

YRITYSTASON TULOSKORTTI - CASE: VISMA SOFTWARE OY

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Laura Roine
2009

Laskentatoimen ja rahoituksen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



YRITYSTASON TULOSKORTTI CASE: VISMA SOFTWARE OY

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen toteutettiin toimeksiantona Visma Software Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa Visma Software Oy:lle yritystason tuloskortti. Tuloskortin tuli olla strategisia tavoitteita heijastava sekä ohjata työntekijöiden toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Lisäksi tuloskortin avulla haluttiin vaikuttaa organisaatiokulttuurin muutokseen.

Lähdeaineisto

Tutkimuksessa käytettiin lähdeaineistona Balanced Scorecardiin, tuloskortin rakentamiseen sekä organisaatiokulttuurin muutokseen liittyvää koti- ja ulkomaista kirjallisuutta. Lisäksi empiriaosuudessa hyödynnettiin case-yrityksen sisäisiä dokumentteja, vapaamuotoisia haastatteluja ja keskusteluja sekä kirjoittajan henkilökohtaisia havainnoita.

Aineiston käsittely

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytettyä kirjallisuutta hyödynnettiin rakennettaessa case-yritykselle strategiakarttaa sekä tuloskorttia. Yrityksen sisäisiä dokumentteja, haastatteluja, keskusteluja ja kirjoittajan havainnoita käytettiin empiriaosuudessa tutustuttaessa yrityksen nykytilanteeseen. Tämän lisäksi yrityksestä kerätyn informaation avulla saatiin selville yrityksen erityispiirteet, jotka otettiin huomioon tuloskorttia rakennettaessa.

Tulokset

Tutkimuksen lopputuloksena muodostettiin case-yritykselle alussa määriteltyjen tavoitteiden mukainen yritystason tuloskortti. Tulokset eivät ole yleistettävissä, koska tuloskortin laadinnassa on otettu huomioon yhden yrityksen erityispiirteet.

Avainsanat

Balanced Scorecard, tuloskortti, strategiakartta, organisaatiokulttuurin muutos

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	3
1.1 Taustaa	3
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	5
1.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus	6
1.4 Tutkimuksen rakenne	9
2. BALANCED SCORECARD	9
2.1 Taustaa	9
2.2 Peruselementit	11
2.2.1 Visio.....	11
2.2.2 Strategia	12
2.2.3 Näkökulmat.....	14
2.3 Balanced Scorecard strategisena ohjausjärjestelmänä	19
2.3.1 Ohjausjärjestelmän käsite	19
2.3.2 BSC strategisena ohjausjärjestelmänä	20
2.4 Balanced Scorecardilla tavoiteltavat hyödyt.....	22
2.5 Kritiikkiä	25
3. MITTARISTON RAKENTAMINEN.....	27
3.1 Organisaatiotason valinta	27
3.2 Mittariston rakentaminen	28
3.2.1 Kriittiset menestystekijät	28
3.2.2 Syy-seuraussuhteet.....	29
3.2.3 Strategiakartta	31
3.3 Muuta rakentamisessa huomioitavaa	36
3.4 Mittariston validointi.....	39
3.5 Mittariston vyöryttäminen alemmille organisaatiotasolle.....	41
3.6 Sudenkuoppia ja onnistumisen edellytyksiä	43
4. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS	46
4.1 Organisaatiokulttuuri.....	46
4.2 Nykyisen organisaatiokulttuurin arvioiminen.....	48
4.3 Organisaatiokulttuurin muuttaminen.....	51

4.4	Muutosvastarinta	53
5.	CASE: VISMA SOFTWARE OY	54
5.1	Kohdeyrityksen esittely	55
5.2	Organisaatorakenne	56
5.3	Nykytilanne	58
5.3.1	Organisaation toiminnanohjaus	58
5.3.2	Tuloskortit	60
5.3.3	Tuloskorttien rakennusprosessi	61
5.4	Motivaatio tuloskorttiprojektille	63
6.	YRITYSTASON TULOSKORTIN RAKENTAMINEN	64
6.1	Missio, visio ja arvot	64
6.2	Strategia ja strategiset toimenpiteet	67
6.3	Strategiakartta	68
6.4	Yritystason tuloskortti	71
7.	ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7.1	Visio, strategia ja strategiset toimenpiteet	74
7.2	Strategiakartan analysointi	75
7.3	Tuloskortin analysointi	77
7.4	Mittareiden analysointi	79
7.5	Johtopäätökset	82
8.	YHTEENVETO	84
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	95

KUVALUETTELO

Kuva 1.	Konstruktivisen tutkimuksen osat	7
Kuva 2.	Alkuperäisen Balanced Scorecardin näkökulmat	15
Kuva 3.	Strategian johtaminen: neljä prosessia	20
Kuva 4.	Syy-seuraussuhdeketju	30
Kuva 5.	Yleinen strategiakarttamalli	32
Kuva 6.	Modifioitu SWOT-matriisi	35
Kuva 7.	Strategisten tavoitteiden määrittely	35
Kuva 8.	DuPont-kaavio	43
Kuva 10.	Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus	47
Kuva 11.	Visman organisaatorakenne	57
Kuva 12.	Visman strategiakartta	71
Kuva 13.	Visman yritystason tuloskortti	73

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Yritysten toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti hektisemmäksi ja epävakammaksi on yhä tärkeämpää onnistua strategian toteuttamisessa. Tämän myötä strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta ja aineettoman pääoman mittaaminen ovat nousseet keskeisiksi tekijöiksi yritysten toiminnanohjauksessa. Yrityksen aineettoman pääoman voidaan nähdä toimivan tulevaisuuden taloudellisen menestyksen ajurina (Ittner 2008, 262). Aineettoman pääoman mittaaminen on tärkeätä muun muassa sen takia, että sen avulla voidaan kiinnittää henkilöstön huomio keskeisiin asioihin, parantaa aineettoman pääoman hallintaa ja muuttaa strategia toiminnaksi (Andriessen 2004, 232-234.) Toisaalta liiallinen luottaminen taloudellisiin tunnuslukuihin saattaa johtaa käytökseen, joka parantaa yrityksen lyhytaikaista suorituskykyä pitkäaikaisen arvonluomisen kustannuksella (Porter 1992).

Aineettoman pääoman sekä muiden ei-rahamääräisten ja rahamääräisten asioiden mittaamista yhdistäviä suorituskykymittausmalleja on kehitetty useita. Näitä ovat muun muassa Ranskassa kehitetty Tableau de Board, Erkki K. Laitisen kehittämä dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä sekä suorituskykypyramidi (Epstein & Manzoni 1998; Cross & Lynch 1992; Laitinen 2003). Balanced Scorecard (BSC, tuloskortti) on myös yksi suorituskykymittaristoista, joissa on yhdistetty ei-rahamääräisten ja rahamääräisten asioiden mittaus. Kaplan ja Norton kehittivät BSC:n 1990-luvun alkupuolella tavoitteenaan korjata perinteisen, taloudellista näkökulmaa painottavan, suorituskykymittauksen puutteita (Kaplan & Norton 1992). Perinteisen suorituskyvynmittauksen puutteina nähtiin muun muassa rahamääräisten tekijöiden liiallinen painottaminen, lyhytnäköisyys ja aineettoman pääoman puutteellinen huomioiminen (Johanson ym. 2006, 843). Balanced Scorecardin avulla voidaan, aineettoman omaisuuden mittaamisen lisäksi, edistää muun muassa strategian toteuttamista ja kommunikointia sekä työntekijöiden sitoutumista tavoitteisiin.

Balanced Scorecard on yhä edelleen, yli 15 vuoden jälkeen lanseeraamisestaan, suosittu suorituskyvynmittaus- ja ohjausjärjestelmämalli. BSC:n suosiosta kertoo se, että noin 53% Bain & Companyn haastattelemista noin 1500 yritysjohtajasta käyttää Balanced Scorecardia johdon työkaluna (Rigby & Bilodeau 2009, 7). Samassa, vuonna 2009 tehdyssä

tutkimuksessa, BSC sijoittui kuudenneksi kymmenen eniten käytettyjen johdon työkalujen listalla. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan 23,2 % tutkituista suomalaisista top 500 yrityksistä oli laatinut Balanced Scorecard ja 14,8 % oli ottamassa sitä käyttöön (Toivanen 2001).

Yritykset soveltavat Balanced Scorecardia eri tavoin. Toiset käyttävät sitä pelkästään KPI (Key Performance Indicators) -mittaristona tuottamaan informaatiota, kun taas toiset käyttävät sitä ohjausjärjestelmänä ja apuna strategian implementoinnissa (Malmi 2001; Speckbacher ym. 2003). Balanced Scorecardin monipuolisista käyttömahdollisuuksista kertoo myös se, että sen perusidea voidaan soveltaa muihinkin tarkoituksiin kuin yrityksen toiminnan arvioimiseen ja ohjaamiseen. Sitä on käytetty muun muassa arvioitaessa toiminnanohjausjärjestelmien (ERP Systems, esim. SAP) suorituskykyä (Fang & Lin 2006) ja arkkitehtien apuna optimoitaessa tavoitteita (Wong ym. 2009).

Tällä hetkellä BSC nähdään enemmänkin strategisena ohjausvälineenä, kuin puhtaana suorituskykymittaristona, johon tarkoitukseen se alun perin kehitettiin. Kaplan ja Nortonia (1996b) mukaan tulokortti tulee rakentaa linkittämällä mittarit strategiaan ja toisiinsa syy-seuraussuhteita apuna käyttäen. Tämän myötä Balanced Scorecardia on kehitetty kohti strategista ohjausjärjestelmää, jonka avulla voidaan esimerkiksi toteuttaa ja kommunikoida strategiaa. Toisaalta on löydetty viitteitä siitä, että Balanced Scorecardilla on suurempi vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn silloin, kun sitä käytetään strategian implementoinnin välineenä kuin että sitä käytetään ainoastaan strategian kuvaamiseen (Braam & Nijssen 2004).

Strategian toteuttamisen onnistuminen on yrityksen menestyksellisen toiminnan kannalta oleellista. Ilman strategian kommunikointia taas strategiaa ei ole mahdollista toteuttaa (Kaplan & Norton 2001). Usein onnistuneen strategian implementoinnin esteenä on, että strategiatyössä ei osata keskittyä olennaiseen, strategiaa laativat ja toteuttavat eri henkilöt sekä tehtyjä strategioita ei ymmärretä tarpeeksi hyvin (Toivanen 2001, 5). Lisäksi strategian toteuttamisen esteitä ovat yleensä muun muassa kyvyttömyys kytkeä strategia lyhyen ja pitkän aikavälin resurssien allokointiin, strategian ja ryhmien tavoitteiden kytkemättä jättäminen sekä toiminnan ohjausjärjestelmien kyvyttömyys tuottaa strategista palautetta operatiivisen palautteen sijaan (Kaplan & Norton 1996a, 193).

Toisaalta strategian toteuttaminen vaatii myös muutoksia organisaatiokulttuurissa, sillä henkilöstö joutuu muuttamaan käytöstään ja toimintatapojaan toteuttaakseen strategiaa. Organisaatiokulttuurilla puolestaan on vaikutusta tulokorttien implementoinnin onnistumiseen. Jos organisaatiokulttuuri ei ole esimerkiksi vastaanottavainen strategista mittauksista kohtaan, vaan arvostaa enemmänkin diagnostista suorituksen mittauksista (esim. insinöörikulttuuri), saattaa se toimia esteenä tulokortin implementoinnille (Kasurinen 2002). Toisaalta myös tulokorttien onnistunut implementointi vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittymiseen (Bititci ym. 2006). Tulokortit vaikuttavat organisaatiokulttuuriin, koska henkilöstö ymmärtää strategiaa paremmin niiden avulla, jonka lisäksi he osallistuvat tulokorttien myötä strategian toteuttamiseen päivittäin (Joseph 2006, 29). Kun organisaatiokulttuurin arvot ovat yhdenmukaisia muun muassa strategian, tavoitteiden, järjestelmien ja teknologian kanssa, on organisaatiokulttuuri tärkeä tekijä haluttujen lopputulosten saavuttamisen kannalta (Ryan 2005, 432).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on rakentaa yritystasolle tulokortti, joka heijastaa yrityksen strategisia tavoitteita ja ohjaa näin ollen työntekijöiden toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Visma Software Oy:lle. Yritys kehittää lähinnä toiminnanohjaukseen liittyviä ohjelmistoja pk-yrityksille. Case-yritys on muodostunut yrityskauppojen myötä, jonka takia yksi syy lähteä kehittämään yrityksen tulokorttia on pyrkimys vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin. Tämän takia halutaan, että tulokortti toimii muodollisena ohjausjärjestelmänä, jonka avulla työntekijöiden toimintaa voidaan ohjata kohti yhteistä päämäärää ja samalla mitata strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Case-yrityksellä on ollut käytössä tulokortit yksikkö- ja tiimitasoilla noin vuoden verran, mutta yritystasolle ei ole aikaisemmin laadittu tulokorttia. Yrityksessä on kuitenkin noussut myös tarve yritystason tulokortille, joka toimii suunnannäyttäjänä muodostettaessa alemman tason tulokortteja. Tutkimuksessa tutustutaan ensin case-yritykseen ja sen nykytilanteeseen, jonka pohjalta lähdetään rakentamaan yritystason tulokorttia. Tavoitteena on muodostaa tulokortti, joka kommunikoi yrityksen strategiaa organisaatiossa alaspäin ja yhdenmukaistaa yksiköiden tulokortteja.

Tutkimuksen päätavoitteena on siis rakentaa yritystasolle strategiaa heijastava tulokortti.

Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan Balanced Scorecard -malliin ja sen soveltamiseen suorituskvynmittaus- ja ohjausjärjestelmänä case-yrityksen toivomuksesta. Aikaisemmat tulokortit ovat myös rakennettu Balanced Scorecard -mallia hyödyntäen, jonka takia mallista ei haluta luopua. Tämän takia teoriaosuudessa ei käydä läpi muita mahdollisia suorituskvynmittaus- ja ohjausjärjestelmiä, vaan keskitytään luomaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle Balanced Scorecard –kirjallisuuden perusteella. Kirjallisuutta käydään läpi voittoa tavoittelevan organisaation näkökulmasta.

Aikarajoitteiden vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle jäävät rakennetun tulokortin implementoinnin seuraaminen sekä sen liittäminen palkitsemisjärjestelmään. Tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa siihen, mikä olisi yrityksen kannalta sopiva raportointi- ja seurantamuoto tulokortille ja miten tulokorttien seuraamista ylipäättänsä voidaan kehittää.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöinen empiirinen tutkimus, jonka tekemisessä sovelletaan osittain konstruktiiivista tutkimusmenetelmää. Kasanen ym. (1991) toteavat konstruktiiivisen tutkimuksen olevan yksi soveltavan tutkimuksen muodoista, jonka tavoitteena on tuottaa sovellutuksien ja mallien avulla uutta tietoa. Näin ollen esitetty ongelma pyritään ratkaisemaan rakennettavan mallin tai sovellutuksen avulla. Olennaista konstruktiiivisessä tutkimuksessa on se, että ongelma liitetään aikaisempaan tietämykseen sekä osoitetaan ongelman ratkaisun uutuusarvo ja toimivuus.

Kuva 1. Konstruktivisen tutkimuksen osat



Lähde: Kasanen ym. 1991, 306

Konstruktivisen tutkimuksen toteutus voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen:

1. käytännöllisen ongelman löytäminen
2. teoreettisen ja empiirisen tiedon hankkiminen aiheesta
3. konstruktion rakentaminen
4. konstruktion toimivuuden testaus
5. ratkaisun ja teorian välisen yhteyden sekä uutuudenarvon osoittaminen
6. ratkaisun yleistettävyyden tutkiminen.

Tutkimuksen kriittisin ja tärkein vaihe on konstruktion rakentaminen, koska ellei tutkijalla ole esittää uutta mallia ongelman ratkaisuksi, ei tutkimuksen jatkaminen ole järkevää. (Kasanen ym. 1993.)

Kasanen ym. (1991, 306) esittävät, että konstruktioiden käytännön toimivuus tulisi selvittää kaksivaiheisen markkinatestin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään heikko markkinatesti, jossa kysytään ”onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja ollut valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossaan?”. Toinen vaihe koostuu vahvasta markkinatestistä, joka jakaantuu kahteen kysymykseen: ”Ovatko tulosvastuullisten yksikköjen taloudelliset tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen? Ovatko taloudelliset tulokset parempia niissä vertailukelpoisissa yrityksissä, jotka käyttävät konstruktiota?” Kasanen ym. kuitenkin toteavat, että vain harva konstruktio läpäisee edes ensimmäistä markkinatestia.

Tämä tutkimus jää konstruktivisluonteiseksi tutkimukseksi, sillä tulokortin implementointiprosessin ja sen toimivuuden seuraaminen ei ole aikarajoitteiden takia mahdollista. Tämän lisäksi tutkimus ei myöskään tuo uutta tietoa tieteelliselle tutkimukselle,

koska tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevaa konstruktiota. Valmiin konstruktion käyttö puolestaan lisää tutkimuksen konstruktivisuutea. Lisäksi tutkimustulokset eivät ole myöskään yleistettävissä, sillä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan yhteen yritykseen ja sen erityispiirteisiin.

Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutustumalla case-yritykseen ja keräämällä materiaalia yrityksestä. Case-yritykseen tutustuttaessa ja nykytilannetta kartoitettaessa hyödynnetään yrityksen sisäisiä dokumentteja, tehdään avoimia haastatteluja, käydään epämuodollisia keskusteluja sekä hyödynnetään kirjoittajan henkilökohtaisia havainnoita. Monipuolisten lähteiden käytöllä pyritään vahvistamaan tutkimuksen validiteettia. Yritykseen tutustuminen aloitetaan ottamalla selvää yrityksen toiminnasta, strategiasta ja organisaatorakenteesta. Tämän jälkeen selvitetään millaisia tuloskortteja yrityksellä on käytössä tällä hetkellä ja kuinka niitä käytetään. Seuraavaksi tutkitaan kuinka case-yrityksessä muodostetaan tuloskortit ja kuvataan muodostusprosessi.

Kun case-yrityksen nykytilanne on kartoitettu, siirrytään tutkimaan mitä kirjallisuus kertoo tuloskorkeista ja niiden roolista yrityksen strategisena ohjausjärjestelmänä. Teoriaosuudessa käydään läpi myös organisaatiokulttuurin muutosta lyhyesti, koska yhtenä yrityksen tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan organisaatiokulttuurin muutoksen tuloskorttien avulla. Kartoitettaessa kirjallisuutta, hyödynnetään sekä koti- että ulkomaalaisia kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Tarkoituksena on selvittää teoreettinen viitekehys tuloskortille strategisena ohjausjärjestelmänä. Tämän jälkeen rakennetaan yritystason tuloskortti teoreettista viitekehystä apuna käyttäen.

Case-yrityksessä muodostetaan kolmihenkinen työryhmä, joka koostuu talousjohtajasta, laatupäälliköstä ja kirjoittajasta. Työryhmän tarkoituksena on osallistua tuloskorttiprojektin läpivientiin ja osallistua yritystason tuloskortin rakentamiseen. Työryhmä kokoontuu aina tarvittaessa, jonka lisäksi yrityksen muuta henkilöstöä otetaan mukaan tuloskorttiprojektiin tarvittaessa. Lisäksi kirjoittaja haastattelee vapaamuotoisesti henkilöstöä yrityksen nykytilannetta kartoitettaessa. Tutkimuksen tekijällä ei ole työsuhdetta yritykseen, mutta hänellä on oma työpiste yrityksessä, joka auttaa henkilökohtaisten havaintojen tekemisessä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakaantuu teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään Balanced Scorecardin perusidea ja sen avulla saavutettavat hyödyt sekä tuodaan esille kirjallisuudessa BSC:tä kohtaan esitettyä kritiikkiä. Kolmannessa luvussa pureudutaan mittariston rakentamiseen. Luvussa kerrotaan millä tavoin mittaristo on mahdollista rakentaa sekä mitä mittariston luomisessa tulisi ottaa huomioon. Neljännessä luvussa käydään läpi organisaatiokulttuurin muutosta. Ensin esitellään organisaatiokulttuurin käsite ja miten nykyistä organisaatiokulttuuria voidaan arvioida, jonka jälkeen käydään läpi organisaatiokulttuurin muutosta ja muutosvastarintaa.

Tutkimuksen empiirinen osio alkaa luvusta viisi, jossa esitellään case-yritys ja sen nykytilanne tulokorttien suhteen. Luvussa kuusi kuvataan yrityksen strategia ja strategiakartta sekä yritykselle rakennettu tulokortti. Seitsemännessä luvussa puolestaan analysoidaan rakennettua strategiaa, strategiakarttaa ja tulokorttia sekä tehdään johtopäätökset. Tutkimus päättyy yhteenvetoon, jossa kerrataan tutkimuksen sisältö lyhyesti.

2. BALANCED SCORECARD

2.1 Taustaa

Balanced Scorecard, josta Suomessa käytetään yleensä nimeä tasapainotettu tulokortti tai pelkkä tulokortti, kehitettiin 1990-luvulla vastamaan yritysten tarpeita käyttää muitakin kuin taloudellisia mittareita arvioitaessa yrityksen suorituskykyä. Perinteiset suorituskyvynmittausmallit eivät enimmäkseen ottaneet huomioon yrityksen aineettoman pääomaa mittausta, vaan keskittyivät enemmänkin rahamääräisten asioiden mittaamiseen. Aineettoman pääoman merkitys on kuitenkin vuosikymmenien mittaan kasvanut ja siitä on tullut yrityksen kannalta kriittinen tekijä kilpailuympäristössä pärjäämisessä.

Kaplan ja Norton (1992) rakensivat suorituskykymittaristomallin, jossa on yhdistetty ja taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Se perustuu neljään eri näkökulmaan: taloudelliseen,

asiakas-, tehokkuus- ja oppimisnäkökulmaan. Mallissa otetaan huomioon tasapaino pitkien ja lyhyen aikavälin tavoitteiden, rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden, tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden sekä ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. (Kaplan & Norton 1996a.) Tästä juontuu nimi tasapainoinen tulokortti. Tämän lisäksi Balanced Scorecardissa kiinnitetään huomiota tasapainoon tavoitteiden ja vastuiden välillä. Vastuut tulee jakaa ja olla henkilöstön hyväksymiä, jotta tasapainoiset tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. (Chavan 2009, 404.)

Alun perin Kaplan ja Nortonin rakentama mittaristo oli tarkoitettu lähinnä suorituksen mittaukseen, mutta käyttökokemusten ja palautteen myötä sitä ryhdyttiin kehittämään enemmän kohti strategista ohjausjärjestelmää. Huomattiin, että tulokortin avulla yrityksen strategiaa pystytään muuttamaan toiminnaksi ja myös viestittämään strategiaa paremmin organisaatioon. Samalla todettiin, että mittaristo toimii paremmin apuna strategian toimeenpanossa, jos mittaristo rakennetaan syy-seuraussuhteiden perustella. Aikaisemmassa tulokortin versiossa mittaristoon valitut mittarit ovat enemmänkin yksittäisiä mittareita näkökulmien sisällä kuin syy-seuraussuhteissa toisiinsa. Jos tarkoituksena on kehittää mittaristo osaksi yrityksen ohjausjärjestelmää, tulee mittarit ja tavoitteet johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta. (Kaplan & Norton 1996a.)

Nykyään käytössä olevat Balanced Scorecard -mittaristot voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin käyttötarkoituksen perusteella: sidosryhmämittaristoihin, KPI (Key Performance Indicators) –mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Sidoryhmämittaristossa näkökulmina ovat yrityksen kannalta tärkeimmät sidoryhmät, kuten yleensä esimerkiksi omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Mittaristossa otetaan huomioon sidoryhmien tavoitteet, jotka yrityksen on tarkoitus saavuttaa ollakseen menestyksellinen. Näin ollen mittaristossa ei oteta huomioon kuinka yritys tulee saavuttamaan nämä tavoitteet, vaan ainoastaan mitataan millä tasolla tavoitteet on saavutettu. Tästä johtuen mittaristo ei kuvaa yrityksen strategiaa. (Malmi ym. 2006, 34-35.)

Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen malli Balanced Scorecardista kuvaa KPI-mittaristoa. KPI-mittaristo rakennetaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden mittareiden pohjalta. Jokaista näkökulmaa tarkastellaan usein erillisenä näkökulmana, eikä näin ollen myöskään KPI-mittaristo kuvaa yrityksen strategiaa. Usein mittarit ovat lisäksi lähinnä tulostittareita, jolloin Balanced Scorecardin tasapaino on vaarassa. Tästä huolimatta useat yritykset ovat

onnistuneet käyttämään KPI-mittaristoja parantamaan suorituksen mittaustaan. Kolmas Balanced Scorecard-mittaristotyyppi on strategiamittaristo. Strategiamittaristot perustuvat strategiakarttaan ja syy-seuraussuhteiden määrittelyyn. Täten strategiamittaristot heijastavat yrityksen strategiaa. Mittaristot sisältävät sekä tulostittareita, jotka kertovat mihin yrityksellä on tarkoitus päästä sekä ennakoivia mittareita, jotka kuvaavat miten tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Malmi ym. 2006, 35-37.) Tässä tutkimuksessa keskitytään enimmäkseen juuri strategiamittaristoihin.

Yleisesti ottaen strategialähtöinen mittaristo pyrkii parantamaan yrityksen toiminnan seuraamista kolmella eri tavalla: keskittymällä olennaiseen, tasapainolla ja integraatiolla. Strateginen mittaristo auttaa kiinnittämään huomion menestymisen kannalta olennaisiin tekijöihin, koska se on laadittu strategian perusteella. Tämän lisäksi strateginen mittaristo ottaa huomioon useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen. Näitä tekijöitä on kehitettävä tasapuolisesti, jotta kestävä tuloksellisuus saavutetaan. Strategisen mittariston avulla pystytään myös yhdenmukaistamaan yrityksen toimintaa tavoitteiden ja strategian kanssa, jolloin asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Kankkunen ym. 2005, 103-104.)

2.2 Peruselementit

2.2.1 Visio

Visio on keskeisessä osassa Balanced Scorecardin rakentamisessa, koska BSC:n tavoitteena on muuttaa yrityksen visio ja strategia mittareiksi, joiden avulla pystytään seuramaan miten vision ja strategian toteuttamisessa on onnistuttu (Niven 2005, 13). Visio kuvaa yrityksen tilaa tulevaisuudessa, jonka täytyy olla realistinen, uskottava ja houkutteleva (Nanus 1996, 21). Toisin sanoen, visio voidaan määritellä myös yrityksen tulevaisuuden strategiseksi tahtotilaksi, joka halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä (Kamensky 2008, 83). Kaplan ja Norton (2004b, 54) puolestaan toteavat, että visio toimii organisaation suunnannäyttäjänä ja sen avulla työntekijät ymmärtävät, minkä takia he toimivat osana organisaatiota.

Menestyksellisiä yrityksiä tutkittaessa on huomattu, että yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on ollut selkeä ja voimakas visio. Kamensky (2008, 83-89) on listannut hyvän vision tunnusmerkkejä. Hyvä visio on muun muassa selkeä ja yksinkertainen, uskottava ja

johtonmukainen sekä vaikuttava ja voimakas. Tämän lisäksi hyvä visio tulee myös sitoa aikaan, jotta se on helpommin ymmärrettävissä organisaatiossa. Visioon sopiva aikajänne puolestaan riippuu toimialan luonteesta ja yrityksen tilanteesta.

Balanced Scorecardia rakennettaessa on mahdollista johtaa tulostittareita suoraan visiosta, jos visio on tarpeeksi selkeä. Esimerkiksi jos yrityksen visiona on tietyn markkinaosuuden saavuttaminen tietyn ajanjakson kuluessa, voidaan visiosta johtaa suoraan tulostittari taloudelliseen näkökulmaan. Toisaalta, jos visio ei ole selkeä eikä sitä ole sidottu aikaan, olisi organisaation hyvä täsmentää strategisten tavoitteiden avulla kuinka visio aiotaan saavuttaa. (Malmi ym. 2006, 62.)

2.2.2 Strategia

Strategian määritelmiä ja tulkintoja on kirjallisuudessa useita. Tässä tutkielmassa keskitytään määritelmiin ja tulkintoihin, jotka ovat oleellisia Balanced Scorecardin näkökulmasta. Yleisellä tasolla strategia voidaan todeta olevan yritysjohton, osin tietoisesti ja osin implisiittisesti muodostettu, näkemys ja toimintasuunnitelma, joka ohjaa liiketoimintaa pitkällä aikavälillä (Vanhala ym. 2002, 90-91). Kamensky (2008, 19) puolestaan esittää, että strategia koostuu yrityksen tietoisesti valituista keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista.

Organisaatiolla on voimassa yhtä aikaa useita eri strategioita, kuten esimerkiksi henkilöstö-, markkinointi-, tuotekehitys- ja kilpailustrategia. Balanced Scorecardia rakennettaessa tulisi kaikista strategioista koota yritykselle yksi yhteneväinen strategia, jossa kaikki näkökannat on otettu huomioon. Toisaalta nähdään, että yrityksen kilpailustrategia on hyvä lähtökohta mittariston luomisvaiheessa, sillä juuri se on usein esteenä vision toteuttamiselle. (Malmi ym. 2006, 63-64.) Butler ym. (1997, 244) toteavat, että yrityksen strategian tulisi olla yleisesti ymmärretty ja hyväksytty ennen kuin voidaan ryhtyä rakentamaan tulokorttia, jotta resurssit on mahdollista kohdistaa oikein.

Kaplan ja Norton (2004a) käyttävät strategiakarttojen rakentamisen yhteydessä Michael Porterin luomaa kilpailustrategiamallia. Porterin (1996, 61-62) mukaan yrityksen strategia on sellaisten toimintatapojen valitsemista, joissa yritys on ylivertainen ja joiden avulla se

erottautuu kilpailijoista. Kilpailijoista erottautuminen voi tapahtua joko tuottamalla enemmän arvoa asiakkaille (differentiivstrategia) tai saman verran arvoa kuin kilpailijat, mutta alemmalla kustannuksella (kustannusjohtajuusstrategia). Nämä keinot on mahdollista myös yhdistää.

Lisäksi Porter painottaa operatiivisen tehokkuuden erottamista strategiasta. Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa, että yritys suoriutuu kilpailijoitaan tehokkaammin samoista toiminnoista, kun taas strategian tavoitteena on suorittaa joko eri toiminnot tai samat toiminnot eri tavalla. (Porter 1996, 61-62.) Malmi ym. (2006, 64) kuitenkin toteavat, että operatiivista tehokkuutta ei tulisi unohtaa mittariston laadinnassa, jos tehokkuuden varmistaminen on toiminnan kannalta kriittistä.

