

**Juha Pohjonen**  
**Kehityspäällikkö**  
**Oulun yliopisto**  
**juha.pohjonen@oulu.fi**

## **TASAPAINOTETTU MITTARISTO JA TASAPAINOINEN ONNISTUMISSTRATEGIA**

Strategian päävaiheet ovat strategian laadinta ja toimeenpano. Yhdessä ne muodostavat prosessin, jonka seurantaan ja ohjaamiseen tarvitaan menetelmiä. Strategian ”mittaroiminen” auttaa määrittelemään täsmällisemmin sen mihin strategialla pyritään. Strategian toteuttaminen on vaikeaa, jos sitä ei kuvata. Seuraavassa esitetään pääpiirteet tasapainotetusta mittaristosta ja sen suomalaisesta sovelluksesta, tasapainoisesta onnistumisstrategiasta. Nämä menetelmät ovat viime vuosina olleet julkisen sektorin mielenkiinnon kohteena esim. valtiovarainministeriön toimesta (BSC Forum). Yliopistoista mm. Oulun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu ja Vaasan yliopisto ovat kokeilleet järjestelmiä osana toiminnanohjausta. Esitettujen mallien soveltaminen yliopistojen tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategiamaailmaan edellyttää mallien jatkomuokkausta. Tässä yhteydessä tärkeämpää kuin mallit, on niiden sanoma mittaamisen merkityksestä osana strategiajohtamista.

### **1. Tasapainotettu mittaristo**

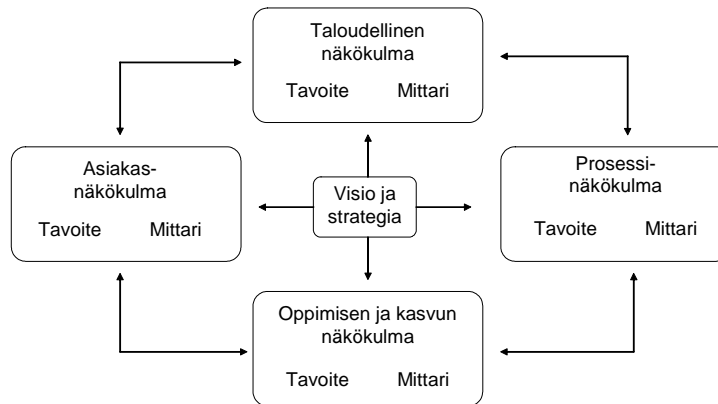
*Tasapainotettu mittaristo* (Balanced Scorecard, BSC) on USA:ssa David Nortonin ja Robert Kaplanin 1990-luvun alussa kehittämä strategisen ohjauksen väline. Suomessa siitä on käytetty myös termiä menestystekijämittaristo tai tuloskortti. Mittaristo on vuosien saatossa kehittynyt yrityksen johdon strategisesta seurantajärjestelmästä kohti laajemmin sovellettavaa strategista johtamisvälinettä.

Tasapainotetun mittariston avulla organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategia voidaan yhdistää toimintaa ohjaavien mittareiden kokonaisuuteen. Mittaristolla tähdätään organisaation suorituskyvyn parantamiseen ja strategian toiminnallisuuden, tavoitteellisuuden ja mitattavuuden varmistamiseen. Mittariston avulla pyritään löytämään tasapaino lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteiden, taloudellisten ja ei-taloudellisten, syytä ja seurausta kuvaavien sekä sisäistä ja ulkoista suorituskykyä kuvaavien mittareiden välille. Ei-taloudellisia näkökulmia ei mittariston kehittäjien mukaan aiemmin näin selvästi ole johdettu organisaation visiosta ja strategiasta, mikä mahdollistaa mittariston käytön organisaation strategisena johtamisvälineenä. Mittaristoa ei ole suunniteltu kontrollin, vaan ensisijaisesti yhteistyön, kommunikoinnin, kehittämisen ja informoimisen välineeksi.

