunnittelua tehdään usein johtoryhmässä 3-5 vuoden aikajänteellä. Budjetointi taas on taloushenkilöstön vastuulla ja sillä on usein vain vähän yhtymäkohtia pitkän aikavälin suunnitteluun. Jotta strategisia suunnitelmia voitaisiin toteuttaa, budjetti pitäisi laatia

tukemaan niiden tavoitteita. Jos strategisen kehittämisen kohteena olevaa asiaa ei löydy budjetista, se ei toteudu. Esimerkiksi jos tuloskortissa edellytetään asiakaspalvelun kehittämistä asiakastyytyvyyden lisäämiseksi, on epäloogista laatia vuosibudjetti sillä oletuksella, että asiakaspalvelun henkilökuntaa vähennetään kustannusten säästämiseksi. (Fredman 1999: 28-29, Kaplan & Norton 1996a: 247.)

Useissa organisaatioissa käytetään budjetteja ensisijaisena johtamisjärjestelmänä laadittaessa tavoitteita, kohdistettaessa resursseja ja tarkasteltaessa tuloksia. Tällöin johtamisen painopiste on lyhyen tähtäimen taloudellisessa menestyksessä, jolloin muut kolme näkökulmaa jää huomioidatta. (Kaplan & Norton 2001: 279.)

Kaplan ja Norton (2001) esittävät operatiivisen ja strategisen budjetoinnin eriyttämistä toisistaan. Operatiivinen budjetointi liittyy jo olemassa olevaan tuote- ja palveluvalikoimaan perustuvaan ennustamiseen sekä tavoitteiden asettamiseen. Operatiivinen budjetti hyödyntää ja kehittää nykyisiä resursseja, kun taas strateginen budjetti sallii myös sellaiset kulut ja aloitteet, joiden avulla organisaatio voi kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Strateginen budjetointi liittyy kokonaan uusien toimintojen ja uudenlaisen osaamistarpeen tunnistamiseen. Sitä tarvitaan, kun pyritään kehittämään uusia tuotteita, halutaan uusia asiakassegmenttejä, laajennetaan toimintaa uusille markkina-alueille tai kehitetään uudenlaisia yhteistyömuotoja. (Järvenpää ym. 2001: 222-223, Kaplan & Norton 2001: 288-289.)

Järvenpää ym. kannattavat erityisesti rullaavan budjetoinnin käyttöönottoa. Heidän mallinsa mukaan strategiapäivityksiä tehdään neljästi vuodessa ja näihin yhdistetään rullaava budjetointi aina vuodeksi eteenpäin tarkasteltuna, sekä tuloskortin muut osat päivitettyinä sen mukaan, kuinka usein mittarin mittaustietoa saadaan. Tämä taloudellinen raportti muodostaa tuloskortin taloudellisen näkökulman. Lisäksi kehityskeskusteluja käydään strategiapäivityksen yhteydessä kahdesti vuodessa. (Järvenpää ym. 2001: 226-229.)

Myös kohdeyrityksessä ollaan siirtymässä parhaillaan rullaavaan budjetointiin, joten Järvenpään ym. mallia rullaavan budjetoinnin ja tuloskortin yhdistämisestä voisi soveltaa kohdeyritykseen. Tuloskortin taloudellisia tunnuslukuja voitaisiin seurata rullaavan budjetoinnin tarkastelujen yhteydessä esimerkiksi neljännesvuosittain. Lisäksi myös tuloskortin eitaloudellisia tunnuslukuja seurattaisiin rullaavan budjetin yhteydessä mahdollisuuksien mukaan. Näin aina seuraavan neljänneksen tarkempia päivityksiä tehtäessä budjetti ja tuloskortti toimisivat toistensa tukena. Tutkimalla molempia samanaikaisesti yrityksen tilasta saa paljon kattavamman kuvan, kuin keskittymällä pelkästään budjetin euromääräisiin lukuihin.

Rullaava budjetointi tapahtuu strategiaprosessissa sovittavien tavoitteiden ja toimenpiteiden (projektit, investoinnit) mukaisesti ja toiminnasta vastaavilla johtajilla ja organisaation jäsenillä tulisi olla sekä vastuuta että vapauksia sovittaa ja muuttaa rullaavien budjettien oletuksia ja tavoitteita niiden raamien puitteissa, joista strategiaprosessin yhteydessä on sovittu. Budjetti on siten valvonnan ja seuraamisen välineen lisäksi strategian jatkuvan arvioinnin ja toiminnan kehittämisen tuki. (Määttä 2000: 152.)

Mikäli rullaavaan budjetointiin ei haluta lähteä, voidaan tuloskortti kytkeä tavalliseen budjettijärjestelmään. Budjetointiprosessi yksinkertaisesti käsittää ensimmäisen vuoden ”kääntämisen” pidemmän aikavälin strategiasuunnitelmasta operatiiviseksi budjetiksi ottaen mukaan taloudellisen näkökulman lisäksi myös muiden näkökulmien strategiset päämäärät (Kaplan & Norton 1996a: 248).

Joissakin yrityksissä tuloskorttia on alettu käyttää budjetin korvaajana, mutta kohdeyrityksen johto ei usko siihen, että tuloskortti voisi osittainkaan korvata budjettia. Joissakin määrin esim. hallitukselle voitaisiin kertoa tuloskehityksestä tuloskortin avulla, mutta budjetin jättämistä kokonaan pois vuosisuunnittelusta ei pidetä mahdollisena. Budjetissa kaikki luvut nähdään kuitenkin euromääräisenä ja se on tärkeää kun ohjataan toimintaa tai kun esimerkiksi rakennetaan uutta verkostoa. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Vaikka budjetti koetaan tärkeänä keinona kohdeyrityksen talouden ohjaukselle ja sitä ei aiota korvata tuloskortilla, tulisi kuitenkin miettiä miten tuloskortti ja budjetti tukisivat toisiaan mahdollisimman hyvin. Tällä hetkellä tuloskortti otetaan budjetoinnissa huomioon, koska tuloskortin strategiset toimenpiteet tulevalle vuodelle mietitään ennen budjetin laatimista ja niiden pohjalta aletaan laatia budjettia. Tämä on hyvä tapa varmistaa että strategisille toimenpiteille varataan budjetissa määrärahat. Lisäksi se yhdistää strategisen suunnittelun ja budjetoinnin, koska strategiset toimenpiteet johdetaan pidemmän aikavälin strategioista ja sitä kautta kohdeyrityksen visiosta.

4.5 Henkilöstö ja palkitseminen

Tuloskortti ei ole vain ylimmän johdon työkalu, vaan se on koko organisaation henkilöstön apuväline. Henkilöstön merkitys organisaation kilpailukyvyllä on erittäin keskeinen erityisesti kolmessa eri suhteessa. Ensiksi henkilöstö (varsinkin hierarkkisesti alhaalla oleva osa) on välittömässä ja jatkuvassa kontaktissa asiakkaisiin. Asiakkaiden rajapinnasta johto voi saada elintärkeää tietoa asiakkaiden arvojen, tarpeiden ja kulu- tustottumusten muutoksista. Toiseksi henkilöstön sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin tekee mahdolliseksi luoda järjestelmiä, joilla koko organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan. Ja kolmanneksi koko-

naisvaltainen tietoisuus tavoitteista yhdessä jatkuvan oppimisen kanssa tekee mahdolliseksi joustavan reagoinnin yhä nopeammin muuttuvaan toimintaympäristöön. (Balanced Scorecardin pääpiirteitä.)

Mittaamista eri organisaatiotasolla ja henkilöstön roolia tulokortin käyttöönottoprosessissa on käsitelty jo aiemmin luvuissa 3.3 ja 3.4. Tässä kappaleessa on tarkoitus tarkastella tarkemmin tulokortin kytkemistä henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin. Ennen kuin henkilöstön tavoitteita ja kannustinjärjestelmiä voidaan kytkeä tarkemmin tulokorttiin, on koulutuksella ja viestinnällä varmistettava siitä, että henkilökunta on sisäistänyt mittariston ja ymmärtää sen merkityksen omassa työssään (Alhola & Lauslahti 2003a: 42). Strategiaa ja tulokorttia voidaan viestiä työntekijöille esimerkiksi kokouksilla, esitteillä, kuukausittaisilla tiedotteilla, opetusohjelmilla ja intranetin avulla (Kaplan & Norton 2001: 218).

Kaplanin ja Nortonin mukaan vasta palkkojen kytkeminen tasapainotettuun tulokorttiin todella viestii organisaation tavoitteet ja arvot työntekijöille. Tällöin työntekijöiden huomio kiinnittyy paremmin yrityksen tavoitteisiin ja strategian kannalta tärkeimpiin mittareihin, koska he haluavat tietää paljonko he tulevat ansaitsemaan. Tämä motivoi työntekijöitä myös selvittämään paremmin, millä lailla he pystyvät vaikuttamaan strategiaan tavoitteisiin. Palkitseminen siirtää osan tehokkaan toiminnan aikaansaamista hyödyistä työntekijöille. (Kaplan & Norton 2001: 233,253,255.)

Kun palkitsemisen kytkemistä tulokorttiin pohditaan, olisi hyvä pohtia ainakin toteutusaikataulua, objektiivisten ja subjektiivisten mittareiden käyttöä, mittareiden määrää, tulokorttipohjaisten palkkioiden osuutta kokonaispalkkiosta, henkilö- vastaan ryhmätason mittareita ja päivitysten tiheyttä. Ennen tulokortin kytkemistä palkkaukseen on hyvä varmistua siitä, että mittarit ovat oikeansuuntaisia ja mittaus on luotettavaa. Yleensä tähän menee puolesta vuodesta kahteen vuotta. Toisaalta kytkentä pitäisi tehdä suhteellisen nopeasti, jos palkkioilla on organisaatiossa suuri ohjaava vaikutus. Tällöin työntekijät suhtautuvat tulokorttiin varmasti vakavasti. (Kaplan & Norton 2001: 266-267, Malmi ym. 2003: 134-135.)

Palkkioiden pohjaksi haetaan usein objektiivisia, tulosta kuvaavia mittareita (esim. uudet asiakassopimukset), vaikka tulokortin logiikka liittyikin pitkälti juuri subjektiivisiin, ennakoiviin mittareihin (esim. asiakaskäyntien määrä). Mittareita ei saa olla liikaa, jolloin palkitsemisjärjestelmästä saattaa tulla liian vaikeasti ymmärrettävä. Kaplan ja Norton ehdottavat mittareiden enimmäismääräksi 4-7 mittaria. Tulokorttipohjaisten palkkioiden osuuteen kokonaispalkkiosta ei ole mitään oikeaa arvoa tai haarukkaa, mutta tavallisesti tulokorttiin sidotut palkkiot muodostavat 25-50 % peruspalkan päälle laskettavasta lisästä. (Kaplan & Norton 2001: 267-268, Malmi ym. 2003: 135-136.)

Osa yrityksistä käyttää pelkästään ryhmään, osa henkilökohtaisiin tavoitteisiin sidottuja palkkioita. Usein käytetään myös molempien yhdistelmiä. Työryhmäkohtaiset palkkiot rohkaisevat yhteistyöhön ja tiimipohjaiseen ongelmanratkaisuun. Toisaalta tässä on vaarana se, että ”laiskotelijat” saavat bonuspalkkiota muiden ideoista ja kollegoiden tekemästä työstä. (Kaplan & Norton 2001: 268-270.)

Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimivien yritysten ei välttämättä kannata kytkeä tulokorttia palkkausjärjestelmäänsä kaikkien neljän eri näkökulman osalta. Strategioiden muuttuessa ja toimialan tilanteiden vaihdellessa tiheään, liian jäykkä järjestelmä ei pysty elämään mukana muutoksessa. Mittareiden muuttaminen on kuitenkin usein vaikeata, jos työntekijöiden palkkiot ovat sidoksissa niihin. Tällöin kannattaa keskittyä sitomaan työntekijöiden palkkioita vain asiakkaisiin liittyviin mittareihin ja pitkän aikavälin taloudelliseen tulokseen. (Kaplan & Norton 2001: 268-270, Malmi ym. 2003: 135.) Tulokortin ja palkkausjärjestelmän kytkennän yhteydessä on mietittävä myös kunkin mittarin painoarvoa koko palkkauksessa, kullekin mittarille asetettavaa tavoitearvoa sekä tavoitteen vaikeusastetta kuvaavaa suorituskerrointa (Niemi 2004: 49).

Tulokortin liitääntään palkkaukseen sekä bonuksen käyttöön yleensä liittyy kuitenkin riskejä, jotka on syytä tunnistaa. Olve, Roy ja Wetter kritisoivat mittareiden ja palkitsemisen liittämistä toisiinsa mm. koska eri mittareiden välinen tasapaino pelkistyy helposti yhdeksi ainoaksi etuisuusindeksiksi, rahaksi. Kunkin mittarin painoarvo bonuksen ansaitsemisen näkökulmasta pysyy suurena niin kauan, kuin tavoitearvo saavutetaan ja tämän jälkeen parantamisella ei ole enää mitään merkitystä, koska bonus on jo ansaittu. (Olve ym. 1998: 129.)

Mittareille asetettujen tavoitteiden pitää olla riittävän haastavia ja palkkioiden on oltava kannustavia ja tarkoituksenmukaisia. Koko ajan järjestelmä olisi kuitenkin pidettävä riittävän yksinkertaisena. (Määttä 2000: 144.)

Palkitsemiseen liittyvien mittareiden valinnassa on syytä olla tarkka, jotta niiden parantaminen ei johda lyhyen tähtäimen osaoptimointiin. Mittareiden tulee mitata oikeita asioita ja mittaustulosten täytyy olla luotettavia. Tavoitteita ei pidä voida saavuttaa keinoin, joilla on negatiivisia seurauksia. Esimerkiksi strategisesti tärkeitä investointeja lykätään sen takia, että bonuksen pohjana olevan mittarin arvo saadaan paremmaksi. Lisäksi osaoptimointia voivat olla ”säästöt”, jotka parantavat mittarin arvoa hetkellisesti, mutta tosiasiasa esim. huonontavat asiakastytyvyyttä. (Kankkunen 2005: 186, Määttä 2000: 144.)

Suomalaisyrityksissä on paljon kannustejärjestelmiä, joilla ei ole yhteyttä mittaristoon. Tämä on hyvin tavallista silloin, kun mittaristoa on käytetty vasta vähän aikaa. Pidemmälle ehtineiden käyttäjien keskuudessa

mittaristoon kytkeytymättömät palkitsemisjärjestelmät ovat kuitenkin vähemmistönä. (Malmi ym. 2003: 133.) Toivasen (2001: 102) tutkimuksen mukaan noin kolmannes Suomessa tulokorttia käyttävistä yrityksistä on kytkenyt siihen palkitsemisen. Toinen kolmannes oli kytkemässä palkitsemista ja n. 40 %:a haastatelluista tulokortin käyttäjistä eivät kytkeneet siihen palkitsemista. Nykyisin palkitsemisen kytkeminen voi olla jo yleisempää, koska tulokortti on ollut yrityksissä pidempään käytössä.