Hax ja Wilde II (1999, 11-13) puolestaan kritisoivat Porterin strategiamallia liian suppeaksi. He toteavat, että nykyisessä toimintaympäristössä yritykset eivät kilpaile ainoastaan kustannusjohtajuudella ja differoinnilla. Hax ja Wilde II rakensivat tutkimustensa perusteella Delta-strategiamallin, jossa yhtenä osana määritellään yrityksen vaihtoehtoiset kilpailustrategiat. Yritys pystyy kilpailemaan markkinoilla kolmella eri tavalla: parhaalla tuotteella, asiakasratkaisulla tai ”system lock-in”. Parhaan tuotteen strategia perustuu Porterin esiin tuomiin keinoihin kilpailla alhaisilla kustannuksilla tai differoinnilla. Asiakasratkaisustrategiassa sen sijaan tarjotaan laajempaa ja räätälöidämpää tuote- tai palveluvalikoimaa, jotka mahdollisimman hyvin täyttävät asiakkaiden tarpeet. ”System lock-in”-strategiassa keskitytään luomaan kokonaisvaltaista tarjontaa asiakkaille houkuttelemalla täydentäviä tuotteita tai palveluja tarjoavia yrityksiä mukaan toimintaan. Hyvä esimerkki ”system lock-in”- strategiaa käyttävästä yrityksestä on Microsoft.

Treacy ja Wiersema (1995) ovat myös tuoneet oman panoksensa kilpailustrategiakeskusteluun. He jakavat strategian kolmeen eri tyyppiin: operatiivisen ylivertaisuuden strategiaan, läheisen asiakassuhteen strategiaan ja tuotejohtajuuden strategiaan. Operatiivisen ylivertaisuuden strategian perusidea on lähellä Porterin kustannusjohtajuusstrategiaa. Kyseisessä strategiassa yhdistetään laatu, hinta ja helppo ostotapahtuma, johon kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Läheisen asiakassuhteen strategiassa panostetaan pitkiin asiakassuhteisiin ja räätälöidään ratkaisut asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tuotejohtajuuden strategiassa yritys pyrkii jatkuvasti tarjoamaan asiakkaille markkinoiden parhaita tuotteita. (Treacy & Wiersema 1995; ks. Kaplan & Norton 2002, 26-27.)

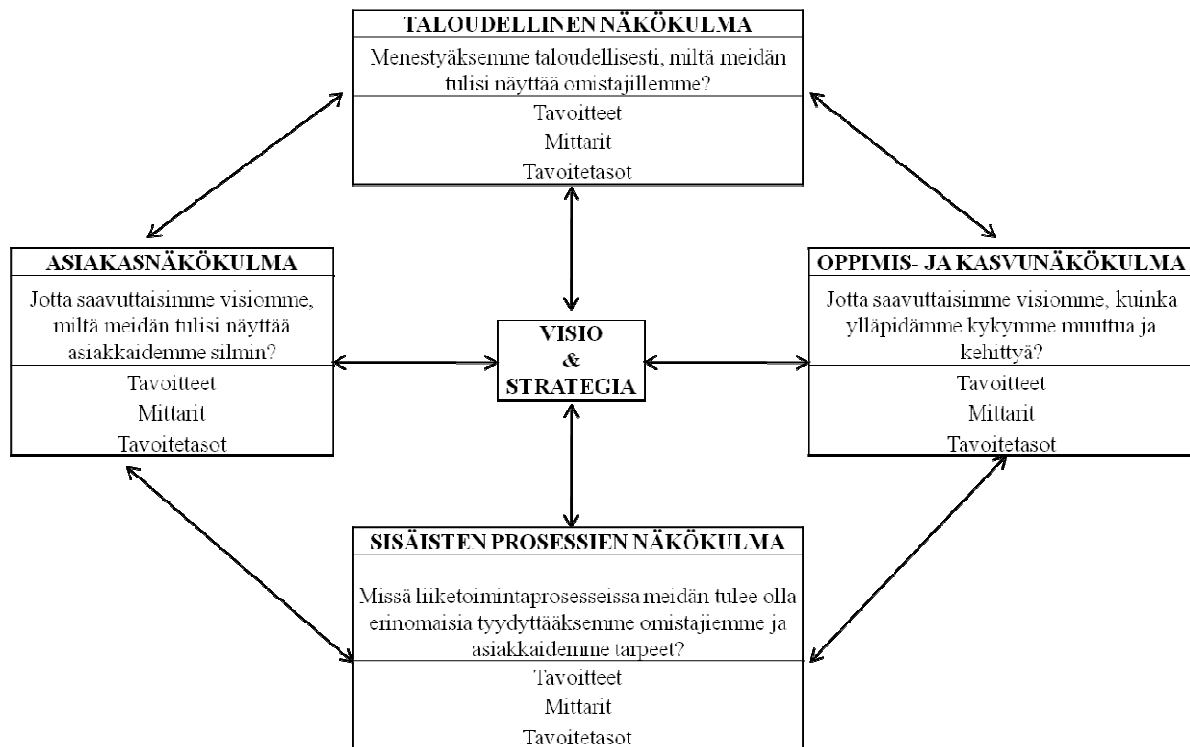
Kaplan ja Norton (1996a, 30) puolestaan ovat itse kuvanneet strategian olevan joukko hypoteeseja syy-seuraussuhteista liiketoiminnassa. He esittävät, että Balanced Scorecard tulisi rakentaa syy-seuraussuhteiden perusteella, jolloin kaikki näkökulmat ja mittarit ovat linkitetty toisiinsa ollen osa samaa syy-seuraussuhdeketjua. Näin ollen tämä ketju puolestaan kuvaa yrityksen strategiaa. (mt. 30-31.) Kaiken kaikkiaan, strategia on keskeisessä osassa tuloskortin laadinnassa, koska sen tarkoituksena on muuttaa yrityksen strategia toiminnaksi tavoitteiden ja mittareiden kautta. Toisaalta myös strategian visualisointi on tärkeää, jotta strategia pystytään kommunikoimaan organisaatioon. Juuri strategian kommunikointi nähdään Balanced Scorecardin yhtenä suurimmista hyödyistä (Olve ym. 2004, 2).

2.2.3 Näkökulmat

Kaplanin ja Nortonin malli koostuu neljästä näkökulmasta: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Pyrkimyksenä on tarkastella yrityksen toimintaa kaikista näistä näkökulmista, jolloin mallin tasapaino tältä osin pystytään saavuttamaan. (Kaplan & Norton 1996a.) Käytännössä kun yritykset ovat soveltaneet mallia omaan toimintaansa, ovat jotkut ottaneet mukaan lisää näkökulmia tai jättäneet jonkun näkökulman pois. Muita käytettäviä näkökulmia ovat mm. henkilöstö-, ympäristö-, alihankkija- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi ym. 2006, 24.)

Lähdettäessä miettimään yritykselle sopivia näkökulmia, voidaan apuna käyttää Assirin ym. (2006, 941) laatimaa tarkistuslistaa. Valittujen näkökulmien tulisi sopia organisaation tarpeisiin, strategiaan ja tavoitteisiin. He suosittelevat näkökulmien määrän olevan kolmen ja viiden välillä. Lisäksi tulisi varmistua, että tuloskorttiin valitut näkökulmat kattavat yrityksen toiminnan kannalta kaikki oleelliset näkökohdat ja toiminnot.

Kuva 2. Alkuperäisen Balanced Scorecardin näkökulmat



Lähde: Kaplan & Norton 1996a, 9

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa huomio kiinnitetään siihen, miltä yritys näyttää sen omistajien silmissä (Kaplan & Norton 1992, 72). Näkökulma sisältää mittareita, joilla on yleensä kaksi roolia. Ensinnäkin mittarit kertovat kuinka hyvin strategian toteutumisessa on onnistuttu taloudellisesti. Toiseksi, taloudelliset tavoitteet näyttävät suunnan, johon strategialla ja muiden näkökulmien mittareilla tulisi päästä. (Malmi ym. 2006, 25.)

Tyypillisesti taloudellinen näkökulma sisältää tulosmittareita, joilla mitataan muun muassa liikevaihtoa, kannattavuutta ja pääoman käyttöastetta (Niven 2005, 13). Tulosmittareiden lisäksi useat yritykset ovat lisänneet näkökulmaan myös tasapainottavia mittareita. Tasapainottavien mittareiden avulla pyritään osaltaan ehkäisemään, ettei taloudellisia tavoitteita saavuteta esimerkiksi manipulaatiolla taikka riskiä kasvattamalla. (Kaplan & Norton 1996a, 60-61.)

Kaplan ja Nortonin (1996a, 48-50) mukaan taloudellisen näkökulman tavoitteisiin vaikuttaa missä vaiheessa elinkaarta yritys on. Voimakkaassa kasvuvaiheessa oleva yritys voi sisällyttää mittaristoon esimerkiksi liikevaihdon ja myynnin kasvua kuvaavia mittareita. Suurin osa yrityksistä lienee ylläpitovaiheessa, jolloin taloudelliset tavoitteet keskittyvät enemmänkin kannattavuuden tavoitteluun. Tyypillisesti kannattavuuden mittarit liittyvät liikevoittoon, katteeseen ja pääoman tuottoasteeseen. Elinkaaren loppuvaiheessa olevan yrityksen mittarit puolestaan keskittyvät kassavirran mittaamiseen.

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma voidaan kiteyttää kysymykseen miten asiakas näkee yrityksen (Kaplan & Norton 1992, 72). Lähdettäessä määrittelemään tavoitteita ja mittareita asiakasnäkökulmaan tulee yrityksellä olla selvä kuva asiakaskohderyhmästään. Tyypillisesti asiakasnäkökulmassa on mittareita, jotka mittaavat asiakastyytyväisyyttä, markkinaosuutta, asiakaskannattavuutta, uusien asiakkaiden lukumäärää ja asiakasuskollisuutta. Nämä ovat perusmittareita, jotka esiintyvät lähes jokaisen organisaation tulokorteissa eivätkä näin ollen kuvaa organisaation yksilöllistä kilpailustrategiaa. (Kaplan & Norton 1996a, 63-72.)

Perusmittareiden lisäksi asiakasnäkökulmaan tarvitaan ennakoivia ja yksilöllisiä yrityskohtaisia mittareita, jotka kertovat miten perusmittareiden tavoitteet aiotaan saavuttaa. Asiakasnäkökulmassa ennakoivia mittareita mietittäessä voidaan lähteä liikkeelle pohtimalla, mitä asiakkaat arvostavat sekä miten yritys aikoo pitää asiakkaat tyytyväisinä ja uskollisina (Niven 2005, 13-15). Toisin sanoen, tulee määrittää mikä on yrityksen arvolupaus asiakkaille.

Kaplan ja Norton (1996a, 73-85) esittävät, että yrityksen arvolupaus voi perustua kolmeen eri asiaan. Ensimmäisenä arvolupaus voi perustua tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, kuten toimivuuteen, laatuun tai hintaan. Toiseksi, arvolupaus voidaan koostaa panostamalla asiakassuhteeseen esimerkiksi kiinnittämällä huomiota laadukkaaseen ostokokemukseen ja henkilökohtaisiin palvelusuhteisiin. Kolmantena, arvolupaus voi perustua yrityskuvaan ja maineeseen. Kun näiden kategorioiden pohjalta valitaan asiakasnäkökulmaan tavoitteet ja mittarit, yritys pystyy keskittymään lunastamaan arvonlupauksensa.

Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma keskittyy mittaamaan prosesseja, joista yrityksen täytyy suoriutua hyvin pitääkseen asiakkaat ja omistajat tyytyväisinä (Kaplan & Norton 1996b, 76). Yrityksen tulee määrittää prosessit, jotka johtavat tyytyväisiin asiakkaisiin ja löytää näitä prosesseja seuraavia mittareita. Toisin sanoen tulee määrittää ne prosessit, joiden avulla arvolupaus aiotaan lunastaa. Joskus yritys joutuu tässä vaiheessa jopa määrittelemään kokonaan uusia prosesseja saavuttaakseen tyytyväiset asiakkaat. (Niven 2005, 15-16.) Käytännössä yritykset ovat tulokortteja laatiessaan kuitenkin valinneet enimmäkseen operatiivisia prosesseja mittaavia mittareita (Malmi ym. 2006, 28).

Kaikkia yrityksen ydin- ja tukiprosesseja ei kuitenkaan ole järkevä mitata samassa tulokortissa, vaan strategian avulla tulisi valita ne prosessit, joita halutaan seurata (Malmi ym. 2006, 28). Tärkeimpiä mitattavia prosesseja ovat ne, jotka vaikuttavat suoraan asiakasuskollisuuteen ja asiakasmäärän kasvuun. Tyypillisesti sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan tuotantoon, toimitukseen ja myynnin jälkeiseen palveluun liittyviä prosesseja. (Olve ym. 1998, 61.)

Olve ym. (1998, 60-61) esittävät, että prosessien identifioinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Porterin arvoketjumallia. Arvoketjun prosessien kuvaaminen aloitetaan asiakkaiden tarpeiden määrittämisestä, jota seuraa kehitysprosessi. Kehitysprosessissa analysoidaan asiakkaiden tarpeet ja se puolestaan johtaa tuotekehitykseen. Kehitysprosessia seuraa tuotantoprosessi, jossa kuvaillaan itse tuotantoprosessi ja toimitusprosessi. Tämän jälkeen on vuorossa myyntiprosessi, joka sisältää myynnin ja myynnin jälkeiset palvelut. Arvoketju päättyy, kun asiakkaiden tarpeet on tyydytetty. Arvoketjun avulla tehtävän prosessien kuvaamisen tarkoituksena on huomata ylimääräiset prosessit, jotka eivät tuo asiakkaalle arvoa ja täten kiinnittää huomio ainoastaan arvoa tuottaviin prosesseihin. Arvoketjun läpikäymisen jälkeen tulee määrittellä muun muassa prosessien kustannukset, prosessiajat ja laadunvarmistustoimet, joita voidaan puolestaan käyttää apuna mittareita määrittäessä.

Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmaa mietittäessä tulee pohtia miten yritys aikoo säilyttää kykynsä muuttua ja parantaa toimintaansa (Kaplan & Norton 1996b, 76). Tässä näkökulmassa määritetään millaisen infrastruktuurin yrityksen tulee rakentaa, jotta sillä on myös menestyksellinen tulevaisuus (Malmi ym. 2006, 29). Yrityksen infrastruktuuri, joka on osa yrityksen aineetonta pääomaa, koostuu kolmesta eri osasta: työntekijöistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista (Niven 2005, 16).

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa kulminoituu muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamisessa vaadittava aineeton pääoma. Kaplan ja Norton (2004, 203-204) ovat jakaneet tarvittavan aineettoman pääoman edelleen inhimilliseen, informaatio- ja organisaatiopääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu työntekijöiden taidoista, koulutuksesta ja tietämyksestä. Informaatiopääoma puolestaan sisältää yrityksen järjestelmät, tietokannat ja verkostot. Organisaatiopääoma sisältää organisaatiokulttuurin, johtajuuden, työntekijöiden sitouttamisen ja tiimityön.

Tyypillisiä mittareita oppimisen ja kasvun näkökulmassa ovat työntekijöiden tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja vaihtuvuutta kuvaavat mittarit. Tämän lisäksi näkökulmaan tulee lisätä ennakoivia mittareita, jotka ovat yksilöllisiä yrityksen strategiaan linkitettyjä mittareita. (Kaplan & Norton 1996b, 146.) Käytännössä yritykset ovat kuitenkin enimmäkseen mitanneet vain työntekijöihin liittyviä asioita ja jättäneet organisaatio- ja informaatiopääoman mittauksen vähemmälle. Haasteellista tämän näkökulman mittareiden valinnassa on se, että panostukset oppimiseen ja kasvuun näkyvät usein vasta myöhemmin tulevaisuudessa, jolloin niiden mittaaminen tämän vuoden tuloskortissa hankalaa. Toisaalta näkökulmaa mietittäessä, yritys joutuu myös valitsemaan mihin aineettoman pääoman osien kehitykseen se aikoo panosta. Tässä valintojen apuna tulee käyttää yrityksen strategiaa. (Malmi ym. 2006, 29-30.)

2.3 Balanced Scorecard strategisena ohjausjärjestelmänä

2.3.1 Ohjausjärjestelmän käsite

Kaikki organisaatiot, joiden toiminta on hajautunut esimerkiksi eri paikkakunnille tarvitsevat muodollista ohjausjärjestelmää (Anthony & Govindarajan 2004). Pienemmässä organisaatiossa on mahdollista pärjätä ilman muodollista ohjausjärjestelmää toteuttamalla ohjaus epämuodollisesti muun muassa epävirallisten keskustelujen ja suoran valvonnan avulla. Toiminnan laajentuessa ja organisaation kasvaessa käyvät epämuodolliset ohjauskeinot hankaliksi toteuttaa. Tämän takia tarvitaan muodollisia suorituskyvynmittaus- ja ohjausjärjestelmiä, jotka auttavat muun muassa strategisten päätösten teossa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Simons 2000, 3-4.) Yleisesti ottaen voidaan todeta, että ohjausjärjestelmän lähtökohtana tulee olla yrityksen strategiset päämäärät, jotta ohjausjärjestelmä toimii tehokkaasti (Puolamäki 2007, 228-229).

Johdon ohjausjärjestelmän (management control system, MCS) määritelmiä on lukuisia erilaisia ja ne saattavat erota toisistaan huomattavastikin (Malmi & Brown 2008, 288-289). Simons (1994) on määritellyt, että johdon ohjausjärjestelmät ovat johdon käyttämiä muodollisia, informaatioon perustuvia rutiineja ja menetelmiä, joilla ylläpidetään ja muutetaan organisaation toimintojen toimintamalleja. Simonsin (2000, 4) mukaan johdon ohjausjärjestelmän tehtävänä on hallita ja tasapainottaa organisaatiossa ilmeneviä vastakkaisia voimia, kuten esimerkiksi kontrollia ja joustavuutta sekä innovatiivisuutta ja ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Malmi ja Brown (2008) puolestaan määrittelevät johdon ohjausjärjestelmän olevan johdon ohjauskeinoista koostuva kokonaisuus, joilla pyritään varmistamaan työntekijöiden toiminnan ja päätösten yhdenmukaisuus organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Tällaisia johdon ohjausjärjestelmiä ovat esimerkiksi budjetointi ja Balanced Scorecard. (ma. 290-291.) Tulkittaessa johdon ohjausjärjestelmiä laajasti sisältyvät niihin näin ollen myös strategiset ohjausjärjestelmät. Strategisen ohjausjärjestelmän tehtävänä on perinteisesti ollut mm. strategian muodostaminen ja kommunikointi, strategian implementointi sekä asetettujen strategisten tavoitteiden seuraaminen (Ittner & Larcker 1997, 294).

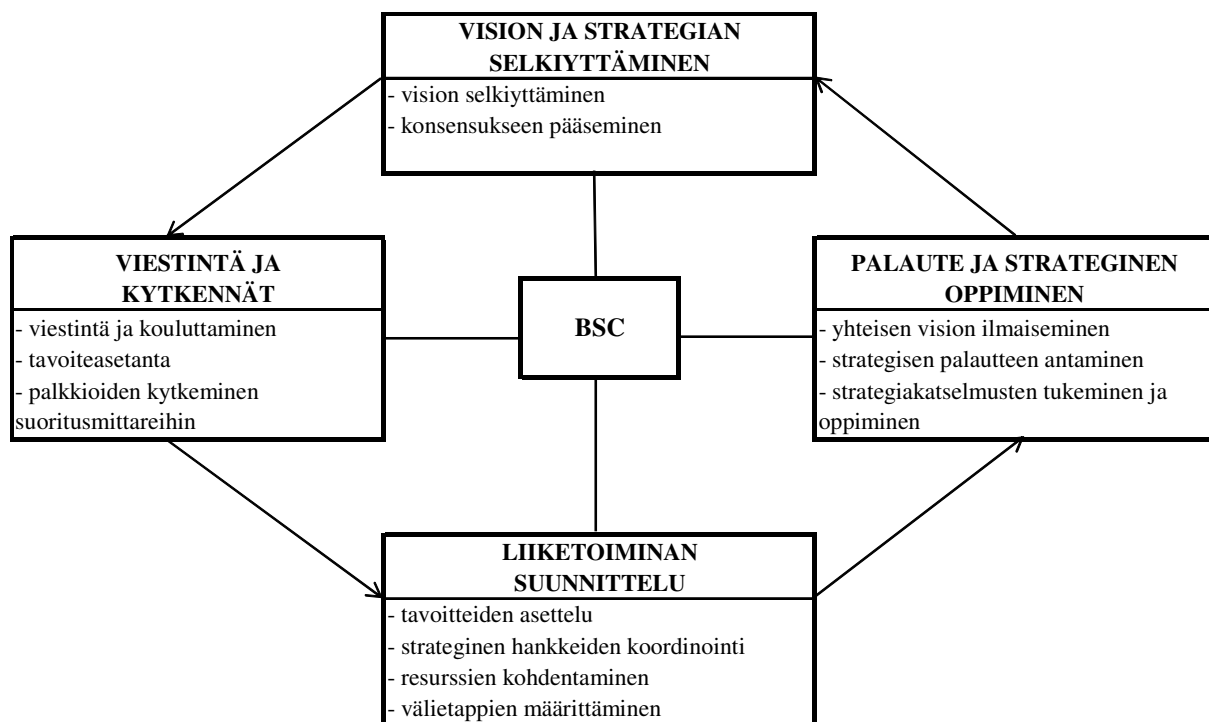
2.3.2 BSC strategisena ohjausjärjestelmänä

Balanced Scorecardin tavoitteena on muuttaa yrityksen strategia toiminnaksi mitattavien tavoitteiden avulla ja näin ollen ohjata sekä yhdenmukaistaa työntekijöiden toimintaa strategian kanssa. (Kaplan & Norton 1996a.) BSC:n avulla pystytään myös kohdistamaan ja keskittämään organisaation rajalliset resurssit strategian mukaisesti. Tämä puolestaan edistää strategian toteuttamisen onnistumista. (Kaplan & Norton 2002, 9-10.) Edellä mainittujen seikkojen perusteella Balanced Scorecardia voidaan käyttää strategisena ohjausjärjestelmänä.

Kaplan ja Norton (1996b, 75) ovat kuvanneet Balanced Scorecardin strategisena ohjausjärjestelmänä, jonka prosessit yhdessä ja erikseen yhdistävät pitkän aikavälin strategiset tavoitteet ja lyhyen aikavälin toimenpiteet. Järjestelmä koostuu neljästä osasta:

1. vision ja strategian selventäminen
2. viestintä ja linkittäminen
3. liiketoiminnan suunnittelu
4. palaute ja oppiminen strategiasta.

Kuva 3. Strategian johtaminen: neljä prosessia



Lähde: Kaplan & Norton 1996b, 77

Ensin yrityksen johdon tulee selventää visio ja strategia sekä muuttaa ne tavoitteiksi ja mittareiksi, jotka kuvaavat yrityksen pitkäaikavälin menestystekijöitä. Näistä tavoitteista ja mittareista ylimmän johdon tulee olla yksimielisiä (Kaplan & Norton 1996b, 76), koska yhteisymmärrys visiosta ja strategiasta auttaa vähentämään osaoptimointia sekä lisää resurssivajausten havainnointia (Malmi ym. 2006, 93). Tämän jälkeen strategia tulee kommunikoida organisaatiossa ja linkittää sekä yksikkö- että yksilökohtaisiin tavoitteisiin. Työntekijöiden toimintaa voidaan yhdenmukaistaa strategian kanssa muun muassa kolmella eri tavalla: kommunikoimalla ja kouluttamalla, asettamalla tavoitteita myös alemmille organisaatiotasolle sekä linkittämällä suoritusmittarit palkitsemisjärjestelmään. (Kaplan & Norton 1996b, 79-82.)

Näiden kahden prosessin jälkeen on vuorossa yrityksen liiketoiminnan suunnittelu. Yhdistämällä strategisen suunnittelun ja budjetoinnin yritys pystyy varmistamaan, että budjetit ovat linjassa strategian kanssa. Tällöin pitkäaikavälin tavoitteet ja lyhyenaikavälin resurssit ovat linkitettyinä toisiinsa. Tässä vaiheessa myös valitaan millä mittareilla strategisten tavoitteiden saavuttamista seurataan ja asetetaan tavoitearvot mittareille. Tämän lisäksi strategisille tavoitteille on hyvä asettaa lyhyen aikavälin välitavoitteet, jotka auttavat seuraamaan pitkäaikavälin tavoitteiden toteutumista. (Kaplan & Norton 1996b, 82-84.)

Neljäs Kaplan ja Nortonin (1996b, 84-85) määrittelemä prosessi edistää oppimista strategiasta, joka on nykypäivän epävakassa toimintaympäristössä tärkeitä. Balanced Scorecard auttaa keräämään palautetta strategian toimivuudesta nopeammin kuin taloudellisiin lukuihin nojautuva suorituskyvynmittausjärjestelmä, koska sen avulla palautetta saadaan myös ei-rahamääräisistä asioista. Oppiminen strategiasta koostuu palautteen keräämisestä, strategian taustalla olevien olettamuksien testaamisesta sekä tarvittavien muutosten tekemisestä strategiaan.

Yleisesti ottaen Balanced Scorecardin avulla voidaan ohjata strategian implementointia. Toisaalta sen käyttö myös edesauttaa strategian kehittymistä. BSC:n käyttö strategisena ohjausjärjestelmänä edellyttää kuitenkin, että syy-seuraussuhteet ovat tunnistettavissa ja niitä käytetään mittariston laadinnan pohjana. Lisäksi kaikkien mittareiden täytyy olla kytköksissä rahamääräisiin mittareihin, koska muutokset mitattavissa asioissa tulee näkyä viime kädessä taloudellisessa tuloksessa. (Kaplan & Norton 1996a.)

2.4 Balanced Scorecardilla tavoiteltavat hyödyt

Yleisesti ottaen strategiamittaristoilla pyritään parantamaan yrityksen mahdollisuutta seurata toimintaansa kolmella eri tavalla. Ensinnäkin, strategian perusteella laadittu mittaristo auttaa keskittymään olennaiseen, koska se kiinnittää huomion menestyksen kannalta olennaisiin tekijöihin. Toisaalta strategiamittaristossa seurataan useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen, jolloin tasapainon vuoksi näitä tekijöitä on seurattava ja kehitettävä tasapuolisesti. Tämän lisäksi strategiamittariston avulla pystytään yhdenmukaistamaan henkilöstön toimintaa asettamalla yhteiset tavoitteet, joiden saavuttaminen on yhteinen intressi. Jos mittaristo on huonosti rakennettu, on vaarana, että yrityksen eri osat tavoittelevat eri asioita ja näin ollen yrityksen tuloksellisuus kärsii. (Kankkunen ym. 2005, 103-104.)

Balanced Scorecardin avulla pystytään parantamaan yrityksen suorituskykyä. De Geuser ym. (2009, 115) ovat löytäneet kolme asiaa, joiden kautta Balanced Scorecardin käyttö parantaa yrityksen suorituskykyä. Ensinnäkin organisaation suorituskyky paranee, koska BSC:in avulla muutetaan strategia tavoitteiksi ja aloitteiksi, joita arvioidaan säännöllisesti. Toiseksi, Balanced Scorecard on tarpeeksi voimakas väline vaikuttamaan jatkuvasti johtamiskäytäntöihin. Tämän lisäksi se parantaa organisaation suorituskykyä, koska sen yhtenä roolina on kohdistaa resurssit strategisiin tavoitteisiin.

Kaplan ja Norton ovat esittäneet useita hyötyjä, jotka Balanced Scorecardin avulla voidaan saavuttaa. Tässä osiossa on mainittu vain muutamia niistä. Ensinnäkin he näkevät, että BSC auttaa organisaatiota keskittymään strategisesti tärkeisiin asioihin ja selventämään yrityksen sekä visiota että strategiaa. Tämän lisäksi BSC:n viitekehyksen avulla voidaan implementoida strategia ja parantaa strategian kommunikointia läpi organisaation. (Kaplan & Norton 1996b, 85.) Toisaalta tuloskortin avulla pystytään löytämään tasapaino pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden, ei-rahamääräisten ja rahamääräisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä (Kaplan & Norton 1992). Tämän lisäksi Kaplan ja Norton (1996b) näkevät, että kun yritys keskittyy strategisiin tavoitteisiin, johtaa se parantuneeseen operatiiviseen tehokkuuteen ja tätä kautta kasvattaa omistajien arvoa. Tehokkaimmillaan Balanced Scorecard on silloin, kun sitä käytetään apuna organisaation muutoksen ohjauksessa (Kaplan & Norton 1996a, 13).

Olve ym. (2004, 7) puolestaan näkevät Balanced Scorecardin implementoinnista suurimman hyödyn saavan ne organisaatiot, jotka ovat valmiita ottamaan sekä johtajat että työntekijät mukaan strategiakeskusteluun. Nämä organisaatiot käyttävät BSC:tä strategian kommunikoinnin välineenä ja painottavat BSC:n avulla tulevaisuuteen valmistautumisen tärkeyttä sekä aineettoman pääoman merkitystä. Lawson ym. (2003, 25) ovat myös todenneet, että ne organisaatiot, joilla on ollut ongelmia kommunikoida strategiaa ja yhdenmukaistaa työntekijöiden toimintaa, kokevat todennäköisesti suurimman hyödyn BSC:n implementoinnista. Toisaalta, yrityksessä voidaan BSC:n avulla pyrkiä myös vähentämään osaoptimointia, koska BSC:ssä kaikkia tärkeitä operatiivisia mittareita seurataan samaan aikaan. Tämän takia on mahdollista huomata, jos yhden mittarin tavoite on saavutettu jonkin toisen tavoitteen kustannuksella. (Butler ym. 1997, 244.)

Balanced Scorecardin vaikutuksista yrityksen taloudelliseen tulokseen on myös tehty joitakin tutkimuksia. Tutkimusten tulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia, sillä toiset ovat löytäneet BSC:n implementoinnilla olevan vaikutusta taloudellisiin tulokseen ja toiset taas eivät. Ittner ym. (2003) tutkivat strategisten suorituskykymittausjärjestelmien, muun muassa Balanced Scorecardin, vaikutusta omistajien tuottoihin rahoitusalan yrityksissä, mutta he löysivät negatiivisen korrelaation näiden kahden väliltä. Toisaalta täytyy huomioida, että tutkimuksessa ei ole keskitytty ainoastaan BSC:n vaikutuksen tutkimiseen. Lisäksi tutkimuksessa mukana olleista BSC:tä käyttävistä yrityksistä noin 75% ei ollut huomionnut lopputulosten ja ajureiden välistä kausaalisuutta, joka on kuitenkin BSC:n ydintä.

