

Petri Tilus

**TASAPAINOTETUN MITTARISTON KÄYTTÖ
TIETOJÄRJESTELMÄKEHITYKSESSÄ**

Using Balanced Scorecard in Information System Development.

Tito-palvelu -projekti

28.5.2008



ISBN 978-951-39-3397-5

Tiivistelmä

Tutkielmassa tutustutaan tasapainotetun mittariston historiaan ja sen käyttöön, sekä sen käyttöön yrityksen liiketoimintastrategian ja IT-strategian saattamiseksi sellaiselle tasolle, jossa yrityksen IT-investoinneista olisi mahdollista saada mahdollisimman paljon hyötyä. Lisäksi tutustutaan yritystapaukseen, jossa Tasapainotettua mittaristoa on käytetty tietojärjestelmäkehitykseen.

Termiluettelo

BSC	Balanced Scorecard, Tasapainotettu mittaristo, tuloskortti
ERP	Enterprise Resource Planning, Toiminnanohjausjärjestelmä.
CRM	Customer Relationship Management, Asiakkuudenhallintajärjestelmä.
RISP	Rapid Information System Planning methodology, menetelmä yritysten tietojärjestelmien kokonaissuunnitteluun.
CIO	Chief Innovation Officer, tässä tapauksessa IT-osaston päällikkö

Sisältö

1	JOHDANTO	1
2	TASAPAINOTETTU MITTARISTO	2
2.1	MITTARISTOJEN NÄKÖKULMAT.....	3
2.1.1	Taloudellinen näkökulma	4
2.1.2	Asiakasnäkökulma	5
2.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma.....	5
2.1.4	Sisäisten prosessien näkökulma.....	6
2.1.5	Kunnallisen työmarkkinalaitoksen näkökulmat.....	7
2.1.6	Mihin näkökulmaan tietty mittari tulisi sijoittaa.....	8
2.1.7	Mittareiden määrä	8
2.2	MITTARISTON TASAPAINO.....	9
3	TASAPAINOTETTU MITTARISTO TIETOJÄRJESTELMÄKEHITYKSESSÄ	10
3.1	IT- JA LIIKETOIMINTASTRATEGIOIDEN SAATTAMINEN SAMALLE TASOLLE.....	11
3.2	IT TASAPAINOTETTU MITTARISTO	13
3.3	TUTKIMUSMALLI JA -MENETELMÄ	13
3.4	CASE BIOCO.....	15
3.4.1	Todisteita strategioiden samalle tasolle saattamisesta	15
3.4.2	Strategisen yhtensovittamisen edeltäjiä	18
3.4.3	Tasapainotetun mittariston rooli	19
4	YHTEENVETO	21
	LÄHTEET	22

1 Johdanto

Yritykset pyrkivät kehittämään toimintaansa mitä erilaisimmin keinoin. Viime vuosina hyvin suosittu työkalu tähän tarkoitukseen on ollut Tasapainotettu mittaristo. Sen avulla voidaan yhdistää yrityksen toiminta-ajatus, visio ja strategia toimintaa ohjaavien mittarien kokonaisuuteen. Mittaristoa käyttämällä strategia voidaan muuttaa toiminnaksi ja se pyritään konkretisoimaan. Sen avulla pyritään myös löytämään tasapaino erilaisille toimintaa kuvaaville mittareille ja sen avulla mahdollistetaan yhteistyön ja kommunikaation paraneminen.

Tasapainotettua mittaristoa ei ole juurikaan käytetty yrityksen tietojärjestelmäkehityksessä, mutta tässä tutkimuksessa tutustutaan erääseen yhdysvaltalaiseen yritykseen jossa sitä menestyksekkäästi on käytetty myös tähän tarkoitukseen. Tässä yrityksessä mittaristoa käytetään myös perinteiseen tapaan koko liiketoiminnan kehittämiseen ja sitä kautta se on yhdistetty myös tietojärjestelmäosastolle. Tässä vaiheessa on loppujenlopuksi vaikea eriyttää mikä on liiketoiminnan ja mikä on tietojärjestelmien kehittämistä, sillä ko. yrityksessä nämä osa-alueet toimivat niin hyvässä yhteistyössä.

2 Tasapainotettu mittaristo

Tasapainotettu mittaristo, tai kuten Suomessa sitä usein kutsutaan, tuloskortti, syntyi kahdessatoista lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudellisiin seikkoihin. Taloudellisten mittareiden katsottiin kuitenkin kuvaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta omaisuutta kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. Näissä yrityksissä saatujen kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton (1992) esittelivät menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin. Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kertoisi kuinka yritys kehittyy näiden niin sanottujen pehmeämpien, tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. [1]

Nykyään, noin 15 vuotta myöhemmin, korostetaan mittaristojen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Mittariston avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Muun muassa Fortune-lehden artikkeleissa on toistuvasti väitetty, että yritysten ongelmat eivät useinkaan johdu huonosta strategiasta, vaan siitä, ettei valittua strategiaa pystytä toteuttamaan. Ajatus Balanced Scorecardin kyvystä muuttaa strategia toiminnaksi on loppujen lopuksi varsin yksinkertainen. Strategian mittaroiminen pakottaa yritysjohton määritlemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Termit, kuten ”johtava” ja ”paras”, tulee konkretisoida. Samoin tulee ottaa kantaa esimerkiksi siihen, miten usein tavoitteeksi mainittu kannattava kasvu aiotaan saada aikaiseksi. Ensimmäinen vaihe on aidon yhteisymmärryksen luominen tavoitteista sekä keinoista, joilla niihin pyritään. Kun johto on kohtuullisen yksimielinen siitä, mikä yrityksen visio on, mitkä ovat keskeiset strategiset tavoitteet ja millä keinoilla eli strategialla ne aiotaan toteuttaa, voidaan ryhtyä määritlemään mittareita. Mittarit määrittelään siten, että ne ovat sidoksissa visioon ja strategiaan ja syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Kun mittarit on löydetty, asetetaan mittareille tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. [1]

Tavoitteen asettaminen ja vastuuttaminen luovat järjestelmästä varsinaisesti johtamisjärjestelmän johdon tieto- tai hälytysjärjestelmän sijaan. Vastuussa oleva laatii toimintasuunnitelman, hyväksyytään ne esimiehellään tai toteuttaa ne itsenäisesti ja näin pyrkii saavuttamaan mittarille tai mittareille asetetun tavoitearvon.[1]