Nortonin ja Kaplanin alkuperäisessä tasapainotetun mittariston mallissa strategiaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joihin valitaan vision ja strategian kannalta keskeisiä menestystekijöitä ja mittareita. Valintaa tehtäessä on tärkeää hahmottaa näkökulmiin valittujen menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. *Taloudellinen näkökulma* kuvaa sitä, miltä organisaation tulisi näyttää omistajien näkökulmasta, jotta se olisi onnistunut taloudellisesti. *Asiakasnäkökulma* puolestaan kuvaa sitä, mikä kuva asiakkailla tulisi olla organisaatiosta, jotta se saavuttaisi visionsa. *Sisäisten prosessien näkökulman* avulla määritellään ne prosessit, joissa organisaation on oltava erinomainen, jotta omistajat ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Neljäs näkökulma, *innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma* määrittelee, miten organisaatio säilyttää vision saavuttamiseksi tarvittavan kyvyn muuttua ja kehittyä. Edellä esitetyt neljä näkökulmaa voivat vaihdella eri organisaatioissa strategisten painotusten ja toiminnan suuntaviivojen mukaan. Valittujen

näkökulmien tulee kuvastaa niitä toiminnan alueita, joihin halutaan kiinnittää erityistä huomiota. (esim. Kaplan & Norton 1996).

Kaplan ja Norton esittivät myöhemmin ajatuksen strategisesta kartoittamisesta, strategic mapping. Strategiakartan avulla voidaan kuvata strategisten ja operatiivisten tekijöiden välisiä suhteita. Strategiakartassa jokainen mittari asetetaan syy- seurauksetjuun, joka yhdistää strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla ne saavutetaan. Oikein rakennettu strategiakartta on tiivis ja looginen esitys siitä, kuinka strategia toteutetaan. Strategiakartat ja BSC –mittaristo muodostavat yhdessä mittaustekniikan ja strategiajohtamisen välineen, jonka avulla voidaan parantaa strategian toteutumista. (Kaplan & Norton 2002).



Tasapainoitettu mittaristo (vrt. Kaplan & Norton 1996)

## 2. Tasapainoisen onnistumisen strategia

Tasapainotetusta mittarista on Suomessa kehitetty julkisen sektorin käyttöön tarkoitettu sovellus, *tasapainoisen onnistumisen strategia* (Määttä ja Ojala 1999). Tämä koettiin tarpeelliseksi sillä yksityisen ja julkisen sektorin välillä nähtiin selkeä ero. Valtion voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, kuten yliopistoissa, keskeinen mittari ei ole taloudellinen vaan organisaation tehtävän toteuttamisen tehokkuus. Onnistumisen kriteereinä yrityksissä ovat kannattavuus sekä pääoman tuotto. Julkisella sektorin onnistuneisuutta voidaan arvioida sen tuloksellisuuden, vaikuttavuuden, taloudellisuuden sekä tuottavuuden perusteella. Voittoa tavoittelematon toimintaympäristö tuo strategiaprosessiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon mukanaan poliittisia, ideologisia ja arvoperusteisia näkemyksiä.

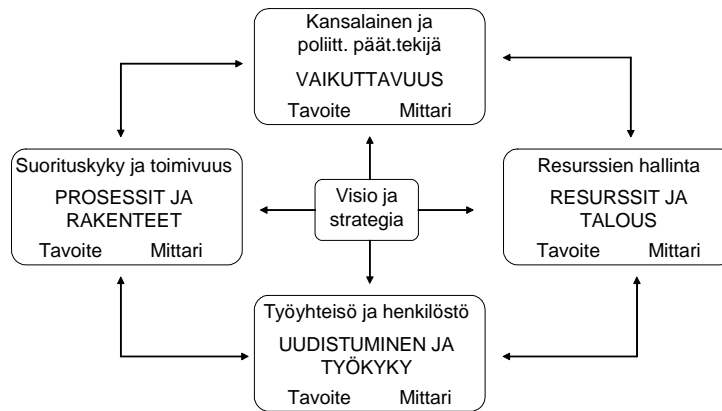
Keskeinen ero tasapainotetun mittariston ja tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehysten välillä on se, että tasapainoisessa onnistumisstrategiassa vision ohella organisaation toiminta-ajatus on osa strategiaperustaa, kun taas tasapainotetussa mittaristossa lähtökohtana ovat yrityksen visio ja strategia. Strategiata ei tasapainoisessa onnistumisstrategiassa oteta annettuna kuten tasapainotetussa mittaristossa, vaan se syntyy osana prosessia. Tasapainoisen onnistumisstrategian prosessi sisältää strategian laadinnan ja etenemisen arvioinnin ja on siten laajempi kuin pelkkä strateginen mittaristo.