Davis ja Albright (2004) sen sijaan löysivät yhteyttä BSC:n käytön ja paremman taloudellisen suorituskyvyn välillä. He tutkivat myös BSC:n vaikutusta rahoitusosalalla, mutta tutkimuksen kohteena olivat yksi yritys ja sen sivukonttorit. Seuraamalla BSC:n käyttöönoton vaikutusta taloudelliseen tulokseen sivukonttoreissa ja vertaamalla sitä sivukonttoreihin, jotka eivät olleet ottaneet BSC:tä käyttöön, Davis ja Albright löysivät positiivista korrelaatiota taloudellisen suorituskyvyn ja BSC:n käyttöönoton välillä. Myös Crabtree ja DeBusk (2008) päätyivät tuloksiin, joissa löydettiin positiivinen korrelaatio Balanced Scorecardin käyttöönoton ja parantuneiden omistajien tuottojen välillä.

Malmi ym. (2006, 53) ovat tiivistäneet Balanced Scorecardista mahdollisesti saavutettavat hyödyt viiteen osaan. BSC:n avulla strategia on mahdollista muuntaa toiminnaksi, resurssien kohdentaminen paranee, tiedonkulku ja ymmärrys organisaatiossa kasvavat, oppiminen

strategiasta lisääntyä sekä budjetointia on mahdollista keventää tai luopua siitä kokonaan. Yksinkertaistettuna strategia muutetaan toiminnaksi määrittelemällä ensin strategian perusteella strategiset tavoitteet ja niille sopivat mittarit sekä tavoitearvot. Näihin perustuen laaditaan toimintasuunnitelma, kuinka tavoitteet aiotaan saavuttaa. Tavoitteiden saavuttaminen kommunikoidaan sekä vastuutetaan edelleen organisaatioon. Tämä prosessi edellyttää Balanced Scorecardin käyttöä strategisena ohjausjärjestelmänä.

Toisena hyötynä esitetty resurssien parantunut kohdentaminen tulee esille sen jälkeen, kun strategia on muutettu tavoitteiksi ja kehityshankkeiksi. Tämän jälkeen organisaatiossa tulee optimoida resurssien käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkia tavoitteita ei pystytä saavuttamaan kerralla, vaan ne tulee priorisoida ja resurssit kohdistaa priorisoinnin mukaan. Lisäksi yksi suurimmista Balanced Scorecardin hyödyistä on sen kyky parantaa organisaation ymmärrystä ja tiedonkulkua strategiasta. BSC:n rakennusprosessin myötä yritys on joutunut miettimään strategiaansa sekä tavoitteitaan perusteellisesti ja tämän jälkeen myös kommunikoidaan ne organisaatiossa alaspäin. Kommunikointi puolestaan lisää työntekijöiden ymmärrystä strategiasta ja lisää tietoisuutta heidän toiminnan vaikutuksista kokonaisuuteen. Toisaalta BSC myös kertoo mitä toimintoja työntekijöiltä vaaditaan, jotta tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2006, 53-54.)

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi, Balanced Scorecardia voidaan käyttää apuna strategiasta oppimiseen. Jos tulokortti on rakennettu syy-seuraussuhteiden perusteella, on mahdollista arvioida strategian toimivuutta. Esimerkiksi, jos taloudellisessa suorituskyvyssä ei tapahdu paranemista, vaikka mittariston muissa mittareissa tapahtuu kehitystä, saattaa olla että valittu strategia ei olekaan oikea. Toisaalta strategiasta oppiminen on mahdollista myös siten, että myös muut kuin yrityksen johto osallistuu strategian muodostamiseen. Balanced Scorecardin avulla kun kommunikoidaan strategiaa alemmas organisaatioon, on myös muilla työntekijöillä mahdollisuus tällöin ottaa kantaa onko valittu strategia toimiva vai ei. Tämän lisäksi BSC mahdollistaa myös budjetoinnista luopumisen tai keventämisen, sillä tulokortilla voidaan toteuttaa tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Tulokortti ei kuitenkaan kokonaan korvaa budjetointia, vaan tämän lisäksi tarvitaan muitakin keinoja paikkaamaan budjetointiprosessia. (Malmi ym. 2006, 55-56.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiaan perustuvan Balanced Scorecardin hyötynä on odotettavissa suorituskyvyn paranemista, koska huomio kiinnitetään strategisesti tärkeisiin

tavoitteisiin ja resurssit pystytään näin ollen kohdistamaan paremmin tärkeiksi koettuihin asioihin. Oletettavasti myös taloudellinen suorituskyky paranee ainakin pitkällä aikavälillä, koska syy-seuraussuhteiden perusteella rakennetussa mittaristossa kaikki tavoitteet ovat linkitettyinä taloudellisiin tavoitteisiin. Näiden lisäksi myös strategian kommunikointi Balanced Scorecardin avulla osaltaan edistää suorituskyvyn paranemista, koska työntekijät ovat tietoisempia oman työnsä vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Kaiken kaikkiaan Balanced Scorecardin käytöstä saatavia hyötyjä on kuitenkin hankala saavuttaa, ellei tulokortti kasvata sitoutumista ja toiminnallisuutta työntekijöiden keskuudessa (Bukh & Malmi 2005, 25.)

2.5 Kritiikkiä

Balanced Scorecardia on reilun viidentoista vuoden olemassa olon aikana ennätetty tutkia paljon, jonka myötä se on kerännyt myös kritiikkiä. Etenkin BSC:n ja strategian välinen suhde sekä sen rakentaminen syy-seuraussuhteiden perusteella ovat saaneet kritiikkiä osakseen. Toisaalta on myös väitetty, että Balanced Scorecard ei ole mikään uusi johtamisväline, vaan lähinnä hyvällä retoriikalla myyty päivitetty versio vanhasta ideasta yhdistää taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit (Norreklit 2003, 611-612).

Vaivio (2006) muun muassa on kritisoinut ylipäätänsä strategisten asioiden mittaamista. Hän näkee, että strategian mittaaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa yritys elää ”strategisessa illuusiassa”. Tällöin yrityksen johto on tuudittautunut kuvittelemaan, että kaikkia olennaisia strategian toteutumiseen vaikuttavia asioita mitataan, eivätkä he näin ollen ole varautuneet ympärillä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Toisaalta Vaivio myös esittää, että nykyisessä volatiilisessa kilpailuympäristössä yrityksillä ei edes välttämättä tarvitse olla strategiaa, vaan strategiaa tärkeämpää on olla joustava ja muuntautumiskykyinen. Vaikkakin yrityksellä ei olisi strategiaa, strategisia mittareita voidaan kuitenkin käyttää apuna luotaessa uskottavaa kuvaa yrityksestä sidosryhmille. (ma. 7.)

Myös Mintzberg (1994, 111) on esittänyt, että liian selkeät strategiat aiheuttavat joustamattomuutta ja yritykseltä saattaa jäädä huomaamatta vaihtoehtoiset suunnat strategialle. Tällöin mahdollisesti tarvittava muutos strategiaan jää tekemättä. Mintzberg myös näkee, että yritykselle voi olla jopa vahingollista tehdä ennenaikaisia päätöksiä

strategiasta alati muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä. (ma. 111-112.) Toisaalta Mintzbergin kritiikkiä voidaan lieventää sillä, että Balanced Scorecardin yhtenä tarkoituksena on kiinnittää huomio strategiseen oppimiseen, jossa pyritään tarkkailemaan muun muassa strategian muutostarpeita ja näin varmistamaan yrityksen strategian sekä toiminnan joustavuus (Toivanen 2001, 60).

Bukh ja Malmi (2005, 12-14) puolestaan esittävät, että osa strategian mittaamiseen kohdistuvasta kritiikistä voidaan kyseenalaistaa sillä, että BSC:llä ei ole tarkoitukseen mitata yrityksen koko strategiaa. Esimerkiksi jos yrityksen strategia on kasvaa yrityskaupoilla, ei välttämättä ole järkevää ottaa yrityskauppoihin liittyvää mittaria tulokorttiin, sillä työntekijöillä on harvoin mahdollisuutta vaikuttaa kyseiseen asiaan. Tällöin strategian implementointi ja ihmisten sitouttaminen jää toteutumatta, joka on kuitenkin yksi BSC:n päätavoitteista.

Norreklit (2000) on kritisoinut Balanced Scorecardia etenkin siitä, että mittareiden välillä ei ole olemassa yleistettäviä syy-seuraussuhteita. Hän perustelee väitettään esimerkillä asiakasuskollisuudesta ja taloudellisesta tuloksesta. Norreklit esittää, että jos yritys tuottaa lisäarvoa ja laatua asiakkaille, pitäisi tämän kasvattaa asiakasuskollisuutta, mutta asiakasuskollisuus ei välttämättä ole aina syy minkä takia taloudellinen tulos paranee (ma. 72). Bukh ja Malmi (2005, 8-9) sen sijaan nostavat artikkelissaan esille, että Kaplan ja Norton eivät ole edes kehottaneet yrityksiä käyttämään yleisiä syy-seuraussuhteita, vaan syy-seuraussuhteet ovat yrityskohtaiset tekijät huomioivia olettamia näkökulmien ja mittareiden välisistä suhteista. Toisaalta on myös esitetty, että kaikissa tilanteissa ei ole kuitenkaan välttämättä edes järkevää käyttää syy-seuraussuhteiden määrittelyä tulokorttia rakennettaessa (Malmi ym. 2006, 235).

Osaltaan kritiikkiä on saanut myös se, että Norreklitin (2000, 71-72) mukaan BSC:n tulisi sisältää aikadimensio, jotta voitaisiin ylipäättänsä puhua kausaalisuudesta. Hän näkee ongelmaksi sen, että tällä hetkellä mitataan samaan aikaan seurauksia ja vaikutuksia ilman, että aikaa niiden välillä otetaan huomioon. Bukh ja Malmi (2005, 7) kuitenkin toteavat, että aika on otettu huomioon BSC:ssä implisiittisesti. He toteavat, että usein esimerkiksi strategiakartat on rakennettu strategian voimassaolon perusteella ja tämän lisäksi myös asetetut tavoitteet tulee saavuttaa tietyn aikarajan puitteissa.

Norreklit ym. (2008, 66) kritisoivat Balanced Scorecardia myös liiallisesta yksinkertaistamisesta. He toteavat, että organisaatiot ovat monimutkaisia ja saavuttaakseen tietyn lopputuloksen joudutaan joskus kulkemaan kiertoteitä. Esimerkiksi liiketoiminnan alkuvaiheessa usein myydään tuotteita halvalla, jotta saavutetaan markkinaosuutta ja suotuisaa imagoa. Tällöin hintojen nostaminen ei ole mahdollista taloudellisen tuloksen parantamiseksi. Näin ollen BSC ei ole käyttökelpoinen kaikissa liiketoimintaympäristöissä.

3. MITTARISTON RAKENTAMINEN

3.1 Organisaatiotason valinta

Kaplan ja Norton (1996a, 300-301) ovat katsoneet strategisen liiketoimintayksikön (Strategic Business Unit, SBU) olevan usein paras lähtökohta tuloskortin rakentamiselle. Tämä lähinnä sen takia, koska SBU:lla on yleensä omat asiakkaat, tuotteet, markkinointi- ja jakelukanavat sekä toimintaa koko arvoketjussa. Lähtökohdaksi sopivalla organisaatioyksiköllä tulisikin olla oma strategia, jonka avulla se aikoo toteuttaa missionsa. Tämä puolestaan mahdollistaa tuloskortin ja strategian linkittämisen. Jos organisaatioyksiköllä ei ole selvää strategiaa, jää Balanced Scorecardin päämäärä strategian muuttamisesta tavoitteiksi ja mittareiksi toteutumatta, jolloin päädytään KPI-mittaristoon (Niven 2002, 43.) Suomessa tuloskorttien rakentaminen on yleensä aloitettu tulosityksikkö-, divisioona- tai tytäryhtiötasolta (Malmi 2001, 211.)

Osa yrityksistä on laatinut myös konsernitason tuloskortin (Malmi ym. 2006, 76). Tämä voi kuitenkin olla lähtökohtana tuloskorteille turhan haastavaa, jos konsernin yksiköillä on kovin erilaiset kilpailustrategiat (Kaplan & Norton 1996a, 300.) Konsernitason tuloskortin laatiminen voi olla toisaalta hyödyllistä, jos halutaan selventää konsernitason strategiaa tai kiinnittää huomiota synergioihin. Konsernitason tuloskorteissa voidaan painottaa esimerkiksi konsernin teemojen ja synergioiden mittaamista. Konsernin teemat heijastavat konsernin arvoja ja uskomuksia sekä strategisia teemoja, kuten innovatiivisuutta tai turvallisuutta. (Kaplan & Norton 1996a, 167-169.) Jos konsernin tuloskortissa halutaan mitata synergioiden toteutumista, tulee samoja mittareita olla myös strategisten liiketoimintayksiköiden tuloskorteissa (Malmi ym. 2006, 77).

3.2 Mittariston rakentaminen

Karkeasti jaoteltuna mittareiden johtaminen voi perustua joko kriittisiin menestystekijöihin tai syy-seuraussuhteisiin. Yritykselle sopiva lähestymistapa riippuu enimmäkseen tuloskortin käyttötarkoituksesta. Jos on tavoitteena rakentaa lähinnä KPI-mittaristo, on sopivaa lähteä liikkeelle kriittisten menestystekijöiden määrittelystä. Toisaalta taas jos halutaan rakentaa strategiamittaristo, toimii lähtökohtana paremmin syy-seuraussuhteet. (Malmi ym. 2006, 74.) Hyvän mittariston tulisi kuvastaa yrityksen kilpailustrategiaa ja olla ainutlaatuinen, jolloin se on vain kyseiselle yritykselle sopiva (Malmi ym. 2006, 27). Kaplan ja Norton puolestaan toteavat, että mittaristo tulee laatia siten, että mitatut asiat kuvaavat pitkänaikavälin arvonluontia (Kaplan & Norton 2004b, 27).

3.2.1 Kriittiset menestystekijät

Mittareita johdettaessa kriittisten menestystekijöiden pohjalta, on usein käytössä näkökulmittainen lähestymistapa. Yrityksen toimintaa tarkastellaan näkökulmittain, joten ensin tulee päättää näkökulmat. Tämän jälkeen määritellään mitkä ovat näkökulman kannalta kriittiset menestystekijät. Toisin sanoen, mietitään missä asioissa tulee olla hyviä ja menestyä, jotta kehitytään näkökulmalle asetettua suuntaa kohti. Jokaiselle näkökulmalle määritellään näin ollen kriittiset menestystekijät erikseen, jolloin näkökulmat jäävät helposti toisistaan irrallisiksi. Kriittisistä menestystekijöistä puolestaan johdetaan tuloskorttiin mittarit. (Malmi ym. 2006, 73.)

Toisena ongelmana näkökulmien välisen yhteyden puuttumisen lisäksi on yleensä mittareiden lukumäärä. Kun jokaiselle näkökulmalle määritellään omat kriittiset menestystekijät, syntyy niitä usein monia yhden näkökulman sisälle. Tämä puolestaan hankaloittaa mittareiden määrän pitämistä kohtuullisissa luvuissa, sillä yhtä kriittistä menestystekijää voi olla hankalaa seurata yhdellä mittarilla. (Malmi ym. 2006, 73.) Lisäksi jos mittareita on lukuisia, vaikeuttaa se kiinnittämään henkilöstön huomiota oikeasti yrityksen toiminnan kannalta kriittisten asioiden seuraamiseen ja niiden kehittämiseen. Malmi ym. (2006, 73) toteavatkin, että usein saattaa olla hyödyllisempää määritellä kriittisiä menestystekijöitä strategian täsmentämisen yhteydessä. Toisaalta, jos tavoitteena on rakentaa hälytys- tai seurantajärjestelmä eikä

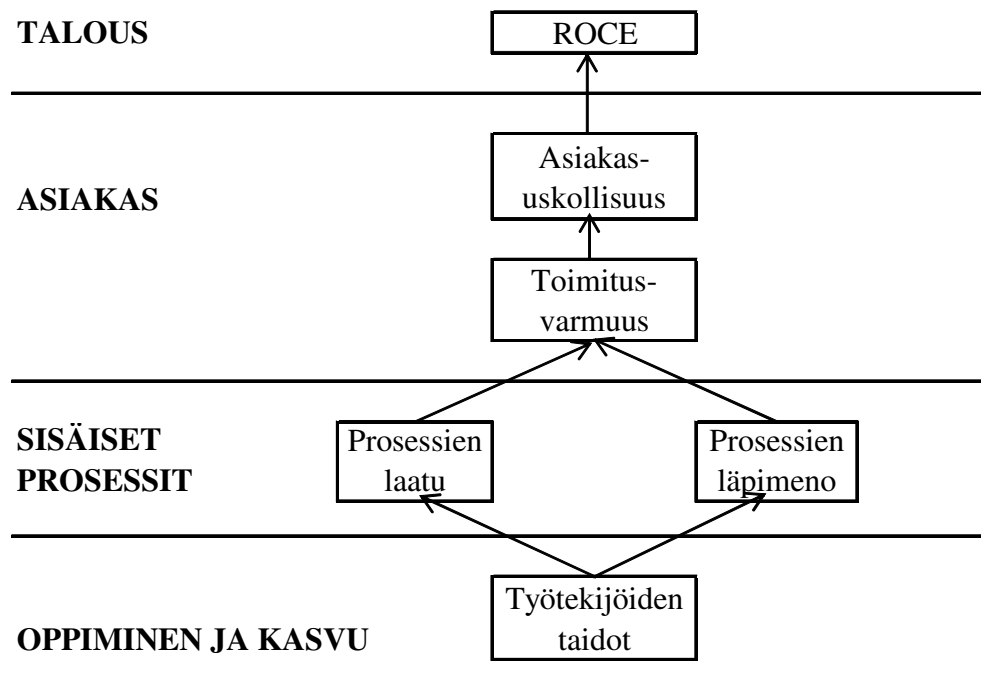
pyritäkään toteuttamaan strategiaa mittariston avulla, toimivat kriittiset menestystekijät hyvänä lähtökohtana mittareita johdettaessa.

3.2.2 Syy-seuraussuhteet

Kaplan ja Norton (1996a, 30-31) ovat painottaneet, että Balanced Scorecard tulisi rakentaa syy-seuraussuhteiden perusteella, jotta se toimisi strategian toteuttajana ja kommunikoijana. Toisin sanoen BSC:n käyttö strategisena ohjausjärjestelmänä edellyttää syy-seuraussuhteiden käyttöä mittariston laadinnassa. Syy-seuraussuhteella tarkoitetaan, että yrityksen tulee miettiä mikä asia vaikuttaa mihinkin. Toisin sanoen, mitä osa-aluetta tulisi parantaa, jotta päästään haluttuun tavoitteeseen. Kaplan ja Norton näkevät yrityksen strategian koostuvan olettamuksista syistä ja seurauksista liiketoiminnassa. Hyvin rakennetun Balanced Scorecardin tulisi siis kuvastaa yrityksen strategiaa. Syy-seuraussuhteiden pohtiminen tulisi aloittaa näkökulmittain ylhäältä alaspäin. Toisaalta syy-seuraussuhteiden eli kausaalisuhteiden määrittäminen auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Kaplan & Norton 1996a).

Esimerkkinä syy-seurausketjusta Kaplan ja Norton (1996a, 30-31) selittävät mitkä asiat mahdollisesti vaikuttavat omistajien tuottoon. Jos taloudellisessa näkökulmassa mittarina on ROCE, vaikuttaa siihen positiivisesti asiakasuskollisuus, jota mitataan asiakasnäkökulmassa. Asiakasuskollisuutta puolestaan pystytään kasvattamaan parantamalla toimitusvarmuutta. Tämän jälkeen tulisi pohtia millä toimitusvarmuutta pystytään kehittämään paremmaksi. Esimerkiksi jos sisäisissä prosesseissa huomio kiinnitetään prosessien laadun ja läpimenoajan kohottamiseen, on seurauksena todennäköisesti toimitusvarmuuden paraneminen. Kehittämällä työntekijöiden taitoja pystytään puolestaan vaikuttamaan prosessien laatuun ja läpimenoaikoihin. Näin on saatu kuvattua neljän näkökulman avulla kuinka voidaan kasvattaa omistajien tuottoa.

Kuva 4. Syy-seuraussuhdeketju



Lähde: Kaplan & Norton 1996a, 31

Balanced Scorecardiin valittujen mittareiden tulisi kaikkien olla osa jotakin syy-seurausketjua (Kaplan & Norton 1996a, 31). Usein tarvitaan enemmän kuin yksi syy-seurausketju kuvaamaan yrityksen strategian onnistumisen kannalta tärkeitä asioita (Malmi ym. 2006, 72). Kaikki syy-seurausketjut yhdessä kuvaavat keinoja, joilla yrityksen strategia aiotaan toteuttaa. Tämän lisäksi syy-seurausketjuista on mahdollista muodostaa strategiakartta, jota voidaan käyttää apuna strategian visualisoinnissa ja kommunikoinnissa organisaatiossa alaspäin. Strategiakartasta kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa.

Käytännössä kovin moni yritys ei kuitenkaan ole laatinut tuloskorttejaan syy-seuraussuhteiden perusteella. Ittner ym. (2003, 725-726) tekemän tutkimuksen mukaan vain noin 23% tutkituista BSC:tä käyttävistä rahoitusalan yrityksistä olivat hyödyntäneet Balanced Scorecardin rakentamisessa syy-seurauslogiikkaa. Samoin Malmin (2001) tekemässä tutkimuksessa suomalaisista BSC:n käyttäjistä todettiin, että harva oli käyttänyt syy-seurauslogiikkaa mittariston rakentamisessa. Tämän lisäksi nekin yritykset, jotka olivat mielestään käyttäneet syy-seurauslogiikkaa, olivat ymmärtäneet idean väärin. Kuitenkin on

todettu, että kun strategiasta johdetut mittarit linkitetään syy-seuraussuhteiden perusteella toisiinsa, saadaan Balanced Scorecardista suurin hyöty irti (Olve ym. 2004).

Samankaltaisiin lopputuloksiin ovat päätyneet myös Banker ym. (2004, 22). Tutkimuksensa perusteella he ovat tehneet johtopäätöksen, että onnistunut Balanced Scorecardin implementointi vaatii ymmärrystä syy-seuraussuhteista strategian eri osa-alueiden välillä, jotta pystytään arvioimaan yrityksen toimintaa strategisilla mittareilla.

3.2.3 Strategiakartta

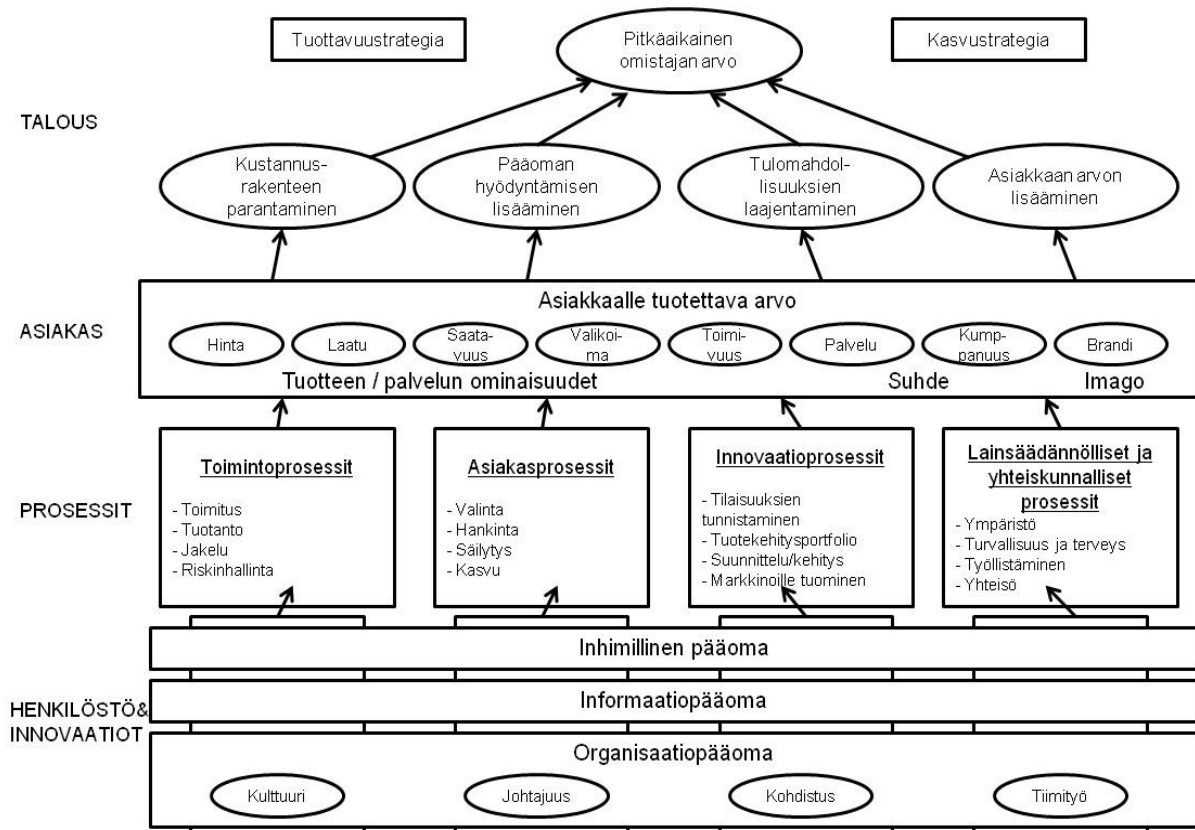
Tuloskortin rakentaminen voidaan tehdä myös strategiakartan perusteella. Kaplan ja Norton (2000, 167-168) kehittivät strategiakarttamallin Balanced Scorecardin näkökulmien pohjalta. He havaitsivat, että ei ole olemassa työkalua, jonka avulla yritys voisi kommunikoida strategiaa ja strategian toteutusprosessia henkilöstölle. Strategiakartan tarkoituksena on kuvata miten yritys pyrkii luomaan arvoa. Tämän lisäksi tavoitteena on osoittaa työntekijöille, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja miten ne aiotaan saavuttaa. Toisin sanoen, strategiakartta kertoo miten yritys aikoo käyttää resurssejaan ja muuttaa aineettoman pääoman mitattaviksi tuloksiksi. Tämän avulla työntekijä pystyy paremmin havaitsemaan mikä on hänen roolinsa strategian toteutuksessa.

Strategiakartta rakennetaan syy-seurausketjujen perusteella, jotka kertovat missä osa-alueissa tulee kehittyä, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Kartan rakentaminen tulisi aloittaa ylhäältä alaspäin piirtämällä ensin päämäärä johon pyritään ja sen jälkeen reitti miten sinne päästään. (Kaplan & Norton 2000, 168.) Kaplan ja Norton (2001, 90) ehdottavat, että yritysjohton tulisi aloittaa strategiakartan rakentaminen mission ja arvojen tutkimisella, joiden perusteella he luovat yrityksen strategisen vision. Visio näin ollen edustaa yrityksen tärkeintä päämäärää, jonka perusteella luodaan strategia kuinka se aiotaan saavuttaa.

Strategiakartta toimii linkkinä strategian ja strategian toteutuksen välillä ja sen avulla on mahdollista määrittää sopivat mittarit, jotka auttavat strategian toteutuksen seurannassa. Lisäksi strategiakartan avulla on mahdollista havaita aukkoja yrityksen strategiassa vertaamalla sitä yleiseen strategiakarttamalliin, joka on esitetty alla olevassa kuvassa. Jos

yrittäjän strategiassa ei ole huomioitu kaikkia mallin osa-alueita, on hyvin todennäköistä, että strategia on puutteellinen. (Kaplan & Norton 2004a, 10.)

Kuva 5. Yleinen strategiakarttamalli



Lähde: Kaplan & Norton 2004a, 12

Kaplanin ja Nortonin (2004a) strategiakartta perustuu viiteen periaatteeseen. Ensinnäkin strategiakartta tasapainottaa vastakkaisia voimia, joilla tarkoitetaan pitkäaikaisten ja lyhytaikaisten tavoitteiden tasapainottamista. Strategian kuvaaminen tulee aloittaa määrittelemällä ja tasapainottamalla kannattavan kasvun pitkäaikaiset tavoitteet sekä lyhytaikaiset tavoitteet kustannusleikkauksille ja tuottavuuden lisäämiseksi. Strategiakartan toinen periaate on, että strategia perustuu differoituihin arvolupauksiin asiakkaille, koska kestävän arvon luominen perustuu tyytyväisiin asiakkaisiin. Kolmantena periaatteena on arvonluonti sisäisten prosessien kautta. Kaplan ja Norton ovat jakaneet sisäiset prosessit neljään kategoriaan: toimintojen johtamis-, asiakasjohtamis- ja innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Sisäiset prosessit määrittelevät kuinka arvo asiakkaille sekä omistajille luodaan ja säilytetään. Yrityksen tulee keskittyä strategian laadinnassa muutamaan keskeiseen prosessiin, jotka ovat kriittisiä asiakkaille annettun

arvolupauksen lunastamisen kannalta. Näitä kriittisiä prosesseja Kaplan ja Norton kutsuvat strategisiksi teemoiksi. (ma. 12-13.) Strategisia teemoja voivat olla esimerkiksi joustava valmistus, ratkaisujen myyminen, teknologinen kumppanuus tai yhteisön rakentaminen (Kaplan & Norton 2004b, 70).

Neljäs strategiakartan periaate on, että strategian tulee koostua samanaikaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista, koska hyödyt sisäisiin prosesseihin panostamisesta näkyvät eri aikoihin tuloksessa. Esimerkiksi toimintojen johtamisprosessin tehostaminen tuottaa tyypillisesti nopeammin tuloksia kuin innovaatioprosesseihin panostaminen. Kaplan ja Norton esittävät, että eriaikaisuuden takia strategiassa on hyvä olla mukana vähintään yksi teema jokaisesta sisäisten prosessien kategoriasta. Tämä edistää omistajien arvon kestäväää kasvua. Strategiakartan viimeinen periaate on, että strateginen kohdistaminen määrittelee aineettoman pääoman arvon. Kaplan ja Norton ovat jakaneet yrityksen aineettoman pääoman kolmeen kategoriaan. Ensimmäisenä on inhimillinen pääoma, joka koostuu työntekijöiden taidoista ja tiedoista, joita vaaditaan strategian toteuttamiseksi. Toisena on informaatiopääoma, joka puolestaan sisältää strategian tukemiseksi tarvittavat informaatiot, infrastruktuurin ja ohjelmistot. Kolmas aineettoman pääoman kategoria on organisaatiopääoma, jossa on huomioitu organisaatiokulttuuri, johtajuus, tavoitteiden yhdenmukaistaminen strategian kanssa sekä tiimityö. Kun yritys kohdistaa aineettoman pääoman strategiaan, ovat he valmiimpia mahdollisille muutoksille, joita tarvitaan strategian toteuttamisessa. (Kaplan & Norton 2004a, 13-15.)