Teollisuuden työnantajaliiton v. 1999 tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset palkitsemisjärjestelmät eivät useinkaan näyttäisi perustuvan tulokortin mukaiselle moniulotteiselle, useista mittareista ja tunnusluvuista koostuvalle kokonaisuudelle. Yleisempää on organisaation tai yksilön aikaansaannoksen, kehittymisen tai työn vaativuuden perusteella palkitseminen. (Määttä 2000: 146.)

Kohdeyrityksessä tulospalkkausjärjestelmä on syntynyt yhtä aikaa tulokortin kanssa. Vaikka teoriassa painotetaankin sitä, että tulokortti tulisi olla riittävän hyvin sisäistetty, ennen kuin palkitsemisen kytkemistä voidaan ajatella, ei kahden järjestelmän yhtäaikainen käyttöönottokaan välttämättä ole huono asia. Tulokortti ja tulospalkkaus ajavat samoja asioita, joten tulospalkkauksen käyttöönotto ennen tulokorttia on varmasti auttanut myös tulokortin sisäistämisessä. Tällä hetkellä on tärkeää varmistaa se, että tulospalkkauksen ja tulokortin mittarit ovat yhteneviä. Koko johtoryhmä painottaa että resurssien ja voimavarojen pitää kohdentua näin tiettyihin tavoitteisiin ja tulospalkkauksen avulla pystytään motivoimaan sekä ohjaamaan osaamista ja tekemistä tiettyyn, johdon määrittelemään suuntaan. Tulospalkkiojärjestelmä on kohdeyrityksessä ollut käytössä nyt kahtena vuonna (v.2003 ja v.2004) ja molemmilla kerroilla tulospalkkio on saavutettu. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Kohdeyrityksessä tulospalkkauksen mittarit on jaoteltu liiketoimintakohtaisesti niin, että eri tulosryhmillä eli liiketoimintayksiköillä on eri mittareita, joiden painokertoimet vaihtelevat. Tulosryhmän eri henkilöt on vielä jaoteltu 3 – 7 ryhmään tulosryhmän sisällä. Myös näillä ryhmillä tulospalkkion mittarit ja painokertoimet vaihtelevat. Painokertoimet vaihtelevat henkilön työnkuvan mukaan, esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstöllä asiakastyytyväisyyden painokerroin on suurempi kuin asentajilla. Tulospalkkiossa on sekä yritys-, liiketoiminta-, että tiimikohtaisia mittareita. Taulukossa 4 on esitetty tulospalkkion muodostaminen kohdeyrityksessä. (Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005.)

Taulukko 4 Tulospalkkion muodostuminen kohdeyrityksessä (Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005)

Tulospalkkion muodostuminen v. 2005	
Konsernin tulos	0,4
Tulosryhmän onnistuminen:	
- liiketoimintayksikön liikevoitto TAI taloustavoite (tal.&hall.palv.)	0,2 - 0,4
- asiakastyytyväisyys	0,1 - 0,4
- toiminnan kehittäminen TAI laatu ja ympäristö (energialt.)	0,1 - 0,3 0,2 - 0,3
- tehokkuus	0,1 - 0,3
Yhteensä:	<u>0,6</u> 1
Tavoitteiden saavuttaminen (liiketoimintajohtajat)	<u>0,2</u> 1,2

Tulospalkkauksesta 40 % muodostuu konsernin tuloksesta ja 60 % tulosryhmän (liiketoimintayksikön) onnistumisesta. Lisäksi liiketoimintajohtajat voivat saada tavoitteiden saavuttamisesta oman lisänsä tulospalkkiin. Tulosryhmän onnistumiseen vaikuttavat useammat tekijät, joille on eri tulosryhmistä riippuen määritelty erilaisia mittareita. Asiakastyytyvyyden mittarina käytetty ulkoinen asiakastyytyväisyysmittaus on eri tulosryhmillä sama, kun taas esimerkiksi tehokkuuden mittarit vaihtelevat tulosryhmästä riippuen. Energia- ja verkkoliiketoiminnoissa tehokkuuden mittareita on useampi henkilöä kohtaan. (Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005.)

Koko tulospalkkausjärjestelmässä on mittareita yhteensä 5-10 henkilöä kohden. Energia- ja verkkoliiketoiminnoissa seurattavia mittareita on enemmän, kun taas talous- ja hallintopalveluissa sekä myyntiliiketoiminnassa mittareita on n. 5 kpl henkilöä kohden. (Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005.) Mittareiden määrä noudattelee pitkälti Kaplanin ja Nortoninkin antamia suosituksia. Seurattavia mittareita yhteensä on kohtuullisen paljon, mutta kun jokainen työntekijä tietää omaan palkkaansa vaikuttavat keskimäärin 5-6 mittaria, järjestelmä ei vaikuta liian monimutkaiselta.

Kohdeyrityksessä tulospalkkio muodostaa normaalin palkan päälle maksettavan lisän, joka maksetaan kerran vuodessa, jos tavoitteisiin on päästy. Maksimitulospalkkio on 6 % työntekijän työajan vuosipalkasta ja vastaa näin korkeintaan kahden viikon palkkaa. Suurin osa tulospalkkion mittareista on objektiivisia, kuten liiketoimintayksikön liikevoitto, mutta etenkin tehokkuuteen liittyvien mittareiden voidaan ajatella olevan ennakoiviakin. Esimerkiksi talous- ja hallintopuolella raporttien toimitusnopeus ja laatu ennakoivat tulevaa taloustavoitetta, jonka mittarina käytetään henkilöstä riippuen joko liiketoimintayksikön kuluja tai laskennan kuluja / tapahtumamäärä. (Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005.)

Tulospalkkauksen tavoitearvoja on kohdeyrityksessä määritelty useampia ja tällä voidaan hyvin pienentää sitä Olven ym. esittämää vaikutusta, että panostus tulospalkkaukseen liittyviin asioihin katoaa heti kun tavoitearvo on ylitetty. Jokaisella mittarilla on vähimmäistavoite, joka pitää ylittää, että sen kohdan osalta saadaan laisinkaan tulospalkkiota. Lisäksi on 100 % tavoite, johon pääsemällä siltä osuudelta tulee maksimipalkkio. Päästäkseen täyteen 6 % tulospalkkioon jokaisen mittarin tulisi olla 100 % tavoitteessa, mikä voidaan nähdä erittäin haastavana. (Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005.)

Tulospalkkauksen tavoitearvojen määrittely koettiin johdon tehtäväksi, vaikka toki henkilökunnan mielipiteitä voi ja pitääkin ottaa huomioon (Johtoryhmän haastattelu 2005). Tulospalkkauksen tavoitearvoina on usein euromääräisten lukujen lisäksi jonkin tietyn prosentin parannus edelliseen vuoteen tai valtakunnalliseen tilanteeseen. Esimerkiksi energialiiketoiminnan tehokkuuden mittarina oleva laskutettu energia / tuotantoon käytetyllä energialla saa 100 % arvon, jos parannus on +3 % vuosien 2002 ja 2003 keskiarvosta. Lisäksi esimerkiksi ulkoisen asiakastyytyväisyysmittauksen tulosten täytyy olla yhden prosentin valtakunnallista keskiarvoa parempia, jotta täyteen tulospalkkioon päästäisiin. (Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005.)

Erityisen tärkeää on, että kaikki johdon ohjaustoimenpiteet (tulospalkkaus, tulokortti, muu ohjeistus) pyrkisivät samoihin tavoitteisiin, etteivät kaikki mene omaan suuntaansa. Tietenkään kaikkia tulokortin mittareita ei voi eikä saakaan ottaa mukaan tulospalkkaukseen vaan valitaan avainmittarit, jotka ovat sen hetkisten painopistealueiden ja kokonaisuuden kannalta tärkeimmät. Huonona puolena voidaan nähdä järjestelmän monimutkaisuus ja se, että se vie paljon aikaa. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Muuten johtoryhmä näkee tulospalkkauksen pelkästään positiivisena asiana, jos sen toimivuuteen ja kriteereihin kiinnitetään tarpeeksi huomiota. Vaara saattaa olla siinä, että kriteereitä ja mittareita ei mietitä tarpeeksi tarkasti, jolloin tulospalkkaus ei johdakaan siihen suuntaan, mihin visio osoittaa. Joka vuosi mittarit ja tavoitearvot pitää perustella sekä miettiä uudelleen sen hetkisen tilanteen mukaan, ettei vain yritetä päästä helpolla ja käytetä samoja mittareita kuin aiemmin ehkäpä uusilla tavoitearvoilla. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

4.6 Seuranta ja oppiminen

Tulokorttijärjestelmän toimiminen edellyttää tulokortista saatujen tietojen seurausta ja tulosten mittausta. Tätä varten organisaation on luotava palautejärjestelmä, jonka avulla voidaan seurata edistymistä sekä jatkuvasti päivittää tulokorttimittaristoa. Yritykset tarvitsevat järjestelmän, jonka avulla pystytään määrittelemään ollaanko oikealla reitillä. Palautetta tarvitaan havaitsemaan mahdollisesti kannattamattomat strategiat ja

korjaamaan suunnat, ennen kuin syntyy liikaa vahinkoa. (Kaplan & Norton 2001: 303.)

Seurantaan varten on raportoinnin oltava mahdollisimman yksinkertaista. Tietojenkeruuta ja mittariston päivittämistä helpottavat sopivat atk-ratkaisut, jotka voidaan kytkeä esimerkiksi johdon tietojärjestelmään, kuten kohdeyrityksessäkin on tehty. Lisäksi on tärkeää, että tuloskorttia käytetään jokapäiväisessä johtamistyössä organisaation eri osissa, jolloin siitä tulee luonteva osa jatkuvaa seurantaan ja ohjausta. (Olve ym. 1998: 71.)

Tuloskortin palautejärjestelmää tulisi miettiä myös yrityskulttuurin ja viestinnän kannalta. Perinteiset johdon laskentatoimen taloudelliset raportit ovat olleet vain ylimmälle johdolle. Jotta tuloskortti saataisiin osaksi kaikkien henkilöiden päivittäistä työtä, yhä useammilla henkilöillä tulisi olla käyttöoikeus järjestelmään. Tällainen avoin raportointi tuo kuitenkin eri osastojen tiedot kaikkien saataville. Se saattaa synnyttää kilpailua, mikä yrityksen olisi pystyttävä muuttamaan yhteistyöksi koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2001: 321,325.)

Tuloskorttia käyttöönotettaessa olisi mietittävä myös organisaation nykyisen raportointijärjestelmän roolia. Organisaation olisi pystyttävä vähentämään luottamustaan perinteisiin raportteihin, jotta raportointijärjestelmästä ei tulisi liian monimutkaista. Vaikka Toivasen (2001: 108) tutkimuksen mukaan tuloskortin nähtiin lisänneen yrityksissä hieman raportointia ja hallintotyötä, kohdeyrityksessä ei koeta raportoinnin määrän lisääntyneen.

Organisaation kokouskäytännöt ovat keskeisessä asemassa tuloskortin seurannan kannalta. Eri organisaatiotasojen kokoukset on rakennettava tukemaan tuloskorttia. Tuloskortti kokousten esityslistana saa yritysjohtajan keskittymään kokouksissaan strategiaan asioihin. Lisäksi tuloskortti tulisi ottaa mukaan myös osastojen ja tiimien palaverikäytäntöihin. (Kaplan & Norton 2001: 304.)

Kohdeyrityksessä tuloskorttia käsitellään hallituksen kokouksessa kaksi kertaa vuodessa ja johtoryhmän keskuudessa hieman useammin eli 3-4 kertaa vuodessa. Kokouksia ei voida kuitenkaan sanoa laadittaneen tuloskortin pohjalta. Erityisesti toimitusjohtajan ja muun johdon yhteisissä tuloskeskusteluissa käydään tuloskorttia läpi ja katsotaan, miten missäkin liiketoimintakohtaisissa tavoitteissa on onnistuttu. Eri liiketoimintoissa ja tiimeissä tuloskortin käyttö vaihtelee suuresti riippuen liiketoiminnasta ja sen johtajasta. Koko henkilökunnan kanssa tuloskorttia käsitellään kaksi kertaa vuodessa olevissa tiedotustilaisuuksissa. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Seurantatietoa voidaan käyttää hyväksi myös seuraavan strategiasuunnittelukauden aikana laadittaessa tai täsmennettäessä strategiaa. Strategiaa ja mittaristoa sekä niiden välisiä suhteita on mietittävä tarpeeksi usein, vähintään kerran vuodessa. Syy-seuraussuhteita on testattava ja analysoitava, jotta voidaan varmistua, että hypoteesit todellakin pitävät paikkansa ja niiden perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Tulokortti ei ole samanlaisena pysyvä tuote, vaan alati muuttuva yritysmalli. Seurantatiedon tulisi herättää johto pohtimaan noudatetun strategian toimivuutta. Mittaristo auttaa siis tavanomaisen tavoitejohtamisen lisäksi kyseenalaistamaan toiminnan lähtökohtia eli strategiaa. (Malmi 2003: 131-132, Olive ym. 1998: 234.)

Mittariston seuraamisen ja kokousten lisäksi Kaplan ja Norton (2001) kehottavat strategian testaamiseen ja mukauttamiseen. Strategiaa voidaan testata analyttisillä menetelmillä testaamalla tulokortin taustalla olevia syy-seuraussuhteita tai tekemällä omia arvonluontiohjelmistoja ja simuloitteja tulokortin ympärille. Lisäksi ulkoisten vaikutusten seuraaminen ja analysointi on tärkeää strategian paikkansapitävyyden testaamisessa. Myös organisaatiossa itsessään saattaa syntyä uusia strategioita esim. paikallisista aloitteista ja kokeiluista. (Kaplan & Norton 2001: 307,315.)

Tulokortin seurannassa ja sen systematisoinnissa kohdeyrityksen johto näkee vielä paljon kehitettävää. Tällä hetkellä jokaisella liiketoimintajohtajalla on vastuu oman liiketoimintakorttinsa seurannasta. Usein näitä seurataan ja analysoidaan myös esimiesportaan kanssa liiketoimintapalaverissa, mutta johtoryhmä tekee kuitenkin suurimman työn. Varsinaisia vastuuhenkilöitä henkilökunnan parista ei tulokorttien päivittämiseksi ole lukuun ottamatta ympäristönäkökulman tulokorttia. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Tulokorttien seurannan ja päivitysten tiheydet vaihtelevat. Suuri osa mittareista on sellaisia, että niihin ei saada lukuja kuin kerran vuodessa. Esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksia ei ole järkeväkään toteuttaa useammin. (Johtoryhmän haastattelu 2005.) Vuosi on hyvä seurantajakso myös siksi, että kohdeyrityksen toimialalla vuodenaikojen vaihtelu vaikuttaa paljon tulokseen ja mittareihin. Toisaalta taas seurannan pitäisi tapahtua mahdollisimman usein, jotta mahdollisista muutoksista saadaan tietoa nopeasti ja niihin pystytään reagoimaan. Osalle mittareista useammin seuraaminen on kuitenkin mahdotonta. Osalle taas useammin seuraaminen voisi olla mahdollista, mutta voisi tuottaa kohtuuttoman paljon laskenta- ja raportointityötä.

