

Outi Soudunsaari

**BALANCED SCORECARD ALUEELLISEN
KEHITTÄMISEN KONTEKSTISSA**

**Kehittämisyhteisö Koillis-Suomen kehittämissyhtiö
Naturpolis Oy:n strategisesta mittaristosta**

Pro gradu -tutkielma

Kauppätieteet/ Johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2008

Lapin yliopisto, kauppatieteiden ja matkailun tiedekunta

Työn nimi: BALANCED SCORECARD ALUEELLISEN KEHITTÄMISTYÖN KONTEKSTISSA Kehittämisote Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:n strategisesta mittaristosta

Tekijä: Outi Soudunsaari

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ_X_Sivulaudaturtyö__Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 93

Vuosi: kevät 2008

Tiivistelmä:

Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja toiminnan vaikuttavuuden sekä tehokkuuden todentaminen on tullut yhä tärkeämmäksi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Eitaloudellista suorituskykyä mittaavista mittaristoista Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä Balanced Scorecard (BSC) on laajasti sovellettu strateginen mittaristo. Kehittämissyhtiöiden ja alueellisen kehittämisen kontekstiin ei BSC:a ole aikaisemmin tuotu.

Tutkielmassa kuvaan Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:ssä suoritettua strategisen mittariston kehittämisprosessin, joka toteutettiin syksyn 2007- alkukevään 2008 aikana. Kehittämisprosessiin osallistuvista tutkielman kirjoittajasta eli tutkijasta ja kehittämissyhtiön työntekijöistä muodostunut kehittämisryhmä. Tutkielman tarkoituksena oli aluekehittämisen näkökulmasta selvittää, miten liike-elämän kontekstiin luotu BSC soveltuu alueellisen kehittämissyhtiön suorituskyvyn ja tuloksellisuuden mittaamiseen. Tämän jälkeen kohdeorganisaatioon tuli kehittää strateginen mittaristo.

Suoritin tutkielman teknisenä toimintatutkimuksena, jossa kehittämisotteena käytin Balanced Scorecardia. Tutkimuksessa vastaan kehittämisotteille osoitettuihin kysymyksiin kehittämisen subjektista, taktiikasta, politiikasta ja moraalista. Kohdeorganisaatioon ja sen piirteisiin tutustumisen, BSC:n viitekehyksen, kehityksen ja kritiikin sekä BSC -sovellusten kartoittamisen jälkeen tutkimusongelmaan pystyttiin vastaamaan selkeästi.

Alkuperäinen BSC ei sovi kehittämissyhtiön strategiseksi mittaristoksi, mutta siitä johdettu sovellus, Määtän ja Ojalan (1999) tasapainoinen onnistumisstrategia, tarjoaa mukautettuna kehikon kehittämissyhtiön toiminnan mittaamiseen. Kohdeorganisaatioon kehitetty strateginen BSC –mittaristo perustuu alueelliseen ja kehittämissyhtiön visioon. Mittaristo koostuu viidestä näkökulmasta ja näkökulmia todentavista arviointikriteereistä. Alueellisen kehittämisen kontekstiin soveltuvaa, kehitettyä strategista mittaristoa voidaan harkiten soveltaa myös muiden kehittämissyhtiöiden toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen.

Avainsanat: BSC, suorituskyky, mittaaminen, aluekehitys, kehittämistutkimus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_X_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot

1	JOHDATUS TUTKIELMAAN.....	6
1.1	Tutkielman peruslähtökohdat ja tavoite.....	6
1.2	Tutkielman metodologia ja toteutus.....	8
2	KEHITTÄMISPROSESSIN ALKUMÄÄRITYS.....	12
2.1	Kehittämisen lähtölaskenta.....	12
2.2	Kohdeorganisaation tarpeet ja tavoitteet kehittämiselle.....	13
2.3	Toimijoiden ja tutkijan roolit kehittämistyössä.....	14
2.4	Kehittämistoiminnan vaiheet.....	16
3	ALUEELLISEN KEHITTÄMISEN ANTI – PERSOONALLINEN ORGANISAATIO.....	17
3.1	Alueellinen kehittäminen.....	17
3.2	Kehittämissyhtiöiden taival.....	18
3.3	Naturpolis Oy – elinkeinojen kehittäjä, tulevaisuuden tekijä.....	20
3.4	Aluekehityksen seudullinen koordinoija Koillis-Suomen aluekeskus.....	23
4	BALANCED SCORECARD – MISTÄ ON KYSE?.....	26
4.1	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta.....	26
4.2	Alkuperäinen Balanced Scorecard.....	28
4.3	Balanced Scorecardin kehittyminen.....	30
4.4	Mallin kyseenalaistaminen ja siihen kohdistettu kritiikki.....	38
4.5	Balanced Scorecardin soveltuminen aluekehityksen kontekstiin.....	40
5	KATSAUS BALANCED SCORECARDIN SOVELLUKSIIN.....	42
5.1	Moninäkökulmaiset tasapainotetut mittaristot.....	42
5.2	Verkoston systeemitason suorituskykymittaristo.....	45
5.3	Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys.....	50

5.4	Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointi.....	54
6	NATURPOLIS OY:N STRATEGINEN MITTARISTO.....	59
6.1	Valittu viitekehys ja perustelut valinnalle.....	59
6.2	Mittaristoprojektin vaiheiden kuvaus.....	63
6.3	Naturpolis Oy:n strateginen mittaristo ja näkökulmien esittely.....	72
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
	LÄHTEET.....	88

KUVIOT

Kuvio 1.	Naturpolis Oy:n liiketoiminta-alueet.....	22
Kuvio 2.	Koillis-Suomen aluekeskuksen strateginen kenttä ja toimialojen salmiakkimalli.....	25
Kuvio 3.	Kaplanin ja Nortonin (1992) alkuperäinen BSC -mittaristo.....	28
Kuvio 4.	Ruotsin ABB:n tasapainotettu mittaristo (Ewing 1995, otettu Laitinen ym. 1999).....	43
Kuvio 5.	Skandian tasapainotettu mittaristo "Skandia Navigator" (Olve ym.1999).....	44
Kuvio 6.	Verkostotason suorituskyvyn elementit (Varamäki ym. 2004)	46
Kuvio 7.	Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (Määttä & Ojala 1999).....	51
Kuvio 8.	Kunnan tuloksellisuusarvioinnin perusnäkökulmat (Lumijärvi 1999).....	55
Kuvio 9.	Yritystoiminnan, julkisen toiminnan ja julkisen sektorin yhtiöittämän elinkeinotoiminnan eroja (mukauttaen Määttä & Ojala 1999).....	61
Kuvio 10.	Naturpolis Oy:n strateginen mittaristo prosessimallinnuksessa.....	72
Kuvio 11.	Naturpolis Oy:n mittariston näkökulmien kausaalisuhteet ja tasapainotus.....	83

1 JOHDATUS TUTKIELMAAN

1.1 Tutkielman peruslähtökohdat ja tavoite

Organisaatioiden suorituskyvyn mittaaminen ja toiminnan tuloksellisuuden sekä vaikuttavuuden osoittaminen on käynyt yhä tärkeämmäksi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Suorituskykyä ja vaikuttavuutta ei enää koeta mielekkääksi ja riittävän merkitykselliseksi ilmaista pelkästään taloudellisten mittareiden avulla. Syitä tähän voidaan löytää havaituista puutteista perinteisissä taloudellisissa mittareissa, huomattavista ympäristötekijöiden muutoksista ja koventuneesta kilpailupaineesta. Myös uusien järjestelmien käyttöönoton luonnollisena seurauksena syntyvä vaatimus kehittyneemmille suorituskyvyn mittareille vaikuttaa mittareiden kehittymiseen. (Ittner & Larcker 1998, 217–218.)

Paine toiminnan tuloksellisuuden selkeään osoittamiseen voi tulla niin organisaation sisältä kuin ulkoapäin: omistajilta ja muilta sidosryhmiltä tai organisaation omasta halusta osoittaa toimintansa todelliset tulokset. Edellä mainitut seikat ovat johtaneet ei- taloudellisten mittareiden ja kokonaisvaltaisten suorituskyvyn mittausjärjestelmien mielenkiinnon ja käyttöönoton kasvuun. Yksittäisten mittareiden ohella organisaatioiden käyttöön on tarjolla kilpailevia "ideologioita" ja "ismejä", joiden avulla organisaatioiden menestystä voidaan arvioida ja toimintoja kehittää.

Tässä tutkielmassa osallistun keskusteluun toiminnan arvioinnista ja suorituskyvyn mittaamisesta. Tutkielmassa paneudun kokonaisvaltaisista suorituskyvyn mittausjärjestelmistä Balanced Scorecardiin (myöhemmin myös BSC). BSC voidaan käsitteellä ymmärtää niin johdon ohjausjärjestelmänä, strategisena mittaristona, johtamisjärjestelmänä tai uutena johtamisfilosofiana (Kangaste 2002; Malmi 2001; Määttä & Ojala 1999). Tämän tutkielman kohdeyrityksen kehittämisprosessissa BSC ymmärretään strategisena mittaristona.

Tutkielman kohdeilmionä on BSC:n potentiaalinen toimiminen alueellisen kehittämissyhtiön strategisena mittaristona. Tarkasteltavana näkökulmana on kohdeorganisaation perustehtävään ja toimintaympäristöön liittyvä *aluekehittäminen*. Alueellista kehittämistä ei voida enää liittää puhtaaseen julkissektorivetoiseen toimintaan,

sillä aluekehitystyön puitteet ovat tänä päivänä ohjelmallisuudessa, yhteistyössä, verkostoissa ja projekteissa.

Alueellisen kehittämistyön johtamisen haastetta on kuvattu monitahoiseksi ja vaativaksi luovuuden, osaamisen ja asiantuntijuuden johtamiseksi, joita ei voida perinteisessä mielessä hallita tai johtaa (Laine 2006, 62). Alueellisen kehittämistyön muutos haastaa myös aluekehitykseen liittyvän perinteisen tutkimuksen poikkitieteellisellä kysymyksenasettelulla. Uudentyyppiset kysymykset asettavat alueelliseen kehittämiseen liittyville tutkimuksille vaateen tutkimusten suorittamisesta yhä enemmän eri tieteenaloilla. (Kurki & Linnamaa 2000, 9.)

BSC:a on sovellettu niin yksityisen sektorin yritysten toiminnan tuloksellisuuden osoittamiseen, kuin myös julkisen sektorin organisaatioiden vaikuttavuuden mittaamiseen. Julkisen sektorin omistavien yhtiöiden suorituskyvyn mittaamisessa ei BSC:a ole käytetty, vaan tutkimuksissa se on rajattu tarkoituksella ulkopuolelle (mm. Määttä & Ojala 1999). Yleisin syy tähän lienee se, että julkisen sektorin omistamissa yhtiöissä organisatoriset piirteet eivät täysin vastaa yksityisen eivätkä julkisen sektorin piirteitä. Piirteet ovat näiden kahden sektorin välimuotoja.

Tässä tutkielmassa tarkastelen julkisen sektorin omistamista yhtiöistä ainoastaan kehittämissyhtiöiden tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaamista. Suorituskyvyn mittaaminen ja sen ongelmat ovat käytännössä herättäneet paljon keskustelua ja ongelmaa pohditaan kehittämissyhtiöissä ympäri Suomea (mm. Seudulliset Kehittämissyhteisöt Sekes ry yhdessä jäsenyhtiöidensä kanssa). Täysin selkeää tai yleistä mittaamiskäytäntöä ei ole syntynyt, vaan yksittäisiä tyylejä ja malleja on sovellettu organisaatiokohtaisesti. Kehittämissyhtiöistä tutkielman kohdeyrityksenä toimii Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy. Tutkielman tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatiolle BSC:in pohjautuva strateginen mittaristo. Pyrin löytämään vastauksen siihen, *miten liike-elämän kontekstiin luotu strateginen mittaristo BSC soveltuu alueellisen kehittämissyhtiön suorituskyvyn ja tuloksellisuuden mittaamiseen?*

Aikaisemmat Balanced Scorecard -tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä BSC:n levinneisyyden, käyttöönoton ja soveltamisen näkökulmiin (Toivanen 2001; Malmi 2001; Kangaste 2002) tai BSC:n laadintaprosessien hahmottamiseen (Kaplan & Norton

1996b; Toivanen 2001; Olve, Roy & Wetter 1999). Yksityisen sektorin puolelle asettuvat tutkimukset käsittävät pääpiirteissään erilaisia case -yritysovelluksia muun muassa pienyrityksiin (Tenhunen 2001). Julkiselle sektorille BSC:a ovat soveltaneet Määttä ja Ojala (1999) sekä Lumijärvi (1999). Aikaisempaa tutkimusta tutkielmalle valitusta lähtökohdasta, eli kehittämissyhtiön ja alueellisen kehittämisen näkökulmasta, ei Balanced Scorecardin kohdalla Suomessa ole tehty.

Balanced Scorecard on suomennettu kirjallisuudessa vapaamuotoisesti tasapainotetuksi tulostittariksi, tasapainotetuksi mittariksi, tulostkortiksi, menestysmittaristoksi, Balanced Scorecard -malliksi, -menetelmäksi ja -mittaristoksi. Suomennuksien monimuotoisuuden ja vakiintumattomuuden johdosta käytän tutkielmassa pääsääntöisesti Balanced Scorecard käsitettä tai sen lyhennettä BSC.

1.2 Tutkielman metodologia ja toteutus

Toteutan tutkimuksen kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka metodisena näkökulmana on toimintatutkimus. Coghlanin ja Brannickin (2005, 3–4) mukaan toimintatutkimuksen piirteinä ovat toiminnassa tehtävä tutkimus, yhteisvaikutteinen ja demokraattinen kumppanuus, samanaikainen toiminta sekä tapahtumien peräkkäisyys ja lähestyminen ongelmanratkaisuun. Toimintatutkimus on syklinen, nelivaiheinen prosessi, jossa tutkija toimii kiinteässä yhteistyössä ongelmaan osallisten kanssa. Prosessi koostuu suunnittelusta, toiminnasta, toiminnan arvioinnista ja lisäsuunnitelmien teosta.

Suuritan tutkielman toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaan teknisenä tutkimuksena. Katila ja Meriläinen (2006, 138–139) kuvailevat toimintatutkimuksen tutkijan ja toimijoiden väliseksi aktiiviseksi, tietojen ja taitojen vaihtoon perustuvaksi yhteistyöksi, jolloin tutkija on erityisesti kiinnostunut tuomaan kohdeorganisaation muutosprojektiin kehittämisspanoksena teorioita, malleja ja menetelmiä. Tavoitteeksi muodostuu tehokkaamman toiminnan ja teknisen sujuvuuden kehittäminen. Tutkielman tarkoituksena on toimintatutkimuksen menetelmin kehittää strateginen mittaristo, jossa kehittämissotteena on Balanced Scorecard. Kehittämissote (myös kehittämistutkimusote ja kehittämistutkimus) pyrkii tutkittavan organisaation toiminnan kehittämiseen. Kohteelle pyritään kehittämään eksakti ja toimiva ratkaisu, jolla tavoitellaan toiminnan parantamista ja muutosta. (Tamminen 1993, 154–157.)

Jotta tutkielma voidaan julkilausua, kuvata, analysoida ja vertailla kehittämisotteiden piirissä, tässä tutkielmassa käsitellään erityisesti Räsänen (2007, 46) esiin nostamia kysymyksiä kehittämisotteille:

1. *Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?*
2. *Miten kehitetään?*
3. *Mitä kehitetään?*
4. *Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?*

Näillä kysymyksillä Räsänen (2007, 48) sitoo käytännöllisen toiminnan käsitteet yhteen, jolloin kuvattavana ovat niin kehittämisen subjekti, taktiikka, politiikka kuin moraalit. Käsitteiden edellä mainitut kysymykset systemaattisesti tutkielman lukujen alussa peilaten lukujen sisältöä siihen, mihin Räsänen esittämiin käytännöllisen toiminnan kysymyksiin osion sisältö vastaa. Kysymysten kautta kehittämisote on sekä sitä luettaessa että jälkikäteen jäsenneilysti käsitettävissä ja arvioitavissa.

Kehittämisotteessa lähtökohtana Tammisen (1993, 154) mukaan on vastuun jakaminen tutkimuksesta tutkijoiden ja toimijoiden kesken. Roolini on olla tutkija, joka tuo muutosagenttina hankkeeseen tieteellisiä teorioita ja menetelmiä, organisoii ja ylläpitää oppimisprosessia sekä kirjoittaa tieteellisen raportin. Toimijan, jonka ympäristössä tutkimus tapahtuu, ensisijaisena tavoitteena ei ole "totuuden selvittäminen", vaan jonkin ympäristössä olevan ongelman poistaminen.

Kehittämistutkimusotteisiin liittyy vahvasti tutkija-kehittäjän ja konsultin roolien selkeä erottelu. Tamminen (1993, 158) näkee konsultoinnin ja tutkimuksen rajan siinä, että konsultoinnissa toimeksiantaja määrittää tehtävän ja tavoitteet ja ongelmanratkaisutapa ja tulos ovat ennakolta tiedossa melko tarkasti. Lisäksi konsultointiin voidaan Tammisen mukaan mieltää sovellukset toisen yrityksen omaksumasta menettelytavasta, kirjallisuudessa esitetystä tavanomaisesta ratkaisumallista tai suoraan valmiista tuotteesta. Tutkimuksen ominaisuuksiin taas kuuluvat muun muassa käytännöllisen hyödyn saavuttaminen ja työn kohdistuminen yhteen tai muutamaaan organisaatioon.

Räsänen (2007, 51) näkökulma on vastaavanlainen Tammisen kanssa, mutta Räsänen määrittelee Tammista tarkemmin stereotyyppisesti tutkija-kehittäjän ja konsultin

toimintatapojen eroavuudet. Räsänen mukaan tutkija-kehittäjän otteessa kohdeorganisaation työntekijät kehittävät toimintaa yhdessä johdon kanssa sekä sen tuella, tutkijan ollessa ohjaajan roolissa. Kehittäminen tapahtuu tutkimuksellisesti artikuloiduin käsittein ja periaattein sekä niitä kehittäen työssä ja työorganisaatiossa. Samalla pyritään parannuksiin annetussa tulkintakehyksessä. Kehittämisen motiivina voi toimia erityyppiset arvolähtökohdat ja kehityssuunnan perusteena on näkemys yhteiskunnan kehityksestä. Konsultin otteessa taas korostuvat konsultin kehittämispanos, standardimenettely, kilpailukyvyn parantaminen sekä "markkinasuuntautuneisuus".

Kehittämiseen kuuluvat siis olennaisina osina, ja konsulttimaisesta otteesta erottavina tekijöinä, tutkijuus sekä uudistavuus niin kehittämisen lähtökohdissa, periaatteissa että prosesseissa. Tässä tutkielmassa tutkimus ja kehittäminen integroituvat siten, että aiempi tutkimus toimii kehittämiskohteen ja sen ongelmien käsitteellistämisen perustana. Kehittämisessä myös välitetään ja siirretään tutkimustietoa kohdeorganisaatioon.

Tutkimuksen teorian ymmärrän tutkielmassa Valkaman esiin nostamasta käytännöllisestä näkökulmasta. Valkaman (2003) mukaan kehittämishakuisessa tutkimuksessa teoria on tärkeä kehittämisen kontekstin ja ratkaisujen taustojen ymmärryksen praktinen väline. Teoriaa ei tule pitää "ritualistisena keskustelukumppanina", vaan teoria tulee nähdä käytännöllisten ideoiden rinnalla tarpeellisenä ratkaisuvälineenä. Valkaman mukaan keskeistä on tiedonhankinnan menettelytavan tarkoituksenmukaisuus ja metodisesta "jäykistä toimintakaavoista" irtautuva järjenkäyttö.

Aineiston hankintamenetelmänä tutkielmassa käytän kehittämisprosessin vaiheesta riippuen joko kirjallisuutta, erityisesti artikkeleita, avointa dialogia, asiakirjojen analysointia tai osallistuvaa havainnointia. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tietoista ja systemaattista osallistumista tutkittavien elämään siten, että osallistumisen välityksellä kerätään aineistoa ilman, että tutkija muuttaa todellisuutta mainittavasti. Tällöin pyritään saavuttamaan kohteelle ominainen todellisuus sisältä päin. Tähän liittyy vahvasti se piirre, että tutkimus tarkentuu edetessään. Havainnoinnissa käytän osallistuvaa osallistumista eli tutkittaville kerrotaan tutkimuksesta ja tutkijan roolista ryhmässä. (Lorentz & Tähkää.)

Positivistisen tutkimusparadigman tutkimusotteille asetetut arviointikriteerit, kuten yleistettävyyden ja objektiivisuus, eivät suoranaisesti ole keskeisiä kriteereitä lähtökohdaltaan ja tiedonintressiltään voimakkaasti positivismista eroavalle kehittämisotteelle (Kurunmäki 1994, 13; Coghlan & Brannick 2005, 27). Toiminta-analyyttisen tutkimusparadigman oteissa arviointikriteereinä voivat sen sijaan toimia Kurunmäen (1994, 13, 18) mukaan esimerkiksi tuotettujen ratkaisujen toimivuus ja innovatiivisuus. Tiedonintressi suuntautuukin kehittämisotteessa erityisesti yrityskohtaisten ja luovien ongelmanratkaisutapojen kehittämiseen. Luovuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä täysin uusien ratkaisutapojen kehittämistä tai esimerkiksi ratkaisumallia, joka syntyy jo olemassa olevista ratkaisumahdollisuuksista poimituista ideoista ja niiden ennakkoluulottomista yhdistelyistä.

Kehittämistutkimuksen validiteetin perustana on Tammisen (1993, 157–158) mukaan luovuuden ja kriittisyyden tasapaino. Harmonian johdosta tulee osoittaa useita ratkaisuehdotuksia tarkasteltavaan ongelma-alueeseen, jotta tietty ratkaisu voidaan perustella olevan juuri sopivin haettuun tilanteeseen (Kurunmäki 1994, 18). Validiteetti tulee huomioiduksi tutkielmassa perustelluista toiminnoista, jotka käsittävät BSC:n ja sen sovellutusten läpikäynnin, luovuuden soveltaa BSC:a tutkimuksen kontekstissa sekä sovellutusten ja luovuuden tasapainon löytämisessä realistisesta näkökulmasta. Tutkimuksen validius tulee näkyviin myös yhteensopimattomuuden poistumisena toimijan todellisuudesta. Tällöin ongelman voidaan katsoa tulleen käytännössä ratkaistuksi. Validiteetin osoittaminen tapahtuu tutkielmassa kuvaamalla tutkimusprosessi yksityiskohtaisesti.

2 KEHITTÄMISPROSESSIN ALKUMÄÄRITYS

Johdanto-osiossa metodologian käsittelyn yhteydessä heijastin kuvaa siitä, mitkä ovat kehittämistyön periaatteet ja millaisia välineitä prosessivaiheissa käytetään. Tällä vastasin Räsänen (2007, 46) esittämään kysymykseen kehittämisoiteen taktiikasta (miten). Osiossa kaksi kuvaan kohdeorganisaation kehittämiproessin syntyä ja tarpeita sekä vaatimuksia, jotka prosessille asetettiin. Vastaan myös Räsänen (2007, 46) kysymykseen subjektista eli kehittäjästä ja määrittelen, kenelle kehitetään sekä kenen kanssa.

Luvussa kaksi ilmenee, kuka on otetta käyttävä kehittäjä, mikä on kehittäjän suhde kohdeorganisaatioon ja keitä kehittämistyöhön osallistuu. Samalla tuon esiin kyseisten henkilöiden syyn kehittämisryhmässä mukana olemiseen ja miksi osa kohdeorganisaation henkilöstöstä on jäänyt ryhmän ulkopuolelle. Luvussa selviää myös se, että kehittämiprosessissa muutos parempaan määriteltiin ennen varsinaista kehittämiproessia (vrt. Räsänen 2007, 48). Kehittämistyön tavoitteiden kuvauksen lisäksi esitän myös kehittämistyön vaiheet.

2.1 Kehittämisen lähtölaskenta

Kohdeorganisaatio Naturpolis Oy:n strategisen mittariston rakennusprojekti sai alkunsa elokuussa 2007, jolloin toive kehittämisyrityksen strategisen mittariston kehittämiseen julkilausuttiin. Se, millainen mittariston tulisi olla, mitä viitekehystä tai mallinnosta mukaileva tai hyväksikäyttävä, oli aluksi epäselvä. Mittaristoa kohtaan haluttavia vaateita mietittäessä olennaiseksi seikaksi nousi se, että mittariston tulisi todentaa kehittämisyrityksen ja aluekehityksen toiminnan vaikuttavuutta sekä dynaamisuutta (Perttunen, keskustelu elokuu 2007).