Scholey (2005) on kehittänyt kuusivaiheisen prosessin kuinka strategiakartta on käytännössä mahdollista luoda:

1. valitaan päätavoite
2. valitaan sopiva arvolupaus
3. määritellään yleiset taloudelliset strategiat
4. määritellään asiakasstrategiat
5. päätetään miten sisäiset prosessit tukevat valittujen strategioiden toteutusta
6. kehitetään työntekijöiden taitoja, jotka vaaditaan strategian saavuttamiseksi.

Ensin yrityksen tulee valita päätavoite, jolla voidaan osaltaan perustella yrityksen olemassaolo. Yleensä tämä päätavoite on voittoa tavoittelevilla organisaatiolla taloudellinen. Esimerkiksi yrityksen päätavoitteena voi olla maksimoida osakkeenomistajien varallisuus.

Seuraavaksi tulee valita yritykselle sopiva arvolupaus. Tässä Scholey on, Kaplania ja Nortonia seuraten, ottanut esimerkiksi Treacy ja Wiersemanin luokittelun kilpailustrategioista, jotka on esitelty tarkemmin tässä tutkimuksessa strategian yhteydessä luvussa 2.2.2. Scholeyn mukaan yrityksen tulee siis valita aikooko se tuottaa arvoa asiakkaille keskittymällä operatiiviseen ylivertaisuuteen, läheisiin asiakassuhteisiin vai tuotejohtajuuteen. Tämä valinta sopivasta arvolupauksesta toimii pohjana koko loppu strategiakarttaprosessille. (Scholey 2005, 12-15.)

Kolmantena prosessin vaiheena yrityksen tulee määrittellä yleiset taloudelliset strategiat. Taloudellisilla strategioilla tarkoitetaan sitä, että onko yrityksen päätarkoituksena liikevaihdon kasvattaminen, tuottavuuden parantaminen vai pääoman kiertonopeuden tehostaminen. Kaikkia näistä strategioista ei voida toteuttaa kerralla, vaan niistä tulee valita yritykselle sopiva sekoitus, joka puolestaan riippuu valitusta arvonaluontistrategiasta. Jos on päätetty keskittyä operatiiviseen ylivertaisuuteen, tulee taloudellisen strategian sisältää tuottavuuden ja pääoman kiertonopeuden parantamisen, joilla pystytään puolestaan säästämään kustannuksia. Vastaavasti läheisiin asiakassuhteisiin tai tuotejohtajuuteen panostavan yrityksen täytyy kiinnittää eniten huomiota liikevaihdon kasvuun. (Scholey 2005, 15-16.)

Tämän jälkeen neljäntenä vaiheena määritellään asiakasstrategiat. Toisin sanoen päätetään muun muassa mitä ominaisuuksia (esim. hinta, laatu, toimivuus) asiakkaille tarjotaan ja millä tasolla heitä palvellaan. Tähän vaiheeseen myös vaikuttaa prosessin toisessa vaiheessa valittu arvolupaus. Seuraavaksi päätetään miten aikaisemmin valitut strategiat ja tavoitteet aiotaan toteuttaa. Lisäksi selvitetään mitä sisäisiä prosesseja tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa tulee kiinnittää huomiota etenkin tuotanto- ja innovaatioprosesseihin. Viimeisenä prosessissa määritellään mitä työntekijöiden taitoja ja kehittämisohjelmia tarvitaan, jotta strategia pystytään toteuttamaan ja tapahtuu jatkuvaa oppimista. Esimerkiksi tuotejohtajuuteen panostavalle yritykselle tässä osassa on luonnollista kiinnittää huomio tuotekehitykseen. (Scholey 2005, 16.)

Quezada ym. (2009) ovat ottaneet hieman erilaisen lähestymistavan strategiakartan rakentamiseen. He ovat rakentaneet mallin, jonka avulla voidaan määrittellä organisaation strategiset tavoitteet, joista strategiakartta koostuu. Malli lähtee liikkeelle vision ja mission määrittelystä. Tämän jälkeen yrityksen tulee identifioida strategiset teemat, jotka yhdistävät

näkökulmat vertikaalisesti toisiinsa. Strategisten teemojen määrittelyn jälkeen yrityksen tulee päättää tärkeimmät yleiset strategiset päämäärät, jotka muodostetaan vision ja mission pohjalta. Tämän jälkeen analysoidaan organisaatio sisäisesti ja ulkoisesti SWOT-analyysin avulla. Kun SWOT-analyysi on toteutettu, muodostetaan modifioitu SWOT-matriisi, jonka perusteella muodostetaan tarkemmat strategiset tavoitteet.

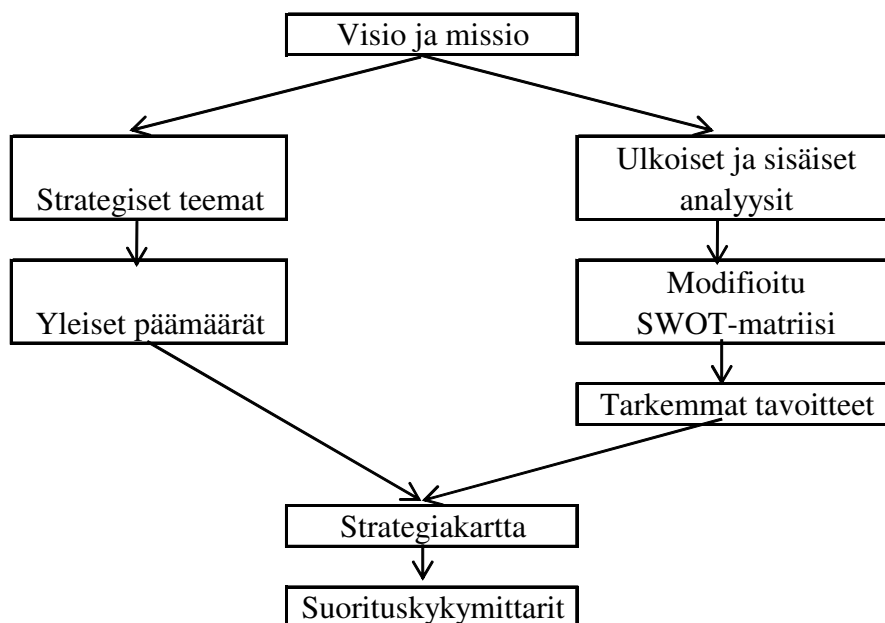
Kuva 6. Modifioitu SWOT-matriisi

	Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Mahdollisuudet (Opportunities)	SO tavoitteet	WO tavoitteet
Uhat (Threats)	ST tavoitteet	WT tavoitteet

Lähde: Quezada ym. 2009

Tässä vaiheessa tulee tarkistaa, että tarkemmat tavoitteet ovat linjassa yleisten päämäärien sekä strategian ja vision kanssa. Tämän jälkeen voidaan laatia strategiakartta yhdistämällä yleiset strategiset päämäärät ja tarkemmat strategiset tavoitteet syy-seuraussuhteiden perusteella. Lisäksi Quezada ym. esittävät, että jokaiselle strategiselle tavoitteelle tulee määrittää suorituskymmittari. (ma. 495-497.)

Kuva 7. Strategisten tavoitteiden määrittely



Lähde: Quezada ym. 2009

Strategiakartta on kerännyt samantyyppistä kritiikkiä kuin Balanced Scorecard ja strategian linkittäminen. Ashkenas (2004) on kritisoinut Kaplanin & Nortonin olettamusta siitä, että yritykset toimivat rationaalisesti ja loogisesti, jonka vuoksi on ylipäättänsä mahdollista kuvata strategia. Hän näkee, että asia ei useinkaan ole niin vaan, strategiat ovat usein epäselviä tai niitä ei ole edes olemassa. Ashkenas kuitenkin toteaa, että strategiakartta toimii hyvin apuna lähdeittäessä keskustelemaan ja muodostamaan yrityksen strategiaa. Marr ja Adams (2004, 25) puolestaan ovat kritisoineet strategiakarttaa aineettoman omaisuuden määrittelystä. He toteavat, että Kaplan ja Norton ovat joutuneet luomaan oman käsitteensä aineettomasta omaisuudesta, joka sopii Balanced Scorecard malliin. Kaplan ja Nortonin aineettoman omaisuuden määrittelyssä ei huomioida ollenkaan suhdetäpääomaa (relationship assets), joka on perinteisen näkemyksen mukaan yksi aineettoman pääoman tärkeimmistä osista.

Olve ym. (2004) ovat kuitenkin todenneet, että strategiakartan rakentaminen tuloskorttiprojektin yhteydessä on yksi onnistuneen tuloskortin käytön avaintekijöistä. Työntekijöiden tulee ymmärtää yrityksen strategia ja oman toiminnan vaikutus strategian toteuttamiseen, jotta tuloskortilla olisi ohjaava vaikutus. Lisäksi strategiakartan avulla voidaan kasvattaa organisaation strategista oppimista ja kiinnittää huomio strategian toteutumisen kannalta kriittisiin asioihin. Armitage ja Scholey (2007, 25) ovat nostaneet esille myös muita strategiakartasta saatavia hyötyjä. Heidän mukaan hyvin laadittu strategiakartta auttaa muun muassa selvittämään millä alueella yrityksen ei tule kilpailla ja osoittaa mihin tulee investoida. Tämän lisäksi hyvin rakennetut strategiakartat toimivat hyvänä pohjana strategisen Balanced Scorecardin luomisessa. Visuaalinen muoto strategiasta myös selventää monimutkaista strategiaa ja edistää sen ymmärrettävyyttä (Scholey 2005, 18).

3.3 Muuta rakentamisessa huomioitavaa

Mittariston rakentamisessa tulee kiinnittää huomiota etenkin mittareiden määrään, tasapainoon ja tavoitetasoihin. Käytännössä on huomattu, että liian suuri määrä mittareita ja liiallinen luottaminen historiallisiin taloudellisiin tunnuslukuihin mittaamisessa toimii esteenä tuloskortin onnistuneelle implementoinnille (Hackett Group 2004; ks. Williams 2004, 19).

Määrä

Balanced Scorecardin tarkoituksena ei ole korvata yrityksen päivittäistä mittausjärjestelmää, vaan auttaa kiinnittämään huomio menestyksen ja strategian toteuttamisen kannalta kriittisiin kohtiin. Tämän takia Kaplanin ja Nortonin mukaan mittareita tulisi olla enintään 25 kappaletta. (Kaplan & Norton 1996a, 162-164.) Käytännössä suomalaisten yritysten mittaristot ovat sisältäneet 4-25 mittaria (Malmi ym. 2006, 31).

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että mitä vähemmän tuloskortissa on mittareita, sen parempi (Frigo & Krumwiede 2000; Malmi 2002; Toivanen 2001). Käytännössä mittareiden määrään vaikuttaa käyttötarkoitus ja -tapa (Malmi ym. 2006, 32). Tyypillisesti KPI-mittaristossa on enemmän mittareita kuin strategiamittaristossa. Kankkunen ym. (2005, 133) ovat todenneet, että mittareiden määrän kasvattamisesta on sekä hyötyä että haittaa. Ensinnäkin he näkevät, että mittareita ollessa enemmän, pystytään todennäköisesti paremmin ottamaan huomioon eri näkökohdat liiketoiminnan mallintamisessa. Toisaalta taas, mittareiden määrän kasvaessa vähenee henkilöstön ymmärrys syy-seuraussuhteista mittareiden välillä ja huomion kiinnittäminen menestyksen kannalta kriittisiin tekijöihin heikkenee. Tämän lisäksi tarvitaan enemmän resursseja mittariston päivittämiseen ja kehittämiseen, jos mittareita on paljon.

Tasapaino

Tasapaino mittareiden välillä on yksi onnistumisen avaintekijöistä tuloskorttia laadittaessa. Sen on todettu olevan myös tärkein tekijä mittariston toimivuuden kannalta verrattuna mittareiden yhdenmukaisuuteen, mittariston viemiseen organisaatioon tai mittausjärjestelmän kehittämiseen (Kankkunen ym. 2005, 28-31). Tuloskortissa tulee olla sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Rahamääräiset mittarit kertovat miten yritys on menestynyt taloudellisesti. Ei-rahamääräisillä mittareilla pyritään seuraamaan yrityksen toimintaa. (Niven 2002, 22.) Käytännössä tuloskortit sisältävät usein 80% ei-rahamääräisiä mittareita, jolloin tasapainolla tarkoitetaan lähinnä sitä, että tuloskortin tulee sisältää rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita (Malmi ym. 2006, 32).

Ulkoisten ja sisäisten mittareiden välinen tasapaino voidaan puolestaan saavuttaa ottamalla huomioon mittaristossa omistajien ja asiakkaiden kannalta tärkeimmät mittarit sekä

työntekijöiden ja sisäisten prosessien kannalta merkittävimmät mittarit. Vastaavasti tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden tasapaino saavutetaan, kun mittaristossa huomioidaan sekä menneisyyden toimintaa mittaavia mittareita että tulevaisuuden suorituskyvyn kannalta tärkeitä mittareita. (Niven 2002, 22-23.) Jokaisessa näkökulmassa tulee olla sekä tulosmittareita että ennakoivia mittareita (Norreklit ym. 2008), etenkin jos mittaristo rakennetaan näkökulmittain eikä syy-seuraussuhteiden perusteella. Tämän lisäksi tasapaino tulee saavuttaa lyhyiden ja pitkien aikavälin tavoitteiden välillä, joka tapahtuu automaattisesti, jos käytetään syy-seuraussuhteita mittariston rakentamisessa. Malmi ym. esittävät, että hyvän mittariston tulisi olla myös tasapainossa myös helposti mitattavien asioiden ja vaikeammin mitattavien strategisesti tärkeiden asioiden suhteen. (Malmi ym. 2006, 33).

Tavoitetaso

Tavoitteiden asettamisen on ylipäättensä todettu kasvattavan työntekijöiden sitoutumista, joka puolestaan parantaa työntekijöiden suorituskykyä. On myös havaittu, että sitoutuneet työntekijät ovat optimistisempia tavoitteiden saavuttamisen suhteen kun ei-sitoutuneet työntekijät. Tämä osaltaan myös lisää työntekijöiden suorituskykyä. (Medlin & Green 2009, 952.) Tavoitetasojen tulee olla haastavia, koska haastavien tavoitteiden on todettu kasvattavan työntekijöiden panostusten määrää tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä puolestaan johtaa parantuneeseen suorituskykyyn. (Wright ym. 1995.)

Mittareiden tavoitteiden tulee kuitenkin olla realistisia ja mahdollisia saavuttaa, koska mahdottomat tavoitetasot johtavat usein työntekijöiden turhautumiseen ja tavoitteiden hylkäämiseen (Vecchio 1995, 222). Toisaalta tavoitetasojen tulee haasteellisuuden osalta olla myös sellaisia, että ihmisten täytyy toimia eritavalla kuin ennen saavuttaakseen tavoitteet (Kamensky 2008, 235). On tärkeitä kiinnittää huomiota mittareille asetettuihin tavoitetasoihin, jotta saadaan kasvatettua työntekijöiden sitoutumista ja näin ollen koko organisaation suorituskykyä.

Muuta

Mittareiden laatimisessa on hyvä kiinnittää huomiota muutamiin mahdollisiin ongelmakohtiin. Ensinnäkin keskiarvon käyttäminen mittarin arvona saattaa olla vaarallista joissakin tapauksissa. Esimerkiksi jos käytetään yhtä yhteisestä asiakasuskollisuusmittaria asiakasryhmien ollessa kovin erilaisia, on vaarana että mittari jättää kertomatta tärkeitä tietoja todellisesta uskollisuudesta. Tämän lisäksi tulee huomioida eripituiset ostosykliä ja eri periodeissa tapahtuvat tapahtumat. Mitattaessa esimerkiksi asiakaspysyvyyttä eripituiset ostosykliä täytyy muuttaa vertailukelpoisiksi vuosittaisiksi luvuiksi. Ostosykliä kun on huomattavasti eripituinen ostettaessa esimerkiksi leipää tai kodinkoneita. Mittareita rakennettaessa esimerkiksi suhdelukujen perusteella on syytä huomioida, ettei osoittajan ja nimittäjän tapahtumat ole eri periodeilta, koska se johtaa helposti harhaan. Esimerkkinä käy tuotannosta läpikäyneiden virheiden määrä. Tällöin ei tule jakaa seuraavan kuukauden palautettujen tuotteita edellisen kuukauden tuotantomäärällä, vaan mittari tulisi rakentaa palautusten aikafunktion perusteella. (Kankkunen ym. 2005, 141-143.)

Eri organisaatiotasolle tulee valita erilaisia mittareita, koska päätösten vaikutus kestää eri ajan. Ylimmän johdon strategiset päätökset kestävät pidemmälle, jonka vuoksi ylimmän johdon mittaristoon sopivat paremmin kattavat ja pidemmät moniulotteiset mittarit, joissa yhdistyy usean toiminnon tulos. Operatiiviselle johdolle sen sijaan ovat lyhytaikaiset ei-taloudelliset mittarit parempia, jotka kuitenkin heijastavat vaikutuksia sisäisissä muutoksissa. (Toivanen 2001, 126-127.)

Yleisesti ottaen, valittujen mittareiden tulee olla sellaisia, jotka eivät ole ristiriidassa yrityksen päätavoitteen kanssa (Paulson Gjerde 2004, 12).

3.4 Mittariston validointi

Kun mittaristo on saatu valmiiksi, tulee arvioida onko mittaristo ja mittarit päteviä. Toisin sanoen pyritään varmistamaan, että mittaristo vastaa asetettuja tavoitteita. Malmi ym. (2006, 81-82) ovat laatineet listan kysymyksiä, jotka toimivat suunnannäyttäjinä ja apuna validioitaessa mittaristoa. Kysymyksiä on seitsemän kappaletta:

1. *Onko yrityksen/yksikön kilpailustrategia pääteltävissä mittaristosta?*

2. *Onko mittareita tai seurantakohteita määritetty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin? Ovatko näkökulmat tasapainossa?*
3. *Sisältääkö mittaristo sekä tulostittareita että ennakoivia mittareita?*
4. *Onko tulostittareille tarpeen olla tasapainottavia mittareita?*
5. *Onko mittaristossa huomioitu yrityksen arvoketjun kannalta keskeiset seikat?*
6. *Vastaako mittariston sisältö seikkoja, jotka korostuisivat lähdettäessä purkamaan Du Pont –kaavion mukaisesti auki yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä?*
7. *Onko mittaristo linjassa organisaation arvojen kanssa?*

Kysymyksiin vastattaessa tulee ottaa huomioon, että kaikki kysymykset eivät välttämättä ole relevantteja. Mittaristolle asetetut tavoitteet määrittelevät mihin kysymyksiin vaaditaan myönteiset vastaukset. Samoin tulee ottaa huomioon, että validioitaessa eri alempien organisaatiotason mittaristoja, toimii lähtökohtana mittariston pätevyyden testaamiselle linkitys ylemmän tason mittaristoon. (mt. 82.)

Mittariston validioinnin jälkeen tulee arvioida myös yksittäisten mittareiden pätevydet. Mittarin validioinnissa tulee kiinnittää huomiota etenkin mittarin validiteettiin, luotettavuuteen, arvon vaikuttamismahdollisuuksiin sekä tiedonsaannin mahdollisuuksiin ja kustannuksiin. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sitä, että arvioidaan mittaako se todellakin sitä mitä sen on tarkoitus. Esimerkkinä Malmi ym. käyttävät reklamaation lukumäärää toiminnan laadun mittaamisessa. Jos reklamaatioiden lukumäärä saadaan tiputettua, ei se välttämättä kerro toiminnan laadun paranemisesta, sillä saadut harvat reklamaatiot saattavat olla vakavampia laadultaan kuin useat pienet reklamaatiot. Tällöin mittari antaa väärää informaatiota toiminnan laadun paranemisesta. Mittarin luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, että silloin kun ei tapahdu suuria muutoksia mittarin antamat tulokset eivät vaihtele mittauskerrasta toiseen. Esimerkiksi läpimenoaika laskettaessa tulee pohtia miten otetaan huomioon asiakkaan aloitteesta tehdyt muutokset tilaukseen jälkikäteen. Tämän lisäksi tulee arvioida onko mittarin arvoon mahdollista vaikuttaa yrityksen kannalta ei-toivotulla tavalla. Mittarin tulee olla sellainen, että henkilöstöllä on mahdollisuus toiminnallaan vaikuttaa arvoon, mutta arvoa ei pysty saavuttamaan jonkun toisen arvon kustannuksella. Valitun mittarin tulee olla myös sellainen, että sitä varten tarvittava tieto on kohtuullisin keinoin ja kustannuksin saatavissa. (Malmi ym. 2006, 82-84.)

Niven (2005, 101-107) on myös listannut asioita, joiden avulla voidaan testata ovatko valitut mittarit tehokkaita. Aikaisemmin mainittujen asioiden lisäksi hän toteaa, että mittareiden tulee olla säännöllisesti päivitettävissä. Esimerkiksi jos mittaristoon otetaan mukaan mittari työntekijöiden tyytyväisyydestä ja kysely toteutetaan vain kerran vuodessa, kertoo mittari vain sen hetkisen tilanteen. Tällöin muutokset organisaatiossa ovat hitaasti havaittavissa, eikä niihin pystytä reagoimaan tarpeeksi nopeasti. Mittareiden tulisi olla lisäksi helposti ymmärrettävissä ja itsestään selviä, jotta olisi mahdollisimman vähän varaa eri tulkinnoille. Tämän lisäksi on hyvä arvioida ohjaako mittarit todella henkilöstön toimintaa strategian toteuttamiseksi ja onko olemassa mahdollisuutta osa-optimoinnille tavoitteiden saavuttamisessa.

3.5 Mittariston vyöryttäminen alemmille organisaatiotasolle

Kun yksikötason tulokortti on rakennettu, tulee se johtaa alaspäin organisaatioon, jotta strategian toteuttaminen on mahdollista. Olve ym. (1998, 68) toteavat, että mittaristo tulee johtaa alas organisaation, jotta työntekijät saavat konkreettisen käsityksen vision ja yleisten tavoitteiden vaikutuksesta päivittäiseen työntekoon. Malmi ym. (2006, 78) korostavat, että alussa on hyvä miettiä, tarvitseeko jokaisen alemman organisaatiotason tulokortin välttämättä sisältää kaikkia samoja näkökulmia kuin yritystasolla. He toteavat, että aina se ei ole tarpeen eikä edes kustannustehokasta. Vaarana on myös, että tällöin strategian kommunikointi ei onnistu, jos yritetään väkisin löytää mittareita joka näkökulmaan.

Bukh ja Malmi (2005) ovat keränneet artikkelissaan muutamia tapoja, miten tulokortin jalkauttaminen voidaan toteuttaa. Yksinkertaisimmillaan alemmien organisaatiotasojen tulokortteihin voidaan ottaa mittarit suoraan yksikötason tulokortista. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että SBU ja alemman tason yksiköt ovat toiminnaltaan hyvin samankaltaisia.

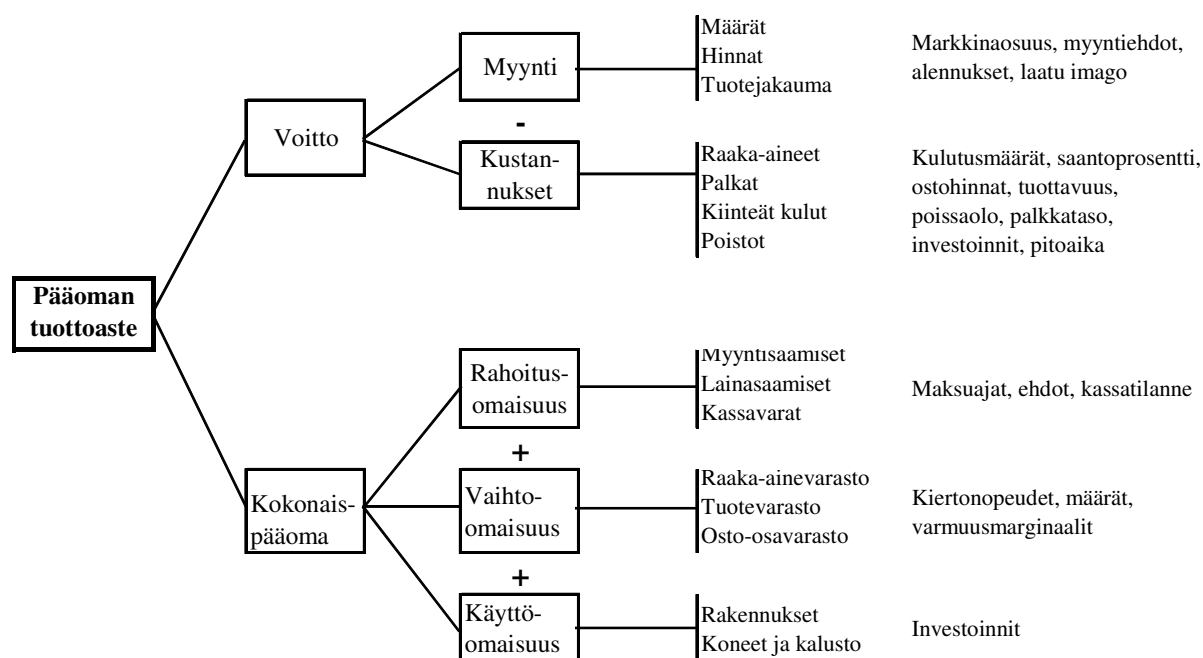
Toinen vaihtoehto on, että tulokortin purkaminen alaspäin tehdään näkökulmiin perustuen. Esimerkiksi alemman tason yksikkö valitsee asiakasnäkökulmaan mittareita, joilla se voi vaikuttaa SBU-tason asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin alemman organisaatiotason yksiköiden tulokortin mittarit toimivat ennakoivina mittareina SBU-tason mittaristolle. Vaarana kuitenkin on, että valitut mittarit saattavat olla tärkeitä alemman

yksikön kannalta, mutta varsinaista yhteyttä SBU-tason mittaristoon ei ole olemassa. (Bukh & Malmi 2005, 15-16.)

Bukhin ja Malmin (2005, 16) mielestä useille yrityksille sopivin tapa johtaa tuloskortteja alaspäin on kuitenkin käyttää apuna syy-seuraussuhteita. Tuloskorttien jalkauttaminen syy-seuraussuhteiden perusteella tapahtuu niin, että alemman tason yksiköt valitsevat SBU:n rakentamasta tuloskortista osat, joihin he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan. SBU:n tuloskortti on tällöin useimmiten rakennettu strategiakartan pohjalta, jossa on määritelty syy-seuraussuhteet. Kun alemman tason yksiköt ovat valinneet mihin SBU:n strategiaan tavoitteisiin he pystyvät vaikuttamaan, määrittelevät he oman strategiansa ja strategiakarttansa kuinka he aikovat saavuttaa tavoitteet. Tämän perusteella sitten valitaan alemman tason tuloskorttiin ennakoivat mittarit. Tätä tapaa voidaan käyttää myös johdettaessa tuloskortit tukiyksiköille. Tukiyksiköiden tulisi miettiä syy-seuraussuhdeketjuun perustuen miten he pystyvät tukemaan SBU:ta strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja parantamaan toimintaansa.

Toivanen (2001, 129) puolestaan esittää, että tuloskorttien purkaminen alemmille tasoille voidaan tehdä esimerkiksi DuPontin kaavion avulla. DuPontin kaavion perusteella voidaan työntekijöille havainnollistaa, kuinka eri toiminnoilla pystytään vaikuttamaan yrityksen pääoman tuottoasteeseen. Esimerkiksi, jos yritystason tuloskortissa mitataan pääoman tuottoastetta, on talousosaston tuloskortissa mahdollista mitata myyntisaamisten tai ostovelkojen kiertonopeutta. Kiertonopeus kun vaikuttaa yrityksen rahoituspääomaan ja sitä kautta kokonaispääomaan, jolla puolestaan on suora yhteys pääoman tuottoasteeseen.

Kuva 8. DuPont-kaavio



Lähde: Toivanen 2001, 130

3.6 Sudenkuoppia ja onnistumisen edellytyksiä

Balanced Scorecardin implementointi on yhä edelleen monimutkaista, vaikka sen käyttö ja sen myötä käyttökokemukset ovat kasvaneet huomattavasti (Assiri ym. 2006, 949). Tärkeintä tuloskortin implementoinnin yhteydessä on ottaa huomioon henkilöstö (Chavan 2009, 394). Venkatraman ja Gering (2000, 12) ovat myös nostaneet yhdeksi onnistuneen projektin edellytykseksi ihmisten ja muutoksen johtamisen, koska Balanced Scorecardilla pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Organisaatiossa toimivien ihmisten käyttäytymiseen puolestaan vaikuttaa organisaatiokulttuuri, jonka takia myös se tulee huomioida implementoinnin yhteydessä. Lisäksi Lawson ym. (2003) ovat todenneet, että henkilöstö ei näe tuloskorsteista saatavaa hyötyä, ellei strategian kommunikointi ja henkilöstön toiminnan yhdenmukaistaminen strategian kanssa ole tuloskortin tärkeimpiä tavoitteita. Organisaation tuleekin tehokkaasti kommunikoida strategiaa työntekijöille, jotta tuloskortin implementoinnilla on mahdollisuus onnistua (DeBusk ym. 2006, 45).

Olve ym. (2004, 3-4) ovat listanneet kuusi asiaa, jotka erottavat onnistuneen tuloskortin epäonnistuneista ja merkityksettömistä yrityksistä. He ovat todenneet, että huomio tulee kiinnittää strategiakarttaan, dialogeihin, rooleihin, rajapintoja, kannustimiin ja IT-ratkaisuihin. Tärkein Balanced Scorecardilla saavutettava hyöty on sen apu strategian kommunikoinnissa organisaatiossa alaspäin. Tämän takia strategian visualisoinnin tulisi toimia lähtökohtana tuloskorttiprojektissa, jossa voidaan käyttää apuna strategiakarttaa. Toisena tärkeänä asiana Olve ym. pitävät dialogeja. Koska strategiakartat ja tuloskortit ovat kommunikaatiovälineitä, tulee projektin alkuvaiheessa määrittellä vaiheet, joissa dialogeja käytetään. Dialogeja voidaan käydä projektin eri vaiheissa ja niiden määrä riippuu kuinka laajasti projekti halutaan toteuttaa. Projektin vaihteita ovat strategiakartasta keskusteleminen, oletettujen syy-seuraussuhteiden varmentaminen, tavoitteiden asettaminen yhdessä, tulosten analysointi ja lopputulosten käyttäminen kannustamaan toimintaa.