5 Tulokortin kehittämisen haasteet

Tulokorttia käytetään useissa yrityksissä menestyksekkäästi. Kuitenkin myös iso osa tulokortin käyttöönottoprojekteista epäonnistuu. Usein käy niin, että tulokortti on rakentamisvaiheessa kiinnostava kokemus, mutta loppujen lopuksi sen käyttö ja sitä kautta hyödyt ovat kuitenkin vähäisiä. Tässä kappaleessa esitetään teoriassa esiintyviä tulokortin käyttöön ja rakentamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia sekä myös kritiikkiä tulokorttia kohtaan. Lisäksi tehdään yhteenvetoa tulokortin hyödyistä ja pohditaan tulokortin kehitystä tulevaisuudessa.

5.1 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 epäonnistumiseen.

Ongelmat siirtymävaiheessa

Siirtymävaiheen ongelmat liittyvät johtajiin ja erityisesti muutoksiin yrityksen johdossa. Siirtymävaiheessa tulokortti ei yleensä ole läheskään koko organisaation tietoisuudessa saati käytössä. Tällöin johdolla on merkittävä rooli prosessin eteenpäin viemisessä. Jos johtajistossa tapahtuu merkittäviä muutoksia, uudet johtajat eivät välttämättä edes tunne käsitettä kunnolla, saati ole sitoutuneita siihen. Tällöin käyttöönotosta usein luovutaan. Jos tulokortti on jo käytössä organisaatiossa ja henkilökunta tuntee sen, uusilla johtajilla on varmasti enemmän kiinnostusta jatkaa sen kehittämistä. (Kaplan & Norton 2001: 357-359.)

Myös yritysosto- tai fuusiotilanteessa johto usein muuttuu. Tällöin myös strategiat menevät usein uusiksi, eikä kalliiden ostojen jälkeen välttämättä haluta painottaa tulokortin kasvua tukevia ominaisuuksia, vaan saateetaan tähdätä enemmän kustannusleikkauksiin. 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 vuok-

si, eivät yleensä suunnittele mittaristoja ilmaisemaan strategiaa. Heidän mukaansa esimerkiksi KPI - tai sidosryhmämittaristoja suunnittelevat yritykset tuskin saavuttavat läpimurtotuloksia. Ne voivat parantaa operatiivista tulosta, mutta niihin ei liity täsmällistä strategiaa hyötyjen saavuttamiseen. On kuitenkin muistettava, että osa yrityksistä aikookin rakentaa vain hälytysjärjestelmätyyppisen KPI - mittariston. Tällaista mittaristoa ei voi haukkua epäonnistuneeksi, jos se täyttää ne tavoitteet, mitä kyseinen yritys on sille asettanut.

Mittareiden määrä sekä tuloskorttien suunnittelun koordinointi ovat erittäin tärkeitä onnistuneen mittariston kannalta. Mittareita ei saa olla liian vähän, jolloin tasapainon saavuttaminen tavoiteltujen tulosten ja tuloksiin johtavien tekijöiden välillä on vaikeaa. Mittareita ei myöskään saa olla liikaa, jolloin toiminnan kannalta keskeisiä mittareita on vaikea erottaa toisarvoisten mittareiden joukosta. Suunnittelun kannalta keskeistä on yhteistyö. Tuloskortin laatimiselle on oltava yhtenäinen koordinointi ja malli. (Kaplan & Norton 2001: 360.)

Oikea tavoitteiden asettaminen on yksi ongelmallisimpia osia tuloskortin käyttämisessä ja siihen tulisi kiinnittää riittävästi huomiota. Parannustavoitteita ei saa asetella mielivaltaisesti, vaan niiden tulisi perustua sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Lisäksi pitäisi hallita jatkuvan parantamisen metodiikka. (Onko BSC oikotie onneen?) Lawton (2002: 26) kritisoi mittaristoja kojelaudoiksi, koska päähuomio on kiinnittynyt mittareihin eikä tavoitteisiin. Kojelaudan tutkaileminen vilkaisemattakaan ulos voi suistaa auton tieltä.

Tavoitteiden asettamisessa ei tarvitse pyrkiä täydellisyyteen, jos sama kannattavuus voidaan saavuttaa pienemmilläkin panoksilla. Esimerkiksi Ittnerin ja Larckerin (2003: 92) tietotekniikka-alan esimerkkiyrityksellä oli tavoitteena 100 % asiakastyytyväisyys. Huomattiin, että nämä 100 prosenttisesti tyytyväiset asiakkaat eivät kuitenkaan käyttäneet yritykseen yhtään sen enempää rahaa, kuin 80 prosenttisesti tyytyväiset asiakkaat. Sen sijaan 100 prosenttisesti tyytyväiset asiakkaat vaativat yritykseltä huomattavia lisäinvestointeja, mikä huononsi yrityksen taloudellista tulosta.

Tavoitteiden asettamiseen tulospalkkioihin sidotuille mittareille on kiinnitettävä erityistä huomiota. Vaikka perinteisiä taloudellisia mittareita on syytetty aiemmin ”peukaloitavuudesta”, myös ei-taloudellisten mittareiden arvoon voi pystyä vaikuttamaan ei-toivotuilla keinoilla. Ittner ja Larcker (2003: 89) kertovat esimerkissään autonomasvalmistajasta, jonka johtajat hyväksyivät tuotteiden vikoja, jotka aiemmin olisivat aiheuttaneet osien hylkäämisen. Näistä laatutavoitteista tinkimällä johtajat saivat osien virheprosentin näyttämään pienemmältä, mistä tuotteiden laatu ja tulevaisuudessa varmasti myös asiakastyytyväisyys sekä koko yrityksen tulos kärsivät.

Prosessin epäonnistuminen
(Kaplan & Norton 2001: 361-367)

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 käyttäytymiset eivät muutu, jos tuloskortin suunnittelee ainoastaan yksi henkilö yrityksessä ilman koko johtoryhmän apua. Mahdollisimman monen olisi osallistuttava prosessiin, mutta määrän tulisi kuitenkin pysyä sen verran pienenä, että intensiiviseen vuorovaikutukseen päästään.
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. Varsinainen toiminnan kehittäminen tapahtuu alemmilla tasoilla ja prosesseissa.
4. *Kehitysprosessista tulee liian pitkä.* Yritys pyrkii **kerralla** laatimaan täydellisen tuloskortin, jolloin itse tuloskorttia ei milloinkaan aleta käyttämään. Tuloskortti kehittyy käytön ja kokemuksen myötä, alussa voi hyvinkin jopa puuttua osa mittareista.
5. Tuloskorttijärjestelmään *suhtaudutaan järjestelmäprojektin tavoin*, jolloin projekti keskittyy tiedon jalostamiseen, eikä siihen miten jo olemassa olevilla ja vielä puuttuvilla olennaisilla mittareilla voidaan seurata strategiaa. Palkataan esimerkiksi paljon kalliita ulkopuolisia konsultteja tuottamaan valtava määrä tietoa, jota ei loppujen lopuksi kukaan käytä. It - ryhmän järjestelmät ja tekniikka tulevat vasta alkuperäisen johtamisprosessin jälkeen.
6. *Palkataan ensimmäistä kertaa tuloskorttiprojektissa mukana olevia kokemattomia konsultteja*, jotka 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”.

Kritiikkiä

Yrityksillä on käytettävinaan satoja, jopa tuhansia eri mittareita, joista sen on päätettävä mitä niistä seurata. Yritykset saattavat ratkaista ongelman ottamalla viitekehyksekseen tulokortin, jota ne pitävät erheellisesti valmiina tarkastuslistana tai yleisesti sovellettavana ja täysin kattavana menettelytapana. (Ittner & Larcker 2003: 90.) Myös Butler ym. (1997)¹ kritisoivat tulokorttimallia liian yleisenä. Butlerin ym. mukaan malli ei myöskään huomioi riittävästi mission merkitystä sekä saattaa vähätellä taloudellisen tuloksen merkittävyyttä. (Toivanen 2001: 61.)

Ittnerin ja Larckerin (2003: 90) tutkimuksissa monet keskitason johtajat käyttivät tulokortista sarkastisesti nimitystä ”neliämpäri” (four bucket) tai ”noutopöytä” (smorgasbord), koska ylin johto käski heitä keksimään jotakin jokaiseen näkökulmaan, riippumatta liiketoimintayksikön strategiasta ja päämääristä. Näiden neljän näkökulman käytön on kritisoitu tekevän tulokortista jäykän, koska ne saattavat rajoittaa esimerkiksi menestystekijöiden valintaa. (Lönnqvist & Mettänen 2003: 39).

Alkuperäisen tasapainotetun tulokortin laatijat Kaplan ja Norton (1996a: 286) ovat kuitenkin painottaneet sitä, että tulokorttia ei voi rakentaa jäljittelemällä muiden yritysten valmiita tulokortteja. Lisäksi alkuperäisiä näkökulmia voi ja pitääkin muokata juuri kyseessä olevalle yritykselle sopivaksi. Erityisesti mittareiden valinnassa ja syy-seuraussuhteiden arvioinnissa ei saa turvautua helpoksi koettuihin johdon arvauksiin ja yleisiin viitekehyksiin.

Tulokortin käyttöönotossa painotetaan erityisesti *strategian selkiyttämistä*. Mintzbergin (1994: 112) mukaan taas liian selkeät strategiat aiheuttavat joustamattomuutta. Hänen mukaansa epävakaisissa ympäristöissä toimivien yritysten ennen aikaisten päätösten teko on vahingollista. Selkeillä strategioilla huomio keskittyy vain valittuun suuntaan, jolloin muut vaihtoehdot saattavat jäädä huomaamatta ja tarvittavat strategiset muutokset tekemättä. Mintzbergin ajatuksessa on järkeä, mutta tämän kaltainen ajattelu romahduttaisi kokonaan tulokortin idean strategian selkiyttäjänä. Ajatuksesta kannattaa pitää mielessä kuitenkin se, että johtajat eivät väkisin vie valittua strategiaa eteenpäin näkemättä muita mahdollisuuksia, vaan pitävät koko ajan silmänsä auki myös mahdollisille muutostarpeille. Tulokortti ottaa joustavuuden kuitenkin huomioon, jos vain jatkuvasta seurannasta ja strategisesta oppimisesta pidetään kiinni (Toivanen 2001: 60).

Mintzberg kritisoi Kaplanin ja Nortonin tulokorttia liian johtajakeskeisestä strategioiden muotoilusta. Strateginen oppiminen nähdään johdon oppimiseksi, jolloin työskentelyssä ovat mukana vain johtotason henkilöt. Tällöin tulokortti perustuu hyvin voimakkaasti johdon tietoihin, ajatteluun ja päätökseen. (Toivanen 2001: 60.) Tämän saman ovat huomanneet monet muutkin tulokorttia kehittäneet, jotka ovat ratkaisseet

¹ Alkuperäinen lähde: Butler Alan, Letza Steve & Neale Bill 1997. Linking the Balanced Scorecard to strategy. Long Range Planning. No 2, 242-253.

asian ottamalla tuloskortin laadintaan mukaan enemmän henkilökuntaa myös yrityksen alemmilta tasoilta. Henkilöstön huomioiminen on enemmänkin organisaatiosidonnaista kuin mittaristomalliin liittyvää. Tuloskorttia on kritisoitu myös siitä, että se keskittyy liiaksi yrityksen sisäisiin asioihin jättäen yrityksen sidosryhmät sekä ympäröivän yhteiskunnan tarkastelun ulkopuolelle. Koska tuloskortti on suunniteltu yleensä sisäiseksi dokumentiksi, ulkoinen vertailu on mahdotonta. (Lawton 2002: 26, Lönnqvist & Mettänen 2003: 39.)

Kasurinen (2003: 10-13) kiinnittää väitöskirjassaan huomiota etenkin muutosvastarintaan tuloskorttia käyttöönotettaessa. Hänen mukaansa tuloskorttiprojektin muutoksen aiheuttamaa ilmapiiriä ei huomioida tarpeeksi toteuttamisprosessissa, jolloin ongelmia saattaa syntyä tuloskortin omaksumisessa eri organisaatiotasolla tai prosessi voi lähteä jopa aivan väärään suuntaan. Henkilökunnan tulisi saada tietoa tuloskortista ja sen roolista yrityksessä jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Kirjallisuudessa tuloskortti ja muut ”modernit” suorituksen mittausjärjestelmät ovat herättäneet kritiikkiä eri osa-alueilla. Tutkijat ovat kritisoineet johtajien rajoittunutta tietoa johdon toimien ja taloudellisten aikaansaannosten yhteydestä sekä dialogin puutetta alhaalta ylöspäin. Eriyisesti ei-taloudellisten mittareiden käyttöön liittyy monia vaikeuksia. Eccles (1991)¹ ja monet muut muistuttavat ei-taloudellisten mittareiden seuraamisen olevan eri asia kuin niiden arvon painottaminen strategian määrittelyssä ja kannustinjärjestelmissä. Yhdeksi kriittiseksi asiaksi on noussut myös yrityksen strategian ilmaiseminen liian tiiviinä ja yhteisenä. (esim. Epstein & Manzoni 1997)². Lisäksi on nostettu esiin useiden yritysten epäonnistuminen tuloskorttiprojektin toteutuksessa, vaikka projektia olisi johdettu ammattitaitoisesti. (Kasurinen 2003: 9-10.)

Hanne Norreklit (2000)³ on artikkelissaan kritisoinut tuloskorttia monista eri näkökulmista. Ensinnäkin ei-taloudellisten mittareiden käyttö ei ole mikään uusi ilmiö. Niitä on käytetty suorituskyvyn mittauksessa jo kauan ennen, kuin tuloskortista oli puhuttu sanaakaan. Nykyisin turhan moni yritys luulee käyttävänsä tasapainoista tuloskorttia lisäämällä perinteisten talous- ja kustannuslukujen rinnalle muutaman ei-taloudellisen mittarin. (Onko BSC oikotie onneen?)

Norreklit on kritisoinut myös syy-seuraussuhdetta. Tuloskortissa oletetaan, että mitattavien näkökulmien välillä on olemassa syy-seuraussuhde. Tämän osoittaminen aukottomasti on kuitenkin hankalaa. Näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet ovat pikemminkin monimutkaisella tavalla toisistaan riippuvaisia, kuin aukottomasti suorassa syy-seuraussuhdeketjussa. Jos syy-seuraussuhde on vääristynyt, myös mitta-

Alkuperäiset lähteet:

¹Eccles, Robert 1991. The Performance Measurement Manifesto. Harvard Business Review, Jan/Feb 1991.