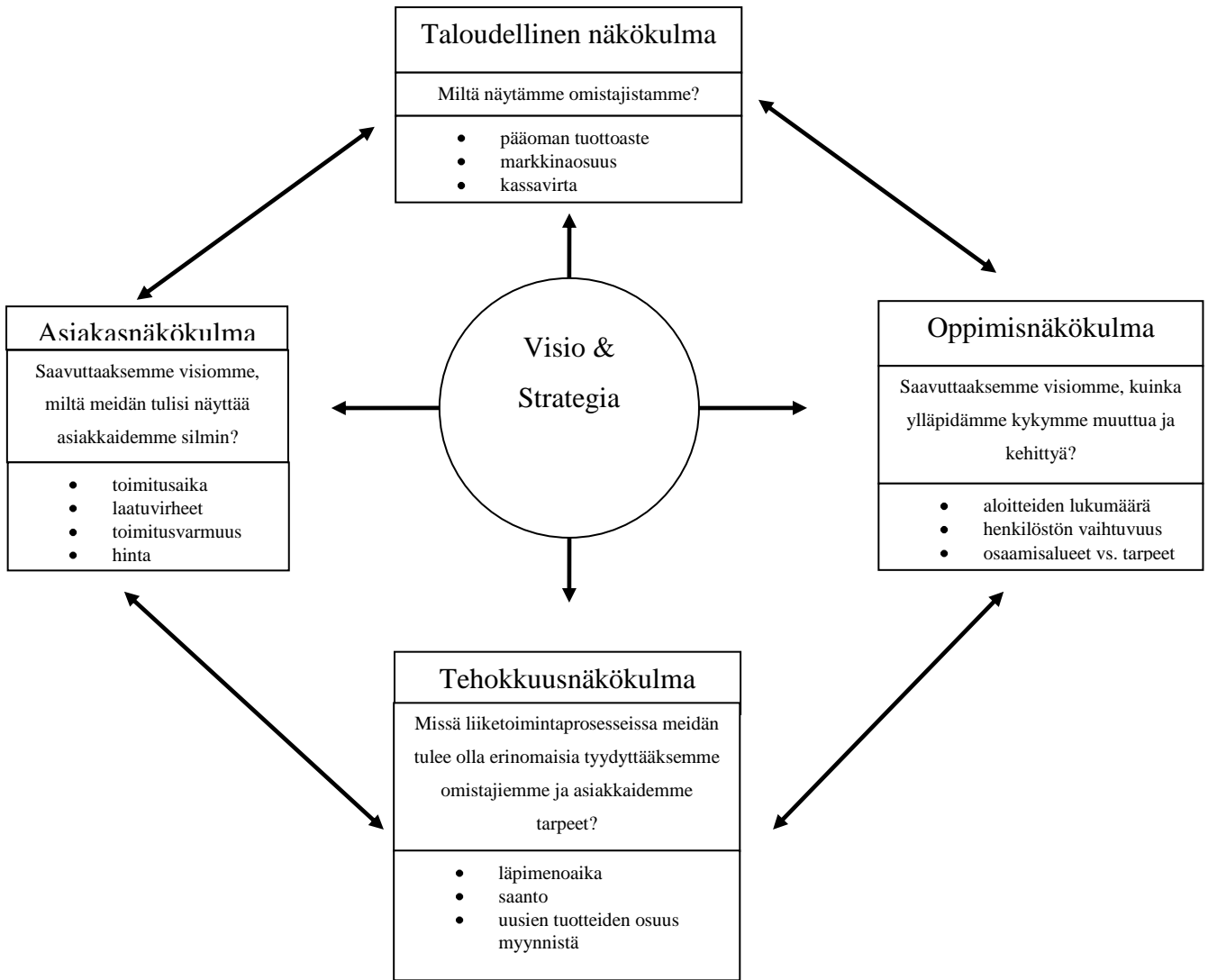
Balanced Scorecard on kehittynyt käsitteenä viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana melkoisesti, johdon moniulotteisesta seuranta- ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla strategia pyritään viemään jokapäiväisen toiminnan tasolle. Käytännössä tämä näkyy juuri siten, että siitä on monenlaisia sovelluksia. Toiset uskovat ja nojaavat alkuperäisiin ajatuksiin ja toisten mielestä vasta tavoitteen asettaminen ja vastuuttaminen johtavat viimekädessä toiminnan uudelleensuuntaukseen. Koska näitä tulkintoja BSC-käsitteestä on olemassa, on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksessä pohditaan tarkkaan mitä soveltamisella halutaan saavuttaa. [1]

On kuitenkin syytä muistaa, että yleensä hyvinä lähtökohtina toiminnan kehittämiseksi ovat organisaation tarpeet ja ongelmat, ei kulloinkin muodissa oleva johtamisoppi. [1]

2.1 Mittaristojen näkökulmat

BSC:n keskeisenä ajatuksena on, että strategia laaditaan eri näkökulmista, jotka muodostavat vuorovaikutuksessa keskenään olevan kokonaisuuden. Näkökulmien avulla voidaan jäsentää pitkän aikavälin onnistumista vision ja strategian suunnassa. Näkökulmia voi olla neljä tai useampia ja niiden valintaan vaikuttaa mm. organisaation toiminnan luonne. Näkökulmien määrä ja sisältö on itsessään strateginen ratkaisu, joka ohjaa organisaation johtamista. [2]

Alun perin BSC:ssä oli neljä näkökulmaa. Nämä olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kuvassa 1 on alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista.



Kuva 1 Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista.

2.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Useimmiten omistaja on viimekädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. Julkisella sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa taas kiinnostaa usein ensisijaisesti tuotettujen palveluiden määrä ja laatu, taloudellisten tekijöiden muodostaessa lähinnä rajoitteen, ei tavoitteen.[1]

Taloudellisen tai omistajanäkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia BSC:ssä. Toisaalta ne kuvaavat kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään.

Nämä tavoitteet taas vaihtelevat sen mukaan missä tilanteessa yritys on. Voimakkaassa kasvuvaiheessa ovat tavallisia esim. erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Ylläpitovaiheen yrityksissä korostuvat kannattavuuden mittarit. Elinkaaren loppuvaiheessa taas yrityksestä saatava kassavirta näyttelee merkittävää roolia.[1]

2.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toista ryhmää voidaan kutsua perusmittareiksi. Nämä ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa. Markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat varsin tavallisia tähän ryhmään kuuluvia mittareita. Voidaan ajatella, että ne heijastelevat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen kulmasta katsottaessa.[1]

Toista ryhmää voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun ominaisuudet, esim. hinta ja laatu. Samoin suhde asiakkaaseen, mitattuna esim. täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla, tai vaikkapa yrityksen imago ja maine voivat toimia tällaisina tekijöinä. Näistä asiakaslupauksen tekijöistä ja niitä vastaavista mittareista tulisi selkeästi heijastua se, millä yritys aikoo kilpailussa menestyä. Toisin sanoen, näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Näkökulma asiakaslupauksen mittareissa on siis pikemminkin asiakkaan kuin yrityksen. [1]