Vähitellen keskusteluissa Koillis-Suomen aluekeskuksen ohjelmajohtaja Ville Skinnarin kanssa kävi ilmi, että mittariston lähtökohdaksi voitaisiin valita Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard. Tarkastelemalla kokonaisuudessaan BSC:n rakennetta ja sen sovelluksia eri yhteyksiin, voidaan mahdollisesti päätellä viitekehysten soveltuvuus aluekehittämisyritykseen (Skinnari, keskustelu syyskuu 2007). Balanced Scorecardin selvitystyötä kehittämisyrityksen strategiseksi mittaristoksi toisaalta kannusti se, että Naturpolis Oy on osallisena prosessimallintamishankkeessa, jossa tietoteknisenä ratkaisuna

käytetään usein tasapainotetuissa mittaristoissa käytettyä QPR:ää. QPR (Quality, Processes, Results) on tietokantapohjainen valmisohjelmisto, jonka tarkoitus on tukea päätöksentekoa eri organisaatiotasolla yhdistämällä prosessien mallinnuksen ja analysoinnin, prosessien automatisoinnin, suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen sekä liiketoiminnan analysoinnin yhdeksi riskienhallinnan ja laatujohtamisen kokonaisratkaisuksi (QPR:n www -sivusto). Lisäksi kehittämissyhtiön henkilöstöllä on ollut kehityskeskusteluissa käytössään BSC:in pohjautuva henkilökohtainen tulokortti.

Kehittämissprosessin alkuvaiheessa, ennen mittariston viitekehysten valintaa tai kehittämissvaiheiden suunnittelua, kartoitin kehittämissryhmän tutkijana kehittämissprosessiin tarvittavan kirjallisuuden ja sovellusvaihtoehdot. Kartoituksen myötä nousi hypoteesi siitä, ettei täysin valmista viitekehystä tulla löytämään kirjallisuudesta, mutta Balanced Scorecard ja etenkin yksi sen sovelluksista tuntui antavan työkalun kohdeorganisaation mittaristoprojektille. Ennen ja osittain päällekkäin BSC:n ja sen sovellusten käyttökelpoisuuden tutkimista päätimme löyhästi lähteä kokeilemaan noussutta hypoteesia silläkin uhalla, että mahdollisuus suunnan muutokseen voisi tapahtua tutkimuksen edetessä. Yksi motiivi tähän oli niukka aikaresurssi. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007.)

2.2 Kohdeorganisaation tarpeet ja tavoitteet kehittämiselle

Kohdeorganisaatio Naturpolis Oy:ssä lähdettiin mittariston kehittämissprojektiin lähinnä kahdesta syystä. Päämotiivina oli kannustaa ja ohjata henkilöstöä oikeaan suuntaan, millä tarkoitetaan yhteistä näkemystä tulevaisuudesta sekä strategisista painopisteistä. Toisena motiivina mittaristolle oli se, että selkeän ja toimivan strategisen mittariston kautta omistajien, eli kuntien, ja osittain yrityselämän kiinnostusta kehittämissyhtiön toiminnan vaikuttavuuteen voitaisiin lisätä. (Perttunen, keskustelu syyskuu 2007 sekä sähköpostikeskustelu tammikuu 2008.)

Aikaisemmin kohdeorganisaatiossa ei ole ollut mittareita tai mittaristoa lainkaan. Aluekeskuksen puolella aluekehittämisen yleisen tason trendejä, kuten väestökehitystä sekä työpaikkojen ja yritysten liikevaihdon kehitystä on säännöllisesti seurattu, ja jonkintasoisia tavoitteita on asetettu. Samoin toimialaryhmissä on määritelty muutamia

toimialakohtaisia mittareita. (Koillis-Suomen elinkeinostrategia 2005–2010.) Tästä huolimatta selkeää kontekstiin kytkettyä mittaristokokonaisuutta ei ole ollut käytettävissä.

Yhtiön toiveet strategista mittaristoa kohtaan vastaavat hyvin pitkälle Laitisen (1999, 53–54) määrittämiä mittareille asetettuja vaatimuksia. Erityisesti Laitisen esiin nostamat relevanttius, edullisuus sekä uskottavuus nousivat tärkeiksi kriteereiksi kohdeorganisaatiolle: mittareilla tulee olla olennainen merkitys päätöksenteolle, niiden täytyy olla edullisia sekä saada että tuottaa ja päätöksentekijän tulee voida luottaa mittareihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että mittaaminen ja tietojen saaminen ei saa tuottaa ylivoimaista työtä, ja että toiminnan kannalta mitataan oikeita asioita, joihin päätöksenteko voi perustua. (Perttunen & Skinnari, keskustelu syyskuu 2007). Lisäksi mittareiden toivotaan olevan helposti ymmärrettäviä, tavoitteellisia ja niiden perusteella voidaan todeta toimenpiteiden onnistuminen (Korpela, sähköpostikeskustelu lokakuu 2007).

Kehittämisprosessissa kehityksenä pidetään kohdeorganisaation puolesta ”mittariston ensimmäisen vaiheen” saavuttamista eli sitä, että kehittämisyrityksellä on yksinkertaiset mutta toimivat, toimintaa oikeaan suuntaan ohjaavat mittarit. Jo yksinkertaista mallia voidaan pitää läpimurtona. Kehittämistyön katsotaan onnistuneen, kun on olemassa mittarikokonaisuus, joka voidaan ottaa käyttöön, ja kohdeorganisaation henkilöstö on päivittäin tietoinen mittareista eli mittarit todella ohjaavat toimintaa. Mittaristoprojekti on onnistunut silloin, kun mittareiden avulla voidaan antaa omistajille ja muille sidosryhmille konkreettisia lukuja toiminnan luonteesta, keskeisistä tavoitteista ja onnistumisista tavoitteiden saavuttamisessa. (Perttunen, sähköpostikeskustelu tammikuu 2008.)

2.3 Toimijoiden ja tutkijan roolit kehittämissä

Strategisen mittariston kehittämisprosessissa ovat olleet aktiivisesti mukana toimijoiden puolelta Naturpolis Oy:n toimitusjohtaja Mika Perttunen, Koillis-Suomen aluekeskuksen ohjelmajohtaja ja matkailu-toimialan toimialavastaava Ville Skinnari sekä seudun toimialavastaavat Tauno Korpela (tietoteollisuus ja bioenergia), Kaisu Palosaari (hyvinvointi ja elintarvike), Seija Väisänen (kaupalliset palvelut ja luova toimiala), Antero Lepojärvi (puutuoteteollisuus) sekä Hannu Virranniemi (alkutuotanto). Kehittämisprosessissa tutkijana on toiminut tutkielman kirjoittaja, jonka rooli organisaatiossa syyskuusta joulukuuhun 2007 on virallisesti ollut asiakaspalveluvastaava,

mutta joka työssään on aktiivisesti toteuttanut ja vienyt eteenpäin kehittämisprosessia yhdessä edellä mainituista henkilöistä koostuvan kehittämisryhmän kanssa.

Toimintatutkimuksellisen menetelmän (Coghlan & Brannick 2005, 4) mukaisesti kehittämisprosessiin ovat osallistuneet toimijoiden puolelta ne ihmiset, joita kehittämisprosessi koskee suoraan. Kehittämisryhmän ulkopuolelle on jäänyt organisaatioon kuuluvia työntekijöitä, joita tämän asteen kehitys ei vielä välittömästi koske. Ryhmän ulkopuolisille organisaatioon kuuluville henkilöille on kuitenkin viestitty mittariston kehittämisen vaiheista ja mittaristoprosessi on ollut ajoittain esillä epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa.

Kehittämisryhmän roolitus on tapahtunut osittain viestimällä, osittain luonnostaan kehittämisotteen roolien mukaisesti. Roolini tutkijana on tarkoittanut käytännössä ohjaajan roolia, jolloin olen siirtänyt ja välittänyt tutkimustietoa kohdeorganisaatioon tuomalla erilaisia teoreettisia malleja ja muuta tukevaa teorianäkemyksiä kehittämisprosessiin. Rooliani voidaan kuvata tavallaan prosessin aikana asteittain kehittyväksi "BSC - tuntijaksi", joka oman oppimisen ohessa jakaa oppimaansa asiaa kehittämisryhmän muille jäsenille antaen syöttöjä ja saaden yhdessä tuotoksia aikaiseksi. Kehittämisprosessin ohjaus ja suunnittelu on tapahtunut yhdessä ohjelmajohtaja Skinnarin kanssa, joka on toimialavastaavien esimiehenä organisoinut kanssani ryhmätilaisuuksia ja johtanut keskusteluja. Toisaalta koko prosessin ajan olen ollut "yksi heistä", henkilöstöön kuuluva, joka peilaa kehittämistä myös oman työn ja kokemuksen kautta.

Toimialavastaavien rooli on ollut tärkeä kehittämisprosessin onnistumiselle, sillä heillä on toimialansa piilevä tieto, joka on ehdottoman tärkeä mittariston onnistumisen kannalta. Toimialavastaavien rooliin on kuulunut keskustelujen peilaus ja koordinointi omaan toimialaansa, ja sieltä takaisin reflektointi yhteiseen keskusteluun. Kehittämisprosessissa on tuotu esiin se, että toimialavastaavien tulee luonnollisesti ottaa vastuu omasta toimialastaan jo prosessin aikana ja tulevaisuudessa otettaessa mittaristo käyttöön.

Edellä mainitun lisäksi Skinnarin ja Perttusen rooli on painottunut kokonaisnäkömyksen oikeellisuuteen ja todellisuuden tarkistamiseen käytännössä, ja sen suunnattoman käytännön tietämyksen ja strategisen näkömyksen ulosantiin, jota kehittämisprosessi on vaatinut. Organisaation johdon rooli prosessin käynnistäjänä on ollut vahva ja

systemaattinen. Kehittämisryhmässä on vallinnut avoimen dialogin ja vuorovaikutuksen henki, jolloin ryhmäläiset ovat kyenneet ylittämään roolituksen positiivisessa mielessä. Näkemyksiä ja kokemuksia sekä uusia rohkeita vetoja on ennakkoluulottomasti jaettu yhteisen tavoitteen, strategisen mittariston kehittämisen saavuttamiseksi.

2.4 Kehittämistoiminnan vaiheet

Tutkielman kehittämisprosessi muodostuu mukautetusti Tammisen (1993, 160–161) ja Kurunmäen (1994, 12–13) jaottelemasta nelivaiheisesta prosessista. Tutkielma käynnistyy prosessin alkumäärittelyn jälkeen syvällisellä perehtymisellä tutkimuskohteeseen. Tällöin tutkin alueellisen kehittämisen ja kehittämisryhmien käsitteitä sekä kohdeorganisaation ja aluekehityksen ominaispiirteitä. Tällä pyrin saavuttamaan ymmärryksen piirteiden vaikutuksista ja vaatimuksista mittaamiseen sekä mittariston rakenteeseen.

Seuraavat vaiheet ovat luova ajattelu ongelman ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi sekä luovan ajattelun tuloksien ja ideoiden arviointi (Tamminen 1993, 160–161; Kurunmäki 1994, 12–13). Tämä tapahtuu tutkielmassa kehittämisryhmän tarkastellessa Balanced Scorecardin evoluutiota alkuperäisestä versiosta kehittyneempään kokonaisuuteen sekä tutkimalla BSC:a kohtaan esitettyä kritiikkiä, jotta kehittämiseen osallistuvat voivat saada realistisen kuvan mittariston kehittymisestä ja soveltumisesta aluekehitykseen. Luova ajattelu jatkuu BSC:n sovelluksien tarkastelulla ja tutkijan sekä kehittämisryhmän jäsenen tai -jäsenten näkemyksillä sovelluksien käyttökelpoisuudesta aluekehityksen kontekstiin.

Kehittämisprosessissa valitaan luovan ajattelun arvioinnin perusteella joko valmis viitekehys tai kehitetään oma viitekehys kohdeorganisaation käyttöön. Tulen perustelemaan valinnan, ja samalla raportoin lyhyesti muut käytetyt luovan ajattelun keinot mittari- tai mittaristovaihtoehtojen kartoittamiseen. Tämän jälkeen esittelen Naturpolis Oy:n strategisen mittariston. Muutoksen hyväksyttäminen tai sitouttaminen on Tammisen (1993, 161) ja Kurunmäen (1994, 13) mukaan prosessin neljäs vaihe. Tässä kehittämisprosessissa on kuitenkin ajallisesti mahdotonta käydä läpi muutoksen hyväksyttämistä tai sitouttamista, joten rajaan vaiheen kehittämisprosessin raportoinnin ulkopuolelle. Käytännössä muutoksen hyväksyttäminen ja sitouttaminen jatkuu mittariston käyttöönoton yhteydessä.

3 ALUEELLISEN KEHITTÄMISEN ANTI – PERSONALLINEN ORGANISAATIO

Tässä luvussa vastaan Räsänen (2007, 46) esittämään kysymykseen asiakkaasta ja kuvaan kehittämisen tilaajaa eli Naturpolis Oy:tä. Jotta kehittämistyössä voimme onnistua, tulee minun tutkijana ymmärtää sekä organisaatio, tuntien yhtiön "luonteen", että ympäristö eli maailma, jossa organisaatio toimii. Tutustuessani yhtiöön ja sen toimintaympäristöön huomaan, että alueellisen kehittämisen annin ja tavoitetilan johdosta ei kyseessä ole missään muodossa perinteinen organisaatio, vaan erittäin monimuotoinen, yhteiskunnallisia arvoja eteenpäin vievä "persoonallinen" organisaatio.

3.1 Alueellinen kehittäminen

Aluekehittäminen on tietyn alueen menestyksen edistämistä. Mäkinen (1999, 134) määrittelee EU-periaatteita noudattavan alueellisen kehittämisen tapahtuvan ”*aluekohtaisesti ja itseohjautuvasti, alueellisten toimijoiden sisäsyntyisiä voimavaroja ja vahvuustekijöitä hyödyntäen, kehittämistyön päämääristä ja sen toteuttamistavoista osallistujatahojen kanssa tavoitteellisesti neuvotellen ja näiden keskinäistä yhteistyötä ja kehittämistyöhön sitoutumista edistäen*”.

Alueellisen kehittämistyön linjaukset perustuvat Lindströmin (1997) mukaan siihen, että alueen asemaa suhteessa toimintaympäristöön, muihin alueisiin, tai koko kansakunnan kehitykseen tulisi kohentaa. Aluekehittäminen mielletään kuitenkin omaehtoisuuteen perustuvaksi ja alueen omia voimavaroja hyödyntäväksi. Lakson (2000, 91) mukaan alueellisen kehittämisen tarve muodostuu, kun alue nähdään suorituskyvyltään tai rakenteiltaan heikommaksi kuin muut alueet. Kehittämistarve ja ongelmatekijät syntyvät Koillis-Suomen alueella etenkin väestön vähenemisestä, työttömyyden alentamistarpeesta sekä kasvun vauhdittamisesta. Kehittämisellä halutaan vaikuttaa elinkeinoelämän toimintaympäristöön tekemällä siitä ”elävä ja kasvava”, mikä tulee tarpeelliseksi myös alueiden välisen kilpailun lisääntyessä. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Mäkinen (1999, 136–138, 146) käsitteellistää aluekehittämisen neljään osa-alueeseen kuvaten kokonaisuutta alueellisen kehittämisen kehäksi, jossa alueellinen kehittäminen syntyy aluekohtaisuuden, kommunikaation, strategian ja sitoutumisen kautta.

Aluekohtaisuudessa lähtökohtana on se, että kaikki alueellinen kehittämistyö kumpuaa alueiden ja alueen ihmisten omista lähtökohdista ja tarpeista. Tästä johtuu aluekohtaisten kehittämistoimenpiteiden poikkeavuus eri alueiden kesken, eikä yhtä oikeaa kehittämismallia voida mallintaa. Vastuu kehittämisestä on alueella itsellään, jolloin alueen toimijoiden aktiivisuus on kehittämistyössä välttämätöntä.

Aluekehittämisen osa-alueista kommunikaatiolla tarkoitetaan päämäärätietoisia vuorovaikutus- ja neuvotteluprosesseja, jotka tapahtuvat tietyn alueen ihmisten kesken ja tietyn alueen hyväksi. Kommunikaatio on välttämätöntä, jotta kehittämismahdollisuudet voidaan saavuttaa ja yhteinen tahtotila löytyä. Kommunikaatiolla haetaan myös perusteluja ja hyväksyntää alueellisten kehittämispäätösten taakse. (Mäkinen 1999, 138–140.)

Strategiat syntyvät Mäkisen (1999, 140–143) mukaan tietyn alueen lähtökohdista (aluekohtaisuus) yhdessä neuvottelemalla (kommunikaatio). Kommunikaation avulla ja sitä käyttäen pystytään alueen eri toimijoiden intressit sovittamaan yhteen alueen kehittämisstrategiaan. Strategialla tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessia tai tahdonilmausta, joka linjaa tietyllä alueella tapahtuvia kehittämistoimenpiteitä. Se muodostuu toimijoiden välisen vuoropuhelun kautta. Strategia yhtenäistää alueen toimintaa.

Sitoutuminen on edellytys hyödylliselle ja tavoitteelliselle kehittämistyölle. Vahva sitoutuminen vaatii alueen erityispiirteiden huomioimista, onnistunutta neuvottelu- ja vuorovaikutusprosessin läpikäymistä yhdessä alueen toimijoiden kanssa sekä julkilausutun, huolellisesti työstetyn strategian. Toimijoiden ja organisaatioiden sitoutuminen on aluekehittämisen yksi perusvaateista. (Mäkinen 1999, 143–145.)

3.2 Kehittämissyhtiöiden taival

Kehittämissyhtiöiden juuret Suomessa ulottuvat 1970-luvulle, jolloin teollisuuskyläyhtiöitä kehitettiin teollisen perustan luomiseen. Yhden toimialan yhtiöiden kautta kehittämissyhtiöt ovat asettuneet rooliin, jossa ne vastaavat kokonaisvaltaisesta elinkeinojen kehittämisestä yhä monipuolisemmilla palveluilla ja tuotteilla. Elinkeino toiminnan yhtiöittäminen aalto koettiin 1980 -luvun puolivälin jälkeen, kun taas elinkeinoyhtiöiden lukumäärä vähintään nelinkertaistui 1990 -luvulla aiempaan verrattuna. (Nupponen 1999, 194–195.) Sekes ry.

(2007) arvioi yhtiö- tai yhtymämuotoon organisoituja kehittämissyhtiöitä olevan noin sata, joista 45–50 toimii seudullisesti. Westlingin (2003) mukaan elinkeinotoiminnan yhtiöittäminen ja organisointi kunnan ulkopuolelle on vakiintunut käytäntö (Hornborg 2006, 44).

Kehittämissyhtiöiden muotoutumiseen ja voimakkaaseen kasvuun 1990 -luvulla vaikuttavia tekijöitä on useita (Kiviniemi, Oittinen, Varhe, Niskanen & Salminen 1994, 15; Hornborg 2006, 46). 1990 -luvun lama, individualistinen ideologia kilpailupainotuksineen ja hyvinvointiyhteiskunnan murros yhdessä tietoyhteiskuntamuutoksen sekä talouden että politiikan globalisaation kanssa aiheuttivat julkiselle sektorille pakon organisaatiomuutokseen ja elinkeinopolitiikan vaihtoehtoisten ratkaisumallien kartoittamisen. Elinkeinotoimesta on muodostunut innovatiivista, kilpailukykyistä ja projektikohtaista toimintaa toteuttava kehittämissyhtiö.

Kehittämissyhtiöt vastaavat kaupunkien tai kuntien elinkeinojen kehittämistyön konkreettisesta toteuttamisesta toimeenpanevin sekä toimeenpanoja toteuttavin ottein. Elinkeinoyhtiöt toimeenpanevat elinkeinopolitiikkaa erilaisin konkreettisin kehittämistoimenpitein. Kehittämissyhtiöiden toimeenpanoprosessien onnistumisesta riippuvat myös tuotokset ja kehittämistyössä käytännössä aikaansaavat tulokset. Työssä tulee esiin kaksitasoisuus pitkäjänteisen toiminnan ja lyhyen aikavälin näkyviin tuloksiin pyrkimisen johdosta. (Nupponen 1999, 184.)

Kehittämissyhtiöillä on viisi ydintehtävää (Sekes 2007). Yritysten kilpailukyvyyn parantamisella ja ylläpitämisellä tavoitellaan olemassa olevien työpaikkojen säilymistä sekä uusien työpaikkojen luomisen mahdollistamista. Tähän liittyy myös tavoite yrittäjyyden edistämiseen ja aloittavien yrittäjien sekä toimivien yritysten kokonaisvaltaiseen palveluun. Konkreettisena tehtävänä on seudullisten elinkeinopoliittisten kehittämis- tai investointihankkeiden käynnistäminen ja koordinointi. Uusien yritysten ja asukkaiden saaminen seudulle, samoin kuin elinkeinopoliittinen edunvalvonta valtakunnallisesti ja kansainvälisesti kuuluvat ydintehtävien piiriin. Kaikilla edellä mainituilla tehtävillä pyritään lähtökohtaisesti seudun kilpailukyvyyn vahvistamiseen.

Westlingin (1997, 25–26) mukaan kehittämissyhtiöille ominainen piirre on yritystoiminnan kehittäminen ja työllistäminen hakemalla uusia toimintamahdollisuuksia ja -tapoja

elinkeinoelämän kehittämiseksi. "Puhtaista" osakeyhtiöistä kehittämissyhtiön erottaa se, että kehittämissyhtiöiden rahoitus tulee pääosin yhtiön palveluita ostavalta kunnalta. Palveluiden maksuttomuutta yrityksille perustellaan sillä, että mikäli yhtiön tulorahoitus muodostuisi yrityksiltä perittävistä palveluista, olisi kehittämissyhtiö yksityisillä markkinoilla konsulttiyhtiön kaltaisesti toimiva organisaatio, jolloin kunnallinen toiminta ei olisi enää perusteltua.

Kehittämissyhtiöiden koko ja toiminnan laajuus ovat kasvaneet ajan kuluessa. Perinteisestä yritysneuvonnasta on siirrytty strategisten hankkeiden toteuttajiksi, riskirahoitustoiminnan ja kansainvälisen investointimarkkinoinnin osallisiksi sekä muun muassa aluekeskus- ja osaamiskeskusohjelmien koordinoijaksi. (Sekes 2007.)

3.3 Naturpolis Oy – elinkeinon kehittäjä, tulevaisuuden tekijä

Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy on Kuusamon kaupungin ja Taivalkosken sekä Posion kuntien omistama elinkeinon kehittämissyhtiö. Yhtiö aloitti toimintansa 1.1.2005, jolloin julkisen elinkeinotoimen yhtiöittämissä motiiveina olivat entistä asiakaslähtöisemmän kehittämistyön aikaansaaminen sekä alueellisuudesta saatavat lisäresurssit. Alueen laajentuessa ajateltiin myös toimialakohtaisen osaamisen vahvistuvan. Kolmen toimintavuoden aikana ja kulttuurimuutoksen ohella yhtiön palvelut on tuoteistettu asiakaslähtöisesti. Kehittämissyhtiön sisäiset rekrytoinnit ovat tapahtuneet luontaisten taipumusten analyysin pohjalta. Tällä on pyritty saamaan aikaan osaava ja monipuolinen kehittäjätiimi. (Naturpolis Oy:n liiketoimintasuunnitelma LTS 2007.)

Kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:n toiminta-ajatuksena on kasvattaa alueen yritysten liikevaihtoa ja lisätä työpaikkojen määrää. Tämä tapahtuu vahvistamalla yritysten välistä yhteistyötä ja verkostoitumista, sekä tukemalla yrityksiä markkinoiden avaamistyössä kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Yhtiö markkinoi aluetta ja tekee konkreettista yritys kohtaista kehitystyötä. Olennaista on saada alueelle yritysten tarvitsemia resursseja ja uusia yrityksiä. (Naturpolis Oy:n toimintasuunnitelma 2008.)

Kehittämissyhtiön toiminnassa olennaisessa asemassa ovat kehittämishankkeet, joiden kokonaisliikevaihto on noin 2,2 miljoonaa euroa (Naturpolis Oy:n toimintasuunnitelma 2008). Naturpolis Oy suunnittelee, toteuttaa ja hallinnoi alueellisia kehittämishankkeita.

Keskeisempiä hankkeita ovat matkailun kansainvälistymishanke, kasvusopimushanke sisältäen muun muassa Next Generation -esihautomon ja yrittäjyysvalmennuksen, yrityshautomon sekä kasvuyrityspalvelut, sekä maaseudun aktivointihanke. Näiden lisäksi ICT -alalla on käynnissä NatureGis -hanke sekä puutoimialalla Puuedu- ja Puunhankinta -hankkeet. (Kuusamon kaupunginhallituksen kokous 2007.)