²Epstein, Marc J., Manzoni, Jean-Francois 1997. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord. Management Accounting, August 1997.

³Norreklit Hanne 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research 2000.

reista tulee vääristyneitä. Oikean syy-seuraussuhteen löytäminen vaatii aikaa, jotta syymittarin osoittama seurausmittari voidaan todentaa. Tällainen aikajänneajattelu tuloskortista puuttuu kokonaan. (Onko BSC oikotie onneen?)

Syy-seuraussuhteita ei saisi myöskään pitää itsestään selvyyksinä. Esimerkiksi uskolliset asiakkaat eivät välttämättä kasvata yrityksen voittoprosenttia tai tuotteen laadun parantaminen takaa parempaa taloudellista tulosta. Norreklitin mukaan tuloskortissa tulisi pohtia enemmän siinä esitettyjen tavoitteiden ja mittareiden johdonmukaisuutta toisiinsa nähden, kuin syy-seuraussuhteita. Muita kritisoitavia asioita tuloskortissa olivat mm. kilpailijoiden, teknologian muutosten ja riskiajattelun puuttuminen sekä strategisen ajattelun jääminen pelkästään mekaanisen kortin varjoon. (Onko BSC oikotie onneen?)

5.2 Hyödyt

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

Kanji ja Sá (2002: 17) ovat tiivistäneet tuloskortin vahvuudet seuraavallisiksi:

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

Myös käyttäjien mielipiteet tuloskortin hyödyistä vastaavat hyvin teoriassa esitettyjä. Toivasen (2001) sekä Puiron (2001) suomalaisille tuloskortin käyttäjille tekemissä tutkimuksissa käyttäjien mainitsemat hyödyt liittyvät asioihin, joita myös Kaplan ja Norton ovat kirjoissaan (1996 & 2001) painottaneet.

Tutkimuksista on käynyt ilmi, että yritysten strateginen suunnittelu ja tavoitteiden sekä toiminnan seuranta on lisääntynyt. Johtajat katsovat tavoitteiden johtamisen strategiasta helpottuneen ja yleisen strategisen tietoisuuden lisääntyneen. Asioita on alettu miettiä myös enemmän tulevaisuussuuntautuneesti. Tulokortin avulla johto saa käsityksen liiketoiminnan kehittymisestä jo hyvissä ajoin ennen ”taloustuomion” julistamista tai merkittäviä investointipäätöksiä. Seurantaraporttien ja informaation katsottiin myös selkeytyneen. Raportointitiedon saatavuuden nopeuteen tulokortilla ei katsottu olevan vaikutusta. Mittariston koetaan kohdistavan toiminnan painopisteen oleellisille, strategisesti tärkeille alueille ja pakottavan huomioimaan myös ei-taloudelliset ulottuvuudet päätöksentekotilanteissa. (Malmi ym. 2003: 51-52, Toivanen 2001: 108-109.)

Määttä (2001: 35,175) korostaa tulokortin hyötyä ”keskustelu- ja ymmärtämisfoorumina” eli kommunikoinnin ja yhteistyön välineenä, koska moninäkökulmainen tulokortti pakottaa eri tehtävissä, eri osastoilla ja yksiköissä toimivat ihmiset keskustelemaan keskenään ja katsomaan omaa toiminta-alueitaan laajemmalle. Myös Toivasen ja Puiron tutkimuksissa on käynyt ilmi, että tulokortti on tehostanut viestintää ja tehnyt tiedon levittämisestä helpompaa kaikille organisaatiotasojille. Lisäksi henkilöstön sitoutuminen on vahvistunut ja avoimuus lisääntynyt. (Malmi ym. 2003: 52.)

Ittner ja Larcker (2003: 88) ottavat huomioon myös sijoittajien näkökantaa. Jos tulokorttia kommunikoidaan organisaation ulkopuolelle, sijoittajat ja muut sidosryhmät saavat paremman käsityksen organisaation yleisestä suorituskyvystä, koska mukana on myös aineettomien arvojen alueita, kuten tuotekehityksen tuottavuutta, jota laskentatoimi ei rekisteröi. Juuri aineettoman pääoman huomioonottaminen on yksi tulokortin hyödyistä. Tulokortin oppimisen ja kasvun näkökulma huomioi myös aineettoman pääoman ja strategiakarttojen avulla voidaan yhdistää sen vaikutus yrityksen arvoon. Tulokortin avulla organisaatiot voivat löytää aivan uusia tapoja mitata aineetonta pääomaa. (Kaplan & Norton 2004a: 54-55, 63.)

5.3 Tulevaisuuden kehitys

Monissa suomalaisyrityksissä ollaan vasta vaiheessa, jossa mittaristo on saatu tehokkaaseen käyttöön osaksi ohjausjärjestelmää ja se on kytketty tai sitä ollaan kytkemässä palkkaukseen. Mutta entä tästä eteenpäin? Muistetaanko tulokorttia käyttäjä vielä viiden vuoden päästä sen käyttöönottamisesta? Toivasen (2001: 112) tutkimuksen mukaan puolet suomalaisten suurten yritysten johtajista on sitä mieltä, että tulokortti jää henkiin ja kehittyy. Lähes neljäsosa uskoi kuitenkin, että tulee joku korvaava ismi.

Kohdeyrityksen johtoryhmä ei usko, että tuloskortti jää viimeiseksi muutokseksi johtamisjärjestelmässä. He uskovat kuitenkin, että tuloskortti on pidempiaikainen asia. Syventämistä, hienosäätöä ja kehittämistä tapahtuu varmasti koko ajan, mutta ideana tuloskortti uskotaan vakaaksi ja pitkäikäiseksi. (Johtoryhmän haastattelu 2005.)

Johtamisjärjestelmät kehittyvät vauhdilla toimintaympäristön muutosten mukana. Tuloskorttikan ei varmasti ole ikuinen. Tutkimusten mukaan siitä löytyy paljon kehitettävää, kuten runsas työmäärä, syy-seuraussuhteiden vaikea hahmottaminen ja optimaalisten mittareiden löytäminen. Täytyy kuitenkin muistaa, että tuloskortti on luultavasti vasta elinkaarensa alussa, joten vaikka sitä muokattaisiin ja kehitettäisiin yksilöllisiin tarpeisiin, niin alkuperäinen idea viitekehyksenä voi varmasti olla hyvinkin käyttökelpoinen vielä useiden vuosien tai jopa vuosikymmenysten päästä. Liiketoiminnan syklien nopeutuminen aiheuttaa strategisen aikajänteen ja toiminnan suunnittelun ja tarkastelujakson lyhenemisen. Yritysten pitää osata toimia nopeasti muutosten keskellä, mikä vaatii myös suunnitteluprosessilta sekä johtamisjärjestelmiltä keveyttä, nopeutta ja joustavuutta. (Malmi ym. 2003: 232-233.)

6 Tutkimus tulokortin käyttönotosta kohdeyrityksessä

6.1 Johtoryhmän haastattelu

Kohdeyrityksen johtoryhmä eli toimitusjohtaja, johdon assistentti, verkostojohtaja, energiajohtaja, talousjohtaja ja markkinointijohtaja haastateltiin 21.1.2005. Haastattelut toteutettiin noin 45–50 minuutin mittaisina kvalitatiivisina henkilökohtaisina haastatteluina. Haastatteluiden yleisrunkona käytettiin lomaketta (Liite 2), josta poimittiin aina haastateltavaan ja haastattelutilanteeseen nähden olennaisimpia asioita. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen johtoryhmän ajatuksia tulokortista ja sen vaikutuksista henkilöstöön ja yritykseen tulokortin käyttönoton alkuvaiheessa. Lisäksi haastattelun tuloksena tutkintotyön tekijä sai itse lisää tietoa kohdeyrityksen tulokortista.

Haastattelun tuloksista koottiin yhteenveto kohdeyrityksen käyttöön. Tässä tutkintotyössä haastatteluiden tuloksia on esitelty työn eri vaiheissa. Tähän kappaleeseen on kerätty yhteenvetona johdon mielipiteitä erityisesti heidän omasta tiedonsaannistaan, koulutuksesta sekä tulokortin vaikutuksista henkilöstöön, jotta niitä voidaan verrata henkilökunnalle suunnatun kyselyn tuloksiin.

6.1.1 Johdon tiedonsaanti tulokortista

Vaikka tulokortti ei ollut johtoryhmälle kovin tuttu entuudestaan, johtoryhmä katsoo että heidän oma tiedonsaantinsa tulokorttiin liittyvissä asioissa on ollut kohtuullisen helppoa. Talousjohtaja on tuonut koulutuksista saamansa opin koko johdon tietoon toimien eräänlaisena sisäisenä konsulttina. Lisäksi käytössä on ollut paljon kirjallista materiaalia. Johtoryhmä ei koe, että uutta tietoa olisi tullut liian nopeasti. Kuitenkaan mitään suurta, radikaalia muutosta vanhaan johtamisjärjestelmään ei ole tullut. Tulokortti nähdään uutena näkökulmana, joka perustuu vanhoihin strategioihin.

Ulkopuolinen konsultti oli mukana kun tulokorttia esiteltiin kohdeyrityksen hallitukselle. Konsultti antoi myös esitehtäviä ja teorialukemista, joita yhdessä konsultin kanssa käytiin läpi ja tällä tavalla avattiin vaikeita asioita. Johtoryhmä koki konsultin avun hyvänä ja tarpeellisena varsinkin alkuvaiheessa uusien asioiden käsittelyssä. Muuten mitään varsinaista koulutusta ei ole ollut, vaan asioita on tehty ja mietitty yhdessä. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on kuitenkin takanaan paljon johtamiskoulutusta, joten tulokorttiin liittyvää teoriaa on ollut kohtalaisen helppo soveltaa käytäntöön ja omaan yritykseen.

6.1.2 Esimiesten ja koko henkilökunnan koulutus

Kohdeyrityksen esimiehet ovat erityisen tärkeässä asemassa tulokorttiin liittyvän tiedon eteenpäin viemisessä työntekijöille. Esimiehet ovat myös konkreettisesti lähellä työntekijöitä, joten suurelta osin heidän vastuulleen on varmistaa, että tieto myös ymmärretään. Esimiehille järjestetyn erillisen tulokorttikoulutuksen jälkeen esimiesten sitouttaminen tulokorttiin on ollut pitkälti liiketoimintajohtajien vastuulla. Johtoryhmä uskoo, että esimiestasolla lähes kaikkien pitäisi olla omaksunut uusi asia. Mukana saattaa olla yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät ole tulokorttia vielä täysin sisäistäneet. Johdon saaman palautteen mukaan esimiehet ovat olleet tyytyväisiä tulokorttijärjestelmään.

Kuten aikaisemmin on todettu, koko henkilökunnan tiedonsaanti riippuu paljon siitä, kuinka paljon kukin liiketoimintayksikkö on pystynyt järjestämään koulutusta ja ottamaan henkilökuntaa mukaan tulokortin laatimiseen. Verkkoliiketoiminnan osalta v. 2004 lopussa oli palaveri, jossa oli koko verkkoliiketoiminta koolla ja tulokortti esiteltiin. Kokouksessa pyrittiin kertomaan kaikille työntekijöille, mikä tulokortti on ja miten se toimii. Tähän käytettiin puolen päivän palaverista suuri osa. Tämä oli ensimmäinen kerta kuin koko verkkoliiketoiminnan henkilöstö sai kuulla tulokortista, ja kysymyksiä sekä hämääntymistä oli vähän ilmassa.

Energialiiketoiminnan osalta pidettiin niin ikään palaveri tulokorttiasiaan liittyen, missä mukana oli esimieskunta ja insinöörit. Energialiiketoiminnan muille työntekijöille tulokorttiin liittyvät asiat on tarkoitus selvittää juuri esimiesten kautta. Energiajohtaja ei pitänyt tulokorttikoulutusta koko henkilökunnalle kovinkaan tärkeänä, koska katsoi että kyseessä on johdon järjestelmä, jossa vanhat tutut asiat esitetään uudessa esitysmuodossa. Hänen mukaansa riittää, että henkilökunnalle selitetään selkeästi, miten tulokorttiin liittyvät asiat vaikuttavat heidän tiimiinsä, tulokortti ei vaikuta millään muulla tavalla henkilökuntaan.

Sähkömyyntiliiketoiminnan ja talous- ja hallintopalvelujen työntekijät ovat olleet enemmän mukana rakentamassa oman liiketoimintansa tulokorttia, joten heillä koulutus tulokorttiasiaan on tullut lähinnä käytännön tekemisen kautta.

Johtoryhmä uskoo, että johdolle ja esimiehille koulutusta on ollut riittävästi, mutta suurimman osan mielestä muulle henkilökunnalle voisi koulutusta järjestää enemmän. Tällaisen koulutuksen aika, paikka ja muoto täytyisi vain tarkkaan ratkaista. Tulokorttiin liittyvät asiat saattavat olla hyvinkin kaukana suorittavan tason työntekijöiden työstä, joten esittämistavan pitäisi olla niin käytännönläheinen, että työntekijät pystyisivät yhdistämään tulokortin omaan työhönsä.

Lisäksi pitäisi miettiä, minkälaisena ajankohtana työntekijöillä on halua ja valmiutta käydä asiaa läpi. Johtoryhmä katsoi palaverien olevan hyvä

paikka koulutukselle, koska tämänkaltainen koulutus ei saisi olla liian isolle ryhmälle kerralla. Tulokorttiin liittyvät asiat pitäisi esittää hyvin yksinkertaisesti, niin että asiasta ei tule liian monimutkaista tai vaativaa. On hankala sanoa, riittääkö toimenpiteiden ja konkreettisten puolien painottaminen, jättämällä visiointi sekä strategiat tavallisten työntekijöiden koulutuksen ulkopuolelle. Tällöin on se vaara, että kokonaiskäsitys tulokorttiasiaista saattaa jäädä liian heikoksi.

6.1.3 Henkilökunnan suhtautuminen ja sisäistäminen

Johtoryhmän mukaan koko henkilökuntaa ajatellen tulokorttiin suhtautuminen on varmaankin suurimmaksi osaksi myönteistä, koska tulokorttiin liittyvistä asioista, kuten visiosta ja strategiasta, on puhuttu paljon ja samalla valmennettu henkilökuntaa ikään kuin tulokorttia varten. Varsinkin asentajapuolella saattaa kuitenkin olla vielä voimassa sellainen näkemys, että heidän asiansa on hoitaa asennustyö. Tulokortti ei vaikuta heidän työhönsä eikä sitä kautta kuulukaan heille.

Kaikessa uudessa voi aina olla jonkun verran muutosvastarintaa. Kohdeyrityksessä työskentelee n. 80 työntekijää, niin varmasti mukana on joku, joka asiaa epäilee. Kukaan johtoryhmässä ei usko, että kohdeyrityksessä olisi ainakaan mitään massiivisempaa, suurempaa muutosvastarintaa tulokorttia kohtaan.

