

## MENETELMÄ-/ TYÖKALUKORTTI, BALANCED SCORECARD

### Perustiedot:

- **Kehittäjät:**
  - Balanced Scorecard-menetelmän ovat kehittäneet Robert Kaplan (Harvard Business School) and David P. Norton.
  - Robert S.Kaplan toimii johtamisen professorina Harvard Business Schoolissa.
  - David P. Norton on Balanced Scorecard Collaborative/Palladiumin johtaja. Hän toimii yritysjohdon konsulttina sekä tutkijana ja luennoi strategisesta johtamisesta.
- **Kuvaus Balanced Scorecard-menetelmästä**
  - Balanced Scorecard (lyh.BSC) on yritysstrategian ja –rakenteen yhdensuuntaistamisjärjestelmä, sitä voidaan käyttää perinteisesti mittausjärjestelmänä, mutta edistyneempi käyttötapa on hyödyntää sitä strategisena johtamisjärjestelmänä
  - Balanced Scorecard eli tulokorttiajattelu helpottaa oikeiden päätösten tekemistä tilanteissa, joissa joudutaan tekemään strategisia valintoja joko perinteisten (talous, asiakkaat, prosessit, oppiminen) tai organisaation itsensä valitsemien näkökulmien välillä.
  - Selkeiden strategiakarttojen avulla voidaan yritykselle tärkeät painopistealueet syy-seuraussuhteineen kommunikoida helposti ja tehokkaasti. Strategia konkretisoidaan tavoitteiden mukaisiksi toimintasuunnitelmiksi ja näiden toteutumisen seuranta kuvaaviksi mittareiksi organisaation eri tasoille. Järjestelmä tuottaa läpinäkyvää tietoa organisaation toiminnasta ja mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen helpon seurannan sekä tarvittaessa nopeat ohjaus- ja korjaustoimenpiteet.
  - Mittaamisessa tarvittava tieto kootaan joustavasti eri järjestelmistä. Kun tietojen seuranta ja raportointi tapahtuu yhtenäisesti, säästetään manuaalista työtä ja varmistetaan raportoinnin systemaattisuus.
  - Kun päätetään mittaamisen kohteista, on korostettava kriittisiä menestystekijöitä. Ne ovat yrityksen liiketoiminnan avainalueita, jolla yritys haluaa saavuttaa korkean suoritustason. Kriittisiä menestystekijöitä määritellään yrityskokonaisuudelle, organisaation eri tasoille ja osatoiminnoille. Tämän perusteella voidaan määritellä yritykselle tavoitetekijät, joihin liitetään mittarit.

Esimerkiksi

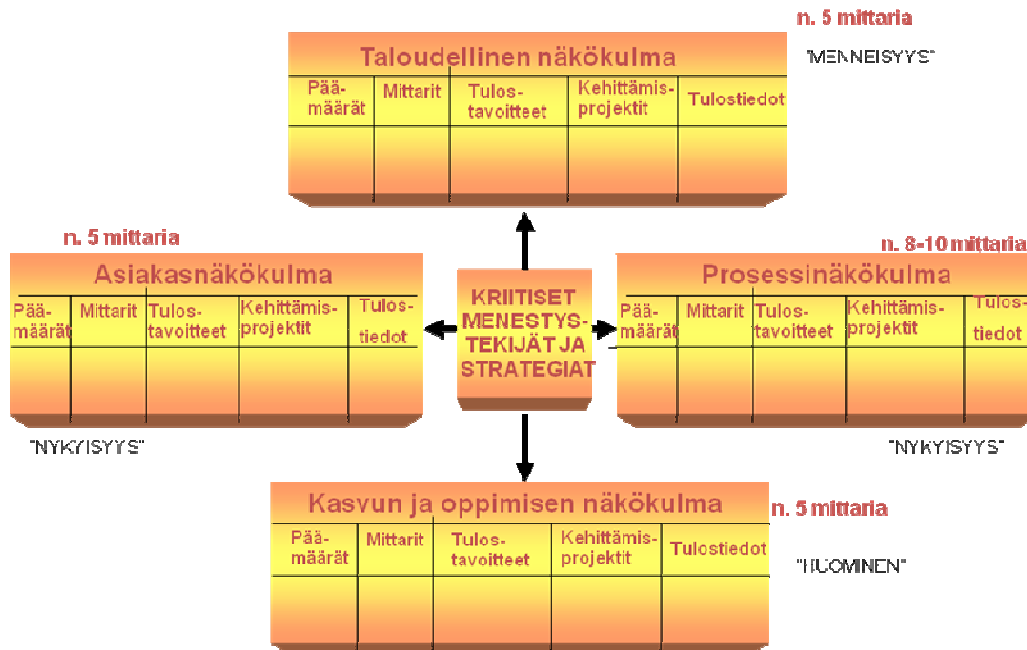
<i>Kriittiset menestystekijät</i>	<i>Tavoitetekijät</i>	<i>Mittarit</i>
Omistajatytytyväisyys	Kannattavuus	Pääoman tuottoaste ROI
	Kasvu	Liikevaihdon kasvu %
Oppiminen ja kasvu	Työtytytyväisyys	Asteikolla 1-5 (tutkimus)
Sisäiset liiketoimintaprosessit	Tehokas raaka-ainekäyttö	Ainekäyttö %
Asiakastytytyväisyys	Asiakastytytyväisyys	Asteikolla 1-5 (tutkimus)