Kaikkiin edellä mainittuihin hankkeisiin tai hankekokonaisuuksiin liittyy vahvasti Living Lab - tutkimusalusta-ajattelu. Living Lab voidaan ajatella olevan tavallisista ihmisistä muodostuva yhteisö, joka testaa ja kehittää asiakasohjautuvasti erilaisia tuotteita ja palveluita. Euroopan laajuinen Living Lab -verkosto (European Network of Living Labs, ENoLL) käynnistyi vuonna 2006 ja vuoden 2008 alussa verkostossa oli 52 hanketta eri puolilta Eurooppaa (Korpela, sähköpostikeskustelu maaliskuu 2008).

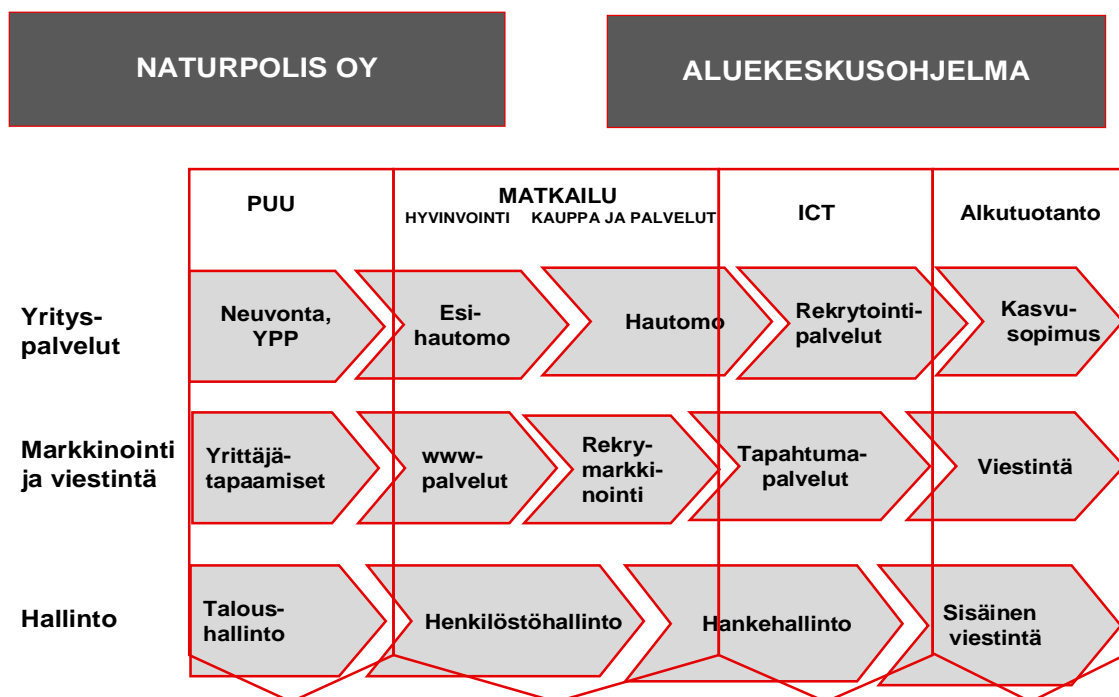
Selkeästi tärkein hanke kehittämissyhtiöllä on aluekeskusohjelma, joka siirtyi Naturpolis Oy:n hallinnoimaksi 1.1.2008 (Naturpolis Oy:n toimintasuunnitelma 2008). Muutoksen tavoitteena oli aluekeskusohjelman ohjausryhmänä toimivan tulevaisuustoimikunnan ohjaavan vaikutuksen vahvistaminen, asiakaspalvelun ja kehittämistyön tehostaminen, alueen yritysten liikevaihdon ja uusien työpaikkojen lukumäärän kasvattaminen, alueellisuuden korostaminen sekä huomattavasti suuremman resurssimäärän saaminen kehittämistyöhön. Toimialaryhmien rooli alueellisen kehityksen vetureina nostetaan muutoksen vaikutuksesta uudelle tasolle. Kokonaisuutena eheytyös mahdollistaa entistä vaikuttavamman ja kokonaisvaltaisemman kehittämistyön toteuttamisen. (Kuusamon kaupunginhallituksen kokous 2007.)

Kohdeorganisaation arvot kiteytyvät seuraaviin kokonaisuuksiin: innostavuus, irtiotto, 1+1=3, tuloksellisuus, ihminen ja luonto. Innostavuudella korostetaan positiivisen energian tärkeyttä ja tilanteisiin heittäytymistä. Irtiotoilla haetaan etäisyyden ottoa, kontakteja ja verkostoja sekä asioiden katsomista eri silmin. 1+1=3 -synergianäkemys heijastaa yhdessä tekemisen ja oppimisen tärkeyttä, näkemysten ja tiedon jakamista ja jalostamista sekä yhteistä vastuuta. Tuloksellisuudella haetaan taloudellista tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tavoitteellisuutta, sekä oman työn merkityksen ja roolin ymmärtämistä.

Ihminen-arvo viestittää kehittämistyön edellytystä: ihminen on saatava mukaan innostumaan pitkäjänteisestä kehittämistyöstä ja ihmisten tulee olla oikeilla paikoilla.

Tärkeinä asioina työssä korostuvat onnellisuus, kannustus, tuki ja virheiden inhimillisyys. Arvot kulmineituvat lopulta luonto-ulottuvuudelle, joka koetaan organisaatiossa elämisen perustana, inspiraation lähteenä ja tulevaisuuden mahdollisuutena. (Naturpolis Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2007.) Koillis-Suomen kehittämissyhtiön visiossa Naturpolis Oy nähdään vuonna 2010: ”Pohjois-Suomen tehokkaimpana ja innovatiivisimpana kehittämissyhtiönä, joka kokoaa yritykset ja kehittämisorganisaatiot tulokselliseen alueelliseen, kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön” (Naturpolis Oy:n toimintasuunnitelma 2008).

Naturpolis Oy:n strategisissa valinnoissa liiketoiminta-alueet nähdään limittyvän tiukasti yhteen (kuvio 1). Aluekeskuksen kautta toteutettava toimialatyö ja valitut toimialat (puutuoteteollisuus, matkailu, hyvinvointi, kauppa ja palvelut, tietoteollisuus sekä alkutuotanto) integroituvat vahvemmin kehittämissyhtiön päätoimintojen, eli yrityspalveluiden, markkinoinnin ja viestinnän sekä hallinnon, oheen. Voimakkaasti panostettavia liiketoiminta-alueita ovat erityisesti toimialatyö, kasvuohjelma, rekrytointipalvelut ja kansainvälistyminen. Ylläpidettävänä liiketoiminta-alueena voidaan pitää neuvontaa, kun taas tutkittava liiketoimintasektori löytyy kansainvälistymistuotteista. (Naturpolis Oy:n liiketoimintasuunnitelma LTS 2007.)



Kuvio 1. Naturpolis Oy:n liiketoiminta-alueet.

3.4 Aluekehityksen seudullinen koordinoija Koillis-Suomen aluekeskus

Kehittämissyhtiöön yhdistetyn Koillis-Suomen aluekeskuksen alue, Kuusamo, Taivalkoski ja Posio, on omaleimainen ja dynaaminen kaupunkiseutu, jonka myönteinen vaikutus ulottuu koko itäisen Pohjois-Suomen kehittämiseen (Koillis-Suomen Aluekeskusohjelma 2007–2010). Myös Kemijärvi ja Salla ovat sitoutuneet yhteistyöhön aluekeskusohjelman puitteissa (Naturpolis Oy:n toimintasuunnitelma 2008). Koillis-Suomen aluekeskus toteuttaa aluekeskusohjelmaa, joka on Sisäasiainministeriön kansallisesti koordinoima ohjelma, ja samalla yksi alueiden kehittämislain mukaisista neljästä valtioneuvoston kansallista strategiaa toteuttavasta erityisohjelmasta (Aluekeskusohjelma -toimintaa ja tuloksia 2001–2006, 3–4).

Aluekeskusohjelman tarpeita alettiin Lemolan (2006, 30) mukaan ymmärtää 1990-luvun loppupuolella, kun Suomen taloudessa oli käynnistynyt nopean kasvun vaihe ja alueelliset keskittymisprosessit kiihtyivät siihen suuntaan, että Helsingin, Tampereen ja Oulun alueet vahvistuivat suhteessa muihin kaupunkeihin entisestään. Keskittymiskehitystä haluttiin hillitä aluepoliittisella tavoiteohjelmalla, aluekeskusohjelmalla, jonka valtioneuvosto hyväksyi marraskuussa 2000.

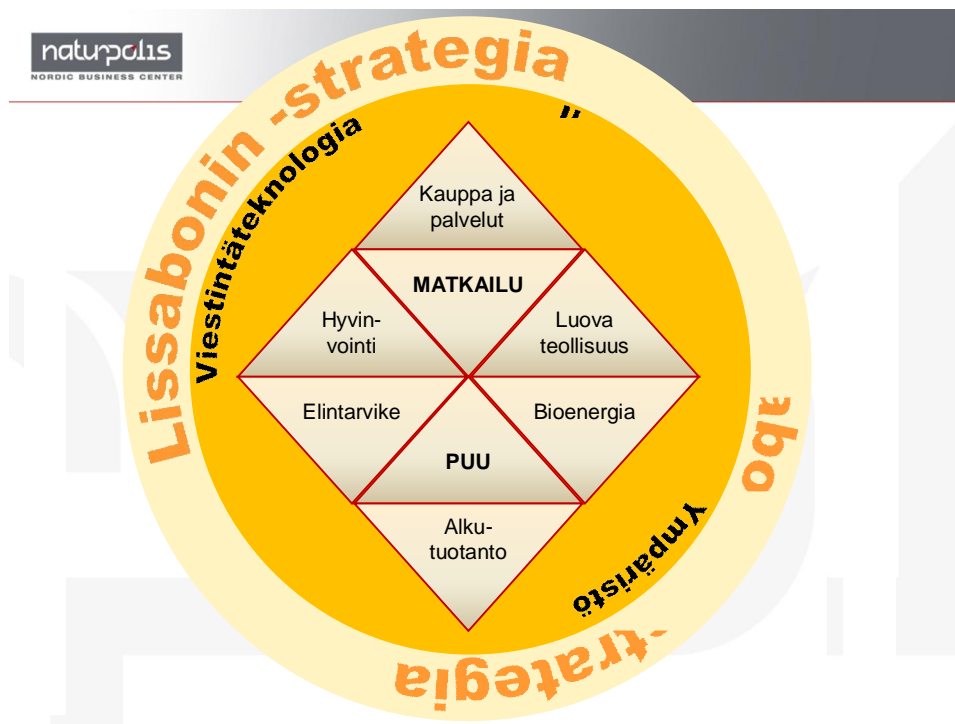
Aluekeskusohjelma vahvistaa suomalaisten kaupunkiseutujen elinvoimaa, seudullisuutta ja kilpailukykyä sekä ennen kaikkea koko maan kattavaa kaupunkiverkkoa. Ohjelman tarkoituksena on luoda elinvoimainen kaupunkikeskusten verkosto, ei vain viisi tai kuusi erillistä suurkaupunkia (Lemola 2006, 30). Tarkoituksena on myös parantaa kaupunkiseutujen valmiuksia vastata toimintaympäristömuutoksiin. Ohjelman menestyksellinen toteutus edellyttää kehittämisen strategisuutta, toimintamallien uudistamista ja yhteistyön sekä verkostojen johtamista. (Aluekeskusohjelma -toimintaa ja tuloksia 2001–2006, 4.)

Aluekeskusten vahvuuksien, erikoistumisen ja yhteistyön kehittämistä tavoitteleva aluekeskusohjelma keskittyy kaudella 2007–2010 kaupunkiseutujen elinvoiman ja kilpailukykyyn vahvistamiseen sekä sosiaalisen pääoman kasvattamiseen. Ohjelmakauden painopistekokonaisuuksia ovat elinkeino- ja erikoistumisstrategioiden yrityslähtöinen kehittäminen ja toimeenpano, osaamisperustan vahvistaminen erityisesti kaupunkiseudun erikoistumisaloilla, vetovoimaisten toiminta- ja innovaatioympäristöjen kehittäminen,

innovaatiotoiminnan uusien toimintamallien synnyttäminen ja julkisen sekä yksityisen sektorin että eri hallinnontasojen kumppanuus. Ohjelmakaudella 2007–2010 on mukana 35 ohjelman operatiivista toteuttajaa eli kaupunkiseutua. (Aluekeskusohjelman [www-sivusto](#).)

Koillis-Suomea kehitetään Euroopan parhaaksi luontoon tukeutuvaksi osaamisen ja yrittämisen alueeksi. Koillis-Suomen aluekeskuksen tavoitteena on elinkeinon kehittäminen yritysveitoisten toimialaryhmien kautta. Valittuja toimialoja on kuusi: matkailu, hyvinvointipalvelut, kaupalliset palvelut, tietoteollisuus, metsä- ja puutoimiala sekä alkutuotanto. Toimialaryhmät koostuvat alueen yrittäjistä, yritysten edustajista ja mahdollisista muista toimijoista, kuten koulutuksen ja kehittämisorganisaatioiden edustajista. Toimialaryhmien tehtävänä on olla mukana muun muassa sellaisten strategioiden ja kehittämishankkeiden määrittelyvaiheessa, joissa tuetaan toimialojen kasvua, yritysten kilpailukykyä sekä yhteistyötä. (Koillis-Suomen aluekeskuksen [www-sivusto](#)).

Koillis-Suomen aluekeskuksen strategisiksi painopisteiksi on valittu strategisen johtamisen ohkeen innovaatiot, vetovoima ja kumppanuus (Skinnari, seminaariesitelmä 2007). Aluekeskuksessa syksyllä 2007 käynnistyneen elinkeinostrategian 2005–2010 päivityksen yhteydessä seudun kehittämiseen sisältyvät strategiset valinnat kirkastettiin kuvion kaksi mukaisesti.



Kuvio 2. Koillis-Suomen aluekeskuksen strateginen kenttä ja toimialojen salmiakkimalli.

Koillis-Suomen strategisia painopistekokonaisuuksia on yksittäisistä toimialaryhmistä pyritty integroimaan selkeämmäksi kokonaisuudeksi parempien toimialasynergioiden läpinäkyvyyden aikaansaamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että matkailu ja puu, seudun "Master Industries" eli kärkitoimialat vetävät rajapinta-ajattelussa lähitoimialat imuunsa. Tällöin matkailun rajapintaan limittyvät hyvinvointipalvelut, kaupan palvelut sekä uutena toimialana luova teollisuus. Puutoimialan pinnalle integroituvat alkutuotanto, bioenergia ja elintarviketeollisuus. Usko tulevaisuuden innovaatioiden syntyyn toimialaevoluutioiden ja rajapintasenergioiden kautta on aluekeskuksessa vahvaa.

4 BALANCED SCORECARD – MISTÄ ON KYSE?

Luvussa neljä tuon esiin kehittämisprosessin vaiheista kehittämisotteeseen eli Balanced Scorecardiin tutustumisen ja sen syvällisen läpikäymisen mahdollisena viitekehystenä kehittämisyrityksen strategiseksi mittaristoksi. Tällä vastaan Räsänen (2007, 46) kehittämisotteelle esittämään kysymykseen sekä kehittämistyön peruskäsitteestä (BSC:sta) että politiikasta eli siitä, mikä on kehittämisprosessin kohteena. Ratkaistavana on kontekstiin soveltuvan viitekehysten löytäminen kohdeorganisaation mittaristoksi, vaikkakin laajana kehittämisprosessin kohteena on etukäteen määritelty BSC -pohjainen strateginen mittaristo. Osiossa kerrotaan myös kohdeorganisaation näkemys alkuperäisen BSC:n soveltuvuudesta alueellisen kehittämisen kontekstiin.

4.1 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Balanced Scorecardin evoluutio sai alkunsa Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin julkaistessa BSC:a koskevan artikkelinsa Harvard Business Review:ssa vuonna 1992. Tällöin kirjoittajien BSC anti oli muotoutunut yrityksen historiaan perustuvaa talouslähtöistä mittaustapaa täydentäväksi suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi. Vuonna 1996 julkaistussa artikkelissaan Kaplan ja Norton laajensivat BSC:n koskemaan neljän prosessin avulla muodostuvaa strategista johtamisjärjestelmää. Viimeaikoina BSC:sta on alettu keskustelemaan täysin uudella tasolla, nyt roolina uusi johtamisfilosofia.

Teoksessa "Balanced Scorecard - Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä" Olve, Roy ja Wetter (1997) esittelevät tasapainotetun mittariston prosessia ja lähinnä ruotsalaisten yritysten menetelmästä saamia kokemuksia. Kirjoittajat ovat muokanneet alkuperäistä BSC:a ja sen implementointityyliä käytännön kokemuksensa pohjalta saaden lopputulokseksi Kaplanin ja Nortonin eurooppalaiseksi muunnokseksi kutsutun mallin tasapainotetun mittariston toteutukseen.

Määttä ja Ojala (1999) ovat tuottaneet teoksessaan "Tasapainoisen onnistumisen haaste. Balanced Scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla" kansainvälisen strategiaopin ja suomalaisen julkisen sektorin johtamisen ominaispiirteistä integraation, oman BSC -mallinsa, jota he kutsuvat tasapainoiseksi onnistumisstrategiaksi. Lumijärvi (1999) puolestaan ottaa kantaa BSC:n viitekehystä hyväksikäyttäen kunta-alan tuloksellisuuden

arviointiin teoksessaan "Tasapainotetun mittariston mallin ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi".

Malmi (2001) tutki artikkelissaan "Balanced scorecards in Finnish companies: A research note" kuinka suomalaiset yritykset ovat omaksuneet BSC:n ja mitä omaksuminen on näille yrityksille tarkoittanut. Artikkelin väittämät ja johtopäätökset perustuvat pääosin Malmin tekemään empiiriseen tutkimukseen. Malmin tutkimustulokset osoittavat, ettei BSC:n idean mukaisia strategian ja mittareiden- sekä keskenään eri näkökulmia mittaavien mittareiden syy-seuraussuhteita ole yrityksissä ymmärretty.

Malmi (2001, 210–211) väittää myös, että tuloskortteja käytetään pääsääntöisesti kahdella tavalla. Osa yrityksistä asettaa tavoitteita BSC -mittareille, jolloin BSC:a käytetään strategisesti merkityksellisenä ohjausvälineenä. Osa yrityksistä ei aseta mittareille minkäänlaisia tavoitteita, ja näin nämä yritykset pitävät mittaristoa lähinnä informaatiojärjestelmänä. Tutkimustuloksissa ilmenee, ettei BSC:n käyttö informaatio- tai strategian implementointijärjestelmänä ole sidoksissa yritystyyppiin eikä organisaatorakenteeseen.

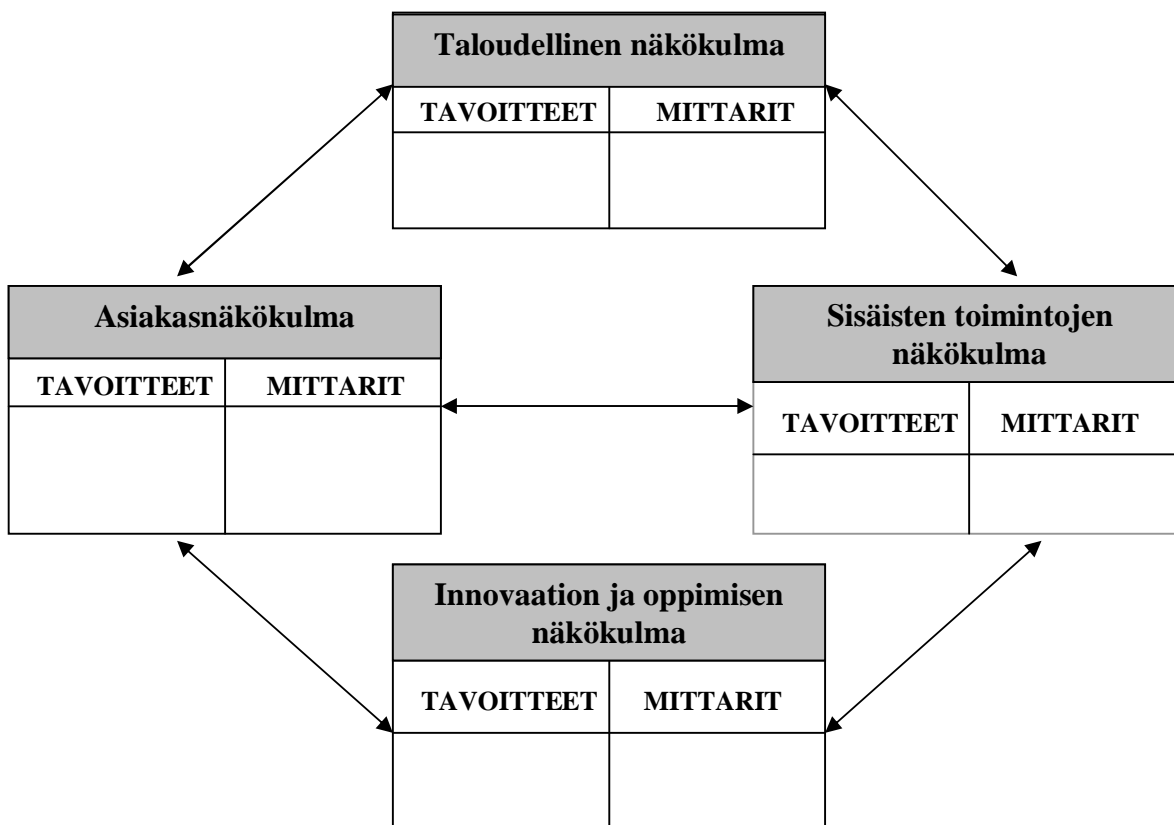
Myös Toivanen (2001) kartoitti Malmin tapaan suomalaisten yritysten kokemuksia BSC:n soveltamisesta väitöskirjassaan "Balanced Scorecardin implementointi ja nykytila Suomessa". Tarkoituksena Toivasella oli kehittää BSC -projektimalli, joka sopii Kaplanin ja Nortonin BSC:a paremmin suomalaiseen yrityskulttuuriin. Tutkimustuloksena Toivanen esitti uuden BSC -mallin sekä selvitti yritysten syitä lähteä BSC -projektiin, projektin epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja muutoksia, joita yritykset olivat tehneet toimintaansa saamien kokemustensa pohjalta.

Muun muassa Malmi (2001, 208) ja Kangaste (2002, 5) tuovat esiin näkemyksen siitä, ettei BSC:n taustalla olevia perusoletuksia ja sitoumuksia olla alan kirjallisuudessa tarpeeksi pohdittu ja tutkittu. Tästä huolimatta BSC:n käyttö on laajalle levinnyttä ja kirjallisuutta on Suomessa syntynyt etenkin eri soveltamiskäytänteistä. Aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt ovat Kangasteen (2002, 9) mukaan käsitelleet lähinnä BSC:n käyttöönottoa eri case -tapauksissa.

4.2 Alkuperäinen Balanced Scorecard

BSC sai alkunsa Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin projektista, jossa he tutkivat 12 yhdysvaltalaisen ja kanadalaisen yrityksen suorituskykyä. Projektin aikana tutkijat kehittivät BSC:n, mittarijoukon, joka antaa johdolle nopeasti kattavan katsauksen oman yrityksen liiketoimintaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 88.) Kaplan ja Norton julkaisivat vuonna 1992 BSC:n liittyvän artikkelin ”*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, jossa he esittävät alkuperäisen mallin, sen ulottuvuudet ja ulottuvuuksien välillä olevat liitännäisyydet tarkemmin.

Kaplan ja Norton (1992, 71–72) väittävät, että organisaation johto tarvitsee suorituskyvyn mittausjärjestelmän, joka antaa tasapainoisen kuvan sekä taloudellisista että operationaalisista mittareista. Aikaisempaa toimintaa ja nykytilaa mittaavien taloudellisten mittareiden lisäksi kirjoittajat ovat yhdistäneet BSC:in operatiivisia mittareita, jotka viestivät tulevaisuuden taloudellista tilaa. BSC koostuu neljästä organisaatiolle tärkeästä näkökulmasta: asiakas-, sisäisten toimintojen-, innovaation ja oppimisen-, sekä taloudellisesta näkökulmasta (kuvio 3).



Kuvio 3. Kaplanin ja Nortonin (1992) alkuperäinen BSC -mittaristo.