Se miten henkilökunta on sisäistänyt tulokortin, riippuu johtoryhmän mukaan varmaan paljonkin esimiehistä ja siitä, kuinka paljon he ovat tulokorttia oman henkilöstönsä kanssa käyneet läpi. Etenkin sisäisten prosessien mittarit on pyritty löytämään niin, että ne olisivat mahdollisimman lähellä tekijäänsä, jolloin koko strategia- ja tulokorttiajattelun ymmärtäminen henkilöstön keskuudessa pitäisi olla helpompaa. Johtoryhmä uskoo, että tulokortin sisäistäminen henkilökunnan keskuudessa on kohtuullisen helppoa. Tässä yhteydessä johtoryhmä muistuttaa kuitenkin palautteen kysymisen tärkeydestä itse henkilökunnalta.

Myös tulokortista puhuttaessa on hyvä muistaa ns. ”sitoutumisen portaat”. Ennen kuin työntekijät kokonaan saadaan sitoutettua tulokorttiasiaan, heidän pitää tietää asiasta (1. porras), tieto pitää ymmärtää (2. porras) ja asia pitää hyväksyä (3. porras). Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa puhua henkilökunnan sitoutumisesta.

6.2 Kysely henkilökunnalle

Kyselyn päätavoite on selvittää, kuinka hyvin kohdeyrityksen henkilökunta on saanut tietoa tulokortista ja sisäistänyt sen. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa koko henkilökunnan mielipiteitä tulokortista ja sen käytöstä sekä mahdollisista kehittämiskohteista kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksessä käytössä oleva tulospalkkaus liittyy kiinteästi tuloskorttiin, joten kyselyssä selvitetään myös henkilökunnan mielipiteitä tulospalkkauksesta.

Tutkimuksen kohderyhmänä on kohdeyrityksen kaikki työntekijät lukuun ottamatta jo aiemmin haastateltua johtoryhmää (6 henkilöä). Koska esimiehet ovat erityisen tärkeässä asemassa tuloskortin jalkauttamisessa, heille on tutkimuksen loppuun lisätty oma kysymysosionsa. Kyselyn kysymykset koostuvat pääasiassa valmiista väittämistä, joihin vastaajien on otettava omalla mielipiteellään kantaa (1= täysin eri mieltä, jne.) Näin tehdään sen takia, että lomake olisi helppo ja nopea täyttää, jotta mahdollisimman moni henkilökuntaan kuuluva osallistuisi kyselyyn. Tutkimustyön liitteenä on kyselylomake (Liite 3).

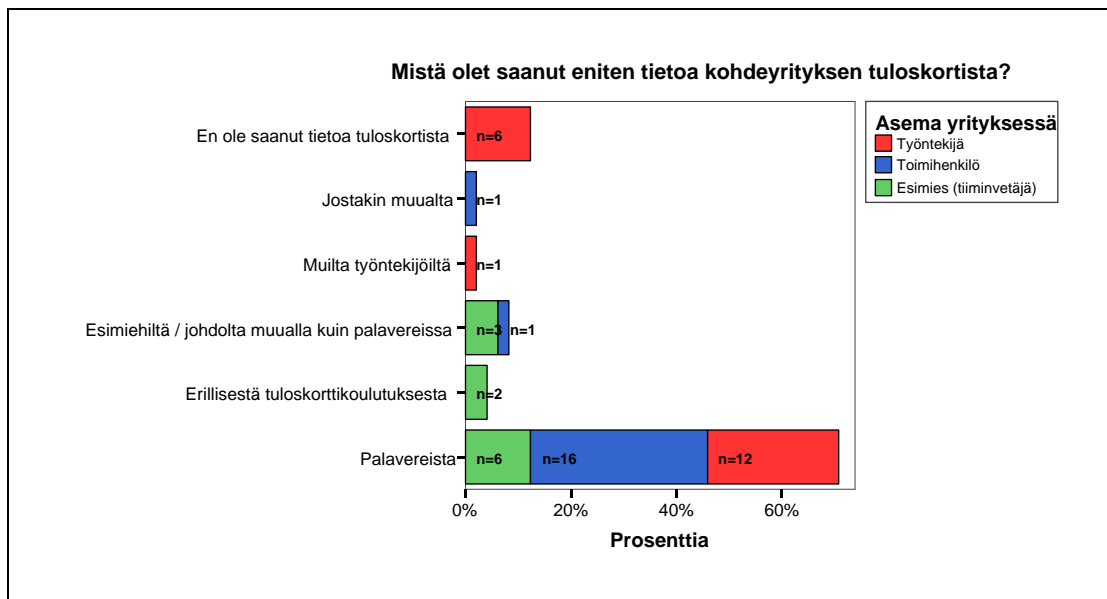
Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena jakamalla kyselylomake viikoilla 42-43 / 2005 yhteensä 70:lle kohdeyrityksen työntekijälle. Lomakkeiden jakaminen tapahtui tiiminvetäjien avustuksella. Lomakkeet kerättiin yhteen 28.10.2005 ja vastuksia saatiin yhteensä 52 kpl. Näin kyselyn vastausprosentiksi tuli 74,3 %. Puutteellisen täyttämisen vuoksi hylättiin kolme lomaketta, joten tutkimustuloksissa käsiteltiin yhteensä 70 % jaetuista lomakkeista.

Aineisto käsiteltiin SPSS for Windows – tilasto-ohjelmalla viikolla 44. Vastaukset avoimiin kysymyksiin käsiteltiin käsin. Koska muuttujia on paljon, yhteen kysymykseen liittyvät kohdat on yhdistetty samaan kaavioon ja keskiarvotaulukkoon. Tutkimustyön liitteenä (Liite 4) on frekvenssitaulukot erikseen jokaisesta kysymyksen kohdasta, joista näkyvät tarkemmin esimerkiksi prosentuaaliset osuudet.

Kyselyyn osallistuneista 20 kpl (40,8 %) oli työntekijöitä, 18 kpl (36,7 %) toimihenkilöitä ja 11 kpl (22,4 %) esimiehiä. Vastaajien jakautuminen eri asemien mukaan kuvaa hyvin kaikkien työntekijöiden asemien jakautumista kohdeyrityksessä (vrt. kpl 1). Vastaajista suuri osa eli lähes 60 % on työskennellyt yrityksessä kauemmin kuin 15 vuotta. (Liite 4.)

6.2.1 Ymmärrettävyys ja tiedotus

Kuten johtoryhmän haastatteluista on käynyt ilmi, tuloskorttiin liittyvää koulutuksesta suurin osa on toteutettu palaveritoimintana. Kyselyn perusteella (Kuvio 7) myös suuri osa (70,8 %) koko henkilökunnasta katsoi saaneensa eniten tietoa kohdeyrityksen tuloskortista juuri palavereista. Esimiesten osalta myös erillinen tuloskorttikoulutus ja esimiehiltä/johdolta palavereiden ulkopuolella saatu tieto keräsivät muutaman vastauksen. Huolestuttavaa on kuitenkin, että työntekijöistä yhteensä 6 kpl (12,5 %) eivät ole saaneet ollenkaan tietoa tuloskortista.

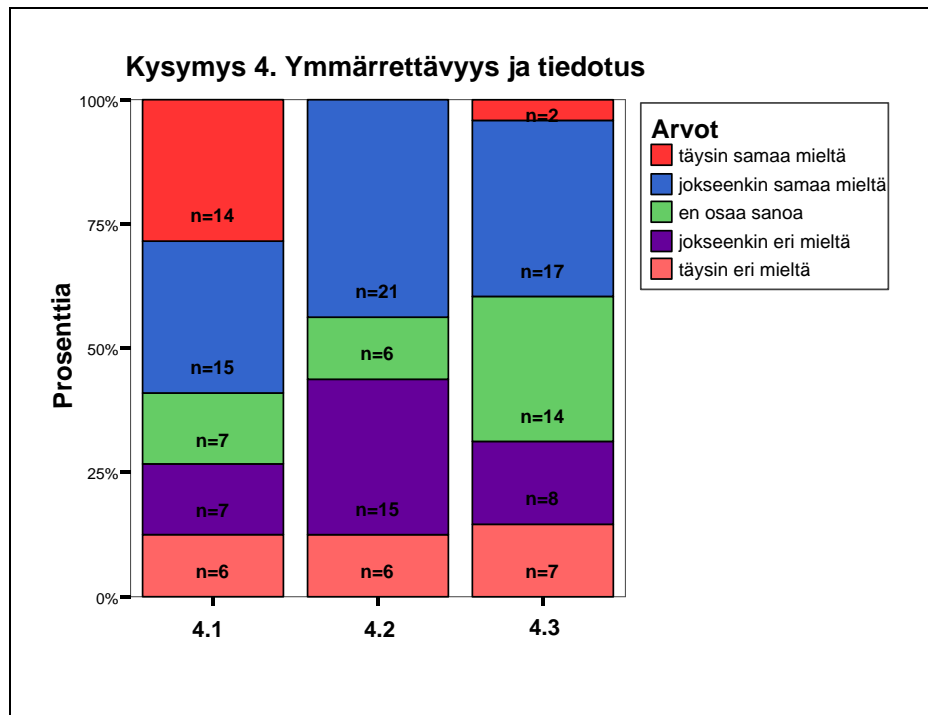


Kuvio 7 Henkilökunnan tiedonsaanti tuloskortista

Kysymyksessä 4 vastaajien piti Likertin asteikkoa (1=täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) käyttäen arvioida tuloskorttiin liittyviä väittämiä. Mielipidemuuttujat ovat järjestysasteikon tasoisia muuttujia eikä niille näin ollen saisi tilastollisesti tulkittuna laskea keskiarvoja. Tässä käytetty Likertin asteikko tulkitaan kuitenkin tasaväliseksi ja siten välimatka-asteikolliseksi, kuten mielipidemittauksissa usein tehdään. Taulukossa 5 on esitelty kysymyksen 4 eri väittämät ja niiden vastausten keskiarvot. Kuviossa 8 on esitetty miten vastaajien mielipide on jakautunut kysymyksen 4 eri kohdissa eri vaihtoehtojen välille.

Taulukko 5 Kysymyksen 4 väittämät ja niiden keskiarvot

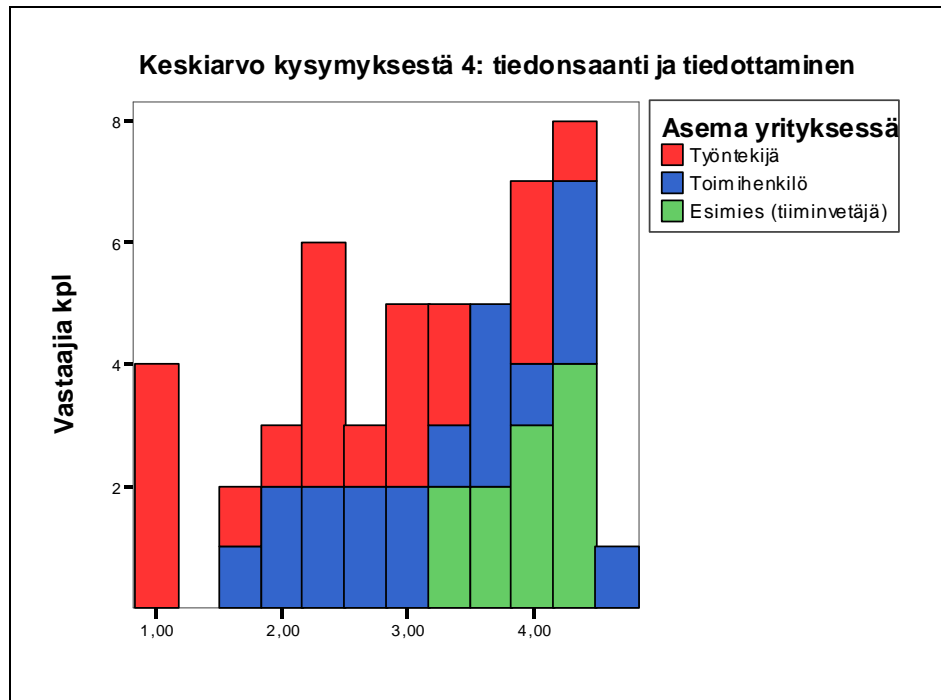
Kysymys 4 keskiarvot	
Kysymys:	Keskiarvo
4.1. Oma tiedonsaantini tuloskorttiin liittyen on ollut riittävää	3,49
4.2 Tuloskortti ja sen sisältämät avaintulos- ja painopistealueet ovat käytännönläheisiä ja riittävän yksiselitteisiä	2,88
4.3 Tiedottaminen on ollut selkeää	2,98



Kuvio 8 Kysymyksen 4 vastaukset

Kysymyksen ensimmäinen kohta 4.1 ”Oma tiedonsaantini tuloskorttiin liittyen on ollut riittävää” keräsi eniten täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia vastauksia sekä myös parhaimman keskiarvon (3,49). Tuloskortin käytännönläheisyydessä ja yksiselitteisyydessä olisi parantamisen varaa (kohta 4.2), koska lähes puolet vastaajista oli tässä kohtaa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä. Toisaalta myös lisäkoulutus voisi parantaa tuloskortin ymmärrettävyyttä. Tiedottamisen selkeydessä vastaajien arviot vaihtelivat suhteellisen tasaisesti keskimmäisen vaihtoehto 3:n molemmin puolin (kohta 4.3). Myös keskiarvo oli lähellä kolmea (2,98).

Tutkittaessa miten asema yrityksessä vaikutti kysymyksen neljä eri kohdista laskettuun vastaajakohtaiseen keskiarvoon (Kuvio 9) ilmeni selkeästi että esimiesten mielipiteiden keskiarvo oli paljon korkeampi kuin työntekijöiden tai toimihenkilöiden. Toimihenkilöillä mielipiteiden keskiarvo vaihteli. Työntekijöistä taas monilla keskiarvo oli alle kolmen.



Kuvio 9 Vastaajan aseman vaikutus kysymyksen 4 keskiarvoon

Kysymyksessä 5 selvitettiin, kokeeko henkilökunta tällä hetkellä tarvitsevänsä lisää tietoa tulokortista. Vastaajista 78,7 % (37 kpl) ei kokenut tarvitsevänsä lisää tietoa ja 21,3 % (10 kpl) koki tarvitsevänsä lisää tietoa (Liite 4). Työntekijöiden keskuudessa kaivattiin erityisesti yleistä tietoa tulokortista ja sen kaikista osa-alueista. Toimihenkilöiden kommentit taas liittyivät siihen että tulokorttiin liittyvät asiat jäävät melko etäisiksi. Niitä pitäisi käydä läpi pienessä ryhmässä. Esimiehistä yksi katsoi tarvitsevänsä lisää koulutusta / tiedotusta, mutta uskoi kuitenkin että työkokemus tekee tehtävänsä ja tuo lisää tietoa tulokortista.