Kolmantena asiana Olve ym. (2004, 4-7) ovat määrittäneet eri yksiköiden ja henkilöiden roolien selventämisen tuloskortin käytössä. Tässä vaiheessa voidaan päättää esimerkiksi ketkä ovat vastuussa kokonaisuudessaan tuloskorteista, strategisista tavoitteista tai yksittäisistä mittareista. Roolien määrittelyn jälkeen tulisi kiinnittää huomiota tuloskorttien rajapintoihin. Toisien sanoen, kuinka tuloskortit ovat linkitettyinä toisiinsa. Toiset organisaatiot näkevät parhaaksi laatia samanlaiset tuloskortit eri yksiköille, kun taas toiset kokevat erilaisten tuloskorttien olevan paras ratkaisu erilaisille yksiköille. Yleensä organisaatiot ovat pyrkineet mahdollisimman paljon yhdenmukaistamaan tuloskortteja. Viidentenä asiana tulee miettiä kannustinjärjestelmän liittämistä tuloskortteihin, koska henkilöstöä tulee motivoida toimimaan tuloskorttien tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisenä asiana onnistuneessa tuloskorttiprosessi tulee kiinnittää huomiota IT-ratkaisuihin. Välttämättä aina ei tarvita erillistä sovellusta tuloskorttien käyttöön. Jos kuitenkin päädytään ottamaan käyttöön erillinen sovellus tuloskorteille, tulisi kiinnittää huomiota erityisesti sen toimivuuteen projektin eri vaiheissa. Hyvän sovelluksen tulisi siten esimerkiksi pystyä käsittelemään strategiakarttoja, näyttämään linkitykset eri tuloskorttien välillä sekä auttaamaan tavoitteiden asettamisessa ja valvonnassa.

Kaplan ja Norton (2002, 396-402) ovat listanneet seitsemän eri asiaa, jotka ovat tyypillisiä epäonnistumistekijöitä tuloskorttiprojektissa:

1. Ylin johto ei ole sitoutunut projektiin, vaan on delegoinut projektin keskijohdolle.
2. Projektissa on mukana liian vähän tai liikaa henkilöitä.

3. Mittaristoa ei levitetä organisaatiossa, vaan se jätetään johtoryhmän työkaluksi.
4. Kehitysprosessissa pyritään täydellisen mittariston luomiseen ja projekti venyy liian pitkäksi.
5. Mittariston rakentamista pidetään järjestelmäprojektina eikä johtamisprojektina.
6. Palkataan kokemattomia konsultteja.
7. Mittaristo laaditaan palkitsemisjärjestelmää varten.

Likierman (2009, 98-99) puolestaan on listannut muutamia virheitä, joita suorituksen mittaamisessa yleisesti ottaen tehdään. Ensinnäkin tulee välttää mittaamasta itseään vastaan. Voi olla, että tavoitetasot on saavutettu, mutta se ei vielä kerro hyvästä suorituksesta ellei tiedetä missä muut yritykset menevät. Mittauksessa tulisikin käyttää apuna vertailuanalyysia. Tiedon saaminen kilpailijoista saattaa tosin olla haastavaa ja reaaliaikaisesti se yleensä ei ole edes mahdollista. Toisekseen on vaarana, että katsotaan liikaa menneisyyteen. Ei riitä, että suoriudutaan edellistä vuotta paremmin, vaan suoritusmittausjärjestelmän tulee kertoa auttaako tällä hetkellä tehdyt päätökset tulevaisuudessa. Balanced Scorecard kuitenkin osaltaan korjaa tätä ongelmaa, koska se sisältää myös ennakoivia mittareita.

Kolmantena sudenkuoppa on liiallinen luottaminen numeroihin. Ongelmana on, että johtajat jotka luottavat numeroihin, tuottavat usein heikkolaatuista informaatiota. Esimerkkinä voidaan mainita, että asiakastyytyväisyyskyselyjen yhteydessä pyydetään jotain demograafisia tietoja, joiden avulla on mahdollista yhdistää asiakas ja hänen antamansa palaute. Parhaat ja pahimmat palautteet kuitenkin annetaan usein anonyymisti. Neljäs Likiermanin mainitsema sudenkuoppa on mittareiden manipulointi. Työntekijöitä ei voida täysin estää ”pelaamasta” numeroilla, vaikka olisi kuinka hyvä organisaatio. Mittaristoa rakentaessa tulee ymmärtää, ettei mittareiden manipulaatiota saada koskaan kitkettyä kokonaan pois. (Likierman 2009, 99-100.)

Chavan (2009, 405) toteaa, että lähdetessä käyttämään uutta ohjausjärjestelmää, kuten esimerkiksi Balanced Scorecardia, täytyy olla valmistautunut kohtamaan oppimisvaikeuksia, organisaatiokulttuurin muutosta ja tekemään paljon työtä implementoinnin eteen.

4. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS

Organisaation yksi voimakkaimmista vaikuttajista on organisaatiokulttuuri (Wines & Hamilton III 2009, 433). Tämän myötä tulokorttien implementoinnin onnistumiseen vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri (Bititci ym. 2006). Toisaalta myös kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa käytöksen muutosta ja uusien toimintatapojen omaksumista (Kets de Vries ym. 2009). Tulokorttien avulla pyritään yhdenmukaistamaan työntekijöiden käyttäytyminen organisaation strategian kanssa. Työntekijöiden käyttäytymiseen puolestaan vaikuttaa vallitseva organisaatiokulttuuri, jonka takia on tärkeää kiinnittää huomiota myös organisaatiokulttuurin muutoksen tulokorttiprojektin yhteydessä. Toisaalta myös onnistunut strategian implementointi vaatii organisaatiokulttuurin yhdenmukaistamista strategian kanssa (Higgins & McAllaster 2004). Tutkimukset ovat antaneet myös viitteitä siitä, että organisaatiokulttuuri on avaintekijä pitkänaikavälin organisaation tehokkuuden saavuttamisen kannalta. Tämän lisäksi on löytynyt näyttöä siitä, että organisaatiokulttuurin muutoksella on vaikutusta taloudellisten tuloksien lisäksi asiakastytyväisyyteen. (Gillespie ym. 2008.)

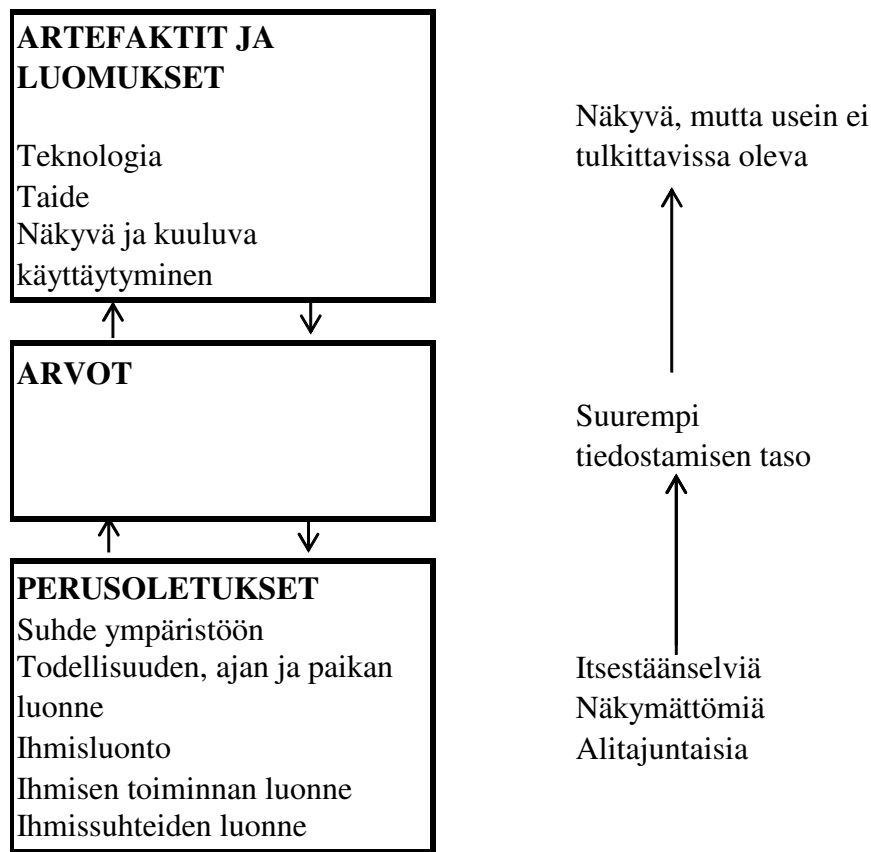
4.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria on käsitteellistetty usealla eri tavalla. Laajasti ottaen organisaatiokulttuuri voidaan katsoa käsittävän yhteiset arvot ja normit, jotka erottavat organisaation toisista organisaatioista. Arvot ja normit osoittavat mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja ne myös kertovat miten asiat tehdään organisaatiossa. (Higgins & McAllaster 2004, 66.) Toisin sanoen arvot ja normit toimivat suunnannäyttäjinä työntekijöille. Organisaatiokulttuuri saattaa vaihdella organisaation sisällä ja on mahdollista, että organisaatiossa olevat ryhmät kehittävät alakulttuureja (Cabrera ym. 2001, 248). Organisaatiokulttuuri on syvä, laaja ja monimutkainen ilmiö, josta halutaan pitää kiinni, koska se tuo ennustettavuutta ja merkityksellisyyttä elämään (Schein 2001, 74). Juuri tämän takia on haasteellista ryhtyä muuttamaan organisaatiokulttuuria.

Schein (1984, 3-4) esittää organisaatiokulttuurin muodostuvan kolmesta tasosta: artefaktit ja luomukset, arvot sekä perusolettamukset. Artefaktit ja luomukset ovat näkyviä rakenteita, joita ovat esimerkiksi organisaation teknologia, työtilojen sisustus ja henkilöstön näkyvät

käyttäytymismallit. Artefaktit ja luomukset ovat organisaation näkyvin osa, mutta ne ovat usein hankalasti tulkittavissa. Toisena tasona ovat organisaation arvot, jotka määräävät työntekijöiden toimintaa. Arvot edustavat suurempaa tiedostamisen tasoa kuin alimpana olevat perusolettamukset. Kolmantena organisaatiokulttuurin tasona ovat perusolettamukset, jotka ovat näkymättömiä, itsestään selviä ja alitajunnan kautta vaikuttavia tekijöitä. Perusolettamukset vaikuttavat siihen miten ihmiset tulkitsevat, ajattelevat ja tuntevat asioita. Ne ovat ajan myötä osoittautuneet toimiviksi ratkaisuiksi, jonka takia ne opetetaan organisaation uusille jäsenille oikeina tapoina.

Kuva 9. Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus



Lähde: Schein 1984, 4

Hofstede ym. (1990, 291) puolestaan määrittelevät organisaatiokulttuurin koostuvan symboleista, sankareista, rituaaleista ja arvoista. Symbolit ovat esimerkiksi eleitä tai sanoja, joilla on organisaatiossa tietty merkitys. Sankarit ovat henkilöitä, joilla on organisaation arvostamat luonteenpiirteet ja jotka toimivat käytösmalleina muille organisaation jäsenille. Sankarit voivat olla joko kuviteltuja tai oikeasti olemassa olevia henkilöitä. Rituaalit ovat

organisaatiolle sosiaalisesti tärkeitä, mutta käytännössä tarpeettomia yhteisiä toimintoja. Symbolit, sankarit ja rituaalit muodostavat yhdessä organisaation tavat. Arvot puolestaan muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Ne ovat usein tiedostamattomia tuntemuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Ulkopuolisen on mahdollista havainnoida organisaation symbolit, sankarit ja rituaalit, mutta organisaation jäsenet saattavat tulkita ne eri tavalla kuin ulkopuolinen havainnoija.

Scheinin (1991, 65-98) mukaan organisaatiokulttuurilla on kaksi oleellista tehtävää. Ensinnäkin terve organisaatiokulttuuri auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan ulkoisessa ympäristössä löytämällä järkevät tavoitteet ja toimintatavat. Toisena tehtävänä organisaatiokulttuurilla on yhdenmukaistaa sisäisiä prosesseja niin, että löydetään tehokkaat keinot toimia ulkoisessa ympäristössä. Lisäksi tehokas organisaatiokulttuuri on yhdenmukainen strategian kanssa, ohjaa konkreettisesti työntekijöiden päivittäistä toimintaa sekä edistää sopeutumista ja muutosta (Kets de Vries ym. 2009, 15).

4.2 Nykyisen organisaatiokulttuurin arvioiminen

Jos halutaan muuttaa organisaatiokulttuuria, koska jotkut sen oletuksista ovat toimimattomia tai organisaation toiminnassa on ylipäättänsä ongelmia, tulee muutosprosessi aloittaa nykyisen kulttuurin arvioinnilla (Schein 2001, 74-76). Nykyisen organisaatiokulttuurin arvioimisessa ja sen muutoksen johtamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Hofsteden ym. (1990) muodostamaa mallia organisaatiokulttuurien eroavaisuuksista. Mallin avulla on melko helppo arvioida organisaation nykytilanne, jonka takia se on hyödyllinen johdettaessa tehokkaasti organisaatiokulttuurin muutosta (Cabrera ym. 2001, 248). Hofstede ym. (1990) ovat jakaneet organisaatiokulttuurien eroavaisuudet kuuteen eri ulottuvuuteen:

1. prosessikeskeinen vs. tuloskeskeinen
2. ihmislähtöinen vs. työkeskeinen
3. samaistumiskohteena yritys vs. samaistumiskohteena työtehtävät
4. avoin järjestelmä vs. suljettu järjestelmä
5. löyhä vs. tiukka valvonta
6. normatiivinen vs. käytännönläheinen

Prosessikeskeinen ja tuloskeskeinen organisaatiokulttuurit eroavat siinä, että keskitytäänkö enemmänkin keinoihin ja menettelytapoihin työn tekemisessä vai tavoitteisiin, jotka tulee saavuttaa. Prosessikeskeisessä kulttuurissa ihmiset ovat usein riskiä karttavia ja työhönsä heikosti panostavia, kun taas tuloskeskeisessä organisaatiossa kannustetaan riskinottoon ja ollaan suvaitsevaisempia virheille. Ihmislähtöinen organisaatiokulttuuri puolestaan keskittyy enemmän ihmisten hyvinvointiin, kun taas työkeskeisessä organisaatiossa kiinnitetään huomio työn suorittamiseen. Ihmislähtöisessä organisaatiokulttuurissa tärkeät päätökset tehdään usein ryhmissä yhdessä henkilöstön kanssa. Työkeskeisessä organisaatiossa puolestaan päätöksenteko tapahtuu yleensä ylhäältä alas. Kolmas ulottuvuus asettaa vastakkain työntekijöiden identiteetin muodostumisen lähtökohdat. Työntekijät voivat muodostaa identiteettinsä joko samaistumalla yritykseen tai työtehtäviinsä. Organisaatiot, joissa työntekijät muodostavat identiteettinsä samaistumalla työtehtäviinsä, kiinnitetään huomiota rekrytoinnissa enemmän henkilön osaamiseen kuin henkilön arvoihin tai sosiaaliseen taustaan. (Hofstede 1993, 271-273.)

Organisaatiokulttuurit eroavat myös sen suhteen pitävätkö työntekijät organisaatiota avoimena vai suljettuna järjestelmänä. Avoimessa järjestelmässä työntekijät ja organisaatio ottavat uudet työntekijät sekä ulkopuoliset henkilöt hyvin vastaan ja kuka vaan sopeutuu organisaatioon. Myös informaatio kulkee hyvin avoimessa organisaatiossa. Suljetussa järjestelmässä puolestaan organisaatioon on vaikea päästä sisään ja ihmiset ovat sulkeutuneita sekä salailevia. Viidentenä ulottuvuutena on löyhä vastaan tiukka valvonta, jolla viitataan organisaation sisäisten rakenteiden määrään. Löyhästi valvotussa organisaatiossa sallitaan ja otetaan huomioon enemmän ihmisten mieltymyksiä toiminnassa, kun taas tiukasti valvotussa organisaatiossa noudatetaan tarkasti muun muassa kokousaikoja ja ollaan enemmän kustannustietoisempia. Organisaatiot eroavat myös asiakaslähtöisyydellään. Normatiiviset organisaatiot pitävät tärkeänä noudattaa oikeita menettelytapoja ja sääntöjä, joka koetaan tärkeämmäksi kuin tulosten saavuttaminen. Käytännönläheiset organisaatiot puolestaan ovat markkina- ja asiakaslähtöisiä. Ne keskittyvät asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, jolloin tulokset ovat tärkeämpiä kuin oikeiden käytäntöjen noudattaminen. (Cabrera ym. 2001; Hofstede 1993.)

Schein (2001, 82-103) puolestaan on rakentanut seitsemän vaihetta sisältävän prosessin, jonka avulla nykyisen organisaatiokulttuurin tulkitseminen on mahdollista.

1. *Määrittele ”liiketoimintaongelma”*. Ensin tulee määrittää mikä on asia, joka halutaan muuttaa. Tästä tulee muutosprosessin päämäärä.
2. *Tarkastele kulttuurin käsitettä*. Tulee varmistaa, että kaikki projektiin osallistuvat henkilöt ymmärtävät kulttuurin käsitteen ja tiedostavat mistä se muodostuu.
3. *Tunnista artefaktit*. Seuraavaksi tulee kirjata ylös kaikki organisaatiolle luonteenomaiset artefaktit. Artefaktit voivat liittyä muun muassa pukeutumissääntöihin, miten päätökset tehdään, viestintään, riitteihin ja rituaaleihin sekä muodollisuuden asteeseen valtasuhteissa.
4. *Tunnista organisaatiosi arvot*. Organisaatiossa ilmaistut arvot tulee myös listata. Usein arvot ovat kirjattuja ja julkistettuja.
5. *Vertaa arvoja artefakteihin*. Tämän jälkeen tulee ilmaista arvoja verrata niihin liittyviin artefakteihin. Esimerkiksi jos organisaation arvona on asiakaskeskeisyys, tulee tutkia onko sitä tukevia artefakteja olemassa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän muodossa. Jos havaitaan puutteita tai epäjohdonmukaisuuksia arvojen ja artefaktien välillä, ohjaa tällöin näkyvää käyttäytymistä piilevät jaetut oletukset, jotka ovat kulttuurin ydintä.
6. *Toista prosessi muiden ryhmien kanssa*. Jos edellä mainittujen vaiheiden jälkeen kulttuurista muodostettu kokonaisuus on vaillinainen tai sekava, on prosessi mahdollista toistaa muiden ryhmien kanssa. Esimerkiksi jos organisaatiossa on muodostunut alakulttuureja, on hyvä toistaa prosessi niiden ryhmän jäsenten kanssa, koska heillä on taas omat jaetut oletukset.
7. *Arvioi jaetut oletukset*. Kun organisaation jaetut oletukset ovat tunnistettu, tulee arvioida tukevatko ne vai estävätkö ne alussa määriteltyä haluttua muutosprosessin päämäärää. Organisaatiokulttuuri tulisi enemminkin nähdä hyödynnettävänä positiivisena voimana kulttuurin muutoksessa kuin voitettavana rajoitteena. Toisin sanoen organisaatiokulttuurin vahvuuksia tulee käyttää hyväksi muutosprosessissa. Jos kuitenkin havaitaan estäviä voimia muutokselle, tulee laatia suunnitelma kuinka ne aiotaan muuttaa.

4.3 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Uuden strategian onnistunut toteuttaminen vaatii yleensä organisaatiokulttuurin muutosta. Toisaalta myös kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii jatkuvaa käytöksen muutosta (Kets de Vries ym. 2009). Päinvastoin kuin kansallista tai ammattikulttuuria, organisaatiokulttuuria on mahdollista muuttaa ainakin jossain määrin (Cabrera ym. 2001, 249). Tosin on myös olemassa tutkijoita, jotka kyseenalaistavat mahdollisuuden johtaa organisaatiokulttuurin muutosta (esim. Anthony 1990; Harris & Ogbonna 1998). Organisaatiokulttuurin muuttaminen on joka tapauksessa hankalaa, monimutkaista ja hidasta (Ryan 2005; Wilkinson ym. 1996; Wines & Hamilton III 2009). Tehokkaimmin henkilöstö saadaan ymmärtämään muutoksen tarve, jos henkilöstö kokee painetta muutokselle sekä ulkoa että sisältäpäin (Kets de Vries ym. 2009, 3).

Scheinin (2001, 139) mukaan organisaatiokulttuurin muutokseen vaikuttaa se, missä vaiheessa kehitysvaihetta organisaatio on. Perustamis- ja varhaiskehitysvaiheessa pidetään tiukasti kiinni oletuksista, jotka määrittelevät ryhmän identiteetin ja erityisosaamisen. Tämän takia varhaiskehitysvaiheessa olevan organisaation kulttuurin muutoksessa on kyse lähinnä peruselementtien kehittämisestä ja vahvistamisesta. Tässä vaiheessa johto voi tosin pyrkiä muuttamaan organisaatiokulttuuria esimerkiksi järjestelmällisesti ylentämällä henkilöitä, jotka toimivat kulttuurin pääelementtien mukaisesti, mutta jotka ovat omaksuneet sopeutuvissa alaryhmissä muitakin oletuksia. Organisaation siirtyessä kohti keski-ikää on tärkeitä, että muutosjohtajat ymmärtävät mitkä ovat organisaation säilyttämisen arvoiset vahvuudet ja mitkä oletukset vaativat muutosta. Heidän tulee pystyä tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti organisaatiokulttuuria, jotta uusien ajattelutapojen oppiminen on mahdollista.

Keski-ikäisen organisaation kohdalla kulttuurin muutoksessa on enemmänkin kyse poisoppimisesta kuin kehittämisestä. Kypsässä organisaatiossa ihmiset eivät ole yhtä takertuneita kulttuuriin kuin perustamis- tai varhaisvaiheen organisaatiossa. Toisaalta organisaatiokulttuurin muutos on kuitenkin hankalampaa, koska kulttuuri on ennättänyt juurtua pidemmän aikaa sekä syvemmillä rakenteisiin ja rutiineihin. Kypsän organisaation kulttuuri saattaa asettua myös rajoitteeksi strategialle, koska jos se ei ole valmis kehittymään, sopeutumaan ja muuttamaan kulttuurin elementtejä, on oppiminen ja muutos mahdotonta. Jos koetaan, että organisaation toimintaan tarvitaan suuria muutoksia, tulee käynnistää

suunniteltu ja johdettu muutosprosessi. Mikäli muutosprosessi on onnistunut, uudet ajattelu- ja työskentelytavat muotoilevat uuden kulttuurin. (Schein 2001, 188-189.)

Wines ja Hamilton III (2009, 433-434) toteavat, että organisaatiokulttuurin muutos pystytään toteuttamaan muuttamalla ihmisiä. Muutoksen tullessa eteen ihmiset voidaan yleensä jaotella kolmeen ryhmään muutokseen suhtautumisen perusteella. Ensinnäkin on ihmisiä, jotka ilmoittautuvat osallistuvansa muutoksen toteuttamiseen. Toisena ryhmä on ihmiset, jotka vastustavat muutosta ja kolmantena ryhmänä puolestaan odottavalla kannalla olevat henkilöt. Odottavalla kannalla olevat ihmiset katsovat kumpi edellä mainituista ryhmistä voittaa kamppailun ja liittyvät sitten heihin. Organisaatiokulttuurin muutoksessa on tärkeitä, että muutosta tukevia ryhmäläisiä on enemmän, jolloin saadaan myös odottavalla kannalla olevat ihmiset osallistumaan muutoksen läpivientiin.

Higgins ja McAllaster (2004, 63-68) puolestaan painottavat, että organisaatiokulttuurin muutoksen onnistunut johtaminen vaatii myös artefaktien hallitsemista. Artefakteilla he tarkoittavat muun muassa myyttejä ja tarinoita organisaation menestyksestä, rituaaleja ja symboleja, rakennuksia sekä organisaation sankareita ja metaforia. Jos artefakteja ei muuteta tai vaihtoehtoisesti luoda uusia uuden strategian toteuttamisen myötä, jäävät artefaktit tukemaan vanhaa strategiaa. Tällöin uuden strategian onnistuminen on vaarassa.

Beckhard on listannut asioita, jotka onnistunut organisaatiokulttuurin muutos edellyttää. Ensinnäkin organisaation johdon sitoutuminen muutokseen on tärkeitä. Tämän lisäksi johdon on visioitava haluttu uusi organisaatio sekä sen arvot, periaatteet ja menettelytavat. Toisaalta ulkoisen ympäristön tulee olla sellainen, että vanhoilla menettelytavoilla ei enää pärjätä, jolloin muutos on välttämätön. Lisäksi organisaation avainhenkilöiden tulee tukea muutosta. Muutosta toteuttavien henkilöiden täytyy myös ymmärtää, että muutoksen läpivieminen on pitkäaikainen prosessi ja siihen tulee sitoutua. Tämän lisäksi on hyvä valmistautua muutosvastarintaan ja olla valmistautunut kouluttamaan henkilöstöä. Tärkeitä muutosprosessin aikana on myös tiedottaa jokaisesta vaiheesta avoimesti. (Beckhard 1989; ks. Juuti 1992, 176.)

Jotta muutos organisaatiokulttuurissa saadaan pysyväksi, täytyy henkilöstölle osoittaa kuinka muutokset käytöksessä ja asenteissa ovat auttaneet suorituskyvyn parantamisessa (Kotter 1999, 90).

4.4 Muutosvastarinta

Kun lähdetään muuttamaan organisaatiokulttuuria, esiintyy organisaatiossa väistämättä muutosvastarintaa, koska tällöin pyydetään organisaation jäseniä muuttamaan jotakin yhteistä ominaispiirrettään (Schein 2001, 81). Muutos laukaisee myös pelkotiloja epävarmasta tulevaisuudesta, jotka vahvistavat muutosvastarintaa. Johdon onkin tärkeätä luoda luottamusta ja antaa tukea henkilöstölle, jotta muutosvastarintaa voidaan pienentää. (Kets de Vries ym. 2009.) Muutosvastarinta ei aina esiinny välttämättä suorana vastustuksena muutokselle, vaan sitä voi esiintyä myös välinpitämättömyyden ja huomiotta jättämisen muodossa, jolloin muutosta ei tapahdu (Kasurinen 2002, 326).

Harris ja Ogbonna (1998) ovat löytäneet tutkimuksessaan viitteitä siitä, että muutosvastarintaan vaikuttaa alakulttuurien vahvuus ja muutoshalukkuus. Jos ryhmällä on hyvin vahva alakulttuuri ja alhainen muutoshalukkuus, on muutosvastarinta kaikkein suurimmillaan. Päinvastoin taas jos ryhmällä on heikko alakulttuuri ja korkea muutoshalukkuus, on muutosvastarinta heikkoa ja muutos otetaan aktiivisesti vastaan.

Henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen implementointiin on huomattu pienentävän muutosvastarintaa ja täten edistävän implementoinnin onnistumista (Lines 2004). Muutosvastarinnan ennakoinnissa johdon tulee tunnistaa ketkä voittavat ja ketkä häviävät muutoksen myötä. Kun todennäköiset muutosvastarintaan asettuvat henkilöt on tunnistettu, voidaan heitä käyttää apuna muutoksen kehittämisessä. Tällöin heidän muutosvastarintansa todennäköisesti pienenee, koska he pääsevät vaikuttamaan muutokseen ja sen läpivientiin. (Price & Chahal 2006.)

Bourne (2005, 107) on todennut, että paternalistinen organisaatiokulttuuri saattaa olla hyödyllinen strategisen mittausjärjestelmän implementoinnissa, koska se vähentää muutosvastarintaa. Paternalistisella kulttuurilla tarkoitetaan johdon suhtautumista työntekijöihinsä isällisesti. Toisin sanoen huolehditaan ja kannetaan vastuuta työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnista. (Vanhala ym. 2002.)

Toisaalta muutosvastarinta saattaa johtaa myös parempiin tuloksiin, sillä ihmiset jotka vastustavat ääneen muutosta haluavat usein saada oikeasti asiat sujumaan hyvin. Toisaalta he ovat yleensä myös henkilöitä, jotka työskentelevät alempana organisaatiossa, jota johdon on

vaikea tulkita ylhäältä päin. Tällöin johdolla ei välttämättä ole oikeata käsitystä asioiden todellisesta tilasta. Ääneen muutosta vastustavat henkilöt eivät todennäköisesti valita turhasta, vaan muutossuunnitelmasta saattaa puuttua esimerkiksi jokin olennainen osa tai havainnot olemassa olevasta toiminnasta ovat vääriä. (Ford & Ford 2009, 100.) Tämän takia muutosvastarintaa ei pidä kohdella välttämättömänä pahana, vaan kuunnella ja mahdollisesti oppia vastarinnasta.

5. CASE: VISMA SOFTWARE OY

Empiriaosuudessa esitetään tuloskorttiprojektin eteneminen kohdeyrityksessä. Tutkimuksen päätavoitteena on rakentaa Vismalle yritystason tuloskortti, joka syntyy projektin lopputuloksena. Empiriaosuus aloitetaan tutustumalla yritykseen, sen toimintaan ja kartoittamalla nykytilanne tuloskorttien suhteen. Kartoitus toteutetaan sisäisten dokumenttien, vapaamuotoisten haastattelujen ja keskustelujen avulla sekä havainnoinnilla. Tämän jälkeen teoreettista viitekehystä apuna käyttäen muodostetaan Vismalle tuloskortti. Tutkimuksen empiirinen osuus päättyy rakennetun tuloskortin analysointiin.

Tuloskorttiprojektia varten case-yrityksessä perustettiin kolmihenkinen työryhmä, joka koostui talousjohtajasta, laatupäälliköstä ja kirjoittajasta. Työryhmän tavoitteena oli osallistaa tarpeiden kartoittamiseen, tuloskortin tekoon sekä huolehtia yleisesti ottaen projektin läpiviemisestä. Projekti vietiin läpi reilussa kahdessa kuukaudessa ja sen aikana työryhmä piti yhteensä kuusi muodollista tapaamista. Tämän lisäksi työryhmän jäsenet kävivät projektin aikana epämuodollisia keskusteluja tuloskorttiaiheeseen tiimoilta. Nykytilannetta kartoitettaessa käytettiin hyödyksi myös laatupäällikön tekemää tutkimusta yrityksen palaverikäytännöistä ja tuloskorttien seurannasta.

5.1 Kohdeyrityksen esittely

Visma Software Oy on ohjelmistotalo, joka kehittää, markkinoi ja myy toiminnanohjauksen ja asiakkuuksienhallinnan ohjelmistoja ja niihin liittyviä palveluita. Yritys on osa pohjoismaalaista Visma-konsernia, jonka emoyhtiö on norjalainen Visma AS. Visma-konserni tuottaa yritysohjelmistoja ja taloushallinnon ulkoistamispalveluita. Konsernilla on palveluksessa yli 3400 työntekijää yli 90 toimipisteessä, jotka sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Alankomaissa sekä Romaniassa. Suomessa Visma-konsernia edustavat neljä yritystä: Visma Software Oy, Oy Visma Services Infocon Ab, Teemuaho Yhtiöt Oy ja Visma Avendo Oy. Oy Visma Services Infocon Ab tarjoaa palkanlaskennan ja kirjanpidon ulkoistamispalveluita. Teemuaho Yhtiöt Oy puolestaan tuottaa konsultoivia laskentapalveluja ja taloussuunnittelun valmisohjelmistoja. Tämän lisäksi Visma Avendo Oy tarjoaa pienyrityksille taloushallinnon ohjelmia. Tässä tutkimuksessa keskitytään Visma Software Oy:öön, josta käytetään jatkossa nimeä Visma.