Näkökulmia kirkastaessa organisaation tulee Kaplanin ja Nortonin (1992, 72) mukaan pohtia neljää olennaista kysymystä:

- kuinka asiakkaat kokevat meidät? (asiakasnäkökulma)
- missä meidän tulee olla erittäin hyviä? (sisäisen toiminnan näkökulma)
- pystymmekö ylläpitämään suorituskykyä ja luomaan lisää arvoa? (innovaation ja osaamisen näkökulma)
- miltä näytämme omistajien silmissä? (taloudellinen näkökulma)

Mittareiden lukumäärää on mallissa rajoitettu koskemaan vain näkökulmiin liittyviä, kriittisiä mittareita, joten BSC minimoi myös päällekkäisen tiedon määrää (Kaplan & Norton 1992, 72).

Kaplan ja Norton (1992, 73) väittävät BSC:n ohjaavan johdon muuntamaan organisaation yleisen tason mission *asiakasnäkökulmaa* vastaavaksi. Mittareiden tulee olla täsmällisiä ja kuvata niitä tekijöitä, joita asiakkaat todella arvostavat. Käytännössä yritysten tulee ilmaista tavoitteet asiakkaan arvostamien aika-, laatu-, suoritus- tai palvelu- sekä kustannusominaisuuksien suhteen, ja lopulta muuntaa nämä tavoitteet tarkoiksi mittareiksi.

BSC jatkaa tarkastelua asiakaspohjaisista mittareista sisäisiin toimintoihin. *Sisäisten toimintojen näkökulma* ohjaa johdon keskittymään sellaisiin kriittisiin sisäisiin prosesseihin, jotka mahdollistavat yrityksen kyvyn tyydyttää asiakkaiden odotukset. Tähän näkökulmaan kuuluvien mittareiden tulee lähteä niistä liiketoimintaprosesseista ja kompetensseista, joissa yrityksen tulee olla erinomaisia ja joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Johdon tulee voida pilkkoa sisäisten prosessien mittarit jokaiseen organisaatiotasoon, jolloin ne ovat yhteydessä työntekijöiden toimintaan. Sisäisen toiminnan näkökulmassa informaatiojärjestelmät ovat tärkeässä roolissa. (Kaplan & Norton 1992, 74–75.)

Yrityksen kyky innovointiin, parannuksiin ja kehitykseen tulee huomioiduksi tasapainotetun mittariston *innovaation ja oppimisen näkökulmassa*. Edellä mainitut kyvyt kietoutuvat suoraan organisaation arvoon. Innovoinnin ja kehityksen näkökulmassa tarkastellaan olemassa olevien tuotteiden ja prosessien jatkuvaa parannuskykyä sekä kykyä

kehittää kokonaan uusia tuotteita tai prosesseja. Aikajänne kehityksen mittaamiseen voi vaihdella yrityskohtaisesti. (Kaplan & Norton 1992, 75–77.)

Asiakastyytyväisyys-, sisäisen liiketoiminnan suoritus- sekä innovaation ja kehityksen mittarit kumpuavat yrityksen omasta näkemyksestä koskien ympäröivää maailmaa ja kriittisiä menestystekijöitä. Jos yrityksessä ei kyetä heijastamaan parantunutta operatiivista suorituskykyä tuloksiin, tulee johdon tarkastella uudelleen strategiansa ja missionsa perusolettamuksia. Taloudellisen näkökulman mittarit osoittavat, vaikuttavatko yrityksen strategia ja sen toimeenpano tulosparannuksiin. (Kaplan & Norton 1992, 77–78.)

Taloudellisessa näkökulmassa ja tulosten parantamisessa tulee Kaplanin ja Nortonin (1992, 78–79) mukaan ottaa huomioon se, että parannukset laadussa, reagointiajassa, tuottavuudessa tai uusissa tuotteissa hyödyntävät yritystä vain silloin, kun ne on heijastettu taloudellisen näkökulman osiin: myynnin ja markkinaosuuksien parannuksiin, toimintakustannusten leikkauksiin tai suurempaan liikevaihtoon.

Kaplan ja Norton (1992, 79) kokoavat yhteen tasapainotetun mittariston etuja. BSC:n etuna muihin suorituskyvyn mittareihin on se, että mittaristo sitouttaa taloushenkilöiden lisäksi myös johdon. BSC pitää mittariston keskiössä kontrollin sijasta strategiaa sekä visiota ja mittarit suunnitellaan ohjaamaan ihmisiä kohti yhteistä visiota. BSC auttaa myös johtoa ymmärtämään monimutkaisia yhteyksiä, mikä voi johtaa parempaan päätöksentekoon ja ongelmaratkaisuun. Kaiken lisäksi yritys suuntaa mittariston avulla itsensä menneisyyden sijasta tulevaisuuteen.

4.3 Balanced Scorecardin kehittyminen

Alun perin Kaplanin ja Nortonin kehittämä BSC tarkoitettiin liiketoimintayksikön suorituskyvyn mittaamiseen sekä mittaamisen motivointiin (Kaplan & Norton 1996b, 53). BSC oli varsin operatiivinen suorituskykymittaristo, jonka tavoitteena oli nostaa ei-taloudelliset mittarit perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalle (Kaplan & Norton 2001c, 22; Toivanen 2001, 85). Vuonna 1992 esitelty BSC ei kuitenkaan jäänyt alkuperäisen mallin mukaiseksi mittausjärjestelmäksi, vaan kehittyi Kaplanin ja Nortonin (1996) jatkoteeseissa strategisen johtamisen välineeksi.

Kehittyminen jatkui Kaplanin ja Nortonin (1996a, 75) havaittua, että osa yrityksistä käyttää BSC:a alkuperäistä tarkoitusta monipuolisemmalla tavalla uuden *strategisen johtamisjärjestelmän* kulmakivenä. Tällä tavalla käytettynä perinteisten johtamisjärjestelmien puute strategian ja toimenpiteiden välillä pyrittiin kuroma umpeen ja yhdistämään yrityksen pitkäjänteinen strategia lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. Kaplan ja Norton (1996a, 85) argumentoivat, että Balanced Scorecardin avulla yritykset voivat koordinoida johtamisprosessinsa ja kohdentaa koko organisaation huomio pitkän aikavälin strategian toteuttamiseen.

BSC saavuttaa strategisen johtamisjärjestelmän roolin neljän johtamisprosessin kautta. Prosesseista ensimmäisessä visio tulee osoittaa konkreettisella kielellä, jolloin johtajat voivat selkiintymisen myötä päästä yhteisymmärrykseen organisaation visiosta ja strategiasta. Konsensus-ilmaisu tulee tehdä yhtenäisten, pitkän aikavälin menestystekijöitä kuvaavien päämäärien ja mittareiden muodossa. Toisena johtamisprosessina on viestintä ja kytkennät, jolloin johtajien tulee viestittää strategian yhteisymmärrys läpi organisaation eri tasojen. Viestintä alkaa niiden ihmisten viestinnällisellä valmennuksella, jotka strategiaa toteuttavat. Strategiaa suositellaan viestittää myös hallitukselle sekä mahdollisesti ulkopuolisille sijoittajille. Viestintä edistää pitkän aikavälin strategiaan sitoutumista ja siitä vastuun ottamista. (Kaplan & Norton 1996a, 75–76, 80.)

Viestinnällä haettu tietoisuus strategiasta tulee hyödyntää strategisten kokonaispäämäärien ja -mittareiden muuntamisella yksiköiden ja yksilöiden konkreettisiksi päämääriksi sekä mittareiksi. Päämääriä asettamalla strategia voidaan nivoa osastojen ja yksilöiden eri tavoitteisiin. Viestinnät ja kytkennät -prosessin yhteydessä palkkiot on mahdollista kytkeä suorituspäämääriin, mutta toiminta sisältää tiettyjä vaaratekijöitä. (Kaplan & Norton 1996a, 80–81.) Vaikka palkkiojärjestelmien kytkemisellä mittareihin voidaankin saavuttaa tehokkuutta ja yritysten suuntaamista strategian mukaisesti, tulee Kaplan ja Norton (1996a, 82) mukaan BSC:n rooli palkitsemisjärjestelmissä selkeytymään vasta tulevaisuudessa.

Liiketoiminnan suunnittelussa, kolmannessa johtamisprosessissa, strategisen suunnittelun prosessi yhdistetään budjetointiprosessin kanssa, jolloin mittariston näkökulmille valitaan edistymisen mittareita sekä mittareille realistiset tavoitearvot. Tämän jälkeen määritellään toimenpiteet, joilla tavoiteluvut aikaansaadaan, valitaan sovellettavat mittarit ja määritellään lyhyen aikavälin välitavoitteet, joiden avulla edistyminen valitulla

strategisella linjalla voidaan arvioida. Edellä kuvattua prosessia voidaan pitää pohjana sekä organisaation erilaisten muutoshankkeiden johtamiselle että prosessien kehittämiseen ja uudistamiseen tarvittavien resurssien allokoinnille. Strategian toimenpiteiden nivomisessa yhteen tulee lopuksi määrittää tarkat lyhyen aikavälin välietapit. (Kaplan & Norton 1996a, 82–83.)

Kaplan ja Norton (1996a, 84) tuovat neljännessä johtamisprosessissa, palautteessa ja oppimisessa, esiin kaksitahoisien strategisen oppimisen tärkeyden. Strateginen oppiminen kulminoituu BSC:ssa yrityksen yhteisen vision ja tavoiteltavien yhteisten tuloksien ilmaisuun, strategiseen palautejärjestelmään sekä strategiatarkasteluun. Strateginen palautejärjestelmä pyrkii testaamaan, vahvistamaan ja muokkaamaan liiketoimintayksikön strategian taustalla olevia, syy-seuraussuhteista muodostuvia oletuksia. Jos eri näkökulmien mittareilla on vahvat vastaavuussuhteet, voidaan johtopäätöksenä päätellä liiketoimintastrategian olevan oikea. Jos taas ajan kuluessa korrelaatioita ei ole havaittavissa, voidaan strategian taustalla olevan teorian todeta olevan puutteellinen. Syy-seuraussuhteiden ja korrelaatioiden tietojen sekä päätelmien muodostaminen voi viedä yrityksiltä jopa kuukausia tai vuosia.

Strategiatarkastelussa kausaalisuhteita arvioidaan ajatellen strategian pätevyyttä ja sen toteuttamisen laatua. Tämän oppimisvaiheen aikana voidaan mahdollisesti päätyä jo valittuun strategiaan, tai pitää kiinni nykyisestä strategiasta, mutta muokata mittareita ja niiden välisiä määrällisiä suhteita. Toisaalta voidaan päätyä laatimaan kokonaan uusi strategia. (Kaplan & Norton 1996a, 85.)

Kaplan ja Norton (1996b, 55) ovat *vahvistaneet BSC:n linkittämistä strategiaan*, sillä mitä tahansa ei-taloudellisilla mittareilla täydennettyä taloudellista mittaristoa ei voida pitää Balanced Scorecardina, jos sitä ei ole johdettu organisaation strategiasta. Strategia voidaan nähdä syihin ja seurauksiin liittyvänä oletusjoukkona, jossa syy-seuraussuhteet voidaan ilmaista peräkkäisinä jos-niin sitten -ilmaisuuina (Kaplan & Norton 1996b, 65). Kaplan ja Norton (1996b, 56) väittävät, että näkökulmat mahdollistavat tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden-, haluttujen tulosten ja niitä mittaavien ennakoivien mittareiden tulosten- sekä kovien objektiivisten mittareiden ja pehmeämpien subjektiivisten mittareiden välillä.

Jotta yritykset saavat määriteltyä näkökulmiin oikeat mittarit, Kaplan ja Norton (1996b, 56–62) esittävät BSC:n taloudelliseen näkökulmaan yrityksen elinkaarivaiheen (kasvu, ylläpito ja kypsyys) ja vaiheiden aikana usein käytettyjen mittarikokonaisuuksien (tulojen kasvu ja yhdistely, menojen supistus tai tuottavuuden parannus sekä varallisuuden käyttö tai sijoitusstrategia) synteisiä. Asiakasnäkökulmassa yleiset tulosmittarit, kuten asiakastyytyväisyys, asiakassuhteen säilyttäminen sekä uusien asiakkaiden hankinta, muodostetaan arvoväittämien kautta, jotka ovat kriittisiä tulosmittareiden taustalla olevien ennakoivien mittareiden ymmärtämiseen.

Sisäisten prosessien näkökulmassa Kaplan ja Norton (1996b, 63) korostavat BSC:n kahta eroavuutta perinteisten suorituskyvyn mittaristoihin. Ensinnäkin BSC:ssa on mahdollista olemassa olevien prosessien valvonnan ja parannusten lisäksi tunnistaa kokonaan uusia liiketoimintaprosesseja. Uudet prosessit paljastuvat tarvittaessa silloin, kun ne osoittautuvat kriittisiksi strategisen menestymisen suhteen. BSC yhdistää myös innovaatioprosessit sisäisten toimintojen näkökulmaan, jolloin nykyhetken tuotteiden ja asiakkaiden lisäksi huomiota kiinnitetään tulevaisuuteen. Tämä voi sisällyttää vaateen kokonaan uusien tuotteiden ja prosessien kehittämiseen.

Oppimisen ja kasvun näkökulman Kaplan ja Norton (1996b, 64) tarkentavat rakentuvan ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation menettelytavoista. Kolmessa edellisessä BSC:n näkökulmassa paljastuu ihmisiin, järjestelmiin ja menettelytapoihin liittyviä puutteita. Puutteiden muodostamaa kuilua voidaan kaventaa oppimisen ja kasvun näkökulmassa ilmaistavilla investoinneilla ihmisten uudelleenkoulutukseen, informaatioteknologian ja järjestelmien tehostamiseen sekä organisaation menettelytapojen ja rutiinien asettamiseen.

BSC:n ja strategian linkittämisen yhteydessä Kaplan ja Norton (1996b, 66) painottavat kahden eri mittarityypin, tulos- ja ennakoivien mittareiden tärkeyttä. Tulosmittarit kuvaavat strategian toteutumista ja viestivät yleisistä tavoitteista. Ennakoivat mittarit kuvaavat yrityksen strategian ainutlaatuisuutta ja osoittavat sekä mittaavat keinoja, joilla strategiaa toteutetaan. BSC:ssa tulisi olla sopivassa suhteessa molempia mittarityyppejä. Ilman ennakoivia mittareita tulosmittarit eivät kerro kuinka tulokset ja tavoitteet saavutetaan. Toisaalta taas ennakoivat mittarit yksinään voivat mahdollistaa lyhyen aikavälin operationaalisia parannuksia, mutta ilman tulosmittareita niiden linkitys

tehokkaampaan liiketoimintaan, uusiin asiakkaisiin ja lopulta kohentuneeseen taloudelliseen suorituskykyyn jää puutteelliseksi.

Kaplan ja Norton (2000, 168–169) syventävät BSC -ajattelua muodostamalla syy-seuraussuhteista *selkeämmän työkalukokonaisuuden, strategiakartan*. Strategiakartan avulla voidaan osoittaa visuaalisesti organisaation kriittiset tavoitteet ja tavoitteiden väliset suhteet. Suhteet vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen haluttuihin strategisiin tuloksiin. Tällöin myös työntekijöille voidaan selkeästi osoittaa, kuinka jokaisen yksilön työ kytkeytyy organisaation kokonaistavoitteisiin. Strategiakarttojen pohjana on oletus strategiasta hypoteesina ja karttojen ideana on tuoda esiin organisaation aikeiden ja resurssien muuntaminen käytännön tuloksiksi (Kaplan & Norton 2001c, 75). Strategiakartat muodostuvat konkreettisella tasolla BSC:n näkökulmiin kartoitetuista parannustekijöistä, joissa parannusten vaikutuksia eli syyssuhteita ja taustavoimia pohtimalla voidaan ilmentää parannuksista saatavat tulokset (Kaplan & Norton 2000, 170).

Strategiakarttojen laadinta tulee Kaplanin ja Nortonin (2000, 170) mukaan aloittaa taloudellisesta näkökulmasta, ja johtaa vasta sen jälkeen taloudellisen ulottuvuuden tuloksen perustelevat muut näkökulmat, taustavoimat ja -reitit. Taloudellisessa näkökulmassa tulee käsitellä kaksi eri taloudellista strategiaa, tuotto- ja tuottavuusstrategiat. Tuottostrategiassa strategisina vaihtoehtoina ovat perustan luominen, jolloin tuottoja saadaan uusista lähteistä, tai asiakkaiden kannattavuuden kasvattaminen, jolloin asiakkaiden saamaa arvoa pyritään kasvattamaan. Tuottavuusstrategiassa taas kohennetaan kustannusrakennetta vähentämällä kustannuksia tai tehostetaan omien resurssien käyttöä. Edellä mainittuja taloudellisia strategioita voidaan myös käyttää tasapainoisesti keskenään.

Strategiakartan asiakasnäkökulmassa muodostetaan yrityksen kilpailijoista erottava arvoväittäjä valitsemalla yritykselle haluttu erottumistekijä operatiivisen tehokkuuden, asiakasläheisyyden tai tuotejohtajuuden väliltä. Arvoväittäjällä halutaan kuvata tuotteiden ja palveluiden ainutlaatuista ominaisuuksien yhdistelmää, asiakassuhteita ja yrityksen imagoa. Valitussa erottumistekijässä yritysten tulee olla erinomaisia, mutta jäljelle jäävillä alueillakin tulee täyttää vaaditut perusnormit. Kun yritys on määrittänyt taloudelliseen ja asiakasnäkökulmaan valitut osa-alueet, sisäisten prosessien näkökulmassa

havainnollistetaan, kuinka nämä tavoitteet tullaan saavuttamaan toiminnan tasolla. (Kaplan & Norton 2000, 172–173.)

Strategiakarttaan kuvattavat, organisaation kriittiset toiminnot voidaan jakaa neljään osaan. Perustan luominen tapahtuu tuote- ja palveluinnovaatioilla sekä uusilla asiakas- ja markkinasegmenteillä. Asiakkaiden kokemaa arvoa kasvatetaan syventämällä asiakassuhteita. Operatiiviseen tehokkuuteen vaikutetaan parantamalla operaatioihin ja logistiikkaan liittyviä prosesseja, kun taas vastuullisen yrityskansalaisuuden tehostamisessa huomio kiinnitetään esimerkiksi ympäristöprosesseihin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Kaplan & Norton 2000, 168, 173–174.)

Sisäisten prosessien kohentumisen taloudelliset hyödyt tulevat esiin asteittain. Kokonaisvaltaisen strategian tulisi sisältää sekä lyhyellä aikavälillä realisoituvia, toiminnan tehostumiseen ja prosessien parannuksiin liittyviä hyötyjä että hitaammin esiin nousevia, parempien asiakassuhteiden ja innovaatioiden lisääntymiseen liittyviä hyötyjä. Strategiakartan perustana oleva oppimisen ja kehittymisen näkökulma määrittää työntekijöiden ydinosaamisalueet ja -taidot, yrityskulttuurin sekä tekniikat, joita tarvitaan organisaation strategian tueksi. Yrityksen tulee kertoa, miten se saa ratkaistua sisäisten prosessien, arvoväittämien ja asiakassuhteiden vaatimukset. (Kaplan & Norton 2000, 174–175.)

Kaplan ja Norton (2000, 176) perustelevat strategiakarttojen hyödyllisyyttä sillä, että karttojen avulla strategia pystytään viestimään selkeästi koko organisaatiolle. Organisaation strategian tarkastelu voidaan suorittaa strategiakartoilla johdonmukaisesti, kokonaisvaltaisesti ja järjestelmällisesti, jolloin kartat voivat paljastaa mahdollisia puutteita strategioissa. Tämä mahdollistaa strategiatäsmennyksen suhteellisen aikaisessa vaiheessa.

Balanced Scorecardin käytöstä alkunsa saanut yritysten kokema uusi yrityskulttuuri piti sisällään muutakin kuin johtamisjärjestelmän. Organisaatiot loivat uudenlaisen, omien strategiavaatimusten mukaisen *strategialähtöisen organisaation*, jossa strategian laadinnan lisäksi tehostettiin strategian toimeenpanoa ja sen onnistumista. Kaikissa tällaisissa organisaatioissa strategia koettiin muutos- ja johtamisprosessin keskeiseksi osaksi, jossa

läpimurto BSC:a käyttämällä saavutettiin kohdistamisen ja keskittämisen kautta. (Kaplan & Norton 2001b, 147; Kaplan & Norton 2001c, 7–8.)

Yritykset onnistuivat kohdistamisessa ja keskittämisessä viiden periaatteen avulla. Ensimmäinen periaate kehottaa ilmaisemaan strategian mahdollisimman helpoina ja toiminnallisina käsitteinä. BSC tarjoaa tavan kuvata strategiaa ja viestiä sitä organisaatioon jatkuvasti sekä tarkasti. Apuna strategian ilmaisussa voidaan käyttää strategiakarttoja, jolloin yhteinen ja ymmärrettävä viitekehys artikuloidaan selkeästi läpi organisaation eri yksiköihin ja työntekijöille. Toisena strategialähtöisen organisaation periaatteena on koko organisaation mukauttaminen strategiaan, jolloin yksikkö- tai toimintokohtaiset ja -sisäiset esteet ylitetään muodostamalla eri yksiköiden strategioiden välille yhtymäkohtia ja linkitetään strategiat yhteen. Tällöin koko organisaation yhteiset Balanced Scorecard -strategiateemat ja -prioriteetit tuottavat synergiaetua ja toiminta saadaan koordinoitua uudelle tasolle. (Kaplan & Norton 2001c, 9–12.)

Kolmantena periaatteena Kaplan ja Norton (2001c, 12–13) korostavat strategian viemistä jokaisen työntekijän arkipäivän toimintaan. Työntekijöiden tulee tehdä päivittäinen työ strategian onnistumista tukien. Tavoiteltua toimintatapaa tuetaan viestimällä ja opettamalla strategian keskeisiä osa-alueita BSC:a käyttäen. Strategialähtöiset organisaatiot valuttavat tehokkaalla viestinnällä BSC -ajattelun alas henkilökohtaisiin mittareihin, jolloin työntekijäkohtaiset tavoitteet pystytään rakentamaan strategian ja yleisten tavoitteiden pohjalta. Tämä yhdessä kannustinpalkkioiden, etenkin tiimiperusteisten palkitsemisjärjestelmien asettamisen kanssa motivoi organisaation henkilöstöä toteuttamaan strategiaa jokapäiväisessä työssä.

Strategialähtöinen organisaatio tekee neljännen periaatteen mukaisesti strategiasta jatkuvasti käynnissä olevan prosessin, jossa strategia integroidaan yhteen taktiikan hallinnan eli budjettien ja kuukausikatsauksien kanssa saumattomaksi ja jatkuvaksi toimeksi. Neljäs periaate kattaa jo edellä esitellyn strategisen johtamisjärjestelmän kolmannen ja neljännen johtamisprosessin, jossa strategia yhdistetään budjetointiprosessiin, strategiatarkastelu sisällytetään systemaattisesti johtoryhmän kokouksiin sekä strategian oppimis- ja omaksumisprosesseihin. (Kaplan & Norton 2001c, 13–15.) Näiden vaiheiden kautta strategian muodostus, testaus ja tarkistus tulevat

jatkuviksi, prioriteetteja ja tuloskortteja hektisesti päivittäviksi prosesseiksi (Kaplan & Norton 2001b, 154).

Kaplanin ja Nortonin (2001c, 15–17) mukaan strategian onnistuneessa implementoinnissa tärkein yksittäinen tekijä on sitoutunut ja aktiivinen johtoryhmä. Tämä on vaade viidennen periaatteen toteuttamiseen, jossa yritysjohto panee liikkeelle muutoksen. Muutos tulee tapahtua organisaation kaikilla osa-alueilla. Tähän tarvitaan yritysjohtoon roolia yhteistyön koordinoijana ja tarkkaavaisena strategian toteuttajana. Tällöin johto keskittyy sekä muutosaloitteisiin että tuloksiin, jotka eivät vastaa asetettuja tavoitteita. Muutosprojekti kestää kahdesta kolmeen vuoteen ja vastaa vaiheiltaan Kotterin (1996) muutoksen johtamisen mallia. Tällöin strategialähtöisessä organisaatiossa on aluksi saatava aikaan todellisen tarpeen, kiireen ja tärkeyden tunnelma, jonka jälkeen luodaan opastava kehys sekä visio ja strategia. Muutosprosessin käynnistyttyä tulee luoda muutosta ohjaava johtamismalli, jonka tuloksena olemassa oleva johtamisjärjestelmä kehittyy muutosta tukevaksi. (Kaplan & Norton 2001c, 16.)