Kysymyksessä 6 selvitettiin kokeeko vastaaja päässeensä mukaan vaikuttamaan tulokorttiin liittyviin asioihin kohdeyrityksessä. Vastaukset jakautuivat melko lailla tasan, 51 % vastasi kyllä ja 49 % ei. Kyllä vastanneista 72 % oli ollut mukana laatimassa oman liiketoimintansa tulokorttia ja 28 %:lta oli kysytty mielipidettä tulokorttiin liittyvässä asiassa. Esimiehistä kaikki olivat päässeet mukaan tulokortin laadintaan. Toimihenkilöistä suurin osa eli 80 % oli päässyt mukaan vaikuttamaan. Työntekijöistä ei kukaan ollut päässyt mukaan vaikuttamaan kohdeyrityksen tulokorttiin (Liite 4.)

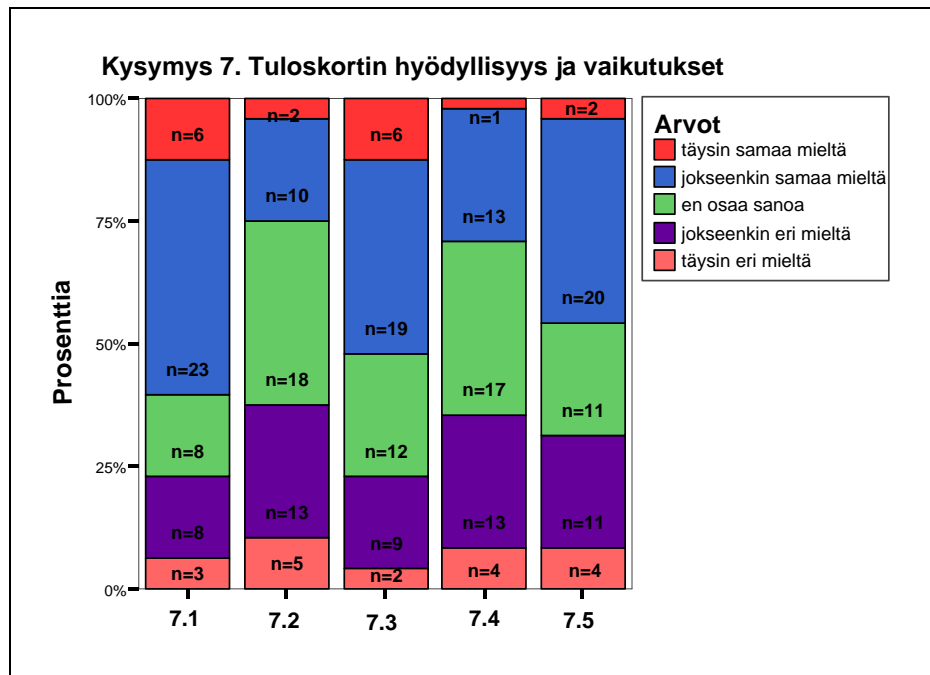
6.2.2 Tulokortin hyödyllisyys ja vaikutukset

Kysymyksessä 7 selvitettiin henkilökunnan mielipiteitä tulokortin hyödyllisyydestä ja vaikutuksista. Taulukossa 6 on esitetty kysymyksen eri väittämät sekä niiden saamat keskiarvot Likertin asteikolla. Kuviossa 10

näkyä kuinka paljon eri vastausvaihtoehtoja kukin kysymyksen kohta on saanut.

Taulukko 6 Kysymyksen 7 väittämät ja niiden keskiarvot

Kysymys 7 keskiarvot	
Kysymys:	Keskiarvo
7.1 Tulokortti on hyödyllinen yrityksen ohjausjärjestelmä ja hyvä, että se on nyt käytössä myös kohdeyrityksessä	3,44
7.2 Tulokortti on tehostanut johdon ja henkilöstön välistä viestintää	2,81
7.3 Tulokortin avulla ymmärtää paremmin, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja päämäärät	3,38
7.4 Tulokortti selkiyttää toimintaani, osaan kiinnittää työssäni huomion kaikkein tärkeimpiin asioihin	2,88
7.5 Tulokortin avulla ymmärtää paremmin, miten omassa työssäni pystyn vaikuttamaan yrityksen tavoitteiden toteutumiseen	3,10

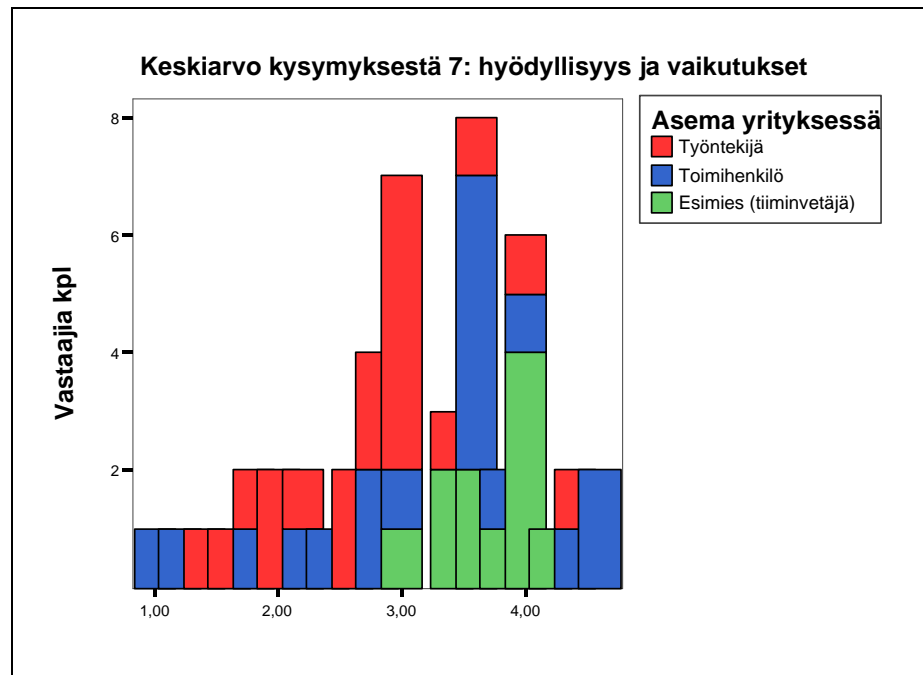


Kuvio 10 Kysymyksen 7 vastaukset

Suurin osa henkilökunnasta pitää tulokorttia hyödyllisenä ja on tyytyväinen, että järjestelmä on otettu käyttöön kohdeyrityksessä (kohta 7.1). Vähän yli puolet oli myös jokseenkin tai täysin samaa mieltä siinä, että tulokortin avulla ymmärtää paremmin yrityksen tavoitteet ja päämäärät (kohta 7.3). Näissä kohdissa myös vastausten keskiarvo nousi korkeimmalle 3,4:n tuntumaan. Johdon ja henkilöstön välisessä viestinnässä tulokortilla ei näyttänyt olevan niin suurta roolia (kohta 7.2). Suurin osa (37,5 %) vastaajista ei osannut sanoa, onko tulokortti tehostanut johdon ja henkilöstön välistä viestintää. Saman verran henkilöstöstä oli myös jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta.

Siinä, miten tulokortti selkiyttää henkilökunnan toimintaa, niin että he osaavat kiinnittää työssään huomion kaikkein tärkeimpiin asioihin (koh- ta 7.4), mielipiteet vaihtelivat myös kohtalaisen tasaisesti vaihtoehdon 3, en osaa sanoa, eri puolilla ja keskiarvoksi tuli 2,88. Kohdassa 7.5 selvi- tettiin, lisääntykö tulokortin avulla ymmärrys, miten henkilökunta omalla työllään pystyy vaikuttamaan yrityksen tavoitteiden toteutumi- seen. Suurin osa eli n. 42 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvo oli 3,10.

Kuviossa 11 on esitetty vastaajan aseman vaikutus kysymyksestä 7 saa- tuun keskiarvoon.



Kuvio 11 Vastaajan aseman vaikutus kysymyksen 7 keskiarvoon

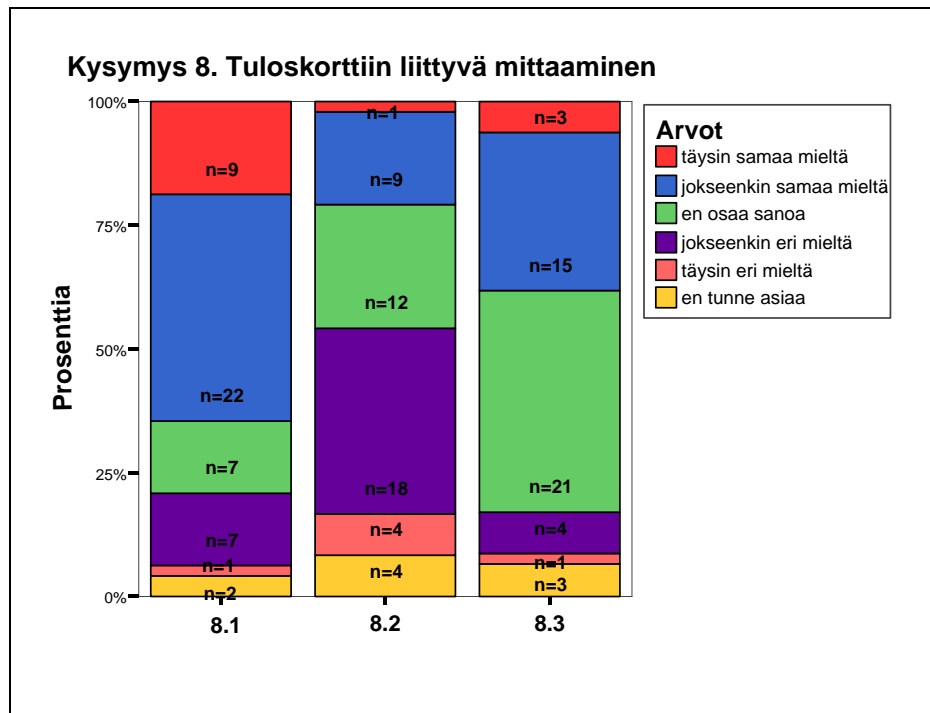
Vastaajan asema yrityksessä ei vaikuttanut kysymyksessä 7 hyödylli- syyden ja vaikutusten arvioinnissa yhtä paljon, kuin kysymyksessä 4. Kuvioista 11 huomataan kuitenkin selkeästi, että esimiesten keskiarvot ovat suurempia kuin työntekijöiden tai toimihenkilöiden. Suurimmalla osalla vastaajista keskiarvo vaihtelee kolmen ja neljän välillä.

6.2.3 Tulokorttiin liittyvä mittaaminen

Kysymyksessä 8 selvitettiin henkilökunnan ajatuksia tulokorttiin liitty- västä mittaamisesta. Väittämiä arvioitiin Likertin asteikon avulla. As- teikkoon oli aikaisemmista kysymyksistä poiketen lisätty myös vaihto- ehto 0 (= en tunne asiaa), koska mittaaminen saattaa olla sellaista, johon kaikki vastaajat eivät ole tutustuneet. Laskettaessa keskiarvoja tauluk- koon 7, vastaus 0 jätettiin huomioimatta. Kysymyksen 8 vastausten ja- kautuminen eri vaihtoehdoille on esitetty kuviossa 12.

Taulukko 7 Kysymyksen 8 väittämät ja niiden keskiarvot

Kysymys 8 keskiarvot (poislukien vastaus 0 = en tunne asiaa)	
Kysymys:	Keskiarvo
8.1. Mittaamisen avulla saadaan välttämätöntä tietoa yrityksen toiminnasta, jonka avulla voidaan tehdä päätöksiä ja kehittää yritystä eteenpäin.	3,67
8.2 Tulokorttiin liittyvä mittaaminen on helposti toteutettavissa	2,66
8.3 Tulokortin mittarit mittaavat oikeita asioita	3,34



Kuvio 12 Kysymyksen 8 vastaukset

Kysymyksessä 8 keskiarvot nousivat korkeammalle, kuin aiemmin. Varsinkin ensimmäisessä kohdassa 8.1, jossa selvitettiin kokevatko vastaajat mittaamisen tärkeäksi yrityksen kannalta, keskiarvo oli korkea (3,67). Myös jokseenkin tai täysin eri mieltä olevia vastaajia oli vain vähän (yhteensä 8 kpl, 16,7 %). Sen sijaan mittaamisen helposta toteuttamisesta (kohta 8.2) suurin osa oli jonkin verran eri mieltä. Sitä mittaavatko mittarit henkilökunnan mielestä oikeita asioita (kohta 8.3), 44,7 % vastaajista ei osannut sanoa. Tähän voi syynä olla myös se, että tulokortin mittarit saattavat olla monille outoja. Varsinkin työntekijöille on painotettu vaan heidän omaan työhönsä liittyviä, lähinnä sisäisten prosessien mittareita. Lähes 31,9 % oli kuitenkin myös jokseenkin samaa mieltä.

Kysymyksen 8 keskiarvoja ei verrattu asemaan kohdeyrityksessä, koska vastauksen 0 poisjättäminen olisi tyypistänyt vastaajien määrää. Liitteessä 4 on verrattu vastaajan asemaa jokaiseen kysymyksen 8 kohtaan erikseen. Näistä käy ilmi, että vastaajan asemalla ei ole niin suurta merkitystä vastaukseen, kuin aikaisemmissa kysymyksissä 4 ja 7. Vastaajat, jotka

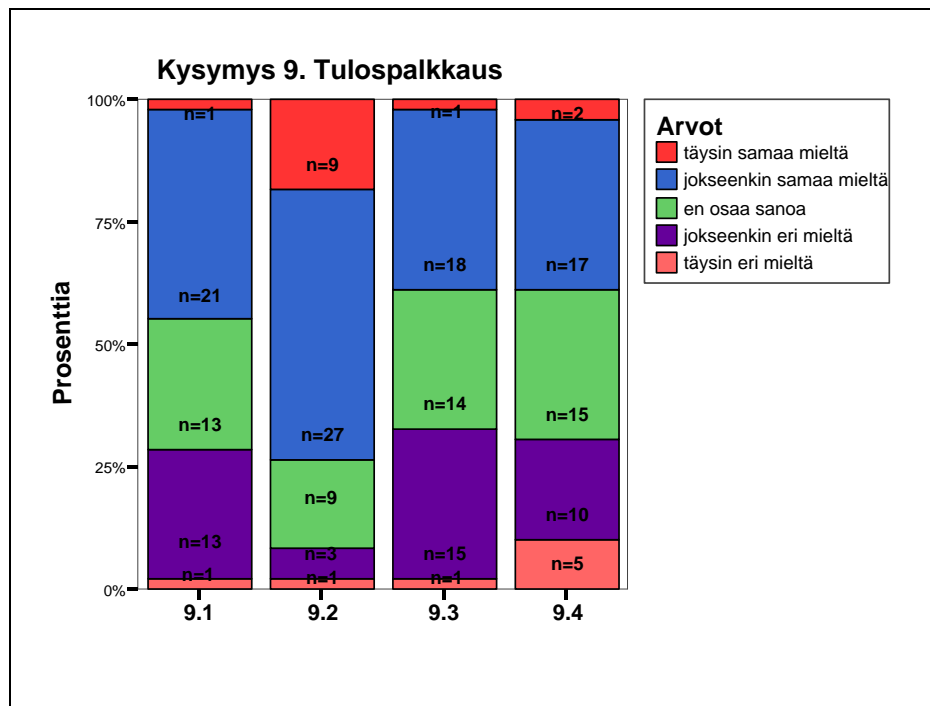
olivat johonkin kysymyksen 8 kohtaan vastanneet 0, olivat yhtä esimiestä lukuun ottamatta työntekijöitä.