2.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Kilpailustrategiasta riippuen BSC:ssa mitattavat prosessit voivat vaihdella. Tilaus-toimitusprosessin lisäksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi voivat korostua kilpailuedun luojina. Erityisesti innovointiprosessi voi

auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä sen sijaan, että keskitytään yksinomaan tehostamaan nykyisiä operatiivisia toimintoja. [1]

Juuri prosessinäkökulman on väitetty erottavan BSC:n muista yritysten käyttämistä raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita sisältävistä mittaristokokonaisuuksista. Väite perustuu ajatukselle, että useimmissa yrityksissä prosessien mittaaminen keskittyy nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiseen sekä raha- että ei-rahamääräisesti. BSC:n rakentamisen yhteydessä taas joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. [1]

Kaikkien yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaus yhdessä BSC:ssä on tuskin järkevää. Strategian tulisi määrittää, mikä tai mitkä prosesseista kulloinkin valitaan seurannan kohteeksi yrityksen tai yksikön BSC:hen. Muiden prosessien suorituskykyä voidaan mitata johdettaessa mittareita yritys- tai yksikötasolta alaspäin. [1]

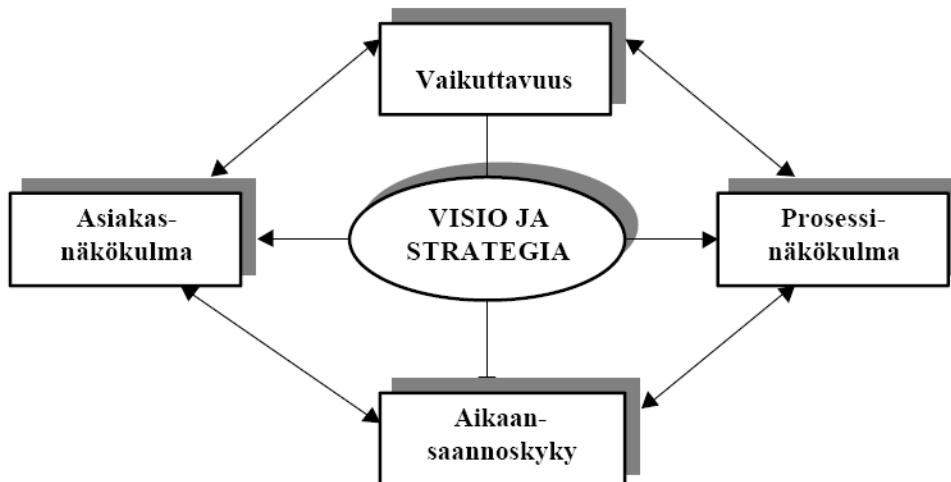
2.1.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Nykyisellä osaamisella ja tietotaidolla sekä nykyisillä järjestelmillä tuskin pystytään vastaamaan asiakkaiden jatkossa asettamiin haasteisiin sekä sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisikin määritellä minkälaisen ”infrastruktuurin” kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. [1]

Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Käytännön sovellutuksissa henkilöstöön liittyvät mittarit kuten henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit ovat olleet tavallisia. Tietotekniikan tai muun teknologian tai organisaation toimintatapojen roolia organisaation menestyksen luojana on pyritty mittaamaan varsin harvoin. Käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut BSC:n vaikein osio. [1]

2.1.5 Kunnallisen työmarkkinalaitoksen näkökulmat

Kuten jo aiemmin mainittiin, ei ole olemassa vain yhtä ainutta mittaristoa, vaan se on aina muokattava yrityksen tarpeiden mukaiseksi. Samoin näkökulmat vaihtelevat ja ne voidaan määritellä joko ennen mittareiden valintaa tai sovittaa valitut mittarit näkökulmiin. [2] Kuvassa 2 on Kunnallisen työmarkkinalaitoksen näkökulmat.



Kuva 2 Kunnallisen työmarkkinalaitoksen näkökulmat

Näkökulmissa mitattavia asioita ovat:

1. Asiakasnäkökulma: Palvelujen laatu, asiakkaiden tyytyväisyys, palveluyksiköiden keskinäinen yhteistyö ja palvelujen saatavuus.
2. Vaikuttavuusnäkökulma: Kustannusvaikuttavuus ja kannattavuus, riittävyys ja kohdentuvuus.
3. Prosessinäkökulma: Palveluprosessien sujuvuus, taloudellisuus ja tuottavuus.
4. Aikaansaannoskyvyn näkökulma: Henkilöstön aikaansaannoskyky. [2]

2.1.6 Mihin näkökulmaan tietty mittari tulisi sijoittaa

Periaatteessa ei ole merkitystä mihin näkökulmaan jokin mittari sijoitetaan, mutta on hyvä huomata kolme seikkaa. Ensinnäkin, voi olla järkevää sijoittaa mittari sellaiseen ryhmään, johon sitä ei ole totuttu aikaisemmin mieltämään. Näin etenkin silloin, kuin mittariston avulla yritetään viestittää strategiaa. Mittarin epätavallinen asiayhteys herättää kysymyksiä ja keskustelua ja johtaa oppimiseen. [1]

Toiseksi, mikäli mittareita johdetaan syy-seurauslogiikkaa noudattaen, kannattaa mittari periaatteessa sijoittaa aina hierarkiassa ylimpään mahdolliseen näkökulmaan. Tällöin joudutaan useammin kysymään, miten mittarin tavoite tullaan saavuttamaan. [1]

Kolmas mittareiden sijoittelussa huomioitava seikka on lopullisen mittariston tasapaino eri näkökulmien välillä. Ei ole välttämättä mielekästä, että jokin näkökulma on selkeästi ylitai aliedustettuna mittaristossa. Tärkeintä tuolloin on pohtia sitä, miksi näin uhkaa käydä. Vasta sen jälkeen kannattaa miettiä sitä, onko mittaristossa sellaisia mittareita, jotka voisivat yhtä hyvin olla jossakin toisessa näkökulmassa kuin siinä, johon ne alun perin määritettiin. [1]

2.1.7 Mittareiden määrä

Tyypillisen BSC:n mittareiden lukumäärä vaihtelee 20–25 mittarin välillä. Sisäisten prosessien näkökulmaan määritellään usein eniten mittareita, 8-10 kappaletta. Muissa näkökulmissa on keskimäärin 5 mittaria. Nämä lukumäärät koskevat usein melko suuria organisaatioita. Keskiuressakin yrityksessä voi olla kymmeniä tulokortteja organisaation eri tasoilla. Siten mittareiden kokonaismäärä yrityksessä voi nousta helposti suureksikin. Yritystason mittaristoon saattaa hyvin riittää hieman pienempikin määrä mittareita, 8-16 mittaria. Suomessa mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta. Johdettaessa mittareita yrityksen eri osille selvästi pienempikin määrä mittareita tulokorttia kohden puoltaa usein paikkaansa. Tulee kuitenkin muistaa, että viimekädessä mittareiden määrä on sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen ja – tapaan. [1]