Kaplan & Norton (2001c, 133–135) ovat vieneet BSC:n muutama vuosi sen lanseerauksen jälkeen myös yleishyödyllisiin ja julkisen sektorin organisaatioihin. Strategialähtöisen organisaation peruseriaatteita voidaan heidän mukaansa soveltaa kaikilla sektoreilla. Tällöin julkisen sektorin BSC -mallissa taloudellinen näkökulma tulee korvata organisaation toiminnan rahoittajan ja palvelun vastaanottajan näkökulmalla. Organisaatio kehittää tämän jälkeen näihin intressiryhmiin liittyviä tavoitteita, jonka johdosta voidaan tunnistaa niitä kriittisiä sisäisiä prosesseja, joissa tuotetaan haluttuja arvoja molemmille ryhmille.

Hallinnollisille organisaatioille muodostuu kolme korkean tason näkökulmaa, jotka on saavutettava toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi. Syntyneissä kustannuksissa tarkkaillaan organisaation toiminnan tehokkuutta sekä organisaation omia kustannuksia kartoittamalla myös kansalaisille ja muille organisaatioille toiminnasta aiheutuneet kulut. Tuotetussa arvossa ilmaistaan organisaation tuottama hyöty kansalaisille. Tällöin julkisen sektorin yrityksillä on taipumusta käyttää enemmän ennakointi- kuin tulostittareita. Tuen laillistamisessa korostetaan toiminnan jatkuvan rahoituksen varmistamista ja lainsäädäntöelinten sekä viime kädessä kansalaisten ja veronmaksajien tavoitteiden täyttämistä. (Kaplan & Norton 2001c, 136–137.)

4.4 Mallin kyseenalaistaminen ja siihen kohdistettu kritiikki

Balanced Scorecardin sisältöä, laadintaa ja sen toimivuutta ovat arvioineet tutkijat sekä käytännön soveltajat koko käsitteen historian ajan. Butler, Letza ja Neale (1997, 252–253) näkevät BSC:n liian yleisenä mallina, joka jättää vähäiselle huomiolle yrityksen mission. Tämän lisäksi BSC voi paljastua puutteelliseksi sovitettaessa sitä yrityksen kulttuuriin ja ammattikieleen. Alkuperäistä BSC:n toimivuutta on myös väheksytty ulottuvuuksien keskinäisen riippuvuuden puutteellisuuden ja osoittamattomuuden johdosta. On väitetty, että BSC:n tärkein anti on sen kantava idea esittää yhteenveto yrityksen suorituskyvyn eri tekijöistä eri näkökulmista katsottuna. (Laitinen, Piispanen, Rönnqvist & Ylinen 1999, 23.)

Vastaavaan kritiikkiin yhtyy Norrekilt (1999, 71–75), joka argumentoi BSC:n kahta pääoletusta vastaan. Hänen mukaansa näkökulmien mittareiden syy-seuraussuhteissa ei ole kausaalisuutta vaan lähinnä loogisuutta. Kaplanin ja Nortonin (1996b) esittämät kausaalisuhteet etenevät siten, että organisaation oppimisen ja kasvun mittarit ennakoivat sisäisten prosessien mittareita, jotka taas ennakoivat asiakasnäkökulman mittareita. Asiakasnäkökulman mittarit ennakoivat puolestaan taloudellisia mittareita. Kuten BSC:ssa oletetaan, ei asiakastyytyväisyys välttämättä tuota hyviä taloudellisia tuloksia. Tästä syystä BSC tekee pätemättömiä oletuksia, jotka tuottavat harhaanjohtavia odotuksia suoritusmittareista ja kokonaistuloksesta. Näkökulmien välillä oleva suhde voidaan enemmän nähdä keskinäisenä riippuvuutena. Syy-seuraussuhteiden problematiikkaan liittyy myös ajallinen ulottuvuus, sillä syyn ja seurauksen suhde vaatii välilleen ajallista viivettä. BSC mittaa samanaikaisesti sekä syitä että seurauksia sisällyttämättä ajallista viivästymää. Voidaan siis päätellä, ettei BSC:ssa ole huomioitu aikaulottuvuutta lainkaan.

Toisen olennaisen kritiikin Norrekilt (1999, 71–81) kohdistaa BSC:n mekaanisuuteen ja hierarkkiseen ylhäältä alaspäin laatimismetodiin. Tätä ongelmaa ei poista edes mallin sisältämä strateginen oppimisprosessi. Kyseinen laatimismetodi johtaa siihen, että BSC:n syvälliseksi toivottu juurtuminen työntekijöiden toimintaan jää pinnalliseksi, eikä malli koskaan voita työntekijöiden sisäistä luottamusta. Sisäisen luottamuksen ja mittaamisen toteuttamiskelpoisuuden lisäksi BSC tarvitsee syvää juurtumista työntekijöiden ymmärrykseen. Kritiikkiä BSC saa myös siitä, että se ei tarkkaile ympärillä olevaa kilpailua tai teknologista kehitystä, minkä vuoksi mallin huomio on lähempänä staattista kuin dynaamista. Strateginen epävarmuus ja riskit ovat jääneet huomion ulkopuolelle.

Sidosryhmäajattelun sisällytys malliin on myös jäänyt kesken, sillä se jättää huomioimatta osan keskeisistä sidosryhmistä.

Sidosryhmäajattelun puuttuminen huolestuttaa myös Atkinsonia, Waterhousea ja Wellia (1997). He kritisoivat BSC:n epäonnistuvan laajan arvoketjun huomioimisessa, jolloin työntekijöiden ja toimittajien osallistuminen malliin jää korostumatta. Puutteelliseksi jäävät myös yhteisön roolin tunnistaminen yrityksen toimimassa ympäristössä sekä suorituskyvyn mittaamisen tunnistaminen kaksisuuntaiseksi prosessiksi ylhäältä alaspäin otteen sijaan. (Mooraj, Oyon & Hostettler 1999, 482.) Myös Bontis, Dragonetti, Jacobsen ja Roos (1999, 396–397) pitävät näkökulmia itsessään rajoittavina. Ulkoisen toimintaympäristön tarkastelun rajoittuminen vain asiakkaisiin on osoitus mallin joustamattomuudesta.

BSC:n on kritisoitu olevan suhteellisen jäykkä, mikä tulee esille useassa eri yhteydessä. Esiin on nostettu muun muassa se, että BSC voi muuttua neljäksi yksittäiseksi ja toisistaan irralliseksi mittauslistaksi, jos mittaristoon yritetään sisällyttää yrityksen jokaisen tärkeän sidosryhmän toisistaan poikkeavat vaateet (Atkinson 2006, 1449). Näkökulmien problematiikka voi konkretisoitua tämän lisäksi siinä, että menestystekijät sopivat niiden määrittelyvaiheessa useampaan eri ulottuvuuteen, jolloin johdon huomio voi prosessissa olla keskittynyt näkökulmiin. Vaaraksi voi muodostua jonkin tärkeän menestystekijän unohtuminen. BSC ei myöskään mahdollista organisaation sisäisenä asiakirjana ulkopuolista vertailua. (Bontis ym. 1999, 397.)

Ongelmia on havaittu myös yritettäessä saavuttaa yhdenmukaisuutta BSC:n ja muiden organisaation ohjausjärjestelmien välille. Keskustelu ratkaisusta jakaa mielipiteet. Osa (mm. Ahn 2001) kannattaa muiden ohjausmenetelmien täydellistä korvaamista BSC:lla, kun taas osa (mm. Otley 2001) katsoo järjestelmien tehokkaan yhdistämisen yrityksen haasteeksi. (Atkinson 2006, 1449–1450.) Balanced Scorecardiin voidaan suunnata kritiikki siitä, että se laajentaa kuilua yrityksen ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä. Se, ettei mallissa ole nimenomaista keskittymistä henkilöstöön, voi muodostaa psykologisen muurin johdon ja henkilöstön välille. (Johanson, Skoog, Backlund & Almqvist 2006, 853.)

Bontis ym. (1999, 397) toteavat BSC:n huomioivan työntekijät vasta jälkeinpäin. Henkilöstö on niputettu oppimisen ja kasvun näkökulmaan tietotekniikkajärjestelmien kanssa. Innovaatiot, jotka ovat ihmisten oppimisen ja toiminnan tulosta, on osa sisäisten

prosessien näkökulmaa. Tämä antaa sen kuvan, että innovaatiot tulkitaan mallissa rutineina, eli asioina, mitkä organisaatiossa tapahtuvat ilman ihmisiä tai ainakin riippumattomana heistä. Tämän seurauksena BSC laiminlyö erityistä haastetta johtaa ihmisiä ja heillä olevaa tietoa.

Balanced Scorecardin implementoinnit ovat nostaneet esiin muutaman oleellisen kritiikkikonaisuuden. Ensinnäkin voi olla, ettei yrityksen johto kykene artikuloimaan selkeää ja yhteistä näkemystä strategiasta (Epstein & Manzoni 1998, 198). Mintzbergin mukaan tämä voi olla hyvä asia, sillä liian valmiit strategiat jättävät ulkopuolelleen muiden vaihtoehtojen toimivuuden, jolloin tarvittava strateginen muutos voi jäädä tekemättä (Toivanen 2001, 60).

Toisaalta strategisten näkemysten moninaisuus johtohenkilöiden välillä voi aiheuttaa ongelmia BSC:n laatimisessa (Epstein & Manzoni 1998, 198). Osa yrityksistä on luopunut BSC:n käytöstä sen takia, että mittaamisen toteuttaminen vie kohtuuttoman paljon aikaa, eivätkä huomion kohteena olevat seikat ole yrityksen menestyksen suhteen oleellisia (Epstein & Manzoni 1998, 198–199; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 238). Malmi ym. (2006, 238) toteavat, että kyseiset tilanteet heijastavat enemmän käytännön puutteellista soveltamista kuin BSC:n loogisuuden epäjohtonmukaisuutta. Samaa väittää Atkinson (2006, 1453). Hänen mukaansa BSC:in liittyvä kritiikki ja nousseet kysymykset edustavat lähinnä käytännön soveltamisen ongelmia.

4.5 Balanced Scorecardin soveltuminen aluekehityksen kontekstiin

Kuten Määttä ja Ojala (1999, 2) toteavat, Balanced Scorecard on puhtaasti liiketoiminnan ja liikkeenjohton lähtökohdista kehitetty ja kehittynyt malli. Kaplanin ja Nortonin neljä näkökulmaa eivät vastaa syvällisesti kehittämissyhtiön toiminnan erityisluonteen vaativaa, hallittavaa ja tavoiteltua kokonaisuutta. Sopimattomuus johtuu siitä, että ulkoisen maaliman aspekti on Balanced Scorecardia käytävillä yksityisillä yrityksillä eri kuin alueellisella kehittämissyhtiöllä. Peruslähtökohta ei siis alkuperäisessä BSC:ssa täsmää alueellisen kehittämisen kontekstiin.

Etenkin BSC:ssa esitetty taloudellinen näkökulma viestii puhtaassa markkinataloudessa toimivien yritysten tavoiteltua toiminnan ja kehityksen lopullista realisoitumista

esimerkiksi voiton ja kannattavuuden suhteen. Tällaisia mittareita ei voida pitää alueellisen kehittämisen näkökulmasta relevantteina, uskottavina eikä oikeellisina. Aluekehittämisen oikeutus ei mene yksiin Kaplanin ja Nortonin mallin oikeutuksen kanssa. Toisaalta taas sisäisten prosessien, asiakasnäkökulman korostaminen ja innovaation sekä oppimisen painotus vaikuttavat alustavilta vaihtoehdoilta näkökulmiin. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007.)

Keskusteltuamme asiasta yhdessä Skinnarin (lokakuu 2007) kanssa totesimme, että emme koe Kaplanin ja Nortonin viitekehyksen antavan suoraa käyttökelpoisuutta julkisen sektorin yhtiöittämälle ja omistamalle elinkeinoyhtiölle. Vaikka BSC voidaan kehittäjiensä mukaan viedä myös julkisen sektorin organisaatioihin, ei Kaplanin ja Nortonin esittämä jäsentely kolmen tason näkökulmasta vakuuttanut. Taloudellisen näkökulman jako yksityiskohtaisempiin ja aluekehityksen intressejä läheneviin osiin on positiivista, mutta katsantokanta tuntuu yhä liian kapealta.

Uskomme, että Balanced Scorecardia kohtaan esitetty kritiikki antaa osittain realistisen ja turhista korulauseista riisutun, pelkistyksen kuvan mallin käyttökelpoisuudesta. Vaikka käsite on herättänyt vahvaa kritiikkiä, tulee myös kritiikkiin suhtautua kriittisesti. Yllä esitetty kritiikki kohdistui pääsääntöisesti BSC:n empiriaan ja implementointiin, eikä niinkään mallin teoreettiseen toimintakelpoisuuteen. Kritiikistä huolimatta koemme, että BSC tarjoaa vahvasti perustellun ja systemaattisesti eteenpäin viedyn logiikan. BSC:n kehittyminen ja sen jatkojalostus tuo mallille kokonaisuutena uskottavuutta, luoden samalla vahvistuvaa pohjaa empirialle. Olemme vakuuttuneita muun muassa johtamisprosessien kuvauksien sekä periaatteiden määrittelyiden pohjalta siitä, että viitekehys voi antaa työkalun strategiseen mittaristoon, vaikkei se olisikaan alkuperäisessä muodossa. Tämän johdosta jatkamme Balanced Scorecardien tutkimista tutustumalla seuraavaksi sen sovelluksiin. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007.)

5 KATSAUS BALANCED SCORECARDIN SOVELLUKSIIN

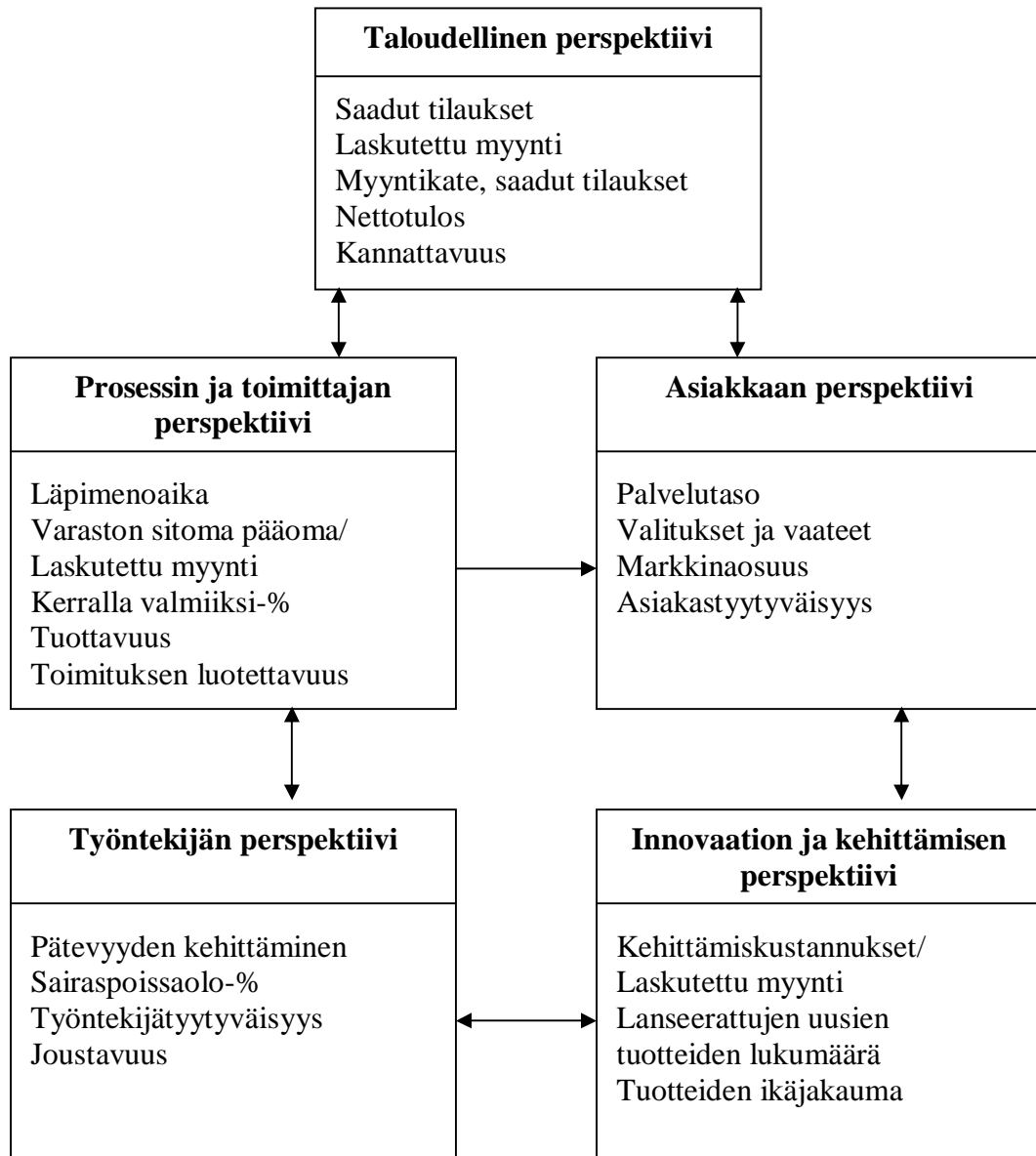
Tässä kehittämisprosessin luvussa jatkan tutkimusongelman ratkaisua tutustumalla BSC -sovelluksiin ja samalla koetan löytää Räsäsen (2007, 46) kysymykseen vastausta siitä, mikä on kehittämiskohde (politiikka). Osittain kysymystä voidaan tarkastella pohtimalla, millainen kehittämiskohteen tulisi olla. Lukuun sisältyy kehittämisryhmän jäsenen tai jäsenten viitekehysten soveltuvuuden peilaus kehittämisyritykseen ja alueelliseen kehittämiseen.

5.1 Moninäkökulmaiset tasapainotetut mittaristot

Kaplanin ja Nortonin BSC:ssa ulottuvuudet rajoittuvat lukumäärältään neljään. BSC:n perusnäkökulmina voidaan pitää taloudellista, asiakas-, prosessi- sekä oppimisenäkökulmia (Määttä & Ojala 1999, 23). Näkökulmia tai painopistealueita voidaan muuttaa, jos mittariston on tarkoitus avustaa yrityksen toiminnan suuntaamisessa (Toivanen 2001, 59–60). Näkökulmien määrä ja sisältö on Määttän ja Ojalan (1999, 58) mukaan itsessään strateginen ratkaisu, joka ohjaa organisaation johtamista. Näkökulmien lukumäärälliseen valintaan voi vaikuttaa muun muassa organisaation toiminnan luonne. Jos toiminnan suuntaviivoissa halutaan painottaa erityisesti tiettyä tekijää, esimerkiksi henkilöstöä, voi sen kuvaaminen olla erikseen perusteltua ja toivottavaa.

Epstein ja Manzoni (1998, 198) toteavat, että vaikka mikään ei estä yrityksiä lisäämästä yhtä tai kahta ulottuvuutta malliin, tulee tätä pohdittaessa muistaa se, että BSC:n vaikuttavuus pohjautuu esitystavan ytimekkyyteen ja selkeyteen. Sen takia näkökulmien määrä on suotavaa pitää melko vähäisenä. Seuraavaksi käsitellään useamman näkökulman tasapainotettuja mittaristoja kirjallisuudesta esiin nousseen kahden esimerkin kautta.

Ewing (1995) on esittänyt Ruotsin ABB:lle kehitetyn tasapainotetun mittaristo EVITA:n (kuvio 4), jossa alkuperäisestä BSC:sta poiketen mittaristoon on lisätty viidenneksi ulottuvuudeksi työntekijän perspektiivi. Sisäinen näkökulma on nimetty poikkeuksellisesti prosessin ja toimittajan perspektiiviksi. (Laitinen, Piispanen, Rönnqvist & Ylinen 1999, 23).



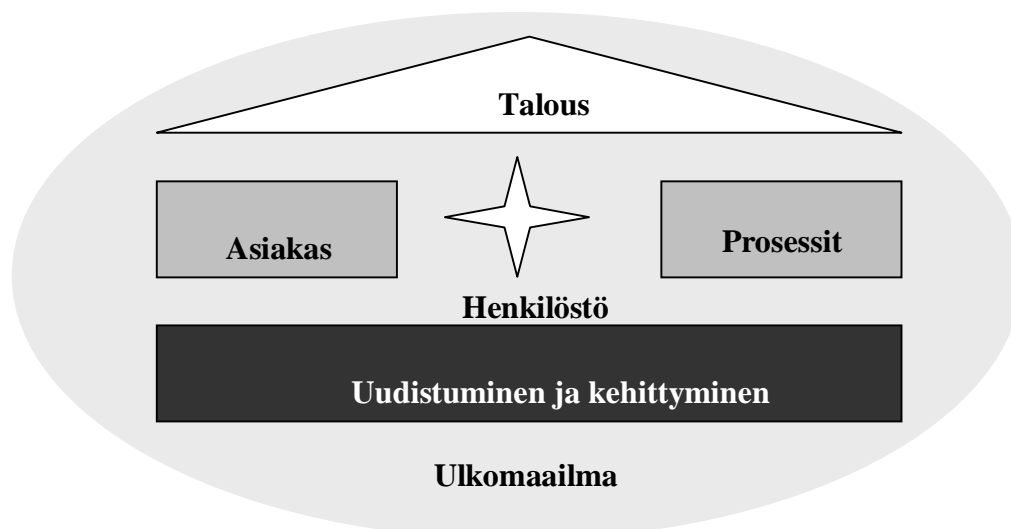
Kuvio 4. Ruotsin ABB:n tasapainotettu mittaristo (Ewing 1995, 11 otettu Laitinen ym. 1999, 24).

ABB:n tasapainotettu mittaristo syntyi vuonna 1994 projektiryhmätyöskentelyn kautta, jolloin haluttiin mahdollistaa yrityksen tarkastelu eri näkökulmista. Lisäksi tavoiteltiin mahdollisuutta toimia oman yksikön toimintojen tuki- ja ohjausjärjestelmänä, jonka perustana on visio ja kokonaisstrategia. Ajatuksena oli myös kehittää ohjaamomalliin perustuva järjestelmä tietojen esittämistä varten, jolloin huomion kohteena oli myös atk-pohjainen tietojen esittämisen tukijärjestelmä. (Olve ym. 1999, 149–150.)

ABB kertoo mittariston olevan sopiva työkalu lähinnä tavoitejohtamista noudattavien ryhmien horisontaalisten prosessien ohjauksessa, mutta myös johtamistyökaluna.

EVITA:an on esitetty viidennen näkökulman lisäksi kuudetta näkökulmaa, ympäristöä. Yleisenä käsityksenä pidetään kuitenkin, että ympäristö sisältyy jo luonnostaan muihin näkökulmiin. ABB:n mukaan jokaiseen näkökulmaan tulee valita yhdestä viiteen mittaria, jolloin kokonaismittareiden ihannelukumäärä olisi noin kymmenkunta. (Olve ym. 1999, 150–151.)

Skandian mittaristo ”Skandia Navigator” pohjautuu pitkälle perinteiseen BSC:in, vaikka Skandia on ABB:n tapaan kokenut tärkeäksi henkilöstön, jonka se on valinnut erilliseksi näkökulmaksi. Skandia Navigator eroaa EVITA:sta ainakin visuaalisuutensa puolesta (kuvio 5). Skandia haluaa erityisesti tähdentää henkilöstön vuorovaikutusta muiden näkökulmien kanssa. Tasapainotettu mittaristo toimii Skandialla sisäisenä ohjauksen työkaluna sekä ulkoisen laskentatoimen täydentäjänä. Skandian markkina-arvon ajatellaan koostuvan ”haarautumien” kautta viidestä eri pääoman lajista, jotka vastaavat mittariston ruutuja. (Olve ym. 1999, 138–140.)



Kuvio 5. Skandian tasapainotettu mittaristo ”Skandia Navigator” (Olve ym. 1999, 139).

Keskustelimme moninäkökulmaisista tasapainotetuista mittaristoista Skinnarin kanssa marraskuussa 2007. Koimme positiivisena sen, että mittariston näkökulmia voidaan tarvittaessa muokata vastaamaan organisaation tarpeita. Keskuudessamme heräsi kysymys siitä, miten pitkälle BSC:n näkökulmista eri suuntaan vietyä mallia voidaan pitää BSC -sovelluksena. Malmin (2001, 216) näkemys on, että mittausjärjestelmä voidaan katsoa BSC:ksi silloin kun mittaristo sisältää taloudellisia ja ei- taloudellisia mittareita, mittarit

johdetaan strategiasta ja mittaristokehitys sisältää näkökulmia, jotka on johdettu BSC:n perinteisistä neljästä näkökulmasta. Sillä ei ole väliä, onko näkökulmina neljä alkuperäistä ulottuvuutta, tai onko näkökulmia vähemmän vai enemmän, tai ovatko näkökulmat nimetyt BSC:n mukaisesti.