6.2.4 Tulospalkkaus

Kysymyksissä 9-10 käsiteltiin tulospalkkausta omana osionaan. Taulukossa 8 on esitetty väittämien keskiarvot ja kuviossa 13 vastausten jakautuminen.

Taulukko 8 Kysymyksen 9 väittämät ja niiden keskiarvot

Kysymys 9 keskiarvot	
Kysymys:	Keskiarvo
9.1 Tulospalkkausjärjestelmä on toimiva	3,16
9.2 Tiedän, mitkä mittarit vaikuttavat oman tulospalkkani suuruuteen	3,82
9.3 Tulospalkkauksen mittarit mittaavat mielestäni oikeita asioita	3,06
9.4 Tulospalkkauksen palkkiorajat ovat sopivan haastavia	3,02



Kuvio 13 Kysymyksen 9 vastaukset

Kysymyksessä 9 oli neljä eri väittämää, joita piti arvioida Likertin asteikkoa käyttäen. Kaikkien väittämien keskiarvot olivat yli kolmen, joten suurimman osan henkilökunnasta voidaan katsoa olevan tyytyväisiä tulospalkkaukseen. Tässä kohtaa täytyy huomioida kuitenkin se, että tähän mennessä tulospalkkio on aina saavutettu ja tulospalkkio on kohdeyrityksessä kiinteän palkan päälle maksettava lisä, joten sitä ei voida verrata järjestelmiin, jossa tulospalkka muodostaa osan kiinteästä palkasta.

Henkilökunta on hyvin tietoinen miten tulospalkkaus muodostuu, koska kohdassa 9.2 lähes 75 % henkilökunnasta tietää omaan tulospalkkaansa vaikuttavat mittarit. Muissa kohdissa vastaukset jakautuivat eri vaihtoehtoihin hyvinkin tasaisesti. Suurin osa henkilökunnasta oli jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa. Täysin eri mieltä ei ollut kuin yksi vastaaja, lukuun ottamatta kohtaa 9.4, jossa selvitettiin palkkiorajojen sopivuutta.

Kysymyksessä 10 selvitettiin tulospalkkion vaikutusta työmotivaatioon. 62,5 % vastaajista arvioi tulospalkkauksen vaikutuksen työmotivaatioon olevan jokseenkin merkittävä. Merkittäväksi vaikutuksen arvioi 8,3 %. 29,2 % mielestä tulospalkkauksella ei ole vaikutusta työmotivaatioon. (Liite 4.)

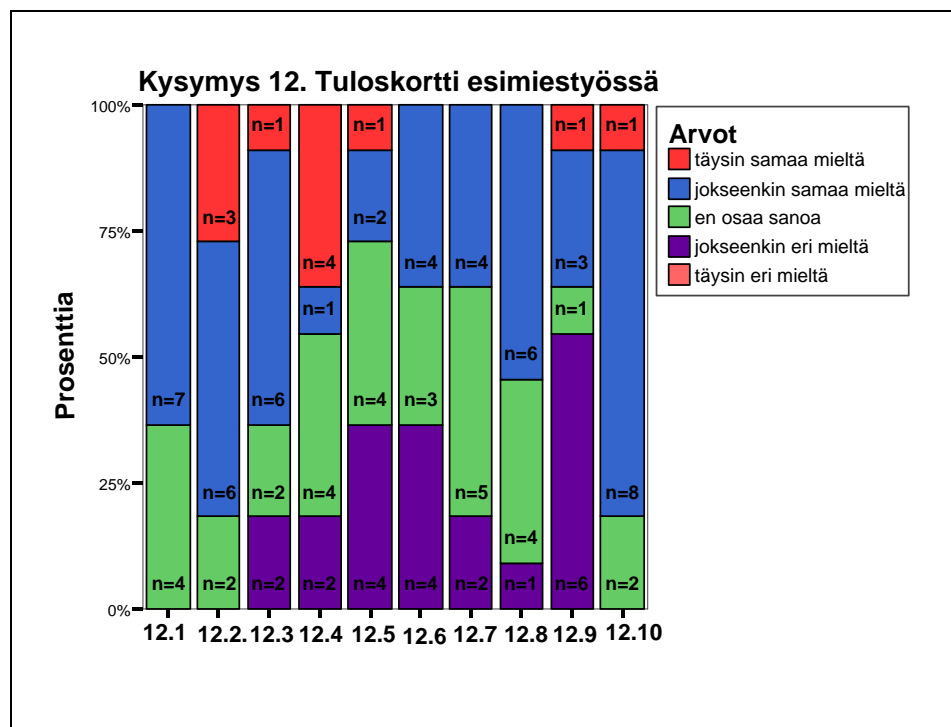
6.2.5 Tulokortti esimiestyössä

Kysymykset 11-13 on tarkoitettu vain esimiehille vastattavaksi. Esimiesasemassa olevia vastaajia oli yhteensä 11. Kysymyksessä 11 selvitettiin esimiesten pohjatietoa tulokortista, koska sillä voi olla paljonkin vaikutusta siihen, miten tulokortin käyttöönottoon suhtaudutaan. Kysymykseen 11 vastanneita esimiehiä oli yhteensä 10 ja heistä puolet oli kuullut / tutustunut tulokorttiin ennen, kuin siitä alettiin puhua kohdeyrityksessä (Liite 4). Esimiehet ovat tutustuneet tulokorttiin lähinnä erilaisissa koulutuksissa.

Kysymyksessä 12 oli yhteensä 10 eri väittämää, joita arvioitiin Likertin asteikolla. Keskiarvot ja vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 9 ja kuviossa 14.

Taulukko 9 Kysymyksen 12 väittämät ja niiden keskiarvot

Kysymys 12 keskiarvot	
Kysymys:	Keskiarvo
12.1 Tulokortti helpottaa omaa työtäni esimiehenä	3,64
12.2 Tulokortin avulla yrityksen painopisteiden viestiminen henkilöstölle on helpompaa kuin aiemmin	4,09
12.3 Tulokorttiin liittyvän tiedon saaminen on ollut helppoa	3,55
12.4 Tulokorttiin liittyvä yhteistyö johtoryhmän kanssa on ollut riittävää	3,64
12.5 Koko henkilökunnan osallistuminen tulokortin laatimiseen on ollut riittävää	3,00
12.6 Olen mielestäni onnistunut hyvin viemään tulokorttiin liittyvää tietoa eteenpäin henkilökunnalle	3,00
12.7 Olen pystynyt hyödyntämään tulokorttia jokapäiväisessä työssäni esimiehenä	3,18
12.8 Huomioin tulokortin tavoitteet myös muussa henkilökunnalle annettavassa ohjauksessa	3,45
12.9 Tulokortin laatimiseen, käyttöönottamiseen ja henkilökunnan sitouttamiseen on käytetty sopivasti aikaa	2,91
12.10 Uskon myös tulevaisuudessa hyödyntäväni tulokorttia aktiivisesti omassa työssäni	3,91



Kuvio 14 Kysymyksen 12 vastaukset

Täysin eri mieltä olevia vastauksia ei ollut yhdessäkään kohdassa. Tulokortin katsotaan helpottaneen painopisteiden viestimistä henkilöstölle, koska tämä kohta (12.2) sai parhaimman keskiarvon. Kyseessä oli ainoa väittäjä kyselyssä, jossa keskiarvo kohosi yli neljän. Esimiehet ovat enemmän samaa mieltä eri väittäjien kanssa kuin henkilökunta yleensä.

Tässä pelkästään esimiehille tarkoitettussa osiossa lähes kaikkien kohtien keskiarvot olivat yli 3:n. Vain kohdassa 12.9 arvioitaessa onko tulokortin käyttöönottoon käytetty sopivasti aikaa, hieman yli puolet oli jokseenkin eri mieltä ja keskiarvokin jäi alle kolmen 2,91:n. Myös henkilökunnan osallistumisen riittävydessä (kohta 12.5) sekä esimiehen omassa onnistumisessa viedä tietoa eteenpäin (kohta 12.6) reilu kolmasosa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo oli molemmissa kohdissa tasan 3.

Kuusi esimiestä vastasi kysymykseen 13, jossa pyydettiin mainitsemaan kolme tulokortin tärkeintä hyötyä oman työn kannalta. Jokainen vastaaja näki yhtenä tulokortin tärkeimmistä hyödyistä sen, että tulokortti selventää ja konkretisoi yrityksen tavoitteita, strategisia suuntauksia ja päämääriä. Lisäksi tulokortin koettiin helpottavan tavoitteiden viestimistä muille työntekijöille. Tulokortin avulla voidaan myös paremmin hahmottaa oman prosessin osuus kokonaisuudesta, antaa paremmat suunta- viivat omalle esimiestyölle sekä helpottaa suunnittelua ja tavoitteiden seurantaa oikeiden mittareiden avulla. Hyötyinä koettiin myös mittarit, liittäminen tulospalkkaukseen sekä koko tiimin osallistuminen ja sitoutuminen.

Esimiehet ovat selvästi pystyneet sisäistämään tulokortin hyödyt ja vaikuttavat olevan tyytyväisiä järjestelmään. Kysymyksen 12 vastausten analysoinnissa on noudatettava kuitenkin tiettyä varovaisuutta, koska vastaajien joukko oli niin pieni. Yhdenkin vastaajan mielipide saattaa muuttaa vastausten keskiarvoja ja jakaumaa ratkaisevasti.

Viimeinen kysymys 14 oli avoin kysymys, jossa koko henkilökunnalta pyydettiin mielipiteitä tai kehittämideoita. Vastauksia tuli yhteensä 10, joten on huomioitava että seuraavassa esitetyt mielipiteet eivät kata koko organisaatiota, vaan ovat yksittäisten työntekijöiden mielipiteitä. Ainoastaan mittareiden selkiyttäminen ja konkretisointi kävi ilmi useammista vastauksista. Palautetta tuli siitä, että henkilökunnan mielipiteet pitäisi ottaa paremmin huomioon tulokorttia tehtäessä, eikä vain tuoda valmista korttia näytettäväksi. Tulokorttia sanottiin myös ”muodiksi”, jonka uskotaan vanhenevan. Myös liikaa vieraskielisten sanojen määrää kritisoi tiin. Yksi vastaaja ei ole huomannut tulokortissa muuta eroa vanhaan painopiste- ja tulostavoitemenetelmään, kuin että se on liian laaja ja raskaskokoinen.

Vastausten perusteella kehittämistä koettiin siinä, miten voisi hahmottaa oman työn liittymisen tulospalkkausmittareihin ja koko konsernin tulokseen. Mittareiden pitäisi olla sellaisia että niihin pystyisi omalla, arkipäiväisellä työllä paremmin vaikuttamaan. Näin motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen paranisi. Tavoitteita pitäisi olla vähän, mutta ne olisi vietävä loppuun saakka. Lisäksi palaveritasolla toivottiin tarkastelua useammin kuin kerran vuodessa.

6.3 Johtopäätökset henkilöstölle tehdystä kyselystä

Henkilökunnalle toteutetun kyselyn tulokset vastaavat hyvin johtoryhmän ajatuksia. Pääpiirteittäin suhtautuminen on positiivista, suurimmassa osassa kysymyksistä keskiarvot nousivat yli kolmen. Negatiivista suhtautumista tulokorttiin ei muutamaa yksittäistä kommenttia lukuun ottamatta kyselyssä havaittu. Mielestäni tämä on hyvä tulos siihen tilanteeseen nähden, että asia on kaikille aivan uusi ja tulokortti on ollut käytössä vasta vähän aikaa.

Vaikka lähes 60 % vastaajista katsoo oman tiedonsaantinsa tulokorttiin olleen riittävää, tutkimuksen muista osista käy kuitenkin erittäin hyvin selville se, että koulutusta ja tietotusta ainakin osalle henkilökunnasta tarvittaisiin vielä lisää. Vain reilu 20 % vastaajista katsoi tarvitsevansa lisää koulutusta tulokortista, mutta toisaalta alhainen luku voi johtua siitäkin, että tulokorttia ei mielletä kovinkaan tärkeäksi omalle työlle. Tällöin ajatellaan, että oman työn kannalta koulutusta ei tarvita ollenkaan.

Henkilökunnan lisäkoulutusta mietittäessä kannattaa suunnitella tarkkaan, miten koulutus järjestetään. Kaikkein paras tapa olisi varmaankin miettiä tulokorttiin liittyviä asioita yhdessä pienissä ryhmissä. Tässä voisi hyödyntää esimiehiä, jotka kyselyn perusteella ovat sisäistäneet tulokortin idean. Esimiehille voisi järjestää vielä tarkemman koulutuksen, jossa painotettaisiin miten ja millä lailla tulokorttia pitäisi oman tiimin kanssa käydä läpi. Tärkeämpää kuin painottaa tulokortin ideaa ja teoriaa, olisi saada jokainen työntekijä ymmärtämään tulokortti, sen mittarit ja niiden kytkeytyminen omaan työhön.

Tulokorttiin liittyvistä asioista oltaisiin varmasti oltu vielä enemmän samaa mieltä, jos koko henkilökunnan tietämys tulokortista olisi ollut parempi. Useat täysin eri mieltä olevat vastaukset liittyvät varmastikin epätietoisuuteen koko tulokortista, koska 12,5 % vastaajista koki, että ei ole saanut mitään tietoa tulokortista. Hyvää on kuitenkin se, että suurin osa henkilökunnasta suhtautuu positiivisesti tulokorttiin ja sen käyttöön kohdeyrityksessä.

Tulokortti mielletään usein enemmän johdon apuvälineeksi ja suorittavan tason työntekijästä se voi tuntua hieman kaukaiselta. Työntekijöiden roolia tavoitteiden saavuttamisessa ei tule silti vähätellä. Kyselyn perusteella tulokortin käytännönläheisyydessä ja yksiselitteisyydessä on parantamisen varaa. Järjestelmästä pitäisi ainakin alkuvaiheessa saada tehtyä sen verran yksinkertainen ja konkreettinen, että henkilökunta omaksumisi sen käytön vaivattomasti. Tämä tehtävä ei kuitenkaan ole kovin helppo. Henkilökunnan ottaminen enemmän mukaan miettimään päämääriä ja tavoitteita viestisi sitä, että heidän mielipidettään arvostetaan ja tällöin tavoitteisiin sitoutuminenkin on varmasti vahvempaa kuin tilanteessa, jossa tavoitteet ja mittarit annetaan valmiina eteen ja sanotaan että näiden eteen tehdään töitä.