- **Teoreettinen, tieteellinen tausta**

- Käsite ” Balanced Scorecard” on luotu 1990-luvun alussa, mutta menetelmän ensimmäiset käyttötapaukset ovat olleet olemassa jo 1950-luvulta General Electric’n raportoinnissa.

Balanced ScoreCard, sovellettu  
Lähde: Kaplan ja Norton 1992

### BALANCED SCORECARD (BSC) TYÖKALU STRATEGIOIDEN JALKAUTTAMISEEN



- Strategia voidaan esittää tarkkoina tavoitteina, jotka voidaan yhdistää Balanced Scorecardin neljässä näkökulmassa esiintyviin syy-seuraussuhteisiin. Viitekehyksen avulla yhdistetään prosessit, ihmiset ja tekniikka sekä asiakaslupaus ja asiakkaiden ja osakkeenomistajien tavoitteet.

- **Yleisimmät käyttökohteet.**

- Strategian konkretisointi tavoitteiden mukaisiksi toimintasuunnitelmiksi ja näiden toteutumisen seuranta kuvaavien mittareiden vyörytys organisaation alemmille tasoille
- Organisaation yhdenmukaistaminen strategian kanssa
- Strategian tekeminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
- Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi
- Toimintolaskennan eli ABC-laskennan ja BSC:n välillä on ainakin kolme liittymäkohtaa:

#### Toiminnallinen tehokkuus

- ABC-laskennan avulla voidaan kustannukset kohdistaa oikein ja parantaa BSC:n toimivuutta ja laskentaa.
- Tyypillistä on asiakasnäkökulman seuranta-kohteita ovat asiakastytytyväisyys, pysyvyys, markkinaosuus sekä asiakaskannattavuus.

- Kun yhdistetään ennusteiden ja palveluiden myynnin määrää ja jakauma suunniteltuihin aktiviteetteihin ja prosessien suoritustasoon saadaan sekä menetelmät strategisten ja operatiivisten budjettien laadintaan että budjetin tukemaan sekä analysointia että päätöksentekoa.
- Kun pääomakustannukset kohdistetaan toiminnoille voidaan pääomakustannukset ja jäännöskate jakaa oikein tuotteille ja asiakkaille.

#### Laatu- ja ympäristöjärjestelmät

- Laatujärjestelmien mittareita voidaan käyttää osana BSC:tä.
- Ympäristöjärjestelmän toimivuutta voidaan seurata BSC:n tuoduilla mittareilla ja asiaan puututaan, jos BSC:n tuodut poikkeamamittarit antavat aiheita.

#### Prosessijohtaminen

- Prosessitoimintamallin omaksuneille yrityksille on helpompi määritellä syys-seuraussuhteet kuin funktionaalisesti toimiville yrityksille. Syy-seuraussuhteilla on merkitystä rakennettaessa ennustettavuutta mittaristoon.

- Linkki ohjeisiin menetelmän/työkalun käytöstä
  - Balanced Scorecard Institute: <http://www.balancedscorecard.org>

#### Lähteet

Kaplan, Robert S. and Norton David P.; The balanced scorecard: Translating strategy into action. 1996. Boston, USA: The President and Fellows of Harvard College.

Kässi, Kaisa ja Suni, Marianna: Balanced Scorecard, Markkinointi-Instituutti handout. 1999.

Laitinen, Erkki K.; Yritystoiminnan uudet mittarit. Enterprise Adviser-series. 1998. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Malmi, Teemu; Peltola, Jukka ja Toivanen, Jouko. Balanced Scorecard: Rakennna ja sovela tehokkaasti. 2002. Helsinki: Kauppakaari

Neilimo, Kari ja Uusi-Rauva, Erkki: Johdon laskentatoimi. 2001. Helsinki:Edita Oyj

Niven, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results. 2002. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan and Wetter, Magnus: Balanced Scorecard: Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. 1998. Ekonomia-series. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.