2.2 Mittariston tasapaino

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensinnäkin, tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Tyypillisessä BSC:ssä ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Näin ollen tasapainolla tässä tarkoitetaan lähinnä sitä, että johtamisessa ei ole syytä nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin. [1]

Toiseksi, niin sanottujen tulosmittareiden ja ennakoiden mittareiden tulisi olla tasapainossa. Tämä on ehkä keskeisin huomioitava seikka käytännön sovelluksia rakennettaessa. Tulosmittareita tuntuu mittaristojen eri näkökulmiin löytyvän helposti useampiakin. Näkökulmien väliset suhteet jäävät helposti mieltämättä ja mittaristosta tulee joukko toisistaan irrallisia tulosmittareita. Myös näkökulmien sisällä voidaan määrittää tulosmittareille ennakoidia mittareita, mutta tämäkin näyttää helposti jäävän moninaisten tulosmittareiden varjoon. [1]

Kolmanneksi, hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet. Tämä saavutetaan sinänsä automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. [1]

Neljänneksi, ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittareiden tulisi olla tasapainossa. Käytännössä näyttää siltä, että oppimisen ja kasvun mittareita tulee määritettyä kaikkein vähiten. [1]

Viidenneksi, hyvässä BSC:ssä tasapainottuvat helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Vaikka BSC alun perin pyrki ratkomaan juuri mittaamiseen liittyviä ongelmia, se ei ole onnistunut tekemään asioista, joita ei voi mitata, mitattavia. Pyrkimyksenä on luonnollisesti löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat suureet, mutta tätä ei saa tehdä mittareiden validiteetin (mittaako mittari oikeaa asiaa) kustannuksella. Mittareiden validiteettiongelmat johtavat hyvin nopeasti siihen, että mittaristoa ei käytetä. Useissa BSC:ssä on käytetty esimerkiksi hankeseurantaa menestyksellä sellaisten asioiden ”mittaamiseen”, joihin selkeää mittaria ei ole mahdollista löytää. [1]

3 Tasapainotettu mittaristo tietojärjestelmäkehityksessä

Yritysten liiketoimintastrategioita kehitettäessä merkittävä osa kokonaisuutta on yrityksen tietojärjestelmät. Nykyaikana ei voi enää ajatella etteikö niitä otettaisi huomioon, sen verran tärkeässä roolissa tietotekniikka on nyky-yrityksissä. Nyt viimeisen kahden ja puolen vuoden aikana, jolloin olen omakohtaisesti tehnyt yritysten tietojärjestelmäkehitystä, merkillepantavinta niissä yrityksissä joissa olen työskennellyt, on ollut yrityksen johdon vähäinen tietotekninen osaaminen, mutta myös valveutuneisuus siinä mielessä, että ovat ottaneet ulkopuolista apua niihin asioihin, joita eivät ole kyenneet itse tekemään. Eli näissä, lähinnä tuotantoyrityksissä, on ollut tiettyjä ongelmakohtia, ei välttämättä pullonkauloja, joihin ovat halunneet apua. Osaamattomuuden lisäksi toinen tekijä joka on johtanut ulkopuolisen avun käyttöön, on ollut kiire, eli yrityksen omalla väellä ei ole ollut aikaa keskittyä muuhun kuin varsinaisen toimintansa pyörittämiseen. Mutta kuten sanottua, he ovat ymmärtäneet sen, että yrityksen kehittäminen vaatii myös sen tietojärjestelmien kehittämistä.

Tasapainotettu mittaristo ei ole sama asia kuin toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) tai asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM). Toiminnanohjausjärjestelmä ei ole mikään yrityksen kehitysympäristö, vaan työkalu jonka avulla voidaan yhdistää liiketoiminnan osa-alueet yhteen paikkaan, yhteen ohjelmaan. Toki tällaisen järjestelmän käyttöönotto voi myös osaltaan olla apuna yrityksen kehityksessä ja sen avulla voidaan kehittää yrityksen toimintoja ja toimintatapoja uuteen suuntaan. Usein yksi toiminnan kehittymisen este onkin juuri asenteet ja pinttyneet toimintatavat, ajatellaan, että koska asiat näin on tehty ennenkin, tehdään ne samalla tavalla myös jatkossakin. Oman toimintatavan muuttaminen olisi kuitenkin yleensä helpompaa kuin jonkun ohjelman räätälöiminen sellaiseksi, että se soveltuu nykyiseen toimintatapaan. Myöskään asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole Tasapainotettu mittaristo, vaan järjestelmä yrityksen asiakkuuksien hallintaan.

Tässä kappaleessa käydään läpi kuinka yrityksissä on tutkittu miten IT- ja liiketoimintastrategiat pitäisi saattaa samalle tasolle, jolloin yrityksen IT-osastot ja –hallinta pystyisi tukemaan koko yrityksen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimusten mukaan se on paras tapa menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamiseen. Lisäksi kappaleessa selvitetään jonkin verran käytettyä IT tulokorttia sekä tutkimuksissa käytettyä mallia ja tutkimusmenetelmää.

3.1 IT- ja liiketoimintastrategioiden saattaminen samalle tasolle

Viime vuosina yrityksissä on investoitu laajasti tietotekniikkaan sekä sen oheistuotteisiin, mutta tulokset ovat olleet vaihtelevia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyksellisten tietotekniikkainvestointien eräs tärkeimpiä päämääriä on yrityksen IT-strategian ja liiketoimintastrategian saattaminen samalle tasolle. Se on vielä tutkijoille ja toimijoille epäselvää, kuinka tällainen yhteys voidaan saavuttaa monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä. [3]

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että yritysten IT-strategioiden ja liiketoimintastrategioiden yhteensopimattomuus on yksi tärkeimpiä syitä miksei yrityksen IT-investoinneista saada kaikkea irti. [3]

Strateginen yhteensovittaminen ei ole pelkästään joukko askeleita tai proseduureja, vaan se on jatkuva prosessi jossa voidaan yhteensovittaa, tarkkailla ja mukauttaa toimintaa pitemmällä aikavälillä jolloin voidaan käsitellä satunnaiset ja väistämättömät muutokset organisaatiossa ja markkinoilla. [3]