Vuonna 2008 Visma Software Oy:n liikevaihto oli 19,3 M€. Työntekijöitä on noin 200 eri puolilla Suomea. Asiakasyrityksiä Visma:lla on tällä hetkellä noin 15 000. Yrityksellä on toimipisteitä seitsemällä eri paikkakunnalla, joista Espoo on päätoimipiste. Muut toimipisteet ovat Tampereella, Turussa, Kuusamossa, Jyväskylässä, Vaasassa ja Oulunsalossa. Lisäksi Visman tuotteita myyvät partnerit ympäri Suomea.

Visman tunnetuimpia tuotteita ovat:

- ❖ Visma Business (toiminnanohjausjärjestelmä);
- ❖ Visma Econet (talous-, materiaali- ja henkilöstöhallinnon ohjelmisto);
- ❖ Visma L7 (toiminnanohjauksen kokonaisjärjestelmä tietyille toimialoille);
- ❖ Visma Nova -ohjelmistot (eri ohjelmamoduuleista rakennettava ohjelmistokokonaisuus); ja
- ❖ Visma Mobile –tuotteet (ratkaisuja liikkuvan työn hallintaa).

Tuotteista Visma Business on tällä hetkellä ainut koko konsernin yhteinen tuote, josta on tarkoitus kehittää myös Suomen Visman johtava tuote. Muut Visman tuotteet ovat Suomessa kehitettyjä ohjelmistoja.

Visma Software:n historia muodostuu Liinos Oy:sta ja sen tekemistä yrityskaupoista 1990-luvun loppupuolella. Tuolloin Liinos Oy osti osia Tietovallin, Compupron Delektian

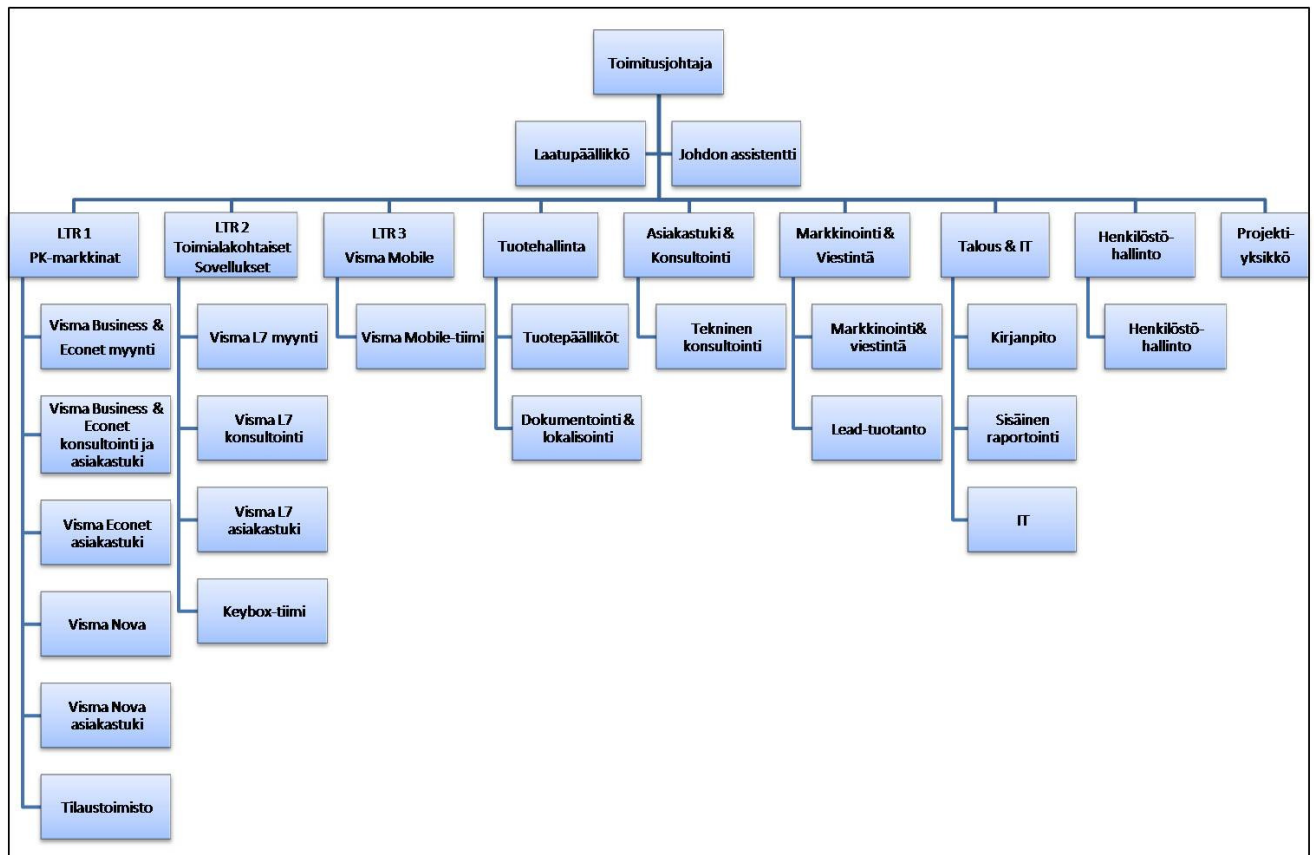
liiketoiminnoista. Vuonna 1999 Liinos Oyj listautui Helsingin pörssiin, josta norjalainen Visma osti sen pois vuoden 2002 alussa. Samalla Liinos Oyj:sta tehtiin Visma Software Oyj ja siitä tuli osa Oslon pörssiin listautunutta Visma ASA –konsernia. Suomessa toimiva Visma Software Oyj puolestaan teki yrityskaupat Softlanen kanssa vuonna 2004, jolloin ohjelmistovalikoimaan tulivat Nova-ohjelmistot. Lisää yrityskauppoja tehtiin seuraavana vuonna, jolloin Visma Software Oyj osti Econet Systemsin, jonka päätuotteesta kehitettiin Visma Econet. Viimeinen yrityskauppa tehtiin kesällä 2009, kun palvelutarjontaa laajennettiin ostamalla liikkuvantyön ratkaisuja tarjoava yritys. Tuotekategorian nimeksi tuli Visma Mobile.

Toukokuussa 2006 englantilainen sijoitusyhtiö osti Visma-konsernin osakkeet, joka johti siihen, että yritys vedettiin pois Oslon pörssistä. Lokakuussa 2008 Suomessa toimiva Visma Software Oyj koki muutoksia, kun yritys sai uuden toimitusjohtajan. Saman vuoden marraskuussa Visma Software Oyj vaihtoi nimensä virallisesti Visma Software Oy:ksi.

5.2 Organisaatiorakenne

Viimeisen vuoden aikana yrityksen organisaatiorakennetta on muutettu vastaamaan paremmin toimialan asettamia kilpailullisia haasteita. Tällä hetkellä organisaatio rakentuu kolmesta liiketoimintaryhmästä ja kuudesta tukiyksiköstä, joista yksi on väliaikainen projektiyksikkö. Liiketoimintaryhmien ja tukiyksiköiden johtajat raportoivat suoraan toimitusjohtajalle.

Kuva 10. Visman organisaatorakenne



Ensimmäinen liiketoimintaryhmä vastaa Visma Business, Visma Econet ja Visma Nova tuotteista, jotka ovat kokonaisratkaisuja lähinnä pienille ja keskisuurille yrityksille. Liiketoimintaryhmän sisällä toiminta on jaettu kuudelle eri tiimille. Visma Nova –tuotteen ympärillä on kaksi tiimiä: partnerisuhteiden ylläpidosta ja heidän konsultoinnista vastaava tiimi sekä asiakastukea antava tiimi. Visma Novaa myyvät ainoastaan partnerit ja uusien partnereiden hankinnasta vastaa liiketoimintaryhmän johtaja. Visma Business ja Econet –tuotteiden kanssa tekee töitä kolme eri tiimiä. Yksi tiimi vastaa tuotteiden myynnistä, toinen tiimi konsultoinnista ja Visma Business:ksen asiakastuesta sekä kolmas tiimi Visma Econetin asiakastuesta. Kuudes liiketoimintaryhmän tiimi kulkee nimellä tilaustomisto. Se huolehtii Visman kaikkien tuotteiden asiakastilausten hoidosta ja tuotepakettien valmistelusta.

Visman toinen liiketoimintaryhmä vastaa toimialakohtaisista sovelluksista ja on näin ollen rakennettu Visma L7 –tuotteen ympärille. Liiketoimintaryhmän sisällä on neljä tiimiä: myynti-, konsultointi-, asiakastuki- ja keybox-tiimi. Keybox tiimi ei varsinaisesti ole linkissä Visma L7 –tuotteeseen, vaan se vastaa omasta tuotteestaan nimeltä Keybox. Kolmantena liiketoimintaryhmänä on Visma Mobile, joka kehittää ratkaisuja liikkuvan työn

parantamiseen. Visma Mobilen tuotteet rakennetaan Visman varsinaisten ohjelmistojen kylkeen, jolloin Visma Mobilen myynti, konsultointi ja asiakastuki tapahtuvat varsinaisen ohjelmistojen tiimien toimesta. Liiketoimintaryhmän alla on ainoastaan yksi tiimi, joka koostuu Visma Mobilen kehittäjistä.

Tukiyksiköitä Visman organisaatiossa on tällä hetkellä kuusi: tuotehallinta, asiakastuki ja konsultointi, markkinointi, talous ja IT, henkilöstöhallinto sekä projektiyksikkö. Tuotehallinta koostuu kahdesta tiimistä, joista dokumentointitiimi vastaa lähinnä kansainvälisten tuotteiden lokalisoinnista ja tuotepäällikkötiimi tuotteiden toimivuudesta sekä kehitysideoiden viennistä eteenpäin. Asiakastuki- ja konsultointiyksikön alla on yksi tiimi, joka huolehtii ohjelmistojen teknisestä asennuksesta. Samalla yksikön vastuulla on myös kehittää ja ohjata asiakastukitiimien toimintaa, jotka ovat sijoitettu organisaatiossa liiketoimintaryhmien alle.

Markkinointiyksikkö vastaa kahden tiimin avulla yrityksen markkinoinnista, viestinnästä ja lead-tuotannosta, joka tarkoittaa suorapuhelinmyyntiä ja erilaisia myyntikampanjoita puhelimen välityksellä. Talous- ja IT-yksikkö koostuu kolmesta tiimistä, joista yksi hoitaa taloushallinnon ulkoista raportointia, toinen sisäistä raportointia ja kolmas yrityksen sisäistä IT:tä. Henkilöstöhallinnossa on yksi tiimi, joka vastaa kokonaisuudessaan yrityksen henkilöstöhallinnosta. Projektiyksikkö on tilapäinen yksikkö, joka työllistää muutaman henkilön tietyn projektin tiimoilta.

Visman tuotekehitys tapahtuu pitkälti konsernin toimesta, eikä näin ollen ole osa Suomen Visman organisaatorakennetta. Suomalaisia tuotteita on paikallisesti kehittämässä muutama henkilö, mutta he ovat osa konsernin tuotekehitysorganisaatiota Visma Mobilen kehittäjiä lukuun ottamatta.

5.3 Nykytilanne

5.3.1 Organisaation toiminnanohjaus

Yrityskauppojen myötä syntyneen yrityksen toiminnanohjaus on ollut melko pirstoutunutta ja epämuodollista. Viime aikoina Visma on ryhtynyt kehittämään ohjausjärjestelmiä tukemaan muodollista toiminnanohjausta ja näin ollen tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta muodollisia

ohjausjärjestelmiä tarvitaan yrityksessä myös maantieteellisesti hajautuneen toiminnan vuoksi.

Visma on osa norjalaista konsernia, jonka myötä toimintaa ohjataan myös konsernin tasolta. Seuraavalle vuodelle asetettavat taloudelliset tavoitteet keskustellaan emoyhtiön kanssa ja viime kädessä tavoitteiden tulee olla emoyhtiön hyväksymiä. Emoyhtiön kanssa keskustellaan myös yritykselle asetettavista strategisista toimenpiteistä (Strategic Action Plans), jotka ovat avaintekijöitä taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan kuukausittain, mutta muiden strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden seuranta tapahtuu epäsäännöllisesti.

Vismalta puuttuu selkeä dokumentoitu strategia, joka ohjaisi tuloskorttien rakentamista ja täten myös työntekijöiden toimintaa. Strateginen ohjaus tapahtuu tällä hetkellä enemmänkin keskustelujen myötä kuin muodollisia työkaluja käyttäen. Tärkein strateginen päämäärä on kannattava kasvu, mutta yrityksessä ei ole tarkkaan kirjallisesti määritelty miten se aiotaan toteuttaa. Vuosisuunnittelun yhteydessä määritellään strategiset toimenpiteet (Strategic Action Plans) seuraavalle vuodelle. Johdolla ei kuitenkaan ole systemaattista järjestelmää, jolla he seuraisivat strategisten toimenpiteiden tai tavoitteiden toteutumista. Vuosisuunnittelun yhteydessä käynnistetään budjetoitiprosessi, jossa budjetoidaan sekä menot että tulot. Budjettia seurataan kuukausittain muun muassa koko henkilöstölle suunnatuissa kuukausipalavereissa.

Vismalla on vastikään otettu käyttöön myös laatujärjestelmä, jossa on kuvattuna yrityksen liiketoimintamalli. Toisin sanoen laatujärjestelmä sisältää Visman toimintaprosessit avattuina. Prosessit on kuvattu irrallisina osioina toisistaan, jolloin niiden välisiä yhteyksiä ole otettu huomioon. Tavoitteena on, että työntekijöiden toiminta on kuvattujen prosessien mukaista, jolloin pystytään varmistamaan toiminnan laadukkuus sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys.

Yrityksessä on käytössä myös henkilöstöjohtamisjärjestelmä, jota käytetään apuna kehityskeskusteluissa. Henkilöstöjohtamisjärjestelmä sisältää lomakkeita, joihin merkitään kehityskeskusteluissa asetetut henkilökohtaiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan puolivuositain. Tämän lisäksi yrityksessä on käytössä palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla pyritään motivoimaan ja ohjaamaan henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan.

Palkitsemisjärjestelmä perustuu kuitenkin tällä hetkellä lähes ainoastaan taloudellisiin tavoitteisiin.

5.3.2 Tulokortit

Vismalla on nykyisin käytössä tulokortit, jotka on kehitetty Balanced Scorecard-mallia hyödyntäen. Tulokorteissa on käytössä neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas, prosessit ja henkilöstö. Visman tulokortit ovat tällä hetkellä enemmänkin KPI-mittaristoja kuin strategiamittaristoja. Tulokortit ovat rakennettu kriittisten menestystekijöiden pohjalta eikä syy-seuraussuhdetta näkökulmien tai mittareiden välillä ole otettu huomioon. Tällöin myös asetetut tavoitteet jäävät toisistaan irrallisiksi ja suhde strategiaan on epäselvä. Vismalla ei ole dokumentoitua strategiaa eikä ole kuvattu miten strategia aiotaan toteuttaa. Tämän takia myöskään tulokortit eivät suoranaisesti ohjaa strategian toteuttamiseen.

Tällä hetkellä Vismalla on käytössä seitsemän eri yksikötason tulokorttimallia, joiden pohjalta yksiköiden tiimit ovat tehneet omat tulokorttinsa. Yrityksessä koetaan, että yksikötason tulokorttien tulisi olla enemmän yhteneväiset, jotta yhteiset tavoitteet pystytään saavuttamaan. Nykyään jokainen yksikkö on asettanut omat tavoitteensa, muutamaa yritystasolta annettua tavoitetta lukuun ottamatta, jotka on hyväksytetty ylemmällä tasolla. Tavoitteet ovat näin ollen ainakin osittain linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, mutta eivät ole rakennettu syy-seuraussuhteiden perusteella. Myöskään linkitys yrityksen strategiaan ei ole selvä. Toisaalta puutteellinen strategiakommunikointi voidaan nähdä osasyynä tulokorttien ja tavoitteiden irrallisuuteen.

Tavoitteena on ollut tulokortteja tehdessä, että jokainen tulokorttiin kirjattu tavoite tukisi yrityksen johtotähtiä vuonna 2015. Visman johtotähdet ovat tavoitteita ja tahtotiloja, jotka liittyvät talouteen, asiakkaisiin, prosesseihin ja henkilöstöön. Nämä tavoitteet ja tahtotilat tulee saavuttaa vuoteen 2015 mennessä. Yrityksessä ei ole kuitenkaan määritelty, kuinka nämä tavoitteet ja tahtotilat tullaan toteuttamaan. Toisaalta johtotähdet voidaan tulkita myös eräänlaisena visiona Vismasta yrityksenä vuonna 2015.

Tulokortteja käydään vaihtelevasti läpi yksikkö- ja tiimikohtaisissa palavereissa. Myöskään johtoryhmässä yksiköiden tulokortteja ei käsitellä säännöllisesti. Enimmäkseen tulokorttien

läpikäynnissä tarkastellaan taloudellisia mittareita. Tulokorttien tavoitteiden saavuttamisasteesta ei myöskään raportoida säännöllisesti johtoryhmälle. Tästä johtuen johto kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta puuttua tarvittaessa yksiköiden ja tiimien toimintaan. Toisaalta, yrityksen palaverikäytäntö on melko epämuodollista ja epäsäännöllistä joidenkin yksiköiden ja tiimien osalta. Tämä omalta osaltaan vaikeuttaa tulokorttien seuranta ja käyttöä.

Osassa tiimeistä koetaan, että henkilöstö on hyvin sitoutunut tulokorttien tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas osassa tiimeistä sitoutuminen on erittäin heikkoa. Etenkin myyjät kokevat heille asetetut tulostavoitteet lähes mahdottomiksi saavuttaa, jolloin tulokortin motivoiva vaikutus tavoitteiden saavuttamiseksi on heikko.

Vismassa tulokortteja käytetään myös kehityskeskusteluissa apuvälineenä asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita. Henkilökohtaisia tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti kehityskeskusteluissa, mutta palkitsemisjärjestelmässä niitä ei ole otettu huomioon. Palkitsemisjärjestelmä perustuu lähes ainoastaan taloudellisiin lukuihin, joita mitataan myös tulokorteissa. Palkitsemisjärjestelmä on koettu heikosti motivoivaksi lähinnä, koska mitattaviin asioihin on vähäiset vaikutusmahdollisuudet tai tavoitteet on asetettu liian korkealle. Myös palkkion määräytymisen perusteet ovat epäselviä monelle työntekijälle.

5.3.3 Tulokorttien rakennusprosessi

Rakennusprosessi alkaa johdon vuosisuunnitelman teolla, jonka perusteella johto ehdottaa millä strategisilla toimenpiteillä saavutetaan strateginen päämäärä seuraavana vuonna. Johdon ehdotus laitetaan alaspäin liiketoimintaryhmille ja sieltä puolestaan tiimeille, joilla on mahdollisuus pohtia ovatko strategiset toimenpiteet realistisia ja mitä parannus- tai muutosehdotuksia heillä on strategisiin toimenpiteisiin. Tämän jälkeen tiimien ehdotusten pohjalta liiketoimintaryhmien johtajat kokoavat ehdotukset, jotka esitetään johtoryhmälle. Näiden jälkeen johtoryhmä puolestaan kokoaa strategiset toimenpiteet uudestaan, jotka he esittävät emoyhtiölle. Emoyhtiön kanssa neuvotellaan strategisista toimenpiteistä. Emoyhtiön kanssa sovitaan samaan aikaan myös taloudellisista tavoitteista seuraavalle vuodelle.

Kun emoyhtiö on hyväksynyt strategiset toimenpiteet, viedään ne takaisin liiketoimintaryhmiin ja edelleen tiimeihin, jotka miettivät miten strategiset toimenpiteet pystytään käytännössä toteuttamaan. Tiimit muodostavat näin ollen strategisten toimenpiteiden pohjalta omat ehdotuksensa tavoitteiksi, joilla strategiset toimenpiteet on mahdollista toteuttaa liiketoimintaryhmässä. Nämä ehdotukset annetaan johtoryhmälle, joka näiden ja emoyhtiön antamien tavoitteiden perusteella määrittelee tavoitteet yritystasolle. Liiketoimintaryhmien tavoitteet kootaan tiimien ehdotuksista ja yritystasolta annetuista tavoitteista, jotka hyväksytetään johtoryhmällä. Samaan aikaan kun johto määrittää yrityskohtaiset tavoitteet, he rakentavat palkkiojärjestelmälle raamit. Palkkiojärjestelmä sisältää lähes ainoastaan taloudellisia mittareita.

Hyväksytyjen tavoitteiden pohjalta laaditaan liiketoimintaryhmille ja tiimeille tuloskortit. Tiimit päättävät suurimmalta osalta itse miten tavoitteita mitataan. Poikkeuksena ovat muutamit yritystason mittarit, jotka on haluttu vyöryttää tiimitasolle. Tämän vuoksi mittarit ovat osittain melko kirjavia liiketoimintaryhmien ja tiimien välillä, eikä aina ole onnistuttu mittaamaan oikeita asioita. Tuloskortteihin on myös mahdollisuus sisällyttää tiimikohtaisia mittareita, jotka osaltaan vielä lisäävät tuloskorttien erilaisuutta.

Liiketoimintaryhmien ja tiimien tuloskorttien tavoitetasot ovat muiden kuin taloudellisten tavoitteiden osalta melko vapaasti määriteltävissä. Liiketoimintaryhmän johtaja on vastuussa tavoitteiden toteutumisesta ja näin ollen myös tavoitetason määrittelystä. Taloudellisten mittareiden tavoitetasot on määriteltäviä pitkälti yritystasolla, josta ne vyörytetään alaspäin liiketoimintaryhmätasolle. Liiketoimintaryhmien johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa taloudellisiin tavoitetasoihin yritystason tavoitteita jaettaessa liiketoimintaryhmille. Muita kuin taloudellisten tavoitetasojen saavuttamista kuitenkin seurataan heikosti.

Kun tiimikohtaiset tuloskortit ovat lyöty lukkoon ja liiketoimintaryhmän johtaja on hyväksynyt ne, otetaan tuloskortit avuksi kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluissa asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, joiden määrittelyn apuna käytetään tiimikohtaisia tuloskortteja. Tiimikohtaisten tuloskorttien pohjalta ei kuitenkaan rakenneta henkilökohtaista tuloskorttia, vaan asetetut tavoitteet kirjataan ylös kyselylomakkeen avulla ja niiden toteutumista seurataan puolivuositaisessa kehityskeskustelussa.

Tukiyksiköiden tulokortteja lähdetään muodostaan siinä vaiheessa, kun liiketoimintaryhmien tavoitteet on hyväksytty johtoryhmässä. Tämän pohjalta tukiyksiköt pohtivat kukin osaltaan miten he voivat auttaa liiketoimintaryhmiä tavoitteiden saavuttamisessa ja tämän pohjalta muodostavat jokainen osaltaan omat tulokorttinsa. Tukiyksikkötason tulokorttien pohjalta tiimit puolestaan tekevät omat tulokorttinsa.

Henkilöstö otetaan mukaan rakennusprosessiin heti alusta alkaen, jolloin sitoutuminen mittaristoon pitäisi olla parempi. Sitoutuminen tavoitteisiin kuitenkin vaihtelee tiimeittäin. Syitä heikkoon sitoutumiseen ovat muun muassa liian korkeat tavoitetasot, joita on lähes mahdotonta saavuttaa sekä tulokorttien heikko seuranta. Tulokortit eivät ole säännöllinen osa palaverikäytäntöä, eivätkä näin ollen myöskään ole osa henkilöstön jokapäiväistä toimintaa.

5.4 Motivaatio tulokorttiprojektille

Nykyisten tulokorttien kohdalla ongelmaksi koetaan lähinnä tulokorttien heikko linkitys strategiaan, tulokorttien monimuotoisuus, henkilöstön sitoutumattomuus sekä heikko seuranta. Tulokortit toimivat tällä hetkellä enemmän hälytysjärjestelmänä kuin strategiamittaristoina. Tosin tulokortteja ei seurata säännöllisesti, joten niiden toimiminen hälytysjärjestelmänäkin on puutteellista. Empiriaosiossa ei kuitenkaan oteta kantaa miten tulokorttien seuranta tai henkilöstön sitoutumista voitaisiin parantaa tutkimuksen rajausten vuoksi.

Tällä hetkellä liiketoimintaryhmät ja tiimit ovat saaneet pitkälti muodostaa itse tulokorttinsa, joten tulokortit poikkeavat toisistaan melko tavalla. Tämän takia halutaan rakentaa yritystason tulokortti, joka yhtenäistää etenkin liiketoimintaryhmien tulokortteja toimimalla suunnannäyttäjänä. Toisaalta tulokorttien huono esitysmuoto on myös ongelma, koska nyt ei pystytä havainnoimaan kuinka eri tasojen kortit linkittyvät toisiinsa.

Vismassa halutaan kehittää strategista johtamista ja ylipäättänsä toiminnanohjausta jatkuvasti paremmaksi. Koska strateginen johtaminen tapahtuu tällä hetkellä lähinnä epämuodollisin keinoin, halutaan johtamista muodollistaa ja näin ollen tulokortteja käyttää strategisena ohjausjärjestelmänä. Tämän takia yritystason tulokortista rakennetaan strategiamittaristo,

joka todella ohjaa henkilöstön toimintaa kohti yhteisten tavoitteiden toteuttamista. Toisaalta yritystason tuloskortin myötä johto saa myös systemaattisen järjestelmän, jonka avulla strategisten tavoitteiden seuraaminen on helpompaa.

Strategian kommunikointi on heikolla tasolla yrityksessä. Tämän takia rakennettavan tuloskortin avulla halutaan myös osaltaan parantaa strategian kommunikointia. Tuloskortin tulee heijastaa Visman strategiaa, jolloin sen myötä pystytään ohjaamaan työntekijöiden toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Toisaalta tuloskorttien avulla pyritään vaikuttamaan myös organisaatiokulttuurin muutokseen. Yritys on ollut tähän asti lähinnä tuotehallintaorganisaatio, jossa on keskitytty enemmän tuotteisiin ja niiden kehittämiseen kuin palveluun ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Nyt organisaatiokulttuuria halutaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi, koska tyytyväiset asiakkaat ovat kannattavan liiketoiminnan ydin.

6. YRITYSTASON TULOSKORTIN RAKENTAMINEN

6.1 Missio, visio ja arvot

Missio

Visman missiona on tarjota toiminnanohjaukseen liittyviä ratkaisuja, joiden avulla asiakas johtaa ja ohjaa automatisoidusti ja kustannustehokkaasti omia liiketoimintaprosessejaan.

Visio

Yrityksen visio on määritelty konsernin toimesta, joka on kiteytetty yhteen lauseeseen: ”yksinkertaistamme liiketoimintanne” (We simplify your business). Suomessa visiota on konkretisoitu johtotähtien avulla. Johtotähdet koostuvat neljästä eri näkökulmasta: talous, asiakas, prosessit ja henkilöstö. Jokainen näkökulma sisältää useita eri tavoitteita ja tahtotiloja, jotka tulisi saavuttaa vuoteen 2015 mennessä.

Visman johtotähdet:

❖ *Talous vuonna 2015:*

- Liikevaihto X M€
- EBITDA X %

❖ *Asiakas vuonna 2015:*

- Potentiaalinen asiakas:
 - Visma tarjoaa tarpeisiin sopivan ratkaisun ja asiantuntevan, joustavan palvelun.
 - Visma on luotettava toimittaja.
 - Myynti on helposti tavoitettavissa.
- Nykyinen asiakas:
 - Visman tuotteet ovat luotettavia.
 - Palvelut ovat laadukkaita ja tasalaatuisia sekä helposti saatavissa.
 - Visma seuraa aikaansa.

❖ *Prosessit vuonna 2015:*

- Myynti:
 - Ulkoistamispalvelut osana Visman myyntiä ja ratkaisua
 - Visman partnerit Suomen huippuja ratkaisumyynnissä PK-sektorilla
 - Webin merkitys myyntikanavana merkittävä
- Toimitus:
 - Web-jakelu kanavan hyödyntäminen
 - Yhtenäinen, laadukas ja sertifioitu projektikulttuuri
- Sisäinen tuki:
 - Visma employment handbook –käytössä
 - Omat tuotteet henkilöstön käytössä
 - Prosessien kytkentä laatujärjestelmään

❖ *Henkilöstö vuonna 2015:*

- Töitä tehdään yhdessä joukkueena. Työntekijöiden me-henki on korkea.
- Vismalla on Suomen parhaat esimiehet.

- Henkilöstön tyytyväisyysmittauksen tulos 4,2 (skaala 0-5)
- Työnantajan imago: Visma on haluttu työnantaja.
 - Visma on tunnettu ja arvostettu yritys sekä työnantaja.
 - Työntekijöiden palkitsemiseen, urasuunnitteluun ja tavoiteasetantaan panostetaan.
 - Visman arvot, ympäristö- ja yhteiskuntavastuu näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa.
 - Visman tuotteet ja palvelut ovat houkuttelevia.
 - Vismalaisilla on mahdollisuus työaikajärjestelyihin ja kouluttautumiseen. Työn sisältö on haastavaa.
- Työn haasteellisuus: asiantuntijuuden arvostus ja merkitys korostuu
- Yhteistyön mallit: yhteistyökumppaneiden rooli ja merkitys kasvaa

Arvot

Visman arvot ovat koko konsernin yhteiset ja niitä on viisi kappaletta. Tavoitteena on, että yrityksen arvot otetaan huomioon kaikessa tekemisessä ja jokapäiväisessä työssä.

Kunnioitus

Osoitan kunnioitusta kollegoita, asiakkaita ja heidän toimintaansa kohtaan. Edustan Vismaa aina hyviä tapoja noudattaen.

Luotettavuus

Noudatan aina Visman ohjeita sekä asiakkaiden, kollegoiden ja muiden kanssa tehtyjä sopimuksia. Yllätän positiivisella tavalla.

Innovatiivisuus

Omaksun nopeasti uudet ratkaisut, kun ne tekevät omasta työstäni tuottavampaa. Osallistun asiakkaiden liiketoimintaprosessien tehostamiseen.

Osaaminen

Luotan omaan osaamiseeni, olen innokas oppimaan ja tuen kollegoiden oppimista. Huolehdin

korkeasta osaamistasostani omiin tuotteisiin ja palveluihin sekä asiakkaiden prosesseihin liittyen.