Edellä esitellyissä malleissa näkökulmat ovat viidettä näkökulmaa lukuun ottamatta alkuperäistä BSC:a vastaavat, joten perustelut näkökulmien käyttökelpoisuuteen aluekehityksen kontekstissa ovat näiltä osin jo aikaisemmin läpikäytyt. Naturpolis Oy:ssä edellä esitetyt kaksi viitekehystä eivät tuo esiin sitä, miten alueellisen kehittämisen näkökulma voitaisiin esittää näissä kehyksissä tavoitellun mukaisesti. Mallit eivät ”vangitse” tarvittavaa kokonaisnäkemyä. (Skinnari, keskustelu marraskuu 2007.)

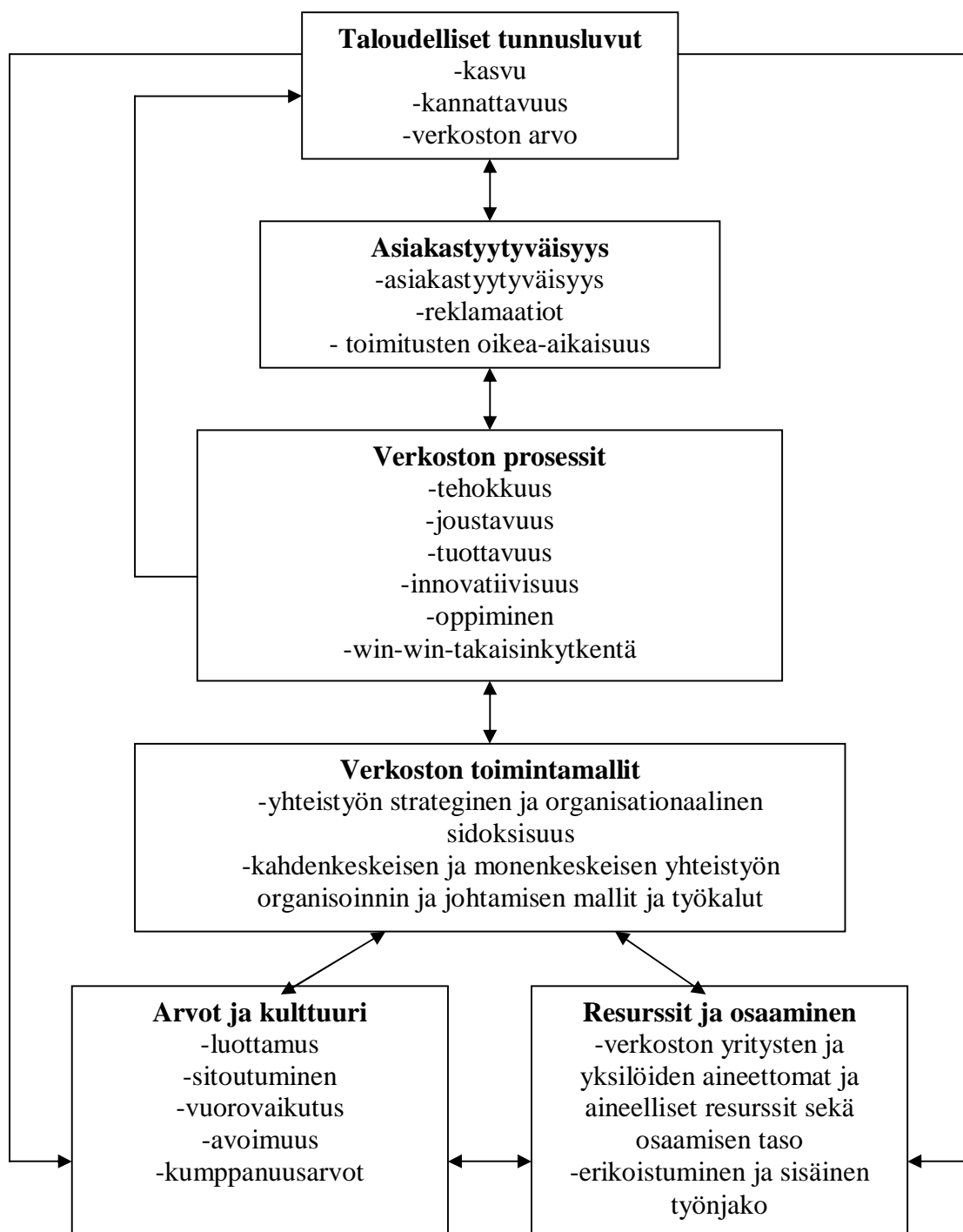
ABB:n tasapainotetussa mittaristossa työntekijän perspektiivin sisältämät mittarit, kuten sairaspissaolot tai pätevyyden kehittäminen eivät ole relevantteja mittareita henkilöstönäkökulmaan kohdeyrityksen kannalta. Naturpolis Oy:ssä kiinnitetään erityistä huomiota rekrytointiprosesseihin ja painoarvo on henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna etenkin oikeissa rekrytointitapauksissa pätevyyden kehittämisen sijaan. Toisin sanoen organisaatiossa pyritään siihen, että jo henkilöstöä palkattaessa yhdistetään oikeat kompetenssit omaava ihminen oikeaan asemaan. Rekrytointiprosessin tärkeydestä ja siihen osoitetusta panoksesta kertonee rekrytointiprosessissa keskeisellä sijalla oleva luontaisten taipumusten analyysi. (Perttunen, keskustelu tammikuu 2008.)

5.2 Verkoston systeemitason suorituskykymittaristo

Varamäki, Pihkala, Järvenpää ja Vesalainen (2004) ovat laajentaneet BSC:n verkostoajatteluun ja suomalaisiin pk-yritysverkostoihin potentiaalisesti soveltuvaksi. Pienissä ja keskisuurissa (pk) yritysverkostoissa systeemitason suorituskyvyn mittaaminen on ollut harvinaista, sillä mittaaminen on tapahtunut lähinnä kahdenvälisen suhteiden mittaamisella tai paneutumalla kustannuslaskentaan. Suorituskykymittaristoa on jossain määrin kehitetty ja sovellettu verkostoituneissa yrityksissä, mutta näkökulmana on ollut verkostoon kuuluva yksittäinen yritys – ei verkosto. (Varamäki ym. 2004, 52.)

Varamäki ym. (2004, 52) ottavat kantaa tutkimuksellaan siihen, mistä osa-alueista verkostotason suorituskykymittariston tulee muodostua. Kirjallisuuskatsauksen ja

empiirisen kokemuksen myötä he tulevat siihen johtopäätökseen, että verkostotason suorituskykymittaristo tulee rakentua BSC:sta sekä verkostopääoman kertymisen mallista. Verkoston systeemitason suorituskykymittaristo (kuvio 6) muodostuu toimintaa ja tulosta mahdollistavista tekijöistä, toimintaprosesseista sekä toiminnan tuloksellisuudesta.



Kuvio 6. Verkostotason suorituskyvyn elementit (Varamäki ym. 2004).

Varamäki ym. (2004, 59–60) toteavat verkoston toiminnan ja tuloksellisuuden perustan muodostuvan verkostossa vallitsevista, sosio-psykologisiin ominaisuuksiin viittaavista *arvoista ja kulttuurista*. Tärkeimpiä mitattavia asioita ovat luottamus verkoston jäseniin ja yrityksiin, sitoutuminen yhteistyöhön, yhtenäiset kumppanuusarvot sekä verkoston jäsenten vuorovaikutus, avoimuus ja kommunikointitavat. *Resursseilla ja osaamisella* tarkoitetaan verkostotoiminnassa olevaa kykyä tuottaa liiketoiminnalle keskeisiä tuotoksia ja luoda uusia toiminnan muotoja. Resurssit ja osaaminen voidaan jakaa tekniseen ydinosaamiseen, verkosto-osaamiseen sekä markkinaosaamiseen. Resursseja ja osaamista koskeva tarkastelu parantaa verkoston mahdollisuuksia tehokkaampaan verkostotoimintaan sekä resurssien uudelleenallokointiin.

Verkoston organisatoriset sidokset (verkoston rakenne) ja strategiset sidokset (strateginen riippuvuus, yhteinen strategia ja riskinotto sekä win-win tilanne) muodostavat *verkoston toimintamallit*. Rakenteet muodostuvat sekä verkoston formaalisuudesta että henkilöiden välisistä kanssakäymisistä yritysten rajapinnoilla. Verkoston toimintamallit sisältävät myös verkoston toimijoiden kyvyn suunnitella ja hyödyntää erilaisia verkoston toimintamalleja. (Varamäki ym. 2004, 60.)

Varamäen ym. (2004, 62) esittelemät kolme osatekijää, verkoston arvot ja kulttuuri, verkoston resurssit sekä verkoston toimintamallit, toimivat verkostopääoman elementteinä. Ne voidaan käsittää eräänlaisina rakenteellisina ja toiminnallisina valintoina, aikaansaannoksina sekä asiaintiloina, joista muodostuu koko verkoston tuloksellisuuden perusta. Ajattelumalli on sovellettu suoraan Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin kausaalilogiikasta. Verkostopääomat muodostavat resurssiperustan, josta seuraa verkoston suorituskyky prosessien laadun ja tehokkuuden suhteen, sekä tätä kautta asiakastyytyväisyyden ja viime kädessä taloudellisen menestyksen osalta.

Verkoston prosesseissa mitataan muun muassa tehokkuutta, joustavuutta ja innovatiivisuutta. Konkreettisina mittareina voidaan käyttää esimerkiksi prosessien läpimenoaikoja, yksikkökustannuksia, jalostusarvoa tai uusien tuotteiden lukumäärää. Verkoston *asiakastyytyväisyys* voidaan todeta ulkoisesti loppuasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyillä ja sisäisesti esimerkiksi reklamaatioiden lukumäärällä. On mahdollista käyttää myös verkoston sisäisiä asiakastyytyväisyysmittareita osapuolien toiminnan arviointiin. Kausaalilogiikan mukaan asiakastyytyväisyys ja verkostoprosessien

menestyksekkäs suorittaminen johtavat korkeaan taloudelliseen tuloksellisuuteen. Jos logiikka ei toimi, tulee viitekehysten kausaaliollettamuksiin tehdä tarkistuksia ja tarvittavia muutoksia. (Varamäki ym. 2004, 62.)

Taloudellisten tunnuslukujen ”yläkäsittinä” voidaan pitää verkoston kasvua, kannattavuutta ja arvoa. Kasvulla voidaan käsittää laadullinen tai määrällinen kasvu, konkreettisenä esimerkkinä liikevaihdon kasvu. Kannattavuuden kohdalla on mahdollista erottaa koko verkostoentiteetin kannattavuus, kärkiyritysten kannattavuus sekä kannattavuuden jakautuminen verkosto-osapuolten kesken. Kannattavuuden konkreettisenä mittarina voidaan käyttää esimerkiksi pääoman tuottoastetta. Taloudellinen lisäarvo (EVA) voidaan todentaa verkoston taloudellisen lisäarvon muodostumisesta ja sen jakautumisesta verkoston eri osiin. (Varamäki ym. 2004, 62–63.)

Varamäen ym. (2004, 59) verkostotason suorituskykymittariston hahmotelma on tekijöiden itsensäkin mukaan alustava viitekehys. Mittaristossa käytettävien lopullisten mittareiden työstäminen vaatii systemaattista toimintatutkimustyyppistä kehitysprosessia tiettyjen case-yritysverkostojen kanssa. Verkoston systeemitason suorituskykymittariston alkeellisuutta tuovat esille myös Verstas-projektin toteuttaneet Valkokari, Kulmala ja Ruohomäki (2006, 22), jotka näkevät laajan ja syvällisen tieteellisen ymmärryksen vielä pääosin puuttuvan suorituskyvyn elementtien vaikutuksista ja suhteista verkostoissa.

Valkokari ym. (2006) rakentavat Rautaruukki Oyj:n Ruukki Construction -divisioonan ja asennuspalveluista vastaavien yritysten yhdessä muodostavalle liiketoimintaverkostolle mittariston. Raportti kuvaa mittariston kehittämisessä sovelletun menettelytavan, jonka avulla kirjoittajat kertovat verkostoyritysten sitoutuneen valittuihin mittareihin ja niiden käyttöön. Kehitetty mittaristo rakentuu Kaplanin ja Nortonin (1992) BSC:ssa esitetyistä näkökulmista, jolloin kyseisessä verkostomittaristossa on otettu huomioon ulkoiset (asiakas, omistaja) sekä sisäiset (liiketoimintaprosessit, osaaminen ja oppiminen) mittarit. Valkokari ym. (2006) eivät täten soveltaneet Varamäen ym. (2004) BSC:sta johdettua viitekehystä. Valkokarin ym. (2006, 29–32) kokemukset BSC:n käyttämisestä yritysverkoston suorituskykymittaristona ovat positiiviset.

Varamäen ym. verkostotason suorituskykymittaristo on uskoaksemme ollut haasteellisen esiselvityksen senhetkinen lopputulos. Verkostopääoman kertymisen mallin ja BSC:n

integroiminen vaikuttaa loogiselta. Kuitenkin verkostopääoman kertymisen mallissa oleva arvot ja kulttuuri sisältyy BSC:in, sillä Balanced Scorecardien tulisi sisältää ainakin jollakin tasolla strategiapohjassaan organisaation arvojen ja kulttuurin pohdinnat. Verkoston toimintamallit ovat verkostojatteluun toimiva lisäys, mutta toisaalta johtamisulottuvuus ja toimintamallien taidokas organisointi kuuluvat haluttaessa sisäisten prosessien näkökulmaan. Ehkä asia on tuotu mallissa painotetummin esille siksi, että verkostojen kohdalla ongelma on tässä yhteydessä laajempi. Mallissa on huomioitu resurssit tehokkaasti, mikä on tärkeää myös alueellisessa kehittämisessä, mutta tämän ulottuvuuden esiin nostaminen voi tapahtua muullakin tavalla, kuin verkostojen elementtikokonaisuuden yhdistelmänä. (Skinnari, keskustelu marraskuu 2007; Perttunen, keskustelu tammikuu 2008.)

Naturpolis Oy toimii verkostomaisesti koordinoiden alueen yrityksiä ja eri yhteistyötahoja onnistuneeseen toimintaan. Ajattelemme, että verkostomuoto on lähellä kumppanuuksien arvoverkkoa, jossa kehittämissyhtiö on yksi verkoston solmukohtista (Perttunen, keskustelu tammikuu 2008). Verkoston suorituskykykymittariston kehittäjät eivät tuo esille sitä, minkä tyyppisen verkoston suorituskykyä sovelluksella voidaan mitata, mutta mielestämme sovellus sopii markkinataloudellisten ehtojen sisällä toimivien yritys-yhteistyöryhmien suorituskyvyn mittaukseen, ei niinkään esimerkiksi voittoa tavoittelemattoman organisaation, ja siihen muodostuvan verkoston mittaukseen. Tästä perusteluna muun muassa mallin yläkäsitteinä toimivat taloudelliset tunnusluvut, eivät toiminnan vaikuttavuutta kuvaavat mittarit. (Skinnari, keskustelu marraskuu 2007.)

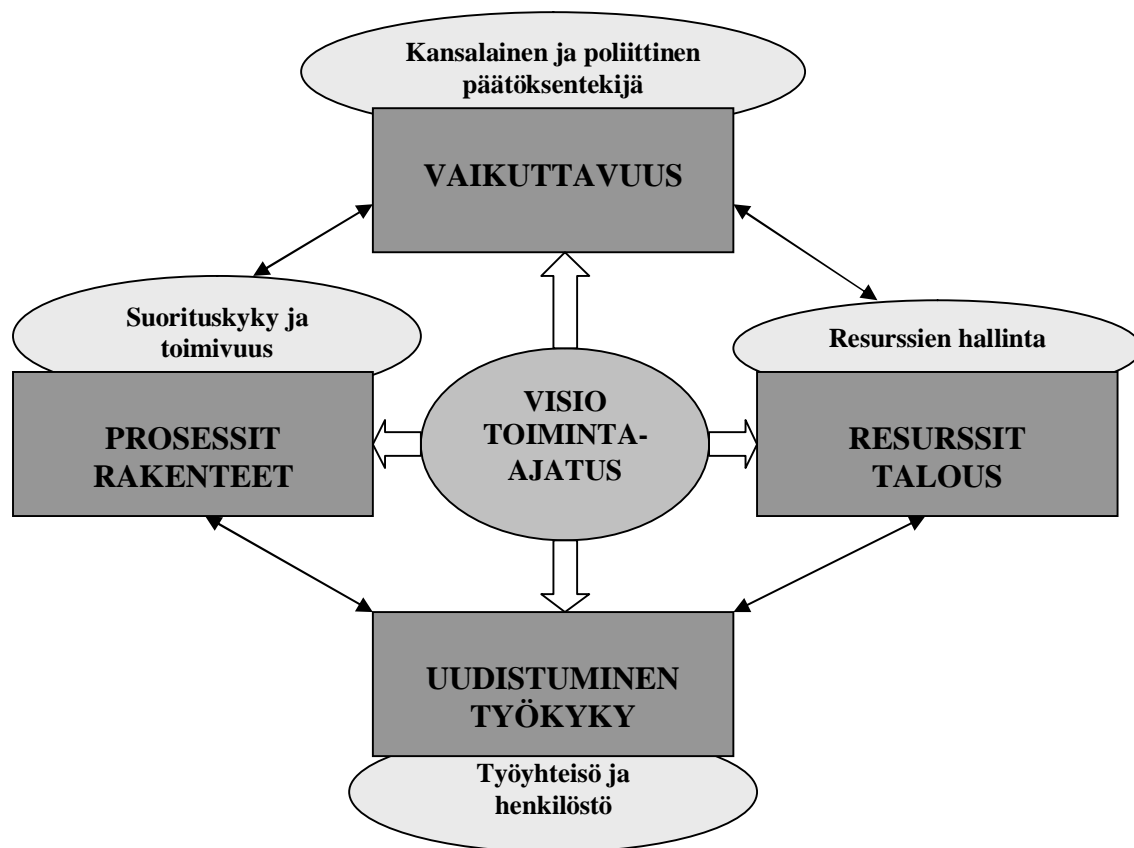
Malli tuntuu suuntautuvan mittaristokokoonpanoineen enemmän toimittajaverkoston tai alihankkijaverkoston toiminnan arviointiin kuin kumppanuuksien arvoverkon mittaamiseen. Mallissa emme myöskään näe haluttua strategialähtöisyyttä ja tavoitellun vision tuottamaa tehokkuutta. Tämä johtunee siitä, ettei verkostoilla ole vahvaa yhteistä strategiaa. Haluttu ja tavoiteltu tila saavutetaan silloin, kun verkostossa toimiminen hyödyttää jokaista toimijaa. Pelkässä win-win -tilanteiden tavoittelussa jää mittaamisen tulosten tai niiden kehittyminen toisarvoiseksi, ellei hyödyn määrää haluta kasvattaa ja kohdistaa mittaaminen tähän. (Skinnari, keskustelu marraskuu 2007; Perttunen, keskustelu tammikuu 2008.)

Varamäellä ym. (2006) näyttää olevan oikeat lähtökohdat ja komponentit BSC -mittariston rakentamiseen ja verkostojen suorituskyvyn mittaamiseen, mutta aluekehitykseen malli ei vielä sovellu. Naturpolis Oy:ssä olevista verkostopiirteistä johtuen sovellus voisi ehkä tulevaisuudessa toimia tässäkin kontekstissa, mutta vasta, kun malliin on tullut syvyyttä ja se on täsmentynyt muun muassa empiirisen tutkimuksen kautta. Ennen verkostotason mittaamista on hyödyllistä, että Naturpolis Oy:llä on onnistunut yritystason mittaristo. (Perttunen, keskustelu tammikuu 2008.)

5.3 Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys

Balanced Scorecardin poikkeuksellisen laaja levinneisyys ei ole jättänyt ulkopuolelleen julkista sektoria. Määttä ja Ojala kehittivät vuonna 1999 Hallinnon kehittämiskeskuksen (HAUS:in) kehitystyössä alkuperäisen BSC:n ja käytännön hankkeiden pohjalta BSC:n kansallisen version, tasapainoisen onnistumismallin eli tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehysten (kuvio 7). Mallin soveltamisalueeksi sopivat Määtän ja Ojalan (1999, 2) mukaan kaikki julkista toimintaa harjoittavat organisaatiot, ainoastaan tutkielmalle kriittiset kuntien ja valtion omistamat yhtiöt jäävät soveltamisalueen ulkopuolelle. Tämä johtuu siitä, että julkisen sektorin omistamat yhtiöt toimivat pääsääntöisesti liiketoiminnan periaatteiden mukaan, vaikkakin niiden toiminnassa tulisi ottaa huomioon niiden yhteiskunnallinen vastuu ja tehtävä (Määttä & Ojala 1999, 20).

Tasapainoisen onnistumisen malli on julkisen toiminnan erityispiirteisiin perustuva strategiaviitekehys, joka käsittää strategiaperustan (visio ja toiminta-ajatus) ja strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessit. Tasapainoisen onnistumisstrategian prosessissa lähtökohtana on toiminta-ajatus sekä visio, joiden kautta työstetään vaikuttavuuden-, resurssien ja talouden-, prosessien ja rakenteiden- sekä uudistumisen ja työkyvyn näkökulmia. Kuhunkin näkökulmaan määritellään kriittiset menestystekijät, jotka muodostavat strategisen onnistumisen ytimen. Tämän jälkeen menestystekijöille vahvistetaan onnistumista parhaiten kuvaavat arviointikriteerit, joiden tavoitteet osoittavat strategian toteutumisen. Näkökulmien tulee olla syy-seuraussuhteessa toisiinsa sekä erityisesti vaikuttavuuden näkökulmaan. (Määttä & Ojala 1999, 50–54.)



Kuvio 7. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys (Määttä & Ojala 1999).

Vaikuttavuudella Määttä ja Ojala (1999, 59–60) tarkoittavat asioita tai asiainiloja, joihin organisaatio pyrkii onnistuneesti vaikuttamaan pitkällä aikavälillä. Tällöin aikaansaadaan kehitystä tai muutosta, joka tyydyttää poliittisen päätöksentekijän, veronmaksajien tai kansalaisten ja kuntalaisten odotuksia, tarpeita ja yhteiskunnallisia tavoitteita. Vaikuttavuus käsitetään tässä yhteydessä myös yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisasteena julkisessa organisaatiossa. Vaikuttavuutta voidaan käsitellä myös kahteen eri osaan jaettuna riippuen siitä, kuinka välittömästi tai välillisesti organisaation yhteiskunnallinen tehtävä kohdistuu kansalaisiin asiakkaina, palvelun käyttäjinä, oikeutensa käyttäjinä tai velvollisuutensa täyttäjinä.

Asiakasvaikuttavuus tarkoittaa Määttän ja Ojalan (1999, 59) mukaan organisaation asiakaskunnan tarpeiden tyydyttämisastetta. Tällöin organisaation taustalla on selkeitä yksilö- tai yhteisöasiakkaita. Asiakasvaikuttavuuden keskeisin arviointialue on palvelun laatu ja sen parantaminen. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus taas kertoo organisaation yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisasteesta.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta korostavat etenkin voimakkaan toiminnallisen ohjausfunktion organisaatiot sekä toimijat, joilta puuttuu aito asiakassuhde.

Resurssien hallinnassa osoitetaan julkisen sektorin organisaatioiden sidosryhmille, että organisaatio käyttää sille uskottuja yhteiskunnan taloudellisia panoksia ja muita voimavaroja tuottavasti, taloudellisesti ja kustannustehokkaasti. Tunnussuureina tulisi käyttää sellaisia kokonaisuuksia, jotka parhaiten osoittavat tulevaisuudessa käytössä olevien ja olleiden resurssien onnistunutta hallintaa. *Prosessien ja rakenteiden* näkökulmassa tarkastellaan kaikkia organisaation prosesseja ja rakenteita, joiden suorituskyky on merkityksellistä tavoitellun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnan taloudellisuuden sekä tuottavuuden toteutumisessa. Tärkeää on tunnistaa ne prosessit, toiminnot tai rakenteet, joiden suorituskyvyn parannus on välttämätöntä, jotta asetetut yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet sekä sisäiset tuottavuustavoitteet voidaan saavuttaa. (Määttä & Ojala 1999, 60.)