Vaikka IT- ja liiketoimintastrategian yhteensovittamisen konsepti voidaan jäljittää jo 1970-luvun loppupuolelle, vasta 1993 julkaistu yhteensovittamismalli sai johtajat systemaattisesti ymmärtämään yhdistymisen tarpeen. Tässä mallissa sen tekijät (J. C. Henderson ja N. Venkatraman) esittivät että näiden kahden strategian saaminen samalle tasolle vaatii neljää rakennuspalikkaa. Nämä ovat liiketoimintastrategia, IT-strategia, organisaatiollinen infrastruktuuri ja prosessit, IT-infrastruktuuri ja prosessit. Tämän lisäksi tarvitaan kaksi perustavaa laatua olevaa suhdetta; strateginen sovitus ja toiminnallinen yhdistyminen. [4]

Voidakseen tuoda strateginen yhteensovittamismalli lähemmäs toiminnallista runkoa ja toimijoita on, esitetty neljä sovitusnäkökulmaa joista jokainen keskittyy yhteen

rakennuspalikkaan. Strategisen suorittamisen näkökulman kannalta liiketoimintastrategia pitää olla johtavana tekijänä organisaatiotasoisessa suunnittelussa ja IT-ratkaisujen valinnassa. Teknologia mahdollisuus näkökulma keskittyy kehittämään IT-strategiaa vastauksena liiketoimintastrategialle ja määrittelemään vastaavat IT-infrastruktuurit ja -prosessit. Kilpailunäkökulma keskittyy käyttämään hyväksi esiintulevia IT-mahdollisuuksia vaikuttamalla uusiin tuotteisiin ja palveluihin sekä tehostamalla strategian pääominaisuuksia samalla kun kehittää uusia muotoja suhdetoiminnalle. Palvelutaso näkökulma keskittyy rakentamaan hyvää IT-palveluorganisaatiota. [3]

Tämän mallin julkaisemisen jälkeen useat tukijat ovat esittäneet oman, aina jonkin verran poikkeavan näkemyksensä asiasta. Jonkun mielestä neljä rakennuspalikkaa pitäisi jaotella kolmeen päätoimialueeseen, toinen taas ehdottaa kuusiportaista lähestymistapaa, joku haluaisi lisätä joukkoon ”pehmeitä” tekijöitä ja jonkun mielestä liiketoiminta- ja IT-strategian yhteensovittaminen on parhaiten kuvattu eräänlaisena sateenvarjona jonka alle koko yrityksen toiminta kerätään.

Yhtä kaikki, asiaa on nyt viimeisten vuosikymmenten aikana tutkittu teoriassa ja käytännössä ja laajasti tunnustetaan yrityksen liiketoiminta- ja IT-strategioiden samalle tasolla saattamisen merkitys. Tätä myös käytännössä pyritään toteuttamaan. Mutta monissa organisaatioissa tällainen yhteensopivuuden saavuttaminen on suuri haaste. Monille akateemisille tutkijoille ja IT-ihmisille sen selvittäminen, miten tällaisen yhteensopivuuden voi saavuttaa tosielämän monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä, pysyy arvoituksena. Mutta viime vuosina Tasapainotettu mittaristo on kerännyt lisääntyvää suosiota johtamiskirjallisuudessa ja käytännössäkin. Strategiatutkijat ovat huomanneet mahdolliset hyödyt kun käytetään Tasapainotettua mittaristoa työkaluna tai kehyksenä yritysten strategioiden saattamiseksi samalle tasolle. [3]

3.2 IT tasapainotettu mittaristo

On myös tehty omia IT tasapainotettuja mittaristoja, käyttämällä samaa neljää näkökulmaa kuin tavallisessakin liiketoimintamittaristossa, johdottaessa IT-projekteja tai IT-osastoja. On kuitenkin todettu, että vaikka tällainen IT mittaristo näyttää olevankin varsin sopiva työkalu IT:n hallintaan, se myös näyttää erottavan IT toiminnot yrityksen koko strategiasta. Itsenäinen IT tasapainotettu mittaristo, vaikka hyvin rakennettunakin, ei vaikuta yrityksen liiketoimintastrategiaan vaan johtaa näiden strategioiden yhteensopimattomuuteen. Saadakseen kaiken hyödyn tulokortin vahvuuksista – yrityksen strategian pohjalta liiketoiminnan johtaminen ja yhdistäminen – viimeiset tutkimukset ovat keskittyneet tulokortin käyttämiseen liiketoiminnan ja IT:n yhdistämiseen. Eräässä tutkimuksessa tätä tutkittiin perehtymällä kahteen tapaukseen joissa oli käytetty yrityksen tulokorttia. Tutkimuksessa väitetään, että tulokortilla on yhteensovittamiseen kaksi ainutlaatuista hyötyä perinteisiin menetelmiin verrattuna. Ensinnäkin liiketoiminta- ja IT-hallinto voi käyttää samaa kieltä joka mahdollistaa keskustelun mitä IT voi tehdä tukeakseen liiketoimintaa. Toiseksi IT:tä voidaan hallita käyttämällä samaa yhdistettyä suunnittelu- ja kehityskiertoa kuin muutkin liiketoimintaprosessit. [3]

3.3 Tutkimusmalli ja -menetelmä

Lähdemateriaaliin perustuvassa tutkimuksessa käytettiin yhdistelmää teoriasta ja käytännöstä, kun selvitettiin erään keskisuuren biolääketieteellisen yrityksen tulokortin käyttöä strategisena johtamistyökaluna ja kehyksenä jossa pyrittiin saamaan yrityksen liiketoiminta ja IT-toiminta sellaiselle yhtenäiselle tasolle, jolloin niiden yhteistoiminta olisi mahdollisimman hyvää. Johtopäätöksinä tehdystä tutkimuksesta Hu ja Huang ovat vetäneet seuraavat:

- IT-johtajien aktiivinen suhteiden hallinta vaikuttaa positiivisesti liiketoiminta- ja IT-johtajien väliseen kommunikaatioon ja yhteyteen IT- ja liiketoimintasuunnittelussa.

- Tasapainotetun mittariston toteutus strategisena johtamistyökaluna vaikuttaa positiivisesti liiketoiminta- ja IT-johtajien väliseen kommunikaatioon ja yhteyteen IT- ja liiketoimintasuunnittelussa. [3]

Eli tutkimuksen mukaan neljä tärkeää asiaa, jotka mahdollistavat tällaisen liiketoiminnan ja IT-toiminnan ovat kommunikointi yrityksen liiketoimintajohtajien ja IT-johtajien välillä, hyvät yhteydet liiketoiminta- ja IT-suunnitteluprosessien välillä, yhteinen tuntemus toimialueesta sekä menestyksekkäs IT-historia. [3]

Tässä ko. tutkimuksessa on käytetty case-tutkimusmallia, joka on tarkoituksenmukaisin malli, kun kysellään kuinka tai miksi tapahtumajoukosta johon tutkijalla on hyvin vähän tai ei ollenkaan tuntemusta. [3]

Tutkimus jaoteltiin kolmeen vaiheeseen: 1. Tunnistus ja muotoilu 2. Tiedonkeruu ja analysointi 3. Teorian tekeminen ja validointi.