Yhteishenki

Jaan osaamiseni ja resurssini muiden kanssa. Tuen kollegoitani, jotta heidän kykynsä hyödynnetään yrityksen parhaaksi. Yhteishengestä tulee olla hyötyä yrityksen asiakassuhteissa.

6.2 Strategia ja strategiset toimenpiteet

Strategia

Visman strategiana on tukea asiakkaiden liiketoimintaa tarjoamalla heille parhaat mahdolliset työkalut toiminnanohjaukseen, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Tavoitteena on automatisoida ja selkeyttää asiakkaiden liiketoimintaprosesseja toimivien ratkaisujen avulla, jolloin asiakasyrityksen resurssit on mahdollista keskittää ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Visman kilpailukyky perustuu toimiviin ratkaisuihin, jotka syntyvät nykyaikaisten tuotteiden ja ammattitaitoisen palvelun tuloksena. Asiakkaille tarjottavat tuotteet ovat luotettavia ja varmoja, ja niiden käytettävyyttä pystytään parantamaan liikkuvan työn ratkaisulla eli Visma Mobile-tuotteilla. Visman kilpailustrategia perustuu siis luotettaviin, toimiviin ja laadukkaisiin asiakasratkaisuihin.

Strategiset toimenpiteet (Strategic Action Plans)

Visma on määritellyt vuosisuunnittelun yhteydessä strategiset toimenpiteet vuodelle 2010. Niiden katsotaan olevan avaintekijöitä kannattavan kasvun saavuttamiseksi, joka on tärkein strateginen päämäärä. Strategiset toimenpiteet ovat:

- 1. Myyntikoneen rakentaminen.* Visma pyrkii kasvattamaan asiakaskantaansa voimakkaasti Suomen markkinoilla. Tätä varten tarvitaan asiakaslähtöinen ja asiantunteva organisaatio, joka löytää tehokkaasti ja laadukkaasti asiakkaille sopivat

ratkaisut. Myyntikoneen rakentamiseen liittyy myös organisaatiokulttuurin muuttaminen hiljalleen tuotehallintaorganisaatiosta asiakaslähtöiseksi organisaatioksi.

2. *Visma Business liiketoiminnan kasvattaminen.* Vismalla on tarjota asiakkaille suomalaisia tuotteita sekä kansainvälisiä tuotteita, jotka ovat koko konsernin yhteisiä. Visma Business on kansainvälinen tuote, josta tehdään Visman ykköstuote. Visma Business on elinkaarensa alkuvaiheessa kun taas suomalaiset tuotteet ovat ylläpitovaiheessa. Visma Business:tä kehittää noin 300 tuotekehittäjää konsernissa, jonka myötä asiakkaille luvataan toimiva ja luotettava toiminnanohjausjärjestelmä (ERP).
3. *Partneriliiketoiminnan rakentaminen.* Partneriliiketoiminnan nähdään olevan avain asia lähdettäessä hakemaan kannattavaa kasvua, koska sen avulla saadaan lisättyä myyntikanavia. Partneriliiketoiminnan avulla pystytään omat resurssit keskittämään paremmin tuotteiden ja palvelun kehittämiseen sekä asiakastukeen. Partnerit nähdään myös Visman asiakkaina, joiden toimintaa tuetaan asiantuntevalla palvelulla ja tuella.
4. *Visman tunnettuuden kasvattaminen Suomessa.* Myynnin lisäämiseksi on tärkeätä kasvattaa myös Visman tunnettuutta Suomessa. Asiakkaille halutaan tarjota laadukkaita tuotteita tutulta ja luotettavalta toimittajalta.

6.3 Strategiakartta

Projektin edetessä Vismassa päädyttiin rakentamaan yritystason strategiakartta, jotta strategia saatiin kirkastettua ja samalla parannettua strategian kommunikointia organisaatiossa. Toisaalta strategiakarttaa haluttiin käyttää myös tuloskorttien rakentamisprosessissa, koska sen on todettu olevan yksi onnistuneen tuloskortin käytön avaintekijöistä (Olve ym. 2004). Työryhmä laati strategiakartan johdon käymien strategiakeskustelujen pohjalta. Strategiakarttaa laadittaessa otettiin huomioon yritykselle määritellyt strategiset toimenpiteet kannattavan kasvun saavuttamiseksi ensi vuonna. Lisäksi strategiakartan muodostamisessa otettiin huomioon myös yrityksen johtotähdet ja arvot.

Strategiakarttaan valittiin lähes samat neljä näkökulmaa, jotka ovat olleet käytössä yrityksen aikaisemmissa tulokorteissa ja ne vastaavat myös Kaplanin ja Nortonin (2004a) yleisen strategiakarttamallin näkökulmia. Nämä näkökulmat ovat talous, asiakas, prosessit sekä henkilöstö ja innovaatiot. Henkilöstönäkökulmaa muutettiin Visman aikaisempiin tulokortteihin verrattuna ainoastaan sen osalta, että siihen otettiin mukaan innovaatiot, koska yrityksessä halutaan kannustaa henkilöstöä innovatiivisiin ratkaisuihin toiminnan kehittämiseksi. Strategiakartan laadinnassa ei kuitenkaan hyödynnetty täysin Kaplanin ja Nortonin (2004a, 12) laatimaa yleistä strategiakarttamallia, koska koettiin, että sen perusteella laadittu strategiakartta olisi sisältänyt liikaa mittareita yritystasolle. Tämän takia strategiakarttaan ei sisällytetty esimerkiksi kaikkiin Kaplanin ja Nortonin määrittelemiin prosesseihin liittyviä mittareita, vaikka näin heidän mukaan tulee menetellä, jotta strategia on mahdollisimman aukoton.

Strategiakartan rakentaminen aloitettiin ylhäältä alaspäin. Toisin sanoen ensin asetettiin strategiset tavoitteet talousnäkökulmaan, jonka jälkeen syy-seuraussuhteiden avulla määriteltiin kuinka ne tullaan saavuttamaan. Visman tärkein päämäärä on kannattava kasvu, joka saavutetaan toistuvia tuottoja kasvattamalla ja korkealla kannattavuudella. Strategiakartan talousnäkökulma sisältää näin ollen toistuvien tuottojen kasvattamisen, korkean kannattavuuden ja myynnin lisäämisen. *Toistuvien tuottojen kasvattaminen* tapahtuu lisäämällä myyntiä, koska uudet asiakkaat tai uusia moduuleja käyttöön ottavat vanhat asiakkaat maksavat ylläpitomaksuja vuosittain. *Korkeaan kannattavuuteen* puolestaan päästään myös lisäämällä myyntiä ja kasvattamalla asiakaskantaa, sillä tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkaat ovat kannattavia. *Myynnin lisääminen* toteutetaan hankkimalla uusia asiakkaita sekä myymällä vanhoille asiakkaille uusia tuotteita ja moduuleja. Tämän lisäksi nykyiset asiakkaat pidetään tyytyväisinä ensiluokkaisen palvelun ja asiakastuen avulla, joka edesauttaa myynnin kasvua, koska tyytyväiset asiakkaat todennäköisemmin ostavat lisää palveluja ja tuotteita kuin tyytymättömät asiakkaat.

Asiakasnäkökulmaa mietittäessä lähdettiin liikkeelle arvolupauksesta asiakkaille. Visma lupaa tarjota asiakkaille nykyaikaiset tuotteet ja ammattitaitoista palvelua, joiden avulla löydetään asiakkaan liiketoiminnan tehostamisen kannalta parhaat ratkaisut. Tämän takia asiakasnäkökulmaan valittiin tavoitteeksi *ensiluokkainen palvelu*. Tarjoamalla ensiluokkaista palvelua, pystytään asiakkaat pitämään tyytyväisinä ja lunastamaan arvolupaus, jolloin myös saavutetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Toisaalta myös ensiluokkaisen palvelun avulla

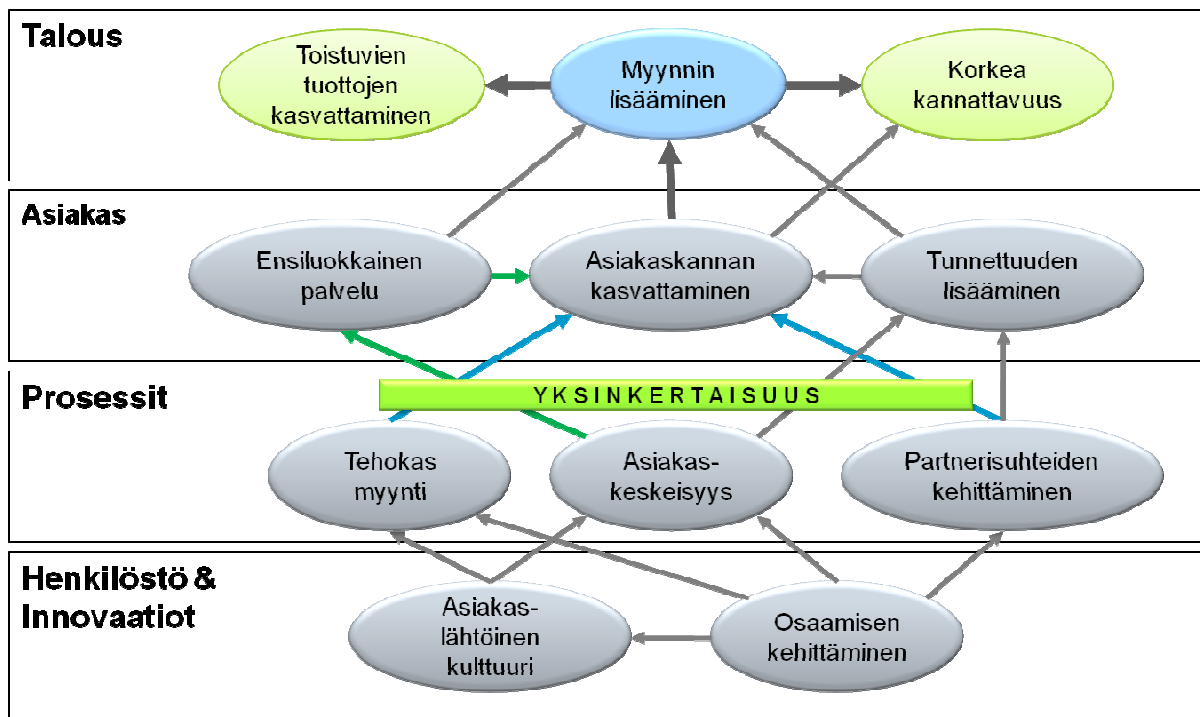
voidaan parantaa Visman imagoa, joka lisää myyntiä. Tämän lisäksi näkökulmaan lisättiin myös asiakaskannan kasvattaminen ja tunnettuuden lisääminen. *Asiakaskannan kasvattaminen* tapahtuu hankkimalla uusia asiakkaita ja huolehtimalla nykyisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä, jotta he säilyvät asiakkaina myös tulevaisuudessa. *Tunnettuuden lisäämisellä* potentiaalisten asiakkaiden määrä kasvaa, joka puolestaan lisää myyntiä. Tunnettuutta pystytään lisäämään markkinoinnilla, asiakaskontakteilla ja partnereiden avulla.

Prosessit näkökulmassa todettiin, että kaikessa toiminnassa tulee näkyä yksinkertaisuus, joka johtaa tehostuneeseen toimintaan ja tämän myötä kannattavuuden kasvuun. Tämän takia yksinkertaisuus nostettiin yleiseksi teemaksi näkökulmaan. *Tehokas myynti* on oleellista liiketoiminnan kasvun kannalta. Tehokas myyntiprosessi sisältää muun muassa runsaan määrän potentiaalisten asiakkaiden muuttamisen nykyisiksi asiakkaisiksi. Tämä tapahtuu toimimalla tehokkaasti asiakasrajapinnassa. Asiakkaille tulee myydä heidän tarpeisiin sopivia ratkaisuja, jotta saavutetaan tyytyväisiä ja pitkäaikaisia asiakkaita. *Asiakaskeskeisyys* on tärkeä prosessi, jolla pystytään toteuttamaan arvolupaus. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan, että kaikki tekeminen tapahtuu asiakaslähtöisesti, jolloin asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on avainasemassa. Lisäksi asiakaskeskeisyydellä tavoitellaan laadukasta palvelua. Asiakaskeskeisyyden avulla pystytään lisäämään tunnettuutta ja asiakaskantaa, sillä potentiaaliin asiakkaisiin otetaan aktiivisesti yhteyttä. Toisaalta myös kun asiakaskeskeisyys huomioidaan ratkaisujen kehittämisessä ja palvelussa, saadaan tyytyväisiä asiakkaita. *Partnerisuhteiden kehittämisen* ja etenkin lisäämisen katsotaan olevan liiketoiminnan kasvun kannalta oleellista. Partnereiden avulla pystytään tavoittamaan suurempi määrä asiakkaita, jonka myötä Visman tunnettuus ja markkinaosuus kasvavat.

Henkilöstö ja innovaatiot näkökulmaan määriteltiin tavoitteiksi asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin ja osaamisen kehittämisen. Nämä kaksi asiaa nähtiin kriittisiksi tekijöiksi, jotka mahdollistavat pitkällä aikavälillä kannattavan kasvun. *Asiakaslähtöisen kulttuurin kehittäminen* on tarpeen, jotta pystytään luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Asiakaslähtöisessä kulttuurissa halutaan työntekijöitä kannustaa innovatiivisiin ja laadukkaisiin ratkaisuihin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä, joka on olennaista asiakastytyväisyyden saavuttamisessa. Visma on pitkään ollut lähinnä tuotehallintaorganisaatio, jossa on keskitytty enemmänkin tuotteiden toimivuuteen ja laadukkuuteen, jonka takia nyt halutaan huomioida toiminnassa enemmän myös asiakasta. Toisaalta asiakaslähtöisyys tarkoittaa myös sisäisten asiakkaiden palvelemista ja tukemista.

Asiakaslähtöisessä kulttuurissa kiinnitetään huomiota tiimityön tärkeyteen ja työkaverin auttamiseen. *Osaamisen kehittämällä* puolestaan pystytään parantamaan suorituskykyä jatkuvasti. Osaamista kehittämällä voidaan myös edistää henkilöstön asiakaslähtöisyyttä, tehostaa myyntiä sekä auttaa partnerisuhteiden hallinnassa. Lisäksi osaamisen kehittäminen on tärkeää yrityksen jatkuvan oppimisen ja muutuskyvyn ylläpitämisen kannalta. Osaamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota etenkin osaamisen jakamiseen muiden tiimin jäsenten keskuudessa.

Kuva 11. Visman strategiakartta



6.4 Yritystason tulokortti

Tulokorttiin tulee johtaa mittarit yrityksen visiosta ja strategiasta, jos tulokorttia halutaan käyttää ohjausjärjestelmänä (Kaplan & Norton 1996b). Tämän takia Visman yritystason tulokortti johdettiin strategiakartasta. Talousnäkökulmaan oli helppo löytää mittarit. Toistuvia tuottojen kasvattamista mitataan liikevaihdon kasvulla. Myynnin lisäämistä puolestaan seurataan lisenssiliikevaihdon kasvulla. Yrityksen liikevaihto koostuu lähinnä ylläpitotuotoista ja lisenssituotoista. Lisenssiliikevaihdon kasvun myötä kasvaa myös ylläpitoliikevaihto, jonka takia uusien lisenssien myynti on kasvun kannalta oleellista.

Korkeaa kannattavuutta mitataan EBITDA:n avulla. Kaikki talousnäkökulmassa olevat mittarit ovat myös sellaisia, jotka raportoidaan konsernille kuukausittain.

Asiakasnäkökulmassa ensiluokkaista palvelua mitataan Net Promoters Score -mittarilla, jossa selvitetään onko asiakas niin tyytyväinen Vismaan, että hän voi suositella Vismaa ystävilleen tai kollegoilleen. On hyvin todennäköistä, että jos asiakas ei ole saanut ensiluokkaista palvelua, heijastuu se tyytyväisyyteen. Asiakaskannan kasvattamista puolestaan seurataan asiakasmäärän kasvulla. Tässä kohtaa ei haluttu painottaa uusien asiakkaiden hankintaa, koska nykyisistä asiakkaista huolehtiminen nähdään yhtä tärkeänä asiana. Kokonaisasiakasmäärän mittaamisella pyritään lisäksi estämään, että uusia asiakkaita ei hankita vanhojen asiakkaiden kustannuksella. Visman tunnettuuden lisäämistä puolestaan mitataan yleisen tunnettuuden perusteella, josta saadaan tietoa kampanjoiden yhteydessä tehtävillä tutkimuksilla.

Prosessit näkökulmassa tehokkaalle myynnille oli vielä melko helppoa löytää sopiva mittari, mutta muut tavoitteet sen sijaan asettivat haasteita. Tehokasta myyntiprosessia mitataan leadien ja kauppohen suhteella. Toisin sanoen seurataan kuinka monelle mahdollisesti Visman tuotteista kiinnostuneelle asiakkaalle saadaan loppujen lopuksi myytyä tuotteita. Tällä mittarilla pystytään mittaamaan koko myyntiprosessin tehokkuutta, joka on helposti pilkottavissa osiin alemman tason tulostuloksissa. Toisena vaihtoehtoisena mittarina tehokkaaseen myyntiin mietittiin prosessin kestoa leadista kauppaan, mutta ei haluttu kiinnittää huomiota nopeuteen laadun sijaan. Asiakaskeskeisyyteen puolestaan oli hankala löytää sopiva mittari, koska se liittyy periaatteessa koko organisaation toimintaan. Tähän valittiin mittariksi asiakastyytyväisyys päättyneissä projekteissa, sillä projektin aikana moni henkilöstöstä osallistuu projektin läpiviemiseen, jolloin kaikilta tarvitaan asiakaskeskeisyyttä. Jos asiakaskeskeisyyteen ei panosteta projekteissa, näkyy se tyytymättöminä asiakkaina. Partnerisuhteiden kehittämistä puolestaan mitataan partnereiden palveluksessa olevien sertifioiduneiden myyjien ja konsulttien lukumäärällä, koska tehokkaan partnerimyyntikanavan edellytys on osaava ja asiantunteva henkilöstö.

Henkilöstö ja innovaatiot näkökulmaan oli kaikista hankalinta löytää valideja mittareita. Asiakaslähtöisen kulttuurin mittaaminen koettiin erityisen haastavaksi. Tavoitteen mitattavuuden haastavuus havaittiin jo strategiakartan laadinnan yhteydessä, mutta se koettiin kuitenkin tärkeäksi ja asiakaslähtöisen toiminnan ytimeksi. Asiakaslähtöisen kulttuurin

kehittyminen näkyy loppujen lopuksi asiakastytyvyydessä (Net Promoters Score), mutta koska sitä mitataan jo asiakasnäkökulmassa, ei sitä otettu enää toista kertaa mukaan. Sen sijaan mittariksi valittiin henkilöstötyytyväisyys, joka heijastaa etenkin sisäistä asiakaslähtöisyyttä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä kysytään muun muassa esimiestyöskentelystä, tiimityöstä sekä oman työn sisällöstä. Oletettavissa on, että jos tiimin sisällä ollaan tyytyväisiä, näkyy se myös tehokkaana ja laadukkaana toimintana asiakkaille. Toisaalta sisäisellä asiakaslähtöisyydellä haetaan myös sitä, että autetaan muita ja tehdään töitä joustavasti yli rajojen tarvittaessa. Tällöin asiakastytyväisyys kasvaa, kun asiakasta palvellaan joustavasti. Lisäksi asiakaslähtöisen kulttuurin kehittämiseen vaikuttaa esimiehen työskentely, jota seurataan myös henkilöstötyytyväisyyskyselyssä. Osaamisen kehittämisessä päätettiin keskittyä osaamisen jakamisen seurantaan. Tällöin asiakas ei ole riippuvainen yhdestä henkilöstä, vaan tarvittaessa joku muukin voi asiakasta auttaa. Osaamisen jakamista varten rakennetaan varamiesjärjestelmä. Tulokortissa seurataan varamiesjärjestelmän käyttöönottoprosessia eli kuinka suuressa osassa organisaatiota varamiesjärjestelmä on käytössä.

Kuva 12. Visman yritystason tulokortti

	Strateginen tavoite	Mittari
Talous	Toistuvien tuottojen kasvattaminen	Liikevaihdon kasvu %
	Myynnin lisääminen	Lisenssiliikevaihdon kasvu %
	Korkea kannattavuus	EBITDA
Asiakas	Ensiluokkainen palvelu	Net Promoters Score
	Asiakaskannan kasvattaminen	Asiakasmäärän kasvu %
	Tunnettuuden lisääminen	Tunnettuus %
Prosessit	Tehokas myynti	Lead:ista kauppvoja %
	Asiakaskeskeisyys	Asiakastytyväisyys päättyneissä projekteissa
	Partnerisuhteiden kehittäminen	Sertifioituneiden myyjien & konsulttien lkm partnereilla
Henkilöstö & Innovaatiot	Asiakaslähtöinen kulttuuri	Henkilöstötyytyväisyys
	Osaamisen kehittäminen	Varamiesjärjestelmä käytössä %

7. ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Visio, strategia ja strategiset toimenpiteet

Visman visiona on yksinkertaistaa asiakkaan liiketoiminta. Hyvän vision tulee olla realistinen, uskottava ja houkutteleva (Nanus 1996, 21). Visman visio on yksinkertainen ja selkeä sekä sisällöltään haastava. Visio on kuitenkin samalla myös uskottava ja houkutteleva, joka tekee siitä hyvän. Visiota on selvennetty johtotähtien avulla, jotka näyttävät suunnan kuinka visio aiotaan toteuttaa ja toisaalta myös minkälaiseksi yritys haluaa kehittyä. Visioon suoranaisesti liittyy johtotähdistä asiakasnäkökulma ja prosessit näkökulma, joissa on konkretisoitu miten asiakkaan liiketoiminta voidaan yksinkertaistaa. Johtotähdet on sidottu aikaan, joka helpottaa niiden ymmärrettävyyttä ja tekee ne konkreettisemmaksi. Lisäksi johtotähtien tavoitteet ja tahtotilat ovat haasteellisia, mutta realistisia toteuttaa, jolloin ne ovat myös motivoivia. Toisaalta johtotähdet sisältävät melko paljon tavoitteita ja tahtotiloja, jotka tulee saavuttaa. Tämä hankaloittaa huomion kiinnittämistä tärkeisiin asioihin, joka puolestaan heikentää johtotähtien ohjaavaa vaikutusta. Selkeästä visiosta on mahdollista johtaa suoraan tulostittareita tulokorttiin (Malmi ym. 2006, 62). Visman visiosta ei voida kuitenkaan suoraan johtaa mittareita tulokortteihin, mutta johtotähdistä se on mahdollista. Esimerkiksi talousnäkökulmaan asetettuja tavoitteita mitataan tulokorteissa. Tämä lisää johtotähtien tavoitteiden saavuttamisen onnistumista, sillä tulokorttien avulla niiden toteuttamiseen kiinnitetään huomiota.

Visman kilpailustrategia perustuu luotettaviin, toimiviin ja laadukkaisiin asiakasratkaisuihin, jotka tuotetaan nykyaikaisten tuotteiden ja ammattitaitoisen palvelun tuloksena. Yrityksen kilpailustrategia kuvaa keinoja, joilla visio aiotaan toteuttaa. Toisin sanoen asiakkaiden liiketoimintaa pyritään yksinkertaistamaan tarjoamalla toimivat ratkaisut liiketoimintaprosessien tukemiseksi. Visman kilpailukykyä ylläpitäminen edellyttää ammattitaitoista henkilöstöä, joka löytää asiakkaan kannalta oikeat ratkaisut ja tarjoaa laadukasta palvelua asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Yrityksen kilpailustrategia ei kuitenkaan ole yritystasolla ainutlaatuinen, vaan kilpailukyky perustuu organisaation alempien tasojen toimintaan.

Strategiset toimenpiteet eivät niinkään tue kilpailustrategian toteuttamista, vaan lähinnä strategisen päämäärän eli kannattavan kasvun saavuttamista.

7.2 Strategiakartan analysointi

Strategiakartasta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä, jonka avulla pystytään selventämään ja kommunikoimaan strategia henkilöstölle. Strategiakartta on tehty melko yleisellä tasolla, koska sen on tarkoitus kuvata tiivistetysti yritystason strategiaa. Yritystason strategiakartasta alemmat organisaation tasot johtavat omat strategiakarttansa, joita käytetään alemman tason tuloskorttien perustana. Alemman tason strategiakartoissa määritellään ajurit yritystason strategisille tavoitteille, jolloin alemman tason strategiakartat kuvaavat yksilöllisemmin Visman strategiaa. Tämän takia yritystason strategiakarttaan ei valittu kovin tarkkoja tavoitteita, vaan tavoitteet ovat yleisluonteisia ja kriittisiä yrityksen menestyksellisen toiminnan kannalta. Vaarana kuitenkin on, että yritystason strategiakartta jää liian yleiselle tasolle, jolloin strategian hahmottaminen ja toteuttaminen on hankalampaa.

Visman strategiset toimenpiteet ovat myyntikoneen rakentaminen, Visma Business liiketoiminnan kasvattaminen, partneriliiketoiminnan rakentaminen sekä Visman tunnettuuden kasvattaminen ja ne on otettu hyvin huomioon strategiakartassa. Kaikki muut strategiset toimenpiteet Visma Business liiketoiminnan kasvattamista lukuun ottamatta nousevat esille suoraan strategiakartasta. Visma Business liiketoiminnan kasvattaminen näkyy välillisesti strategiakartassa, sillä siihen liittyvät vahvasti sekä partnerisuhteiden kehittäminen että tehokas myynti.

Assirin ym. (2006, 941) mukaan strategiakarttaan valittujen näkökulmien tulee sopia organisaation tarpeisiin, strategiaan ja tavoitteisiin. Visman strategiakarttaan valitut näkökulmat sopivat organisaation strategiaan ja tarpeisiin, sillä aineettoman pääoman ja etenkin henkilöstön merkitys on suuri organisaation toiminnan kannalta. Tämän takia Kaplan ja Nortonin alkuperäisen oppimis- ja kasvunäkökulman tilalle valittiin henkilöstö ja innovaatiot näkökulma. Näkökulma korostaa myös strategian toteuttamiseen vaadittavan ammattitaitoisen henkilöstön tärkeyttä.

Voimakkaassa kasvuvaiheessa olevan yrityksen taloudellisissa tavoitteissa painottuvat yleensä liikevaihdon ja myynnin kasvattaminen (Kaplan & Norton 1996a, 48-50). Näin on myös Visman tapauksessa. Talous- ja asiakasnäkökulmat kuvaavat hyvin mitä halutaan saavuttaa, sillä tavoitteena on saavuttaa kannattava kasvu tarjoamalla toimivia ja laadukkaita asiakasratkaisuja. Strategiakartan tulee kuvata myös arvolupausta asiakkaille (Scholey 2005). Asiakasnäkökulmassa on otettu huomioon arvolupaus asiakkaille palvelun osalta, mutta tuotteiden laatua tai toimivuutta ei ole otettu mukaan tavoitteeksi. Tämä johtuu siitä, että tuotekehitys kuuluu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kokonaan konsernin alle, jolloin sitä ei voida parantaa omalla henkilöstöllä. Prosessit sekä henkilöstö ja innovaatiot näkökulmat puolestaan kuvaavat miten halutut asiat aiotaan saavuttaa. Kannattava kasvu edellyttää tehokasta myyntiä, asiakaskeskeisyyttä sekä partnerisuhteiden kehittämistä. Nämä prosessit taas mahdollistetaan asiakaslähtöisellä kulttuurilla sekä osaavalla ja ammattitaitoisella henkilöstöllä, jonka osaamista kehitetään jatkuvasti.

Visman strategiakartta heijastaa yrityksen kilpailustrategiaa, joka ei tosin ole kovin yksilöllinen yritystason strategiakartassa. Tarkoituksena kuitenkin on, että kilpailuedun syntyminen kuvataan tarkemmin alemman tason strategiakartoissa. Toisaalta liian yleinen kuvaus kilpailustrategiasta saattaa johtaa siihen, että henkilöstölle jää epäselväksi mistä yrityksen varsinainen kilpailukyky koostuu. Yritystasolla strategiaa kuvataan seuraavalla tavalla: osaamisen kehittämisellä pidetään henkilöstö ammattitaitoisena myös jatkossa, joka on asiakaskeskeisyyden kanssa edellytys laadukkaalle palvelulle. Asiakaskeskeisyys puolestaan sisältää myös tehokkaat ratkaisut, jotka edesauttavat pitkien asiakassuhteiden saavuttamista. Pitkät asiakassuhteet puolestaan tuovat toivottua kannattavuutta liiketoimintaan. Tehokkaalla myyntiprosessilla sen sijaan kasvatetaan liiketoimintaa, joka on osa strategista päämäärää eli kannattavaa kasvua.

Strategiakarttaan valitut tavoitteet ovat yleisesti ottaen selkeitä ja yrityksen strategiaa kuvaavia. Prosessit näkökulmaan valittu tavoite asiakaskeskeisyys kaipaa tosin hieman tarkennusta. On ymmärrettävää, että kaikki tekeminen tulee tehdä asiakaslähtöisesti, mutta selvennystä tarvitaan siihen mitä se tarkoittaa käytännössä. Asiakaskeskeisyydessä oleellista on asiakkaan tarpeen ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen. Näin ollen asiakaskeskeisyyden tavoitetta voidaan tarkentaa esimerkiksi ottamalla näkökulmaan mukaan tavoitteen kehittää asiakkaan tarpeen tunnistamisprosessia, joka on olennaista oikean ratkaisun löytämisessä.

Strategiakarttaan sisällytetyt tavoitteet ovat myös sellaisia, joihin henkilöstö pystyy vaikuttamaan. Tosin mukana on myös sellaisia tavoitteita, joihin kaikki eivät pysty vaikuttamaan ainakaan suoraan. Koko henkilöstö ei pysty vaikuttamaan esimerkiksi partnerisuhteiden kehittämiseen, mutta kaikki voivat panostaa toiminnassaan asiakaskeskeisyyteen, joka loppujen lopuksi johtaa parantuneeseen suorituskykyyn. Strategiakartan yksi periaatteista on, että lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ovat tasapainossa (Kaplan & Norton 2004a, 12). Visman strategiakartta sisältää sekä pitkäaikaisia että lyhytaikaisia tavoitteita. Henkilöstö ja innovaatiot näkökulma sisältää ainoastaan pitkän aikavälin tavoitteita, mutta muut näkökulmat sisältävät molempia. Lisäksi strategiakartta on linjassa yrityksen johtotähtien sekä arvojen kanssa.