Monien kysymysten keskiarvo on lähellä kolmea, mutta lähes joka kohdassa selvää hajontaa on kuitenkin molempiin suuntiin. Tämä on toisaalta hyvä asia, koska huomataan että kysymyksistä ollaan oikeasti jotakin mieltä ja niitä on mietitty, eikä laitettu joka kohtaan neutraalia 3 = en osaa sanoa vastausta. Tässä tulee hyvin esiin myös esimiesten, toimihenkilöiden ja työntekijöiden välinen ero, mitä jo johtoryhmän haastatteluiden perusteella osattiin odottaakin. Esimiehet ovat kyllä sisäistäneet tulokortin käytön, mutta toimihenkilöiden ja etenkin työntekijöiden keskuudessa on vielä paljon tehtävää. Tämä on ihan luonnollista, koska esimiehet ovat työnsä kautta olleet enemmän tekemisissä tulokortin kanssa ja lisäksi he ovat saaneet enemmän koulutusta tulokortin käyttöön.

Kohdeyrityksen johto näki yhtenä tulokortin parhaista puolista sen, että se selkiyttää sekä heidän omaa työtään että koko yrityksen toimintaa. Kyselyn perusteella henkilökunnan osalta ei voida olla aivan samaa mieltä, koska tässä kohtaa (kysymys 7.4) keskiarvo jäi kolmea alhaisemmaksi ja eriäviä mielipiteitä oli enemmän. Vaikka tulokortin ei katsota niin paljon selkiyttävän omaa toimintaa, henkilökunnasta suurin osa ymmärtää sen avulla paremmin yrityksen tavoitteet ja päämäärät (kysymys 7.3). Myös esimiesten vastauksista ja avoimista kommentteista kävi hyvin selville, että tulokortin avulla yrityksen painopisteiden viestiminen henkilökunnalle on helpompaa kuin aiemmin. Tällä hetkellä pitäisi vain saada henkilökuntaa ymmärtämään paremmin, miten he omalla työllään pystyisivät vaikuttamaan päämäärien saavuttamiseen.

Mittaaminen saatetaan joskus kokea ”kyttämisen” välineeksi. Kysymyksen 8.1 positiivisen tuloksen perusteella näyttäisi siltä, että suurin osa kohdeyrityksen henkilökunnasta ymmärtää, että mittaamisen tarkoitus on kehittää yritystä eikä seurata työntekijöiden työtä. Mittaamisen toteuttamisen helppoudesta moni oli jonkin verran eri mieltä, mikä ei sinänsä ole ihme, koska mittaaminen useinkaan ei ole kovin yksiselitteistä. Muutenkin mittareiden selkeyteen ja konkreettisuuteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, koska myös avoimissa vastauksissa toivottiin sitä. Tähän auttaa varmaan osalta lisäkoulutus ja perehdyttäminen ja toisaalta myös mittariston yksinkertaistaminen karsimalla mittareiden määrää.

7 Johtopäätökset

Tässä tutkintotyössä on esitetty ne tuloskortin teoriaan liittyvät asiat, jotka mielestäni kaikkien tuloskortin kanssa työskentelevien olisi hyvä tiedostaa ja omaksua. Teoreettisesta viitekehystä suuri osa pohjautuu tuloskortin alkuperäisten luojien kirjoituksiin, joten siihen on hyvä suhtautua tietyllä varauksella. Tuloskortti ei välttämättä ole niin ylivoimainen kuin heidän kirjoituksistaan saattaa ymmärtää. Myös muilla organisaation ohjausmenetelmillä voidaan varmastikin päästä yhtä hyviin tuloksiin. Vaikka tuloskortin laatimiseen ei päädyttäisikään, mielestäni tuloskorttiin liittyvä teoria on käyttökelpoista myös kaikessa muussa organisaatiossa tapahtuvassa mittaamisessa tai johtamisessa.

Tasapainotetun tuloskortin rakentamiseen liittyy paljon sääntöjä ja ohjeita, joita noudattamalla teoriassa pitäisi saada aikaan hyvä mittaristo. En kuitenkaan usko, että tuloskorttia saa ikinä otettua käyttöön, jos sen rakentamisessa noudattaa täydellisesti kaikkia mittareille, mittaristolle ja käyttöönottoprosessille asetettavia vaatimuksia. Nämä ohjeet on hyvä tiedostaa, mutta niiden noudattamista tärkeämpää on löytää kuhunkin organisaatioon ja tilanteeseen parhaiten sopivat käytännöt, jotka tuottavat organisaatiolle oikeanlaista informaatiota ja sopivat osaksi sen johtamisjärjestelmää.

Tuloskortin kehittäminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä johdon ja esimiesten sitoutuminen tuloskorttiin näyttää olevan vahvaa. Sen sijaan kehittämistä on muun henkilökunnan, etenkin suorittavan tason työntekijöiden, koulutuksessa. Lisäkoulutuksen ja informaation lisäksi erityisiä kehittämiskohteita on mielestäni mittareiden karsiminen ja mittariston selkiyttäminen sekä tuloskorttiin liittyvä seuranta. Nämä kaikki kolme kehittämiskohdetta tukevat toisiaan, järjestelmällisemmällä seurannalla ja mittareiden karsimisella henkilökunnan koulutus ja sisäistäminen on varmasti helpompaa. Jos mittaristo on selkeämpi, myös seurannan järjestäminen on helpompaa ja toisaalta taas lisäkoulutus henkilöstölle auttaa näkemään tuloskortin kytkökset ja sitä kautta selkiyttämään mittaristoa. Seuraavassa on omia ehdotuksiani kohdeyrityksen tuloskortin kehittämiseen.

Tuloskortin idea on ottaa mukaan kaikki yrityksen onnistumisen kannalta kriittiset osa-alueet, mutta varsinkin käyttöönottovaiheessa olisi mittareiden määrä syytä pitää vähäisenä, vaikka se tapahtuisi muiden hyvään tuloskorttiin liittyvien ”sääntöjen” kustannuksella. Suuri määrä mittareita tekee tuloskortista raskaan järjestelmän, jolloin henkilökunnan sitoutuminenkin on vaikeampaa, koska tuloskortin käyttö koetaan hankalana. Pahimmassa tapauksessa tuloskorttijärjestelmä unohdetaan kokonaan.

Pienellä mittarimäärällä aloittaneet yritykset ja yksiköt ovat päässeet parhaisiin tuloksiin tuloskortin käytön onnistumisessa. Myös kohdeyrityksessä olisi hyvä karsia mittareita. Koska näkökulmia on paljon, kaksikin (tai enintään kolme) mittaria yhtä näkökulmaa kohden mielestäni riittäisi. Samalla myös menestystekijöitä ja strategisten toimenpiteiden määrä voisi karsia. Pienemmällä mittarimäärällä järjestelmä tulisi käytössä toimivammaksi, jolloin henkilökuntakin voisi helpommin oivaltaa tuloskortin idean ja osaisi myöhemmin hyödyntää mittaristoa entistä tehokkaammin.

Mittareiden määrän karsimisen ohessa mittariston selkiyttämiseen voisi auttaa myös strategiakarttojen laatiminen sekä mittareiden vienti alemmas organisaatioon. Strategiakartat auttavat kiinnittämään entistä tarkemmin huomioita eri mittareiden välisiin syy-seuraussuhteisiin ja ne ovat myös hyvä visuaalinen esitysmuoto henkilöstön kouluttamiseen. Vaikka mittariston vienti alemmas organisaatioon koettiin raskaana, voisi tulevaisuudessa kuitenkin miettiä, voisiko tiimeille tai jopa eri henkilöille asettaa muutamia mittareita vaikka vain yhteenkin näkökulmaan. Tuloskorttia ei kannata täydellisenä rakentaa jokaiselle tiimille tai henkilölle erikseen, mutta jalkauttamalla muutaman toimenkuvaan sopivan kriittisen mittarin alemmas, voisi henkilökunnan huomio kiinnittyä vielä paremmin näille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin tuloskortista tulisi entistäkin konkreettisempi, jolloin myös henkilökunnan ymmärrys koko tuloskorttijärjestelmästä voisi lisääntyä.

Vaikka mittareita ja toimenpiteitä tuloskortista karsitaankin, se ei tarkoita sitä, ettei asioita voitaisi mitata tai esimerkiksi kaikkia strategisia toimenpiteitä toteuttaa. Kaikki tälläkin hetkellä tuloskortissa mukana olevat asiat on hyvä pitää mielessä, mutta niistä olisi valittava vain ne tärkeimmät, joihin tällä hetkellä panostetaan eniten. Esimerkiksi Kuvion 5 kuvassa talousnäkökulmaan on valittu seitsemän eri strategista toimenpidettä vuodelle 2005. Kaikki ovat varmasti tärkeitä asioita, mutta pystytäänkö kaikkiin niihin millään panostamaan riittävästi yhden vuoden aikana?

Ensimmäisenä mittareista olisi karsittava kaikki sellaiset mittarit, jotka eivät liity toteutettavaan visioon, strategiaan tai menestystekijöihin. Toivasen (2001:147) Tulikivi-konsernissa karsintaa jatkettiin arvottamalla mittarit ja karsimalla näkökulmittain samansisältöiset mittarit, joilla oli vähän tulosvaikutusta. Tämän jälkeen jokainen johtoryhmän jäsen sai nimetä näkökulmittain kolme tärkeintä mittaria. Tuloskorttiin valittiin kolme eniten ääniä saanutta mittaria, jonka jälkeen tarkasteltiin mittaristoa vielä kokonaisuutena. Samaa tekniikkaa voisi soveltaa myös kohdeyrityksen tuloskortin päivittämiseen.

Toinen kehittämistä kaipaava asia kohdeyrityksen tuloskortissa oli mittariston seurannan järjestäminen. Vaikka itse mittaristo on kutakuinkin rakennettu, mielestäni seuranta ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä

konkreettisia toimenpiteitä pitäisi tarkentaa. Johto itse on päävastuussa, mutta olisi hyvä miettiä pystyisikö henkilökunnasta saamaan useammille mittareille ja tavoitteille vastuuhenkilöitä. Tällöin henkilökunnalla voisi olla enemmän motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloskortin kehittämiseen.

Tuloskortin voisi tuoda myös näkyvämmiin henkilökunnalle, niin että sen löytäisi esimerkiksi kohdeyrityksen intranetistä. Tällöin koko henkilökunta pääsisi sitä kautta näkemään mittarit ja painopistealueet sekä myös seuraamaan miten hyvin mittareiden tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu. Tämä voisi motivoida myös mittariston seurantaa ja tavoitearvojen päivittämistä paremmin, koska mittareiden saamista arvoista olisi kiinnostunut useampi henkilö.

Kokonaisuudessaan kohdeyrityksen tuloskortin käyttöönottoprosessi vaikuttaa onnistuneelta. Tällä hetkellä on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että mittaristoa oikeasti kehitetään ja päivitetään, eikä hylätä useita tuloskorttiin uhrattuja työtunteja. Jos järjestelmä koetaan liian vaikeana, tuloskortin kehittäminen usein jää ja sitä ei oikeasti hyödynnetä johtamisen apuvälineenä. Oikein rakennettuna tasapainotettu tuloskortti toimii hyvin nykyorganisaation vahvana johtamisen apuvälineenä aikakaudella, jolloin johdon on osattava ennakoida muutokset ja tätä varten oltava entistä enemmän tietoinen organisaation suunnasta ja suorituskyvystä useammista eri näkökulmista katsottuna.

Lähteet

- Alhola Kari, Lauslahti Sanna 2003a. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä: osa 1. Tilisanomat 2, 39-45.
- Alhola Kari, Lauslahti Sanna 2003b. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä: osa 2. Tilisanomat 3, 51-57.
- Balanced Scorecardin pääpiirteitä. Tietopalvelu Käyttötieto Oy. [online] [viitattu 16.8.2005]. www.kolumbus.fi/kayttotieto/ksbscpaapiirteet.htm
- 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.
- Järvenpää Marko, Partanen Vesa, Tuomela Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto- haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Kanji, Gopal K., Sá, Patrícia 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? Kartoitusta auttaa. Yritystalous 6/2000.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 2001. The Strategy-Focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. Suomennos: Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Suomentanut Margit Heinämäki, Helsinki: Talentum 2002.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 2004a. Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business Review Feb, 52-63.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 2004b. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen versio: Strategy Maps: con-

-
- verting intangible assets into tangible outcomes. Boston (Mass.): Harvard Business School Press 2003.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 2005. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review Jul-Aug, 172-180. Julkaistu ensimmäisen kerran Harvard Business Review Jan-Feb 1992.
- Kasurinen, Tommi 2003. Exploring management accounting change in the balanced scorecard context: three perspectives. Doctoral thesis. Helsinki School of Economics. Helsinki: HESE print.
- Laitinen, Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lawton, Robin 2002. Tasapainotetun mittariston tasapainottaminen. Yritystalous 4, 25-30. Alkuperäinen artikkeli: Balance your balanced scorecard. Quality Progress 3/2002.
- Lönnqvist Antti, Mettänen Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Malmi Teemu, Peltola Jukka, Toivanen Jouko 2003. Balanced Scorecard - rakenna ja sovelle tehokkaasti. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Mintzberg, Henry 1994. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, Jan/Feb, 107-114.
- Määttä, Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Neely Andy, Gregory Mike, Platts Ken 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15 (4), 80-116.
- Niemi, Jaana 2004. Balanced Scorecard strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluna. Tutkintotyö. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere : Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Niven, Paul R. 2002. Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus 1998. Balanced Scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suomentanut Maarit Tillman, Porvoo: WSOY.
- Onko BSC oikotie onneen? Qualitas Fennica Oy. [online] [viitattu 15.9.2005]. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/onkobscoikotieonneen.html>
- Pellinen, Jukka 1999. Uusia mittareita johtajille – tasapainotettuja mittaristoja Amerikan malliin tai johdon mittaritauluja ranskalaisittain. Tilisanomat 1, 62-65.

Porter, Michael E. 1996. What is strategy? Harvard Business Review Nov-Dec, 61-78. Suomeksi: Mitä on strategia? Yritystalous 2/1997.

Simons, Robert 1995. Control in an age of empowerment. Harvard Business Review Mar/Apr, 80-88.

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

Kohdeyritykseen liittyvät lähteet:

Esimiespalaveri 2004. Luentokalvot. Strateginen johtaminen ja tulokortti. 26.4.2004.

Johtoryhmän haastattelu 2005. Kohdeyrityksen johtoryhmän haastattelut 21.1.2005.

Kohdeyrityksen tulokortti 2005.

Kohdeyrityksen internetsivut. [online] [viitattu 4.10.2005]

Taulukot tulospalkkion laskemiseksi 2005.

Toimintakertomus 2004.

Toimintakäsikirja.

Liitteet

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