Ensimmäinen vaihe aloitettiin päätutkimusalueiden kirjallisella tutkimuksella ja tutkimuskehiksen rakentamisella. Tämä kehys toimi runkona aluksi tutkimuksen suunnittelussa. Alkuperäistä tutkimusrunkoa paranneltiin esitestaamalla sitä yrityksen IT-osaston päälliköllä, joka olikin tutkimuksen ehkä kaikkein tärkein ja merkityksellisin henkilö. Tämän esitestauksen jälkeen suunniteltiin toiseen vaiheeseen lopullinen haastatteluinstrumentti.

Kakkosvaiheen tiedonkeruu sisälsi erilaisia tekniikoita, esim. osittain strukturoituja haastatteluita, yrityksen dokumentteihin tutustumista, arkistoihin tutustumista, julkista ja julkaistua tietoa yrityksestä ja sähköposti- ja puhelinliikenteen seuraamista. Tiedonkeruun etenemisestä pidettiin muistinpanoja. Haastatteluja tehtiin mm. siten, että yksi tutkija kyseli ja kirjasi vastaukset ja muut tarkkailivat ja tekivät sivuhuomautuksia. Tätä tutkimusta tehtäessä tutkijat haastattelivat tämän yrityksen viittä avainhenkilöä, IT-osaston päällikköä, kolmea yhtiön varajohtajaa ja ATK-päällikköä.

Itse asiassa tämän tutkimuksen julkaisuaikana tiedonkeruuvaihe on vielä osittain kesken ja tässä esitetyt tulokset ovat alustavia. Kun kaikki tarvittava tieto on kerätty, tutkijat siirtyvät kolmanteen vaiheeseen eli teorian rakentamiseen. [3]

3.4 Case BIOCO

BIOCO on keskikokoinen lääketeknologia-yritys, joka sijaitsee Yhdysvaltojen kaakkoisosassa. Yritys kehittää, valmistaa ja myy rokotteita sekä antibiootteja joilla pyritään estämään infektioita ja autoimmunoita ja riippuvuutta aiheuttavia tauteja. Tutkimusta edeltävänä vuotena BIOCO:lla on ollut useita ohjelmia joilla on pyritty liikevaihdon lisäämiseen ja saamaan tuotteita liukuhihnalta markkinoille. Yrityksen terve ja hyvä tilanne on huomattu myös sijoittajien keskuudessa ja yrityksen osakkeen arvo saavutti huippulukemansa vuoden 2004 alkupuolella. [3]

Ennen kuin tähän on tultu, BIOCO:ssa on tehty suuria muutoksia jotka aloitettiin vuoden 2000 alussa. Siihen asti yrityksessä oli käytetty johtamismallia joka oli lopulta johtanut siihen, että yrityksen tulos oli laskusuuntainen. Yrityksen silloinen Chief Operating Officer, joka myöhemmin on nimitetty yrityksen toimitusjohtajaksi, toimeenpani sarjan strategisia uudelleenjärjestelyjä ja uudelleenorganisointeja joilla yrityksen kurssia pyrittiin muuttamaan. Yhtenä osana tätä muutosta hän ja yrityksen IT-osaston päällikkö (CIO) ottivat Tasapainotetun mittariston käyttöön strategisena johtamistyökaluna. Käsiteltävän tutkimuksen aikana BIOCO menestyksellisesti käytti Tasapainotettua mittaristoa koko yrityksen ja osastojen tasolla. He ovat myös aloittaneet kehittämään sitä tiimi- ja yksilötasolle. [3]

3.4.1 Todisteita strategioiden samalle tasolle saattamisesta

On luonnollisesti hankalaa suoraan mitata kuinka hyvin nämä strategiat on saatu asettumaan samalle tasolle. Kuitenkin merkkejä tästä voidaan nähdä ja jonkin verran myös mitata. Tässä tapauksessa on keskitytty nyt kahteen kohtaan, eli yhteyksiin liiketoiminta- ja IT-suunnittelun välillä sekä kommunikointiin yrityksen liiketoimintajohtajien ja IT-johtajien välillä. Todisteet näistä tukevat johdon väitteitä ja tutkijoiden oletuksia että

BIOCO on saavuttanut korkean tason näiden strategioiden asettumiseen samalle tasolle. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on otteita yrityksen strategioista.

<p>Yhteydet liiketoiminta- ja IT-suunnittelun välillä</p> <p>IT-strategia keskittyy mahdollistamaan yrityksen välttämättömät liiketoiminnot kustannustehokkaalla teknisellä infrastruktuurilla. Tärkeimpiä elementtejä tässä strategiassa on pyrkimys hankkia toiminnallinen erinomaisuus kehittämällä mahdollisuuksia liiketoimintaprosessien tehokkaampaan toimintaan ja tukemalla taloudellista kasvua sekä aloitteellisuutta tuoda korkea-arvoisia tuotteita markkinoille.</p> <p>(BIOCO:n pitkän tähtäimen liiketoimintasuunnitelma)</p>
<p>BIOCO:n liiketoimintasuunnitelma sisältää useita muutostapahtumia joilla on suuri merkitys informaatioteknologian rooliin. Näitä tapahtumia on useita ja ne sisältävät olemassa olevien tuotteiden globalisointia ja BIOCO:n tuotteiden lanseeraamista. Tämä vaatii teknologioiden toimivuutta, nykyisiä järjestelmiä joudutaan päivittämään ja sellaisia tarvittavia joita ei vielä ole, joudutaan hankkimaan.</p> <p>(BIOCO:n IT strategiasuunnitelma)</p>

Taulukko 1 Todisteita liiketoiminta-IT yhteentoimivuudesta

Yrityksen strategiadokumentti selvästi osoittaa IT-osaston tavoitteet kuluvaan vuodeksi ja sekä CIO että vanhempi IT-johtaja kierrättävät näitä tavoitteita omalla osastollaan. Erityisesti CIO mainitsee, että IT-osaston rooli yrityksen kokonaisuudessa on se, että se mahdollistaa että liiketoimintapuoli voi toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Hän myös tapaa säännöllisesti IT-johtajia varmistaakseen, että hänen osastonsa ymmärtää nämä tavoitteet ja toimii yrityksen liiketoiminta- ja IT-strategioiden mukaisesti. [3]

Yhtiön kolmas varatoimitusjohtaja on sanonut: ”On vuosittainen strategiasuunnittelupalaveri ja siellä tehdään johtokunnan hyväksymä liiketoimintasuunnitelma ja siitä tulee yrityksen päämäärät ja niistä tulee osastoittaiset tulokortit. [3]

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on haastateltujen lausuntoja kommunikaation toimivuudesta eri osastojen välillä.