Kaiken kaikkiaan strategiakartta on selkeä ja yksinkertainen. Se kuvaa yleisellä tasolla yrityksen strategiaa sekä kertoo miten strateginen päämäärä tullaan saavuttamaan. Strategiakarttaan valituista tavoitteista organisaation alempien tasojen on helppo löytää tavoitteet, joihin he voivat vaikuttaa suoraan tai välillisesti.

7.3 Tulokortin analysointi

Tulokortin analysoinnissa ja validioinnissa käytetään osittain apuna Malmin ym. (2006, 81-82) laatimaa listaa kysymyksistä, jotka auttavat arvioimaan tulokortin validiteettia. Analyysissa otetaan kantaa heijastaako tulokortti yrityksen strategiaa, mittareiden määrään ja tasapainoon sekä yhdenmukaisuuteen arvojen kanssa.

Tulokortin tulee heijastaa yrityksen strategiaa, jotta se yhdenmukaistaa ja ohjaa työntekijöiden toimintaa strategian mukaisesti (Kaplan & Norton 1996a). Visman tulokortissa painottuvat voimakkaasti asiakaslähtöinen toiminta ja myynnin lisääminen, jotka ovat molemmat oleellisia strategian toteuttamisen kannalta. Myynnin lisäämisellä pyritään strategiseen päämäärään eli kannattavaan kasvuun. Asiakaslähtöisellä toiminnalla puolestaan toteutetaan yrityksen kilpailustrategiaa. Tulokortti heijastaa hyvin yrityksen strategiaa, koska se on johdettu suoraan strategiakartasta. Strategiakartassa on puolestaan määritelty tärkeimmät tavoitteet, jotka strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää. Toisaalta tulokortin mittarit ovat hyvin yleisiä eivätkä ne näin ollen kuvaa yrityksen

ainutlaatuista kilpailustrategiaa. Tämän takia alemman tason tuloskortteihin tulee ottaa mukaan yritystason tavoitteisiin johtavia, ajureita kuvaavia mittareita, jotka heijastavat yrityksen yksilöllistä kilpailukykyä. Tällöin saadaan tuloskorttien ohjaavaa vaikutusta parannettua, sillä työntekijät näkevät millä tavoitteisiin pystytään vaikuttamaan.

Yleisesti ottaen on todettu, että mitä vähemmän mittareita tuloskortissa on niin sen parempi (Malmi 2002; Toivanen 2001). Tällöin huomio saadaan kiinnitettyä paremmin menestyksen kannalta kriittisiin tekijöihin (Kankkunen ym. 2005, 133). Visman tuloskortissa on mittareita 11 kappaletta, joka vaikuttaa sopivalta määrältä yritystason tuloskorttiin. Nyt tuloskortti sisältää strategian toteuttamisen kannalta ainoastaan kriittisimmät tavoitteet, joka helpottaa keskittymistä niiden toteuttamiseen. Samoin syy-seuraussuhteet mittareiden välillä on helpommin havainnoitavissa ja ymmärrettävissä, kun mittareiden määrä on pidetty kohtuullisena. Toisaalta mittareita ei ole kuitenkaan liian vähän, koska jokainen organisaation alemman tason yksikkö pystyy löytämään tuloskortista mittareita, joihin he pystyvät toiminnallaan vaikuttamaan.

Tasapaino mittareiden välillä on havaittu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä tuloskortin toimivuuden kannalta (Kankkunen ym. 2005). Visman tuloskortissa on määritelty seurantakohteita kaikkiin näkökulmiin ja jokaisessa näkökulmassa on suurin piirtein saman verran mittareita, jolloin tasapaino tältä osin saavutetaan. Tuloskortin tulee sisältää sekä ei-rahamääräisiä että rahamääräisiä mittareita (Malmi ym. 2006, 32). Visman tuloskortissa rahamääräiset mittarit sisältyvät taloudelliseen näkökulmaan ja loput näkökulmat koostuvat ei-rahamääräisistä mittareista. Lisäksi tuloskortti on tasapainossa pitkän ja lyhyen aikavälien tavoitteiden suhteen, sillä se on rakennettu syy-seuraussuhteiden perusteella. Tuloskortti koostuu kuitenkin lähinnä tulosmittareista, jolloin tasapainoa tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä ei saavuteta. Näin ollen esimerkiksi asiakasnäkökulma ei kuvaa yrityksen yksilöityä arvolupausta, vaan on hyvin yleisluontoinen. Tämä jättää myös avoimeksi mikä on yrityksen kilpailukyvyyn perusta. Näiden perusteella voidaan todeta, että Visman tuloskortti on yleisesti ottaen, ennakoivia ja tulosmittareita lukuun ottamatta, tasapainossa sekä mittareiden että näkökulmien suhteen.

Visman arvot ovat kunnioitus, luotettavuus, innovatiivisuus, osaaminen sekä yhteishenki. Tuloskortti on linjassa organisaation arvojen kanssa. Etenkin osaaminen ja yhteishenki nousevat vielä erikseen esille tuloskortissa, sillä osaamisen jakamista ja tiimityytyväisyyttä

mitataan tuloskortissa. Tuloskortin mittareiden tulee olla myös linjassa organisaation päätavoitteen kanssa (Paulson Gjerde 2004, 12). Visman päätavoitteena on saavuttaa kannattava kasvu tarjoamalla asiakkaille luotettavia ja toimivia ratkaisuja. Mikään tuloskortin mittari ei ole ristiriidassa päätavoitteen kanssa.

7.4 Mittareiden analysointi

Seuraavaksi arvioidaan jokaista mittaria erikseen. Arvioinnilla pyritään varmistamaan, että mittarit vastaavat asetettuja tavoitteita (Malmi ym. 2006, 81). Analysoinnissa otetaan kantaa mittarin validiteettiin, luotettavuuteen ja vaikutettavuuteen. Näiden avulla nähdään ovatko mittarit tehokkaita (Niven 2005, 101). Kun mittareita valittiin tuloskorttiin, pohdittiin samalla onko tieto helposti ja kustannustehokkaasti saatavissa. Tämän takia mittareita arvioitaessa ei oteta kantaa tiedon saatavuuteen, koska kaikkiin valittuihin mittareihin tieto on kohtuullisella vaivalla ja kustannuksilla saatavissa.

Talousnäkökulman mittarit

Liikevaihdon kasvu %: Mittarin validiteetti ja luotettavuus on hyvä, koska liikevaihdon kasvu kuvaa suoraan toistuvien tuottojen kasvua ja liikevaihdon kasvu mitataan jatkuvasti samalla tavalla. Koko henkilöstö pystyy vaikuttamaan mittariin vähintään välillisesti. Myyjät ja konsultit pystyvät tuotteiden ja palvelujen myynnin lisäämisellä vaikuttamaan suoraan mittariin, kun taas muu henkilöstö välillisesti omalla toiminnallaan.

Lisenssiliikevaihdon kasvu %: Myös tämän mittarin validiteetti ja luotettavuus on hyvä. Uusia ohjelmistoja myymällä saadaan kasvatettua myyntiä, jolloin lisenssiliikevaihdon kasvu kuvaa myynnin kasvua. Lisenssiliikevaihdon kasvu myös mitataan joka kerta samalla tavalla. Myyjät pystyvät suoraan vaikuttamaan mittariin ja myyntiä tukevat henkilöt välillisesti.

EBITDA: EBITDA:lla pystytään seuraamaan hyvin kannattavuutta, jolloin sen validiteetti on hyvä. Samoin mittarin luotettavuus on hyvä. Vaikutettavuus on samaa tasoa lisenssiliikevaihdon kasvun kanssa, sillä myyjät voivat vaikuttaa kannattavuuteen myymällä enemmän tuotteita.

Asiakasnäkökulman mittarit

Net Promoters Score: Net Promoters Score -mittarilla pystytään seuraamaan ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun, jonka takia mittarin validiteetti on hyvä mitattaessa ensiluokkaista palvelua. Myös mittarin luotettavuus on hyvä, koska kyselyt toteutetaan samalla periaatteella jatkuvasti. Vaikutettavuus tavoitteeseen on hyvä, koska jokainen voi toiminnallaan vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen vähintään välillisesti.

Asiakasmäärän kasvu %: Mittari kuvaa hyvin asiakaskannan kasvattamista ja se on myös luotettava, koska on määritelty kuka on uusi asiakas. Tällöin laskenta tapahtuu jatkuvasti samoja periaatteita noudattaen. Vaikutettavuus mittariin on hyvä, koska mittarin arvoon pystyy vaikuttamaan hankkimalla uusia asiakkaita sekä pitämällä hyvää huolta nykyisistä. Tämän takia myös muilla kun myyjillä on mahdollisuus vaikuttaa mittariin.

Tunnettuus %: Tunnettuusmittarin validiteetti on hyvä seurattaessa tunnettuuden lisäämistä, sillä se todella kuvaa miten tunnettu Visma on ostajien keskuudessa. Luotettavuus on myös hyvä, koska tutkimus toteutetaan samalla tavalla joka kerta. Vaikutettavuus mittariin on osalla henkilöstöä hyvä ja osalla taas heikko. Potentiaalisten asiakkaiden kanssa tekemisessä olevat henkilöt ja markkinointiyksikkö pystyvät suoraan lisäämään Visman tunnettuutta, kun taas muut pystyvät ainoastaan heikosti vaikuttamaan mittariin. Toisaalta, jokainen yrityksen työntekijä voi lisätä Visman tunnettuutta kertomalla työpaikastaan.

Prosessien näkökulman mittarit

Leadeista kauppoja %: Mittarin validiteetti on hyvä, sillä halutaan mitata kuinka tehokkaasti myyntiprosessi toimii. Luotettavuus on myös hyvä, koska leadien laskentaan on tehty määritykset ja ne lasketaan näin ollen samalla periaatteella aina. Mittariin pystyy vaikuttamaan lähinnä myyntiprosessiin osallistuvat henkilöt ja lead-tuotantotiimi.

Asiakastyytyväisyys päättyneissä projekteissa: Asiakaskeskeisyyttä mitataan päättyneiden projektien asiakastyytyväisyydellä. Mittarin validiteetti on osittain hyvä, sillä asiakaskeskeisyydestä kertoo hyvä asiakastyytyväisyys, mutta vaan projekteihin osallistuneen henkilöstön osalta. Mittari ei seuraa miten muun henkilöstön asiakaskeskeisyys kehittyy.

Mittarin luotettavuus on hyvä, sillä asiakaskyselyt tehdään projektista riippumatta samalla tavalla. Mittarin vaikutettavuus on myös osittain hyvä, sillä mittariin pystyvät vaikuttamaan suoraan henkilöt, jotka osallistuva asiakasprojektin läpiviemiseen.

Sertifioituneiden myyjien & konsulttien määrä partnereilla: Partnerisuhteiden kehittämistä seurataan partnereiden palveluksessa olevien sertifioituneiden myyjien ja konsulttien määrällä. Mittarin validiteetti on osittain hyvä, koska sertifioidut myyjät ja konsultit kertovat partnereiden osaamisesta, johon pystytään vaikuttamaan muun muassa koulutuksella. Mittari kuitenkin seuraa vain yhtä osaa partnerisuhteiden kehittämisestä. Mittarin luotettavuus on hyvä, koska on määritelty sertifiointikriteerit. Mittariin tosin pystyvät vaikuttamaan vain henkilöt, jotka ovat partnereiden kanssa tekemisessä.

Henkilöstö ja innovaatiot näkökulman mittarit

Henkilöstötyytyväisyys: Henkilöstötyytyväisyydellä mitataan asiakaslähtöisen kulttuurin kehittämistä. Mittarin validiteetti on osittain heikko, koska mittarilla pystytään seuraamaan lähinnä sisäistä asiakaslähtöisyyttä. Mittarin luotettavuus ei ole myöskään kovin hyvä, koska kyselyn kysymykset voidaan tulkita melko eritavoin. Tämän lisäksi vastaukset ovat hyvin subjektiivisia eikä satunnaisten tekijöiden vaikutusta voida sulkea pois. Vaikutettavuus on kuitenkin hyvä, koska kaikki organisaation työntekijät voivat vaikuttaa omalta osaltaan tuloksiin.

Varamiesjärjestelmä käytössä: Mittarin validiteetti on hyvä, jos keskitytään ainoastaan osaamisen jakamisen mittaamiseen. Osaamisen jakaminen on kuitenkin vain yksi osa osaamisen kehittämisessä, joka on strateginen tavoite. Mittarin luotettavuus on kuitenkin hieman kyseenalainen, koska todennäköisesti ei voida luotettavasti mitata, että varamiesjärjestelmä on käytössä. On mahdollista, että sellainen on periaatteessa tiimissä olemassa, mutta on eri asia käytetäänkö sitä todella. Tiimitasolla vaikutettavuus mittariin on hyvä, koska jokainen tiimi pystyy vaikuttamaan onko varamiesjärjestelmä käytössä tiimissä vai ei.

7.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa Vismalle yritystason tuloskortti. Lisäksi määriteltiin tavoitteita rakennettavalle tuloskortille. Tärkeimpänä asiana nähtiin, että tuloskortilla pystytään ohjaamaan henkilöstön toimintaa kohti strategisten tavoitteiden toteuttamista. Näin ollen haluttiin, että tuloskortti heijastaa yrityksen strategiaa. Tämän lisäksi tavoitteina oli tehdä strategiaa visualisoiva ja selventävä tuloskortti, jonka pohjalta voidaan johtaa organisaation alemman tason tuloskortit. Tämän myötä liiketoimintaryhmien tuloskorteista saadaan mahdollisimman yhteneväiset. Tutkimusten rajausten vuoksi tutkimuksessa ei kuitenkaan käydä läpi alempien tasojen tuloskorttien laatimista.

Tuloskorttiprojektin eteneminen yrityksessä voidaan jakaa kolmeen eri päävaiheeseen:

1. *Nykytilanteen kartoitus.* Ensin tutustuttiin yritykseen, sen toimintaan, organisaatorakenteeseen ja strategiaan. Sen jälkeen lähdettiin kartoittamaan yrityksen toiminnanohjausta, tuloskortteja ja niiden käyttöä. Nykytilanteen kartoitus toteutettiin vapaamuotoisilla haastatteluilla ja keskusteluilla, yrityksen sisäisten dokumenttien avulla sekä havainnoimalla. Tämän jälkeen tarkennettiin projektille asetettuja tavoitteita ja odotettavia hyötyjä. Nykytilannetta kartoitettaessa havaittiin, että suurimmat ongelmat olivat strategian dokumentoinnissa ja kommunikoinnissa sekä tuloskorttien linkittömyydessä strategiaan ja monimuotoisuudessa.
2. *Strategiakartan muodostaminen.* Projektin edetessä havaittiin, että strategian dokumentointi on olematonta ja kommunikointi heikkoa. Tämän takia päätettiin rakentaa strategiakartta parantamaan strategian kommunikointia ja visualisointia koko henkilöstölle. Toisaalta strategiakartassa kuvataan syy-seuraussuhteiden perusteella miten strategia ja tavoitteet aiotaan toteuttaa, joka auttaa selventämään myös henkilöstölle kuinka tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Strategiakartta näin ollen lisää strategian ymmärrettävyyttä.
3. *Tuloskortin rakentaminen strategiakartan pohjalta.* Tuloskortti päätettiin rakentaa strategiakartan pohjalta, koska kirjallisuudessa on todettu tämän olevan yksi onnistumisen avaintekijöistä tuloskorttiprojektissa (Olve ym. 2004). Toisaalta tuloskortin käyttö strategisena ohjausjärjestelmänä edellyttää myös syy-

seuraussuhteiden määrittelyä, jotka tulevat esille strategiakartassa. Lisäksi todettiin, että tulokortin avulla saadaan kiinnitettyä huomio strategian onnistumisen kannalta kriittisiin tekijöihin, jos se johdetaan strategiakartasta.

Tulokorttiprojektissa lähdettiin liikkeelle Visman olemasta olevasta visiosta ja strategiasta. Vastaisuudessa, jos tulokortista halutaan rakentaa kokonaisvaltainen strateginen ohjausjärjestelmä, tulee prosessi Kaplanin ja Nortonin mukaan aloittaa vision ja strategian selventämisellä. Visman visio, johtotähdet sekä strategia kaipaavat vielä kirkastamista, sillä nyt visio ja strategia ovat hyvin yleisluontoisia. Johtotähdet puolestaan ovat hyvin moniulotteisia, jolloin on hankalaa kiinnittää huomioon tärkeimpiin asioihin, joihin tulee panostaa. Jos visiota selvennetään ja konkretisoidaan, ei johtotähdille välttämättä ole edes tarvetta. Tämän lisäksi etenkin yrityksen kilpailustrategia ja arvolupaus olisi hyvä määrittellä tarkemmalla tasolla, jolloin myös strategiakartta on mahdollista rakentaa ainutlaatuisiksi ja vain Vismalle sopivaksi. Tällä hetkellä strategiakartta ja sen myötä tulokortti ovat melko yleisluontoisia, jolloin on vaarana, että yrityksen kilpailukyvyyn tekijöihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tämä puolestaan saattaa ohjata työntekijöitä väärään suuntaan. Toisaalta on myös tärkeää, että tulokortti heijastaa yrityksen yksilöllistä kilpailustrategiaa, jotta on mahdollista saada palautetta strategian toimivuudesta ja edistää siten strategista oppimista.

Kun yritystason tulokorttia jatkossa kehitetään, on siihen hyvä lisätä myös yksilöllisiä, ennakoivia mittareita, jolloin saadaan kiinnitettyä huomio kilpailukyvyyn kannalta kriittisiin tekijöihin ja tulokortin ohjaavaa vaikutusta saadaan tehostettua. Tämän lisäksi lähdettäessä viemään strategiakarttaa ja tulokorttia eteenpäin organisaatiossa, tulee painottaa jatkuvan seurannan tärkeyttä. Jatkuva seuranta auttaa tulokortin viemistä osaksi jokapäiväistä toimintaa, jolloin siitä muodostuu aidosti ohjausjärjestelmä. Lisäksi on hyvä kannustaa työntekijöitä antamaan palautetta strategiasta ja tulokorttien toimivuudesta, jolloin jatkuva kehittyminen ja suorituskyvyn parantaminen on mahdollista.

Kaiken kaikkiaan projektin lopputuloksena saatiin Vismalle yritystason tulokortti, joka heijastaa ja kommunikoi hyvin yleisellä tasolla yrityksen strategiaa organisaatiossa alaspäin. Yhteisten tavoitteiden myötä pystytään henkilöstön toimintaa ohjaamaan kohti samaa päämäärää. Tämän lisäksi tulokortti on myös selkeä ja yksinkertainen, jonka pohjalta alemman organisaation tasojen on helppo johtaa omat tulokorttinsa. Yhteinen ylemmän tason tulokortti myös edesauttaa tulokorttien samankaltaisuutta ja yhteisten päämäärien

saavuttamista. Tulokortissa on myös nostettu esille vahvasti asiakaslähtöisyys, jonka avulla pyritään edistämään organisaatiokulttuurin muutosta, joka oli yksi projektin tavoitteista.

8. YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa Visma Software Oy:lle yritystason tulokortti. Teoriaosuutta kartoitettaessa käytiin läpi ainoastaan Balanced Scorecardia ja siihen liittyvää kirjallisuutta, koska yrityksessä ei haluttu vaihtaa suorituskyvynmittausjärjestelmää. Lisäksi teoriaosuudessa kartoitettiin lyhyesti organisaatiokulttuuria ja sen muutosta, koska yksi rakennettavalle tulokortille asetetuista tavoitteista oli vaikuttaa organisaatiokulttuurin muutokseen. Teoreettista viitekehystä rakennettaessa käytettiin hyväksi sekä kotimaista että ulkomaalaista kirjallisuutta.

Teoreettisen viitekehysten selventämisen jälkeen siirryttiin empiriaosuuden pariin. Empiirinen osuus aloitettiin tutustumalla case-yritykseen ja sen nykytilanteeseen hyödyntämällä yrityksen sisäisiä dokumentteja, tekemällä avoimia haastatteluja, käymällä vapaamuotoisia keskusteluja sekä havainnoimalla. Nykytilan kartoituksen pohjalta muodostettiin projektille tavoitteet. Tulokorttiprojektia varten Vismassa perustettiin kolmihenkinen työryhmä, joka aina tarpeen mukaan otti projektin eri vaiheisiin mukaan muuta henkilöstöä.

Nykytilanteen kartoituksen ja tarpeiden määrittämisen jälkeen huomattiin, että organisaatiossa oli puutteita strategian dokumentoinnissa ja kommunikoinnissa. Tämän takia päätettiin ensin rakentaa strategiakartta, joka kuvaa ja kommunikoi yrityksen strategiaa. Lisäksi myös kirjallisuudessa on esitetty, että strategiakartan laatiminen toimii hyvänä lähtökohtana tulokorttiprojektille (Kaplan & Norton 2000; Olve ym. 2004). Strategiakartan pohjalta johdettiin yritystasolle tulokortti.

Rakennettavalle tulokortille oli asetettu tavoitteita, että sen tulee heijastaa yrityksen strategisia tavoitteita, ohjata työntekijöiden toimintaa kohti yhteistä päämäärää sekä vaikuttaa organisaatiokulttuurin muutokseen. Tulokortti heijastaa yrityksen strategisia tavoitteita ja

ylipäättänsä strategiaa, koska se on johdettu strategiakartasta. Näin ollen on myös oletettavaa, että tuloskortti ohjaa työntekijöiden toimintaa kohti yhteisten tavoitteiden toteuttamista. Tutkimuksen rajausten vuoksi tutkimuksessa ei kuitenkaan seurata tuloskortin implementointia ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan. Tämän takia ei myöskään voida todeta edistääkö tuloskortti todella organisaatiokulttuurin muutokseen. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, koska tuloskortti on rakennettu yhden yrityksen erityispiirteet huomioon ottaen.

Yleisesti ottaen Vismalle onnistuttiin rakentamaan tavoitteiden mukainen yrittäjätason tuloskortti, joka heijastaa ja kommunikoi yleisellä tasolla yrityksen strategiaa.

LÄHTEET

Andriessen, Daniel 2004. IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 2, 230-242.

Anthony, P. D. 1990. The Paradox of the Management of Culture or “He Who Leads is Lost”. *Personnel Review*, 19, 4, 3-8.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay 2004. *Management Control Systems*. 11th edition. McGraw-Hill, New York.

Armitage, Howard M. & Scholey, Cameron 2007. Using strategy maps to drive performance. *CMA Management*, 80, 9, 22-26.

Ashkenas, Ron 2004. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Consulting to Management*, Dec, 14, 4, 54-55.

Assiri, Ali & Zairi, Mohammed & Eid, Riyad 2006. How to profit from the balanced scorecard – an implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*, 106, 7, 937-962.

Banker, Rajiv D. & Chang, Hsihui & Pizzini, Mina J. 2004. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *Accounting Review*, 79, 1, 1-23.

Bititci, Umit S. & Mendibil, Kepa & Nudurupati, Sai & Garengo, Patrizia & Turner, Trevor 2006. Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 12, 1325-1350.

Bourne, Mike 2005. Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. *Production Planning & Control*, 16, 2, 101-113.

Braam, Geert J.M. & Nijssen, Edwin J. 2004. Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349.

Bukh, P.N. & Malmi, Teemu 2005. Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard. In *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights*, edited by S. Jönsson & J. Mouritsen. Liber and Copenhagen Business School Press. 87-113.

Butler, Alan & Letza, Steve R. & Neale, Bill 1997. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, Vol. 30, 242-253.

Cabrera, Ángel, Cabrera, Elizabeth F. & Barajas, Sebastián 2001. The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21, 245-261.

Chavan, Meena 2009. The balanced scorecard: new challenge. *Journal of Management Development*, 28, 5, 393- 406.

Crabtree, Aaron D. & DeBusk, Gerald K. 2008. The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24, 8-15.

Cross, Kelvin F. & Lynch, Richard L. 1992. For good measure. *CMA Magazine*, 66, 3, 20-23.

Davis, Stan & Albright, Tom 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153.

De Geuser, Fabien & Mooraj, Stella 2009. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18, 1, 93-122.

DeBusk, Gerald K. & Crabtree, Aaron D. 2006. Does the Balanced Scorecard Improve Performance? *Management Accounting Quarterly*, 8, 1, 44-48.

Epstein, Marc & Manzoni, Jean-François 1998. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16, 2, 190-203.

Fang, Mei-Yeh & Lin, Fengyi 2006. Measuring the Performance of ERP System – from the Balanced Scorecard Perspectives. *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 10, Sept, 256-263.

Ford, Jeffrey D. & Ford, Laurie W. 2009. Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, April, 99-103.

Frigo, Mark L. & Krumwiede, Kip R. 2000. The Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, Jan, 50-54.

Gillespie, Michael A. & Denison, Daniel R. & Haaland, Stephanie & Smerek, Ryan & Neale, William S. 2008. Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 1, 112-132.

Hax, Arnoldo C. & Wilde II, Dean L. 1999. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. *Sloan Management Review*, Winter, 11-28.

Harris, Lloyd C. & Ogbonna, Emmanuel 1998. Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, 8, 2, 78-92.

Higgins, James M. & McAllaster, Craig 2004. If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4, 1, 63-73.

Hofstede, Geert & Neuijen, Bram & Daval Ohayv, Denise & Sanders, Geert 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede, Geert 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. WSOY, Helsinki.

Ittner, Christopher D. 2008. Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, vol. 38, 3, 261-272.

Ittner, Christopher D. & Larcker, David F. 1997. Quality strategy, strategic control systems and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 3/4, 293-314.

Ittner, Christopher D. & Larcker, David F. & Randall, Taylor 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.

Johanson, Ulf & Skoog, Matti & Backlund, Andreas & Almqvist, Roland 2006. Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, 6, 842-857.

Joseph, George 2006. Understanding Management Accounting Techniques in the Context of Organizational Change. *Management Accounting Quarterly*, Summer, 7, 4, 24-32.

Juuti, Pauli 1992. *Yrityskulttuurin murros*. Aavaranta Oy, Oitmäki.

Kamensky, Mika 2008. *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti*. Talentum, Helsinki.

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

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996a. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

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*, Sept-Oct, 167-176.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, vol. 15, 1, 87-104.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004a. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32, 5, 10-17.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004b. *Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum, Helsinki.

Kasanen, Eero & Lukka, Kari & Siitonen, Arto 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3, 301-329.

Kasanen, Eero & Lukka, Kari & Siitonen, Arto 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 243-264.

Kasurinen, Tommi 2002. Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13, 323-343.

Kets de Vries, Manfred & Guillén Ramo, Laura & Korotov, Konstantin 2009. Organizational Culture, Leadership, Change, and Stress. *INSEAD Working Paper Collection*, 10, 1-25.

Kotter, John 1999. *On What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press, Boston.

Laitinen, Erkki K. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Lawson, Raef & Stratton, William & Hatch, Toby 2003. The benefits of a scorecard system. *CMA Management*, June/July, 24-26.

Likierman, Andrew 2009. The Five Traps of Performance Measurement. *Harvard Business Review*, October, 96-101.

Lines, Rune 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4, 3, 193-215.

Malmi, Teemu 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, vol.12, 207-220.

Malmi, Teemu 2002. Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat. *Tilisanomat*, 2, 15-18.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Malmi, Teemu & Brown, David A. 2008. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.

Marr, Bernard & Adamsn, Chris 2004. The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, 8, 3, 18-27.

Medlin, Bobby & Green Jr, Kenneth W. 2009. Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109, 7, 943-956.

Minzberg, Henry 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 107-114.

Nanus, Burt 1996. Leading the vision team. *The Futurist*, May-Jun, 21-23.

Niven, Paul R. 2002. *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Niven, Paul R. 2005. *Balanced scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Norreklit, Hanne 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.

Norreklit, Hanne 2003. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591-619.

Norreklit, Hanne & Jacobsen, Marten & Mitchell, Falconer 2008. Pitfalls in Using the Balanced Scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Sept/Oct, 65-68.

Olve, Nils-Göran & Petri, Carl-Johan & Roy, Jan & Roy, Sofie 2004. Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards. *Ivey Business Journal*, May/June, 1-7.

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

Paulson Gjerde, Kathy A. & Hughes, Susan B. 2007. Tracking Performance: When Less Is More. *Management Accounting Quarterly*, Fall, 9, 1, 1-12.

Porter, Michael 1992. Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 65-82.

Porter, Michael 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 61-78.

Price, A. D. F. & Chahal, K. 2006. A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24, 237-251.

Puolamäki, Esa 2007. *Strateginen johdon laskentatoimi – kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Quezada, Luis E. & Cordova, Felisa M. & Palominos, Pedro & Godoy, Katherine & Ross, Jocelyn 2009. Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, 122, 492-500.

Rigby, Darrell & Bilodeau, Barbara 2009. *Management Tools and Trends 2009*. Bain & Company.

Ryan, Bill 2005. The problematic nature of organization culture and a changing control context. *Strategic Change*, 14, 431-440.

Schein, Edgar H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 2, 3-16.

Schein, Edgar H. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. painos. Weilin+Göös, Espoo.

Schein, Edgar H. 2001. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas: Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy, Helsinki.

Scholey, Cam 2005. Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. *The Journal of Business Strategy*, 26, 3, 12-19.

Simons, Robert 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 3, 169-189.

Simons, Robert 2000. *Performance Measurement & Control Systems for implementing Strategy*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Speckbacher, Gerhard & Bischof, Juergen & Pfeiffer, Thomas 2003. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 12, 361-387.

Toivanen, Jouko 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Vaivio, Juhani 2006. 'Strategic' non-financial measurement: a critique. *Finance & Management*, January.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. Painos. KY-Palvelu Oy, Helsinki.

Vecchio, Robert P. 1995. *Organizational behavior*. 3rd edition. Harcourt Brace & Company, Orlando.

Venkatraman, Ganesh & Gering, Michael 2000. The Balanced Scorecard. *Ivey Business Journal*, Jan/Feb, 10-13.

Wilkinson, Merv & Fogarty, Merv & Melville, David 1996. Organizational culture change through training and cultural immersion. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 4, 69-81.

Williams, Kathy 2004. What constitutes a successful Balanced Scorecard? *Strategic Finance*, 86, 5, 19.

Wines, William A. & Hamilton III, J. B. 2009. On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories. *Journal of Business Ethics*, 89, 433-447.

Wong, Franky W. H. & Lam, Patrick T. I. & Chan, Edwin H. W. 2009. Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach. *Design Studies*, 30, 369-392.

Wright, Patrick M. & Hollenbeck, John R. & Wolf, Samantha & McMahan, Gary C. 1995. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 1, 28-43.

LIITTEET

Liite 1.

TYÖRYHMÄN TAPAAMISET:

8.9.2009

16.9.2009

5.10.2009

9.10.2009

21.10.2009

6.11.2009

VAPAAMUOTOISET HAASTATTELUT:

7.9.2009 Talousjohtaja

14.9.2009 Laatupäällikkö

19.10.2009 Toimitusjohtaja

29.10.2009 Projektipäällikkö

4.11.2009 Henkilöstöpäällikkö