Määttä ja Ojala (1999, 60–61) tuovat *uudistumisen ja työkyvyn* näkökulmassa esiin työyhteisön tai -yksikön kehittämiseen sekä henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, motivaatioon, osaamiseen ja työhön sekä työympäristöön liittyvät asiat. Uudistumisen lähtökohtana toimii niin työyksiköiden kuin koko organisaation innovaatio- ja kehittämistoiminta. Tällä voidaan suunnata huomio esimerkiksi palvelujen, tuotteiden, toimintatapojen ja -menetelmien uudelleenarviointiin. Uudistumisen näkökulman kautta tulisi varmistaa sellainen uudistuminen ja työkyky, joka osaltaan mahdollistaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, prosessien ja rakenteiden uudistamisen sekä resurssien taloudellisen ja tehokkaan käytön.

Määttä ja Ojala (1999, 58) ohjaavat strategisten näkökulmien pohdintaan seuraavien kysymysten avulla:

- mitkä ovat kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän odotukset organisaation onnistumiselle? (vaikuttavuus)
- miten taloudellisesti ja tuottavasti organisaatio käyttää sille uskottuja resursseja, kuten verovaroja, poliittisen päätöksentekijän ja ohjaavien organisaatioiden mielestä? (resurssit ja talous)

- kuinka suorituskykyinen ja rakenteellisesti oikea organisaatio on toteuttamaan sille asetetut tavoitteet? (prosessit ja rakenteet)
- miten varmistetaan uudistuminen sekä henkilöstön henkinen ja fyysinen työkyky? (uudistuminen ja työkyky)

Määttä ja Ojala (1999, 58) yhdistävät näkökulmat aikakäsitteisiin. Uudistumisella ja työkyvyllä valmistaudutaan tulevaisuuteen, prosessit ja rakenteet yhdessä vaikuttavuuden kanssa perustuvat nykytilan arviointiin, ja resurssien kohdalla toteutuneiden resurssien hallinta viestii menneisyyttä ja suunnatut resurssit tulevaisuutta. Onnistumisen kannalta tärkeää on näkökulmien keskinäinen yhteys sekä niiden tasapainoinen toteuttaminen.

Tasapainoinen onnistumisstrategia eroaa Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardista Määttän ja Ojalan (1999, 51–52) mukaan ainakin siinä, että BSC:n lähtökohtien, vision ja strategian lisäksi suomalaisen julkishallintoon kehitetty malli ottaa kulmakivekseen toiminta-ajatuksen strategisine vastuineen. Strategiaperusta ei ole kuitenkaan onnistumisstrategiassa valmiina annettu, vaan se syntyy osana prosessia. Kyseinen prosessi on enemmän kuin pelkkä strateginen mittaristo strategian laadinnan ja etenemisen arvioinnin johdosta. Tasapainoisessa onnistumisstrategiassa näkökulmat pohjautuvat käytössä olevaan julkisen hallinnon tuloksellisuuskäsitteistöön, sekä käsitykseen laadusta ja henkilöstön työkyvystä julkisen hallinnon kilpailukykytekijöinä. Kun alkuperäisen BSC:n menestystekijöiden ja niiden arviointikriteereiden tavoitteiden laadinnasta puuttuu selkeä systematisointi, tuotetaan ne kyseisessä sovelletussa viitekehyksessä systemaattisesti osallistavassa tulosmatriisityöskentelyssä.

Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys on kehittämissyhtiöiden ja alueellisen kehittämisen ydintä ajatellen varteenotettava. BSC -sovelluksen näkökulmat vastaavat pääpiirteissään kokonaisuutta, mitä kehittämissyhtiöiden toiminnalla ja aluekehitykseen käytettävien panoksien tuotoksilla halutaan kertoa. Mittaristo on visuaalisesti miellyttävä ja mittariston laadintaprosessi menestystekijöineen vaikuttaa miellyttävältä ja yksinkertaiselta tavalta lähteä purkamaan haastetta. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007; kehittämissyhtiö, strategiakeskustelu lokakuu 2007.)

Määttä ja Ojala tuovat tasapainoisessa onnistumisstrategiassa tehokkaasti esiin vaikuttavuuden näkökulmaa, mikä vastaa Naturpolis Oy:n mittaristolta vaadittavan,

kriittisen piirteen toivottua esilletuontia. Määttä ja Ojala (1999, 67) painottavat prosessien ja rakenteiden, resurssien ja talouden sekä uudistumisen ja työkyvyn olevan mahdollistajia organisaation vaikuttavuudelle. Mahdollistavien näkökulmien menestystekijöiltä edellytetään vähintään välillistä yhteyttä vaikuttavuuden toteutumiseen. Vaikuttavuuden korostaminen ja hienojako asiakas- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden välillä on ehdottomasti suuri positiivinen tekijä tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehyydessä (Skinnari, keskustelu marraskuu 2007).

Skinnarin (marraskuu 2007) kanssa käydyssä keskustelussa koskien Määttä ja Ojalan (1999) sovellusta totesimme kaipaavamme tiiviimpää linkitystä viitekehysten näkökulmien mittareiden välillä. Alkuperäisen Balanced Scorecardin kehittymisen myötä nousseiden strategiakarttojen logiikka jäi vaillinaiseksi tässä yhteydessä. Ymmärrämme myös mallin kehittäjien perustelut toiminta-ajatuksen nostamiseen vision rinnalle strategiaperustaksi. Emme sinällään katso, että Naturpolis Oy:ssä tulisi lähteä viemään toiminta-ajatusta strategiaperustaan, vaan näemme, että tarvittaessa visio on yhdessä strategian kanssa mittaristoa ohjaava pohja. Lisäksi sovelluksessa esitetty ajatus siitä, että viitekehys sisältää myös strategiaperustan laadinnan, ei välttämättä ole tarpeellista Naturpolis Oy:ssä. Koska mittaristoprojekti laaditaan elinkeinostrategian päivityksen yhteydessä, voitaisiin strategiaperustan tarkistus tehdä Määttä ja Ojalan laadintaohjeen pohjalta.

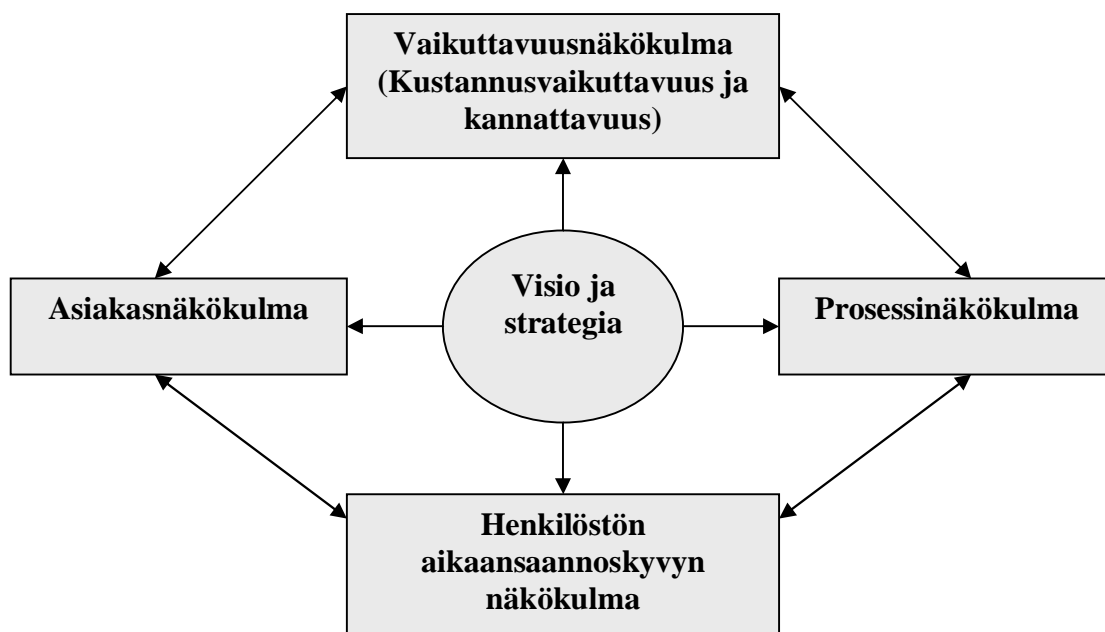
5.4 Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointi

Lumijärvi (1999, 3–4) on kunta-alan tuloksellisuustyöryhmän aloitteen ja keskustelujen pohjalta koonnut muistion, jonka tarkoitus on toimia kunta-alan tuloksellisuusarvioinnin kehittämistyön perustana. Muistiossa on käsitelty laaja-alaisesti tulosarviointia, tuotu esiin tarve tulosarvioinnin suosituksen uudistamiselle ja esitelty uudistamista toteuttavan sekä käyttökelpoisen keinon hahmottaa kuntien tuloksellisuusarviointia. Tämä keino tai tapa on Balanced Scorecardiin pohjautuva.

Strategisen johtamisen tärkeys on ulottunut kunnalliseen toimintaan 2000-luvulla, mikä tuloksellisuuden arvioinnissa tarkoittaa määrällisten ja laadullisten vaateiden tasapainottamista sekä henkilöstöön, uudistumiseen ja oppimiseen liittyvien kompetenssien hyödyntämistä pitkällä aikavälillä. Toisaalta kunnan sisäisten toimintojen tehokkuus sekä

kaikesta toiminnasta saavutettava vaikuttavuus tulee asettaa kunnallisella puolella johtamisen ja tuloksellisuuden arvioinnin tavoitteeksi. (Lumijärvi 1999, 9.)

Tästä johtuen Lumijärvi (1999, 12) sovittaa Kaplanin ja Nortonin (1992) BSC:n julkiseen toimintaympäristöön, jolloin kunnan tuloksellisuusarvioinnin perusnäkökulmat muodostuvat vaikuttavuus-, asiakas-, prosessi- sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmista (kuvio 8).



Kuvio 8. Kunnan tuloksellisuusarvioinnin perusnäkökulmat (Lumijärvi 1999).

Lähtökohtana tuloksellisuusarvioinnissa tulee olla kunnan strateginen suunnittelu. Mittaristot rakennetaan näkökulmiin palvelutoiminnan perusarvoista ja niitä toteuttavista visioista, strategioista, vahvuuksista ja painopisteistä. Näistä elementeistä muodostuvat myös palveluajatus ja tavoiteltava vaikuttavuus. Alkuperäisen BSC:n tavoin mittaristo konkretisoi strategiaa sekä visiota valittujen ja kokonaisuutta oleellisesti kuvaavien mittareiden kautta. Tuloksellisuusarviointi tulee linkittää osaksi kunnan aktiivista suunnittelu- ja seurantajärjestelmää. (Lumijärvi 1999, 11–12, 27.)

Vaikuttavuus muodostuu Lumijärven (1999, 13–16) mukaan palvelujen (kustannus)vaikuttavuudesta, riittävydestä ja kohdentuvuudesta sekä olennaisista kerrannaisvaikutuksista. Vaikuttavuudella tarkoitetaan palveluprosessien tai -järjestelmien

onnistuvuutta aikaansaada haluttuja vaikutuksia, mikä ilmenee usein jonkinasteista muutoksena asiakkaiden tilanteeseen. Vaikutukset voivat olla subjektiivisia kokemuksia tai määrällisiä muutoksia. Vaikuttavuudessa tulee ottaa huomioon suhteellisen välittömät vaikutukset. Välilliset vaikutukset eivät ole relevantteja, elleivät ne ilmennä luonteeltaan olennaisia ja merkittäviä sivuvaikutuksia, jotka antavat positiivista tai negatiivista lisämerkitystä itse vaikutuksen tuottamaan hyötyyn.

Riittävyden ja kohdentuvuuden mittarit ovat alueellisen yhteisön kollektiivista tilannetta kuvaavia ja toimialueeseen liittyviä. Kohdentuvuudessa kuvataan palveluiden kohdistumisen onnistumista kriittisimpään tarpeeseen. Riittävyttä ja kohdentuvuutta on mielekästä mitata vaikuttavuuden yhteydessä silloin, kun toiminta-ajatus sisältää näihin tavoitteisiin liittyviä mainintoja. Vaikuttavuuden ilmentämisessä suhteutetaan toiminnallinen puoli taloudelliseen puoleen, jolloin toiminnan on oltava kustannushyötysuhteeltaan vaihtoehtoisia toimintamalleja kannattavampaa. (Lumijärvi 1999, 17–18.)

Asiakasnäkökulmaan Lumijärvi (1999, 13, 18–20) sisällyttää palvelun laadun, asiakkaiden tyytyväisyyden ja palveluyksiköiden keskinäisen yhteistyön sekä palvelujen saatavuuden. Palveluiden laatu on asiakkaan välittömän kohtaamisen ja siinä tapahtuvan palvelutilanteen laadukasta suorittamista. Hyvä laatu on edellytys, mutta ei tae vaikuttavuudelle. Laatua voidaan mitata objektiivisesti havaintoina arvioimalla palvelujen tuottamisen puitteita tai subjektiivisesti kokemusten ja mielikuvien kautta. Mittarit voivat olla positiivista tai negatiivista tilaa kuvaavia. Laatua voidaan arvioida esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksilla. Arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota myös asiakkaiden palveluodotuksiin ja palvelukuvaan.

Prosessinäkökulmaan kuuluvat palveluprosessien sujuvuus, taloudellisuus ja tuottavuus. Ulottuvuus sopii erityisen hyvin julkiselle sektorille, sillä toimintojen ajallisen sujuvuuden parantamiseen on kiinnitetty huomiota koko 1990-luvun ajan. Tuloksellisuusarvioinnissa on kuitenkin tarpeellista keskittyä vain keskeisiin tehokkuus- ja toimitusaikamittareihin, jottei mittaamisesta tule liian raskas ja vaikeasti hallittava tarpeettoman laajojen rakenne- ja johtamismittareiden johdosta. Tuottavuudella tuodaan esille prosesseista syntyvien suoritteiden ja tuottamisessa käytettyjen resurssien suhdetta. Tuottavuutta voidaan käyttää vertailuperustana esimerkiksi palkkauksen kehitykselle.

Taloudellisuudella taas tarkoitetaan yhden tuotoksen valmistamisesta aiheutuvien kustannusten määrää. Myös kapasiteetin käyttöastetta tai suoritteiden määrää voi olla perusteltua mitata. Jos yksiköllä on maksullista palvelutoimintaa, voidaan sen taloudellisuutta kuvata myös liiketoiminnan mittareilla. (Lumijärvi 1999, 20–22.)

Henkilöstön aikaansaannoskyvyssä tarkastelun kohteena ovat palveluhenkilöstön osaaminen, innovatiivisuus, jaksaminen ja viihtyvyys. Lumijärvi (1999, 22–23) painottaa henkilöstön olevan kuntien työvoimavaltaisessa palvelujen tuottamisessa keskeisin resurssi. Aikaansaannoskyky heijastuu pitkälle ja vaikuttaa olennaisesti muihin arvioitaviin näkökulmiin. Ulottuvuuden mittarit voidaan jakaa henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja henkilöstöinvestointien kuvaajiin. Tällöin mittareina voidaan käyttää niin yhteistyökykyisyyttä, pätevyyttä ja innovatiivisuutta kuin palkkauksellisia panostuksia, koulutusta ja kehitystä sekä henkilöstön vaihtuvuuskustannuksia.

Lumijärvi (1999, 12–13) toteaa, että kunnalliselle puolelle sovelletussa mallissa on BSC:sta poiketen pienempi painotus tulos- ja suoritusmittareiden ilmenemisellä ja jaolla. Tärkeämpää on se, että mittareilla on kiistaton yhteys strategiaan ja menestykseen. Lumijärvi painottaa kuitenkin mallissaan Kaplanin ja Nortonin tapaan henkilöstön sitoutumisen tärkeyttä, säännöllistä sekä ajantasaista arvo- ja strategiakatsausta, sekä vuorovaikutusta ja siitä syntyvää toimintaa etenkin johdon, työntekijöiden, poliittisten päätöksentekijöiden sekä palvelun käyttäjien välille.

Tuloksellisuuden kokonaisarvioinnilla tarkoitetaan muuttujien tietojen yhdistämistä. Tärkeää on, että kussakin näkökulmassa kehitystä seurataan muutaman avainmittarin avulla, joista voidaan tarvittaessa saada tarkempia toissijaisia lukuja. Silti mittareiden herkkyyks tulee muistaa säilyttää reagoitokyvyn varmistamiseksi. Kokonaisarviointi edellyttää mittareilta ajallista keskinäisyyttä, mittauksellisuutta, pelkistettävyyttä ja yksikkökohtaisuutta. Mittareita kuvataan Lumijärven mallissa BSC:n mukaisesti tulokortteina. BSC:ssa korostettu eri näkökulmien ja mittareiden painottaminen kokonaistuloksellisuuden arvioinnissa voidaan halutessa tehdä myös kunnallisella puolella. Tällöin painotukset tunnuslukujen lopullisissa tiedoissa, tavoitteissa ja kannustamisessa tulee päättää kunnissa ja yksiköissä itse. Mittareiden tulostiedon tulkinta tavoitteiden tai aiempien vuosien tilanteeseen suhteuttaen, verrokkiryhmiin verraten tai benchmarkingia käyttäen antaa mahdollisuuden tuloksellisen tason päätelmille. (Lumijärvi 1999, 23–25.)

Lumijärven BSC -sovelluksen lähtökohdat ovat samat kuin Määtällä ja Ojalalla (1999) eli julkisen puolen Balanced Scorecardin kehittäminen. Lumijärven viitekehys vaikuttaa pääosin samankaltaiselta kuin Määtän ja Ojalan malli. Poikkeavuutena voidaan katsoa Lumijärven painotuksen asiakasnäkökulmaan, kun taas Määtä ja Ojala ovat huomioineet tehokkaammin resurssien ja talouden näkökulman. (Skinnari, keskustelu joulukuu 2007.)

Totesimme yhdessä Skinnarin kanssa joulukuussa 2007 käydyssä keskustelussa, että Lumijärven (1999) mallista huokuu vahva teknisyyden ja kustannuspainotteisuuden tunne. Vaikka vaikuttavuus on ulottuvuuksista keskeisin, se ei ilmenny Määtän ja Ojalan tavalla asiakas- tai yhteiskunnallisella näkemyksellä, vaan kustannuspainotteisena. Vaikuttavuuden näkökulmassa Lumijärvi vähätteli välillisten vaikutusten mittaamisen merkitystä. Tämän koemme negatiivisena, sillä alueellisessa kehittämisessä ja sitä ilmentävissä mittareissa on välillisten vaikutusten mittaamisella toiminnan luonteen vuoksi oma painoarvonsa.

Tietyyntyyppistä teknisyyttä kuvaa sekin, että kunnan tuloksellisuusarvioinnin mallissa prosessinäkökulma ei sisällä toiminnalle kriittisiä kokonaisuuksia, vaan sujuvuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden. Tuloksellisuudessa korostetaan tehokkuus- ja toimitusaikamittareita, jotka eivät sovi kehittämissyhtiön relevantteihin toimintamittareihin, ja taloudellisuudessa esimerkiksi kapasiteetin käyttöastetta. Positiivista Lumijärven BSC -sovelluksessa on alueellisen kehittämisen kontekstista henkilöstönäkökulman nosto avainresurssin paikalle. Vaikka Lumijärvi (2001) on soveltanut BSC -versiotaan poliisin strategiaan ohjaus- ja arviointijärjestelmiin hyvin tuloksin, emme näe mallin vastaavaa soveltuvuutta kehittämissyhtiöiden ja alueellisen kehittämisen ympäristössä. (Skinnari, keskustelu joulukuu 2007.)

6 NATURPOLIS OY:N STRATEGINEN MITTARISTO

Tutkielman kuudennessa luvussa perustelen kehittämissyhtiön strategiselle mittaristolle valitun viitekehysten, kuvaan kehittämisprosessin kulun ja esittelen kehitetyn organisaatiotason strategisen mittariston. Kehittämisprosessin kuvauksessa ilmenee Räsäsen (2007, 46) esittämä tarve kuvailla eri osapuolten osallistuminen kehittämiseen. Osallistumisessa ja yhteistoiminnallisuudessa huomioitiin ne reunaehdot, joita organisaatiokulttuuri ja ryhmän jäsenten muut työtehtävät kehittämisprosessille antoivat.

Poliittisen kysymyksen (mitä) perustelen toiminnan oikeutuksella eli moraalilla (miksi). Tällä vastaan Räsäsen (2007, 46) esittämään kysymykseen siitä, miksi juuri tällainen kehittäminen on tärkeää. Oikeutus ei tässä tapauksessa ole perinteisenä, ajalle tyypillisenä syynä mielletty maksimaalisen voiton tai kilpailuedun tavoittelu. Oikeutus on siinä, että kehittämissyhtiölle myönnetään toimintaansa vuosittain palvelusopimukseen perustuen kuntien ja kaupungin varoja. Toimintaa tehokkaasti ja vaikuttavasti hoitaen kehittämissyhtiö täyttää yhteiskunnan määrittelemän tehtävän menestyksekkäästi ja onnistuneesti. Tavoitteena ja kehittämisen arvoina ovat alueen ihmisten ja elinkeinoelämän kehittäminen sekä hyvinvointi. Kehittämisprosessin tuotoksella, strategisella mittaristolla, on tärkeä rooli kehittämissyhtiön menestyksekkään toiminnan ohjauksessa ja varmistamisessa. Samalla mittaristo ja julkilausutut näkökulmat sekä kriittiset tekijät tuovat yhtiön toimintaan läpinäkyvyyttä.

6.1 Valittu viitekehys ja perustelut valinnalle

Valitun viitekehysten perustelussa haluan lyhyesti tuoda esiin muun luovan ajattelun ja ongelmanratkaisukeinojen kartoituksen. Tarkastelin syksyllä 2007 sähköisesti saatavia alueiden elinkeinostrategioita benchmarking -idealla. Minulla tutkijana oli tavoitteena saada käsitys elinkeinotoiminnassa käytetyistä suorituskyvyn mittaamiseen liittyvistä hyvistä käytänteistä ja elinkeinotoimintaa eri alueilla kuvaavista mittareista sekä tavoista johtaa niitä. Varsinaisia kehittämissyhtiöiden mittaristoja tai mittareita ei elinkeinostrategioissa luonnollisesti esiintynyt. Ymmärrys elinkeinotoiminnan kuvaamisessa käytetyistä mittareista kuitenkin kasvoi.

Elinkeinotoimintaa kuvaavia mittareita on runsaasti erilaisia. Tyypillisenä piirteenä on yleismittareiden eli tulostittareiden, kuten väestön kehityksen, laaja esiintyvyys. Muutamia yksittäisiä mielenkiinnon herättäviä mittareita löytyi. Elinkeinostrategioissa nousi selkeästi esiin alueiden kehittymisen kuvaamisen, ja sitä tukevien organisaatioiden suorituskyvyn sekä toiminnan arvioinnin rajallisuus, sekä erityisesti mittaamisen haasteellisuus ja sen vaikeahko kokonaisuuden hallittavuus.

Marraskuussa 2007 kävin Helsingissä hakemassa kohdeorganisaation ja kehittämisryhmän edustajana ideoita Sekes Ry:n järjestämästä kehittämisryhtiöiden yhteisestä tapaamisesta "Toiminnan laatu ja mittaaminen". Aiheen tiimoilta kokoontuvissa tapaamisissa pohditaan kehittämisryhtiöiden toiminnan mittaamisen haastetta ja tavoitteena on löytää yhteinen tapa mittaamiselle. Tapaamisia oli jo pidetty aikaisemmin yksi lokakuussa, jossa en itse ollut paikalla. Kokoontumisia on lyhyellä aikavälillä tarkoitus jatkaa siihen asti kunnes haasteeseen voidaan vastata jonkinasteisella kokonaisuudella.

Mittaamisen kehittämisen työryhmä oli lokakuussa pidetyssä tapaamisessa valinnut viitekehikseen Logical Frameworkin, jota käytetään etenkin erilaisten projektien ja hankkeiden onnistuneisuuden arvioinnissa. Hankkeet ja projektit ovat alueellisessa kehittämisessä työkalu, eikä niiden arviointikehys tunnu suoranaisesti soveltuvan hankkeita työkalunaan käyttävän kehittämisryhtiön kokonaisvaltaisen kehittämistyön mittaamiseen. Logical Frameworkin lähestymistapa on analyysimainen, eikä ota huomioon esimerkiksi organisaation strategiaa. Malli palvelee vain kehittämistyön yhden osan arviointia.

Osallistuminen kuitenkin vahvisti käsitystäni siitä kuinka haastavaa mittariston kehittäminen on, kuinka vaikeaa on hahmottaa mittaamisen kokonaisuutta ja keskustella syvällisesti sekä tuloksellisesti ongelmasta. Ongelmanratkaisun tärkeys motivoi minua jatkamaan ratkaisukentän syvällistä jäsentämistä ja kehittämisryhmää viemään mittariston kehittämisprosessia ennakkoluulottomasti eteenpäin ja tarjoamaan valitun BSC -viitekehiksen pohjalta jäsenneily ratkaisu haasteeseen.