Liiketoiminta- ja IT-johtajien kommunikaatiota
”Sähköposti, puhelin, muodolliset kokoukset, käyminen hänen toimistossaan, hän käy toimistossani, en tiedä mitä kaikkea muuta on, mutta me käytämme näitä kaikkia.”
(Kolmas varatoimitusjohtaja)
”Me kommunikoimme varsin säännöllisesti, erityisesti koska uusi yhteistyöohjelmamme varmistaa että tapaamme liiketoimintajohtajia.”
(IT-johtaja)

Taulukko 1 Todisteita liiketoiminta- ja IT-osastojen välisestä kommunikaatiosta

Yhteydet IT- ja liiketoimintasuunnitteluprosessissa ovat vahvat BIOCO:ssa. Siellä on muodollinen, vuosittainen liiketoimintasuunnitteluprosessi jossa yhtiö tutkii nykyistä liiketoiminnan tilaa ja kehittää yrityksen strategisen suunnitelman

(kymmenvuotissuunnitelman). Strateginen suunnitelma asettaa yrityksen virstanpylväät ja kaikki toiminnalliset osastot tekevät omat toimintasuunnitelmansa joka muodostaa yrityksen taktisen suunnitelman seuraavalle vuodelle. IT-osasto on osa prosessia, kuin mikä muu osasto tahansa. Sen toimintasuunnitelma kehitetään liiketoimintatavoitteiden pohjalta ja vahvistetaan johdon toimesta. [3]

Kommunikaatio liiketoiminta- ja IT-johtajien välillä myös näyttää olevan vahva. Heillä on useita muodollisia kommunikaatiokanavia. Yhteistyöohjelman myötä nämä johtajat ovat tekemisissä keskenään kuukausittain, ellei jopa viikoittain. Väliaikaisia tiimejä perustetaan tarvittaessa ja pysyvä ”IT Investment Review Committee” on vastuussa IT-projektien ja –hankintojen priorisoinneista kaikilla liiketoiminta-alueilla. Myöskin muodollisten kanavien ulkopuolella IT-johtajat pitävät muut johtajat tietoisina IT-asioista jotka liittyvät heidän alaansa. Etenkin CIO kommunikoi muiden johtajien kanssa sekä muodollisesti kokouksissa ja epämuodollisissa tapaamisissa. [3]

3.4.2 Strategisen yhteensovittamisen edeltäjiä

Tässä kappaleessa käsitellään niitä asioita, jotka ovat johtaneet nykyiseen tilanteeseen, jossa yhteistyö osastojen välillä on toimivaa.

Suhdejohtaminen. IT-johtajien aktiivinen suhdejohtaminen näyttää olevan osa IT-osaston kulttuuria BIOCOSSA. CIO:n mukaan suhdejohtaminen on yksi tärkeimmistä IT-johtamisen tehtävistä ja tämä ajattelutapa heijastuu koko osastolle. Osaston johtajien mielestä on erittäin tärkeää sijoittaa aikaa ja vaivaa suhteiden hallintaan toisten osastojen kanssa. Vaikka suhteiden hallinta voi olla ns. pehmeä ja hankalasti mitattava tekijä, CIO näyttää kehittäneen joitain systemaattisia keinoja sen hallintaan. Yksi keino suhteiden rakentamiseen on se, että ymmärtää kuinka toisten osastojen kanssa työskennellään. Sitä varten IT-osasto on tehnyt yhteistyötä kaikkien muiden osastojen kanssa sitä kautta rohkaisten yhteistyöhön. Toinen tapa parantaa suhteita on pitää huolta siitä, että ymmärretään että IT-osasto on osa liiketoimintaa, ei vain teknologiaryhmä.

Kaikki varatoimitusjohtajat viittasivat siihen tosiasiaan, että CIO johti koko yrityksen Tasapainotetun mittariston käyttöönottoa esimerkkinä siitä että IT on astunut ulos

perinteisistä teknologiarajoista. Toisten osastojen mielestä oli helppo puhua IT-ihmisten ja CIO:n kanssa milloin tahansa heillä oli ongelmia IT asioiden kanssa tai kun he kaipasivat opastusta tietokoneasioissa. Tämä suhdejohtaminen on myös tuottanut tulosta, tutkimuksen tekijät kuulivat jatkuvasti kehuja ja luottamuksenosoituksia CIO:ta ja IT-osastoa kohtaan.

Yhteinen tuntemus toimialueesta. Sillä asialla, että tunnetaan toisten toimialuetta, on selkeä positiivinen vaikutus yhteistoimintaan. BIOCO:n tapauksessa sekä liiketoimintatietä IT-johtajat näyttivät olevan hyvin perillä toisen toimialueen tuntemisen merkityksestä ja ovat ahkeroineet useilla keinoilla sen eteen että oma tietämys toisesta toimialueesta kasvaisi. Niin CIO kuin vanhempi IT-johtaja ovat työskennelleet biolääketieteellisessä yrityksessä useita vuosia, joten he tuntevat alan hyvin. CIO on hyvin kiinnostunut johtamisesta ja lukee paljon alan kirjallisuutta. Liiketoimintajohtajat lisäävät omaa tietämystään kahdella tavalla; He lukevat oman alueensa sovelluksista sekä ovat joko johtaneet tai ainakin osallistuneet IT-projekteihin omalla osastollaan.