Onnistumisstrategiassa kriittiset menestystekijät ja niiden arviointikriteerit syntyvät tulosmatriisityöskentelyllä. (Määttä & Ojala 1999).

Myös tasapainoisessa onnistumisstrategiassa on neljä strategista näkökulmaa, jotka poikkeavat tasapainotetun mittariston ulottuvuuksista. Näkökulmien taustalla on julkisen hallinnon tuloksellisuuskäsitteistö sekä käsitys siitä, että laatu ja henkilöstön työkyky ovat julkisen hallinnon keskeiset kilpailukykytekijät. Näkökulmina ovat poliittisen päätöksentekijän ja kansalaisen, resurssien hallinnan, organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulmat. (Määttä ja Ojala 1999).

*Poliittisen päätöksentekijän sekä kansalaisen ja asiakkaan näkökulmassa* keskitytään organisaation vaikuttavuuteen. Tämä voidaan jakaa asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Ensimmäisessä on kyse asiakkaan välittömien tarpeiden tyydyttämisestä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on puolestaan luonteeltaan välillistä ja syntyy yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisesta. Eri julkisten organisaatioiden vaikuttavuus painottuu eri tavoin näiden vaikuttavuuden muotojen kesken. *Resurssien hallinnan näkökulmassa* tarkastellaan organisaation resursseja ja taloutta, joiden avulla osoitetaan, että organisaatio hyödyntää käytössään olevia voimavaroja taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti. *Organisaation prosessien ja rakenteiden suorituskyky ja toimivuus* määrittävät, kuinka hyvin organisaatio saavuttaa toiminnan vaikuttavuutta sekä taloudellisuutta ja tuottavuutta koskevat tavoitteensa. Tarkastelemalla asioita *työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta* pyritään varmistamaan yksilö-, työyksikkö- ja työyhteisötasoinen uudistuminen ja henkilökunnan henkinen ja fyysinen työkyky. (Määttä & Ojala 1999).

Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys rakennetaan organisaation toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Kriittiset menestystekijät määrittävät, mitä toiminta-ajatuksen ja vision saavuttaminen edellyttää eri näkökulmista katsottuna. Kriittisten menestystekijöiden tulisi olla sekä strategisesti tärkeitä, että sellaisia, joihin organisaatio voi toimenpiteillään vaikuttaa. Menestystekijöille määritellään edelleen niiden toteutumista kuvaavat arviointikriteerit. Kriteereille asetetaan lyhyen aikavälin tavoitteet, jotka voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Kriteereille voidaan määritellä kolmitasoinen vaihtelualue, jonka alaraja määrittää heikoimman hyväksyttävän arvon ja yläraja parhaan mahdollisen arvon. Ala- ja ylärajan väliin jää realistinen tavoitetaso, jonka alittava tulos on epätydyttävä ja ylittävä tulos hyväksyttävä. Kolmiportaista asteikkoa voidaan hyödyntää myös siten, että alin tavoite asetetaan vuodelle yksi, keskimäinen vuodelle kaksi ja vaativin kolmannelle vuodelle. Vaihtoehtoisesti arviointikriteereille voidaan asettaa nykytilan kuvauksen pohjalta tuleva tavoitetaso. (Määttä & Ojala 1999, Määttä 2000).



Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys, vrt. Määttä & Ojala 1999

Lähteet;

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

Kaplan, Robert S. ja David O. Norton (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä. Talentum/Gummerus kirjapaino.

Määttä, S. & Ojala, T. (1999). Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla. Hallinnon kehittämiskeskus, valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita

Määttä, S. (2000). Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki. Infoviestintä oy.