Menestyksenkäs IT historia. Mikäli muilla osastoilla on luottamusta IT-osaston osaamiseen, se parantaa suhteita koko yrityksessä. BIOCO:ssa liiketoimintajohtajilla on hyvä luottamus yrityksen IT-osastoon. Johtajat ilmaisivat tyytyväisyytensä monien yrityksessä aiemmin toteutettujen tietotekniikkaprojektin onnistumiseen, esim. toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon, jossa he ovat olleet mukana. Heillä on siis vahva luottamus IT-osastoon, koska he tietävät että nämä osaavat hoitaa tarvittavat tehtävät. Itse asiassa menestyksenkäs IT historia ja suhdejohtaminen ovat hyvin vastaavanlaisia asioita ja on jossainmäärin hankala erottaa niitä toisistaan. [3]

3.4.3 Tasapainotetun mittariston rooli

Tasapainotetun mittariston toteutuksella näyttää olevan suuria vaikutuksia yritykseen monestakin näkökulmasta. CIO:n mielestä tulokortti helpottaa osastoa katsomaan yrityksessä laajemmallekin kuin vain oman osaston toimintaan. Toisen varatoimitusjohtajan mielestä se helpottaa kommunikaatiota yrityksen tavoitteista ja strategioista liikuttamalla yrityksen kaikkia työntekijöitä. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että tulokortin käyttö vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen

selventämällä strategioita, priorisoimalla kilpailevia projekteja ja asettamalla joka osastolle ja työntekijälle tavoitteita jotka ovat linkitettyjä yrityksen kokonaistavoitteisiin. [3]

Tasapainotetun mittariston käyttö on myös tukenut BIOCOa asettamaan IT- ja liiketoimintastrategiat samalle tasolle. Sen vaikutus kommunikaatioon on myös vahva. Sillä on kaksi roolia kommunikaation parantamisessa; se tarjoaa alustan tai yhteisen kielen keskusteluille ja edistää liiketoiminnan ymmärtämystä IT-osastolla. [3]

Toinen varatoimitusjohtaja sanoo: ”Minusta se on ollut tärkeä ja kriittinen siinä mielessä, että se on liikuttanut yritystämme ja laittanut meidät liikkeelle. Kaikki liikkuvat enemmän tai vähemmän oikeaan suuntaan ja siitä johtuu meidän menestyksemme erityisesti viime vuosina. Se ei tapahdu päivässä eikä kahdessa, vaan kestää ainakin vuoden. Nyt meillä on toinen vuosi menossa ja ehkä menee kolmannelle ennen kuin näemme sen vaikutukset. Todella selkeä tiekartta.”

CIO sanoo: ”Joka toiminnallinen alue näkee kapeakatseisesti vain omien toimiansa tulokset. Tasapainotettu mittaristo auttaa meitä korostamaan avaintoimintoja, monet niistä koskevat kuitenkin useampaa toiminnan aluetta. Kun ongelmia ilmenee avainalueella, koko johtoryhmä on tietoinen asiasta kuukausikatselmuksessa. Toimintasuunnitelmista keskustellaan ja vastuuta jaetaan seuraavana kuukautena, mikäli tulokset eivät ole olleet oikeita.

Yhteyksien vahvistamisesta IT- ja liiketoimintasuunnittelussa toinen varatoimitusjohtaja sanoo: ”Yrityksen tuloskortti johtaa mihin me yrityksenä olemme menossa. Kaikkien toiminnallisten alueiden tuloskorttien pitäisi sopia yhteen koko yrityksen tuloskortin kanssa, jotta kaikki toivottavasti liikkuisivat oikeaan suuntaan. En osaa tarkkaan sanoa IT-osaston tuloskortista, mutta kun tiedän miten johdamme toimintaamme, olen varma että heidän tuloskorttinsa on samassa linjassa yrityksen tuloskortin kanssa.” [3]

Kommunikaation paranemisesta liiketoiminta- ja IT-johtamisessa ensimmäinen varatoimitusjohtaja on sanonut: ”Luulen että Tasapainotetun mittariston ansiosta he ymmärtävät paremmin liiketoimintatavoitteita ja –strategioita. Ei paremmin, mitä heidän on tehtävä, vaan miten priorisoida. Uskon että se on kokonaisvaltainen tavoite. [3]

4 Yhteenveto

Tasapainotettua mittaristoa on laajalti ympäri maailman käytetty yritysten liiketoiminnan kehittämisen välineenä. Se on osoittautunut toimivaksi työkaluksi, koska sitä voidaan soveltaa erilaisten ja erikokoisten yritysten ja yhteisöjen käyttöön. Jokaisessa yrityksessä toiminta on kuitenkin sen verran erilaista, että joku ”kiveenhakattu”, jäykkä kehittämismalli ei ole hyvä ratkaisu. Tasapainotettua mittaristoa käytettäessä sen näkökulmat ja itse mittarit voidaan valita toimintaan sopivaksi.

Tässä työssä tarkoituksena oli tutkia Tasapainotetun mittariston käyttöä tietojärjestelmäkehityksessä. Tällaista on tehty hyvin vähän, itse asiassa käsitellyssä tutkimuksessa kerrottiin sen olevan ainoa laatuaan. Pettymyksekseni tässä tutkimuksessa käsitellään yritystapausta hyvinkin yleisellä tasolla, eikä esim. mitään malleja tai esimerkkejä käytetyistä tuloskorteista tullut esille. Ei myöskään kysymyslomakkeita tai yleensä mitään varsinaisessa tutkimustilanteessa käytettyjä materiaaleja.

Tässä tapauksessa tulokset ovat kuitenkin olleet hyvät ja yrityksessä oltiin hyvin tyytyväisiä tilanteeseen, joskin prosessi on vielä osittain menossa. Tärkeimmäksi löydökseksi yrityksessä havaittiin se, että yrityksen liiketoimintastrategia ja IT-strategia on saatava samalle tasolle, jolloin koko yritys yhdessä puhaltaa yhteen hiileen, eikä ole erillisiä, toisten toiminnasta tietämättömiä osastoja. Tällaisen samalle tasolle pääsemisen tärkeimpiä asioita olivat IT-osaston ja liiketoimintaosaston välisten yhteyksien toimivuus sekä niiden henkilöstön kommunikaation toimivuus. Nämä asiat toimivat ko. yrityksessä. Heillä on useita erilaisia tapoja joiden avulla yhteyksiä ja kommunikaatiota hoidetaan. Lisäksi merkittävään rooliin nousi IT-osaston johtajan toiminta, sitä korostettiin useaan otteeseen. Hän on omalla toiminnallaan suuresti vaikuttanut siihen, että osastojen väliset yhteydet ja kommunikaatio on sillä tasolla millä se on.

Otanta suuremman yhteenvedon tekemiseen on aivan liian pieni, mutta ainakin tässä yrityksessä Tasapainotetun mittariston käyttö tietojärjestelmäkehityksessä on osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi.

Lähteet

[1] Malmi Teemu, Peltola Jukka, Toivanen Jouko ”BALANCED SCORECARD – Rakenna ja sovelta tehokkaasti”, Kauppakaari, Helsinki, 2002.

[2] Kuntien eläkevakuutus, ”Tasapainotettu mittaristo”, saatavilla HTML-muodossa osoitteessa <URL: http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4432/BSC.pdf>, luettu 20.11.2006.

[3] Hu Qing ja Huang C. Derrick, *Aligning IT with Firm Business Strategies Using the Balanced Scorecard System*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences - 2005

[4] Henderson J.C. ja Venkatraman., *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*, IBM Systems Journal, No. 2/3, Vol. 38 (1993).