Pohtiessamme kehittämisryhtiön ja aluekehityksen peruslähtökohtia sekä viitekehikon reunaehdot listasimme yhdessä Perttusen (tammikuu 2008) kanssa julkisen sektorin

yhtiöittämän elinkeinotoiminnan eroja Määttä ja Ojalan (1999, 29) kokoaman yritystoiminnan ja julkisen toiminnan eroavaisuuksien rinnalle (kuvio 9)

Piirre	Yritystoiminta	Julkinen toiminta	Julkisen sektorin yhtiöittävä elinkeinotoiminta
Perustehtävä	Tuotteiden ja palveluiden myynti tulojen ja voiton saamiseksi	Yhteiskunnallisten tehtävien hoitaminen, julkisten palveluiden tuottaminen ja järjestäminen	Yrityspalvelujen, hanketoiminnan ja aluemarkkinoinnin hoitaminen niin, että alueen yritysten liikevaihto kasvaa
Tulosvastuu ja tilivelvollisuus	Osakkeen omistajalle (shareholder)	Panoksenhaltijalle; kansalaisia edustaville poliittisille päätöksentekijöille, osin välittömästi kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille (stakeholder)	Osakkeiden omistajille (kunnat) sekä suoraan yrityksille ja toimialaryhmille.
Onnistumisen kriteeri	Kannattavuus, pääoman tuotto (shareholder value)	Tuloksellisuus; vaikuttavuus, taloudellisuus, tuottavuus (stakeholder value)	Tuloksellisuus ja vaikuttavuus (yritysten kannattavuuden kasvu), taloudellisuus, tuottavuus
Asiakas	Subjekti, joka valitsee ja käyttää.	Subjekti/ anonyymi objekti, jonka puolesta valitaan ja joka käyttää	Ensisijassa subjekti, joka käyttää, toissijaisesti kunta
Rahoitus	Asiakkaan maksamat ja yrityksen saamat tulot	Kansalaisen maksamat ja valtion ja kuntien saamat verot ja osin myös maksut	Pääasiassa kuntien maksamat palvelusopimukseen perustuvat maksut sekä rahoittajien rahoitusosuudet (hankkeet). Pieneltä osin (asiakkaiden) yritysten suoraan maksamat maksut

Kuvio 9. Yritystoiminnan, julkisen toiminnan ja julkisen sektorin yhtiöittämän elinkeinotoiminnan eroja (mukauttaen Määttä ja Ojala 1999).

Poikkeavuuksia tarkastellessa voidaan havaita, että kehittämissyhtiö hoitaa perustehtäväänään julkisen toiminnan ulkoistamaa tehtävää. Tämä tehtävä tulee hoitaa onnistuneesti alueen yritysten liikevaihtoa kasvattaen. Perustehtävänä ei siis ole tuottaa voittoa tai pelkästään tuottaa tai järjestää palveluita. Tulosvastuu ja tilivelvollisuus ovat kehittämissyhtiöllä yritystoimintaa laajemmalle joukolle, kehittämissyhtiön omistajille

kunnille sekä suoraan yrityksille ja toimialaryhmille. Tilivelvollisuus ja tulosvastuu eivät kuitenkaan ole yhtä laaja-alaista kuin julkisen toiminnan. (Perttunen, keskustelu syyskuu 2007; sähköpostikeskustelu tammikuu 2007.)

Asiakkaana yhtiötetyllä elinkeinotoiminnalla on ensisijaisesti asiakas eli yritys, joka palvelua käyttää, mutta asiakkaina ovat myös toissijaisesti kunnat. Kehittämissyhtiöiden rahoitus muodostuu irrallisesti, pääasiassa kuntien maksamista palvelusopimuksiin perustuvista maksuista. Rahoitus hankkeisiin tulee rahoittajien rahoitusosuuksista sekä pieneltä osin yritysten suoraan maksamista maksuista. Onnistumisen kriteeri on yhtiötetyllä elinkeinotoiminnalla monipuolinen. Onnistuneen ja menestyksekkään kehittämissyhtiön vaateita ovat tuloksellisuus ja vaikuttavuus, mikä ilmenee alueen yritysten kannattavuuden kasvuna, sekä taloudellisuus ja tuottavuus. (Perttunen, keskustelu syyskuu 2007; sähköpostikeskustelu tammikuu 2007.)

Yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä yhtiötetyllä elinkeinotoiminnalla on toiminnassa ja piirteissä selkeitä eroja. Näiden pohjalta päätelimme yhdessä Skinnerin (lokakuu 2007) ja Perttusen (tammikuu 2008) kanssa, ettei yksityisen tai julkisen sektorin strategiset suorituskykymittarit tai BSC -mallit suoraan sovellu kehittämissyhtiöiden tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaamiseen. Edellisissä luovan ajattelun ja sen arvioinnin luvuissa tarkastelimme BSC:a ja sen eri sovelluksia sekä toimme esille tutkijan ja toimijoiden positiivisia sekä negatiivisia näkemyksiä mallien käyttökelpoisuudesta aluekehittämisen kontekstiin.

Analysoinneissa ja näkemyksissä totesimme, ettei Kaplanin ja Nortonin (1992) BSC sovellu kohdeorganisaation mittariston pohjaksi. Kaikki käsittelemämme BSC -sovellukset olivat mielenkiintoisella tavalla muokattu sovellustilanteisiin onnistuneesti, mutta valmista viitekehystä alueellista kehittämistä tavoittelevan kohdeorganisaation käyttöön ei kuitenkaan löytynyt. Sen sijaan sovelluksista nousi esiin yksi potentiaalinen viitekehys, jonka uskomme muokattuna tarjoavan Naturpolis Oy:lle kokonaisvaltaisen työkalun kehittämisprosessiin.

Strategisen mittariston kehittämisprosessiin valittu viitekehys on Määtän ja Ojalan (1999) tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys. Näkemykset mallista ja sen soveltuvuudesta aluekehittämisen kontekstiin on esitetty edellä viitekehukseen tutustumisen yhteydessä.

Lyhyesti perustellen valittu viitekehys ja sen pohjana oleva punainen lanka on looginen ja konkreettinen. Erityistä kiitosta malli saa siitä, että sen näkökulmat vaikuttavat olevan hienosäädön jälkeen kohdeorganisaatioon soveltuvat ja sen kriittisimmän toimintakokonaisuuden vangitseva. Lisäksi viitekehysten laadintaprosessi on kohdeorganisaatioon sopiva ja vaiheiltaan yksinkertainen, mutta dynaaminen.

Kokonaisuudessaan tasapainoinen onnistumisstrategia on alueellisen kehittämiseen tähtäävän organisaation ajatusmaailmaa lähellä, mikä vahvasti ajatustamme mallin soveltuvuudesta (Skinnari, keskustelu joulukuun 2007). Viitekehystä on muunnettu kohdeorganisaatioon sovellettaessa, johtuen edellä esitetystä julkisen sektorin ja sen omistaman yhtiön poikkeavista lähtökohdista ja toimintalogiikasta.

6.2 Mittaristoprojektin vaiheiden kuvaus

Balanced Scorecard -kirjallisuudessa on erilaisia projektimalleja ja laadintaprosesseja BSC:n toteuttamiseen organisaatiossa (Kaplan & Norton 1996; Olve ym.1998; Toivanen 2001). Naturpolis Oy:n mittaristoprojekti mukautuu Määtä ja Ojalan (1999, 53–54) näkemukseen strategiaprosessista, jossa alkuun koostetaan uusi strategiaperusta eli toiminta-ajatus ja visio. Seuraavaksi pohditaan viitekehukseen sisältyviä näkökulmia kiteyttämällä ulottuvuuksiin kahdesta viiteen kriittistä menestystekijää. Menestystekijät ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin organisaation menestykseen (Määttä & Ojala 1999, 62). Tämän jälkeen kartoitetaan menestystekijöitä parhaiten kuvaavat arviointikriteerit.

Strategiaprosessin aloitus ja suunnittelu käynnistyi lokakuussa 2007, jolloin kehittämisryhmä kokoontui yhteen. Kävimme yhdessä läpi kehittämisprosessin tavoitteet ja roolit, mittaristoproessin vaiheet sekä mittauksen tarkoituksen. Kokoontumisessa keskustelimme yleisesti aiheesta ja alueellisen kehittämisen suuntaviivoista. Jokainen toimialavastaava kertoi toimialansa kuulumiset, ja kävimme uudistettavaa elinkeinostrategiaa hyväksikäyttäen toimialojen SWOT -analyysit läpi. Kokoontumisen tärkeimpänä antina pidimme toimialojen tilanteen päivitystä ja yhteisen mielipiteen muodostumista alueellisen kehittämisen painopisteistä. Painopistealueet ovat Koillis-Suomessa kansainvälisyys, osaaminen, saavutettavuus, verkostoituminen sekä ympäristö. (Kehittämisryhmä, strategiakeskustelu lokakuun 2007.)

Esitin strategiakokouksessa mitaamisen tarkoituksen ja tavoitteen yhteydessä alustavan hypoteesin siitä, miltä mittariston rakenne mahdollisesti tulee näyttämään. Esittelyn kohteena oli Määtän ja Ojalan (1999) tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys. En halunnut liikaa kiinnittää huomiota kuvioon, mutta näytin mallin sen takia, että kehittämisryhmän jäsenet saisivat mielikuvan siitä millä tavalla kokonaisuus voidaan hahmottaa. Halusin kannustaa jäseniä siihen ajatukseen, että monimuotoinen alueellinen kehittäminen on mallinnettavissa vaikeasta olemuksesta huolimatta.

Mittariston kehittämisprosessi päätettiin kytkeä hyvin nopeasti osaksi Koillis-Suomen elinkeinostrategian päivitystä (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007). Päivityksen yhteydessä lokakuussa 2007 syntyi ajatus siitä, että alueen elinkeinokentän ja sen kehityksen arviointi tulisi tulkituksi toimialaryhmien kautta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yleisen tason mittariston oheen valituille toimialoille muodostettaisiin ”toisen tason” mittaristot, jotka tulkitsevat käytännöllisestä näkökulmasta yrityselämän tilaa ja samalla viestisivät toimialoilla tehdyn työn tuloksellisuudesta. (Kehittämisryhmä lokakuu 2007.)

Keskustelin yhdessä Skinnarin kanssa lokakuussa 2007 yleisen tason mittariston kriittisistä menestystekijöistä. Tarkoituksena oli löytää ja pukea sanoiksi niitä alueellisen kehittämisen kokonaisuuteen vaikuttavia kriittisiä tekijöitä, joita ilman Koillis-Suomen elinkeinoelämä ei voisi tulevaisuudessa toimia menestyksekkäästi ja vaikuttavasti. Menestystekijöiden tulisi mahdollistaa alueellisen kehittämisen ja kehittämisyrityksen vision. Perinteisiä aluekehityksen mittareita, kuten työmarkkinoita, osaamista, aluetaloutta ja väestöä (Antikainen 2004), päätettiin sisällyttää mittaristoon siltä osin, kuin mihin toimintamme olennaisesti voi vaikuttaa. Mittariston tuli sisältää alueellisen kehittämisen menestystekijänä ainakin väestön kehityksen. Kehittämisyritys pystyy välillisesti vaikuttamaan tähän tekijään. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007.)

Pääsääntöisesti halusimme muodostaa menestystekijät organisaation strategiaperustasta. Kehittämisyrityksessä voimakkaan strategisen painoarvon saaneet toimialatyö, kasvuohjelma, rekrytointipalvelut sekä kansainvälistyminen haluttiin sisällyttää vahvasti tähän yhteyteen. Tämän lisäksi mitaamisessa tuli ottaa huomioon Koillis-Suomen aluekeskuksen innovaatio-, vetovoima- ja kumppanuuspainotukset. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007; Naturpolis Oy:n liiketoimintasuunnitelma LTS 2007.)

Pohdimme niitä tekijöitä, jotka kertovat toimintamme tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Toimintamme vaikuttavuutta todentavat muun muassa alueen vetovoimaisuuden lisääminen, alueen ihmisten kasvanut hyvinvointi, sekä yrityselämän kasvu ja kehittyminen. Näiden saavuttamisessa ehdottoman kriittisiä tekijöitä ovat kasvuohjelma ja toimialatyö, jonka strateginen painotus tulee näkymään mittariston toisella tasolla. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007.)

Kasvuohjelma kehittää toiminnassaan uutta yrityspohjaa ja vie eteenpäin alueen kasvuhakuisten yritysten mahdollisuuksia kasvaa entistä menestyksekkäämmiksi toimijoiksi. Kasvuyritykset ja syöttökanavan ensimmäinen vaihe, hautomoyritykset, ovat kriittinen menestystekijä ja niihin panostaminen on olennaista. Kansainvälisyys etenkin matkailun kautta on huomioitava. Osaaminen on kriittinen tekijä, ja osaamisen kasvu sekä sen kehittäminen tulee vaikuttamaan koko elinkeinoelämän kehitykseen. Rekrytointipalveluiden puolella ilmenevä kriittinen menestystekijä on työvoiman saatavuuden varmistaminen, sillä ilman osaavaa työvoimaa ja työntekijäresurssia eivät alueen yritykset voi toimia. (Skinnari, keskustelu lokakuu 2007.)

Mittaristoprojekti jatkui marraskuussa 2007, jolloin hahmotimme jokaisen toimialavastaavan kanssa toimialojen tilan, toimialan halutun vision, kriittiset menestystekijät ja niihin vaikuttavat toimenpiteet. Yhden toimialan pohdinnassa mukana olivat minun lisäksi Skinnari ja alan toimialavastaava. Samalla keskustelimme olennaisista, toimintaa ilmentävistä mittareista ja niiden tavoitetasoista. Olin tehnyt etukäteen tapaamiseen keskustelurungoksi paperin, jossa käsiteltiin toimintaympäristöanalyysi, visio ja menestystekijät, toimenpiteet sekä tavoitteet symbolisesti "taistelujen ja tarvittavien voittojen" muodossa. Tekijöiden määrittely tapahtui tapaamisessa keskustelemalla ja haastamalla jokaista toimialavastaavaa innovatiiviseen sekä rohkeaan oman toimialansa tulevaisuuteen katsomiseen, mutta toisaalta taas realistiseen pohdintaan siitä, mitä voidaan tavoitella, tehdä ja mitata. Jokaiselta toimialalta tuli löytää strategisesti tärkeät ja olennaiset toiminnot. (Kehittämisryhmä, toimialakohtainen keskustelu marraskuu 2007.)

Kehittämisryhmän toisen kokoontumiskerran toteuttaminen toimialakohtaisena keskusteluna koettiin merkittäväksi askeleeksi jokaisen toimialan mittariston kehittämisen polulla. Tarkoituksena oli saattaa alkuun toimialavastaavan vastuulla oleva

toimialakohtainen työ kannustaen ja yhdessä pohtien. Keskustelu tapahtui toimialavastaava kerrallaan, jotta vastaavien kokemusta voidaan tuoda tehokkaasti esiin pelkäämättä, että jokin toimiala jää keskustelussa toisen varjoon. Kokoontumisen jälkeen lähetin sähköpostitse keskustelun kulun ja siitä tekemäni muistiinpanot toimialavastaavien käyttöön, jotta he voivat jatkaa toimialastrategioiden työstöä muistiinpanojen avulla.

Joulukuussa 2007 olin kartoittanut alkuperäisen Balanced Scorecardin ja sen eri sovellukset, jolloin totesimme, ettei valmista viitekehystä aluekehityksen käyttöön ole, mutta hypoteesi Määtän ja Ojalan tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehystä oli osoittautunut oikeaksi. Mittaristoprojektia jatkettaessa päätimme entistä enemmän hyödyntää viitekehysten antia pitäen kuitenkin tarvittavaa liikkumavaraa mallin muokkaamiseen. (Skinnari, keskustelu joulukuu 2007.)

Jotta toimialavastaavat pystyivät jatkamaan toimialatason strategiatyötä, työstimme Skinnarin kanssa matkailutoimialan strategian esimerkinomaiseksi mallinnukseksi joulukuussa 2007. Samalla kehitimme yleis- ja toimialakohtaisia mittareita eteenpäin pohtien esimerkiksi sitä mahdollisuutta, että jokaista toimialaa mitattaisiin samoilla mittareilla. Tulimme siihen tulokseen, että toimialat poikkeavat niin merkittävästi toisistaan, että toimialakohtaiset piirteet, toiminta ja toimialaympäristö eivät pakollisten yhteisten mittareiden kautta tulisi esille. Havaitimme kuitenkin, että tietyt mittarit sopivat jokaiselle toimialalle ja nämä halusimme tulevan esille toimialakohtaisissa strategioissa. Tällaisia mittareita olivat kasvuyritysten lukumäärä ja liikevaihto, toimialan liikevaihto, uudet työpaikat sekä toimialan palkkatulon kehitys. Lisäksi annoimme mallinnuksessa tilaa toimialakohtaisille tavoitteille ja mittareille. Mallinnus jaettiin toimialavastaaville ja heitä pyydettiin jatkojalostamaan toimialastrategia kehittyneempään muotoon. (Skinnari, strategiastyöstö joulukuu 2007.)

Mittaristoprojektin ja strategiapäivityksen arviointi toteutettiin joulukuussa 2007. Arviointi tuntui olevan paikallaan viitekehysten selkiinnyttyä ja mittaristoprojektin ja elinkeinostrategian päivityksen edetessä. Paikalla olivat alueellisen koulutussektorin eli ammatti-instituutin edustajia, alueen luottamushenkilöitä ja kehittämisryhmän jäsenet. Tavoitteena oli kokonaisprosessin informointi, seudun toimijoiden mukaan ottaminen mittaristo- ja strategiapäivitykseen sekä kokonaisprosessiin sitouttaminen. Annettu palaute oli kehittämisryhmälle positiivista, etenkin koulutussektorin ja toimialojen välillä käyty

keskustelu yrityselämän ja koulutuksen täsmähakuisuudesta sai tarvittavaa potkua. (Strategiapäivityksen arviointi, joulukuu 2007.)

Alueellisen kehittämisen ja toimialavastaavien työ konkretisoituu yritys kentällä. Osa toimialavastaavista katsoi hyödylliseksi miettiä toimialan visiota ja strategiatyön painopisteitä yhdessä alan yritysten kanssa. Esimerkiksi toimialavastaava Väisänen haastoi strategiatyöhön mukaan kaupallisten palveluiden yritykset yhteisessä kokoontumisessa joulukuussa 2007. Etenkin visio oli herättänyt paljon keskustelua ja samalla muu strategiatyö oli saanut toimialan yritys kentän hyväksynnän. (Väisänen, keskustelu joulukuu 2008.)

Tammikuussa 2008 tapasin Skinnarin tavoitteenamme pohtia alueellisen kehittämisen menestystekijöiden arviointikriteereitä ja mittareita. Mittareiden suhteen haaste oli suuri. Aluekeskuksella oli ollut käytössään tiettyjä mittareita, mutta määrällisten mittareiden lisäksi tulisi huomioida myös laadulliset mittarit. Sisäasianministeriön asiantuntijaryhmän antamassa aluekeskusohjelman palautteessa painotetaan määrällisten tavoitteiden esittämisen yhteyteen myös laadullisia tavoitteita, joiden määrittely vahvistaisi osaltaan toteutuksen vaikuttavuutta ja tulosten arviointia (Aluekeskusohjelma 2007–2010, 99). Balanced Scorecard -kirjallisuudessa on esitetty yksityiselle sektorille listamaisesti esimerkkejä eri näkökulmien mittareista, jolloin mittari voidaan helpommillaan valita luettelosta (mm. Olve ym. 1998). Kohdeorganisaatiossa mittarivaihtoehdot ovat toisenlaiset. Valmiita käyttökelpoisia mittarivaihtoehtoja ei pääsääntöisesti ole.

Olin tarkastellut ennen tammikuun tapaamista eri lähteistä (mm. Oulun innovaatiostrategia 2007–2013; Turun seudun elinkeinostrategia 2004–2010; Ylä-Savon seutu strategia 2004–2010; Joensuun seudun elinkeino-ohjelma 2007–2010; Hämeenlinnan seudun elinkeinostrategia 2005–2010) mahdollisia muualla käytännön toiminnan yhteydessä kehitettyjä relevantteja mittareita, joilla voisimme kuvata menestystekijöiden saavuttamisen arviointia. Tarkastelu osoitti mielenkiintoisia kokonaisuuksia ja käyttökelpoisia mittareita strategioita työstäneiden seutujen omiin tarpeisiin, mutta huomattavaa käyttökelpoisuutta kohdeorganisaatioon tai alueen kehittämiseen ei löytynyt.

Tästä syystä lähdimme tammikuussa 2008 yhdessä Skinnarin kanssa miettimään mittareita ennakkoluulottomasti oman strategiatyön avulla. Pohdimme, mitkä ovat kriittisten

menestystekijöiden tavoitetilat ja millä voisimme todentaa onnistuneemme menestystekijöiden toteuttamisessa. Tällä tekniikalla kävimme läpi menestystekijän kerrallaan. Keskustelu ja kriittinen pohdinta toi sysäyksen organisaatiotason menestystekijöiden ja niitä todentavien mittareiden kehittämiseen. Määrittelimme kriittisille menestystekijöille noin kymmenen senhetkistä mittaria. Antoisaa oli myös pohtia mitä näkökulmia kehittämissyhtiön vastuu ja visio edellyttävät mittaristossa. Tämän johdosta muodostimme ensimmäistä kertaa mittareille alustavat näkökulmat. Näitä olivat voimavarat eli resurssit, innovaatiot ja tuloksellisuus tai vaikuttavuus. (Skinnari, keskustelu tammikuu 2008.)

Mittaristoprojekti jatkui kehittämissyhmän kokoontumisella tammikuussa 2008, jolloin ryhmässä käsiteltiin yhdessä minun ja Skinnarin työstämää organisaatiotason mittaristoversiota. Tapaamisessa olivat mukana kehittämissyhmän jäsenet lukuun ottamatta minua ja toimitusjohtaja Perttusta. Ryhmä täsmensi organisaatiotason kriittisiä menestystekijöitä ja niitä toteuttavia toimenpiteitä sekä mittareita. Kehittämissyhmä muokkasi organisaatiotason mittariston voimavara- ja innovaationäkökulmia. Innovaatioihin määriteltiin menestystekijäksi kärkitoimialojen yritysten innovatiivisuus ja resursseihin yritysten omistajavaihdokset. (Kehittämissyhmä, keskustelu tammikuu 2008.)

Uutena kokonaisuutena kehittämissyhmä oli lisännyt kansainvälistymisen ja siihen menestystekijäksi viennin kehityksen. Kansainvälisyyteen oli pohdittu useita eri mittareita, kuten kansainvälisten matkailijoiden määrää seudulla ja matkailutulojen kehitystä sekä kansainvälisten lentojen lukumäärää. Keskustelua herättivät myös ryhmäläisten roolit mittaristoprojektissa, jolloin epäselvyyksien vuoksi täsmennys rooleihin ja vastuisiin oli aiheellista. Ennen tapaamista toimialavastaavat olivat aloittaneet toimialamittaristojen mallinnuksen työstön, mutta mikäli kysyttävää tai kommentoitavaa löytyi, ryhmäläiset keskustelivat asiasta yhdessä. Kehittämissyhmä oli jälleen vienyt prosessia eteenpäin. (Kehittämissyhmä, keskustelu tammikuu 2008.)

Tammikuussa päätimme, että koostan kertyneestä materiaalista mittaristoversion BSC -malliin. Kehittämissyhmän edellisen keskustelun ja aivoriihen tulosta hyödyntäen sekä kehittämissyhmän aikaisempia keskusteluja ja niistä tehtyjä muistiinpanoja, yhteisiä näkemyksiä sekä omaa näkemystä ja rohkeaa luovaa ajattelua käyttäen kehitin

kohdeorganisaation BSC -version. Versio muistutti visuaalisesti sovellettavaa viitekehystä ja Balanced Scorecardia. Lisäsin version näkökulmiksi mittaristoprojektin alkuväteen eli vaikuttavuuden, jota aikaisemmin olimme puhutelleet tuloksellisuutena, sekä prosessit ja resurssit. Nämä sisältyivät myös tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehukseen ja ne tuntuivat sopivan hyvin kehitettävään mittaristoon.

Ennakkoluulottomasti, mutta tarkkaan harkiten sidoin näkökulmiin jo pohdittujen mittareiden lisäksi oman näkemyksen ja kokemuksen kehittämissyhtiön sekä sen prosessien- ja verkostoitumisen kriittisistä menestystekijöistä ja mittareista. Skinnarin kanssa lokakuussa pohtimistamme vaikuttavuuden tekijöistä pilkoin yrityselämän kasvun ja kehittämisen kehittämissyhtiön toiminta-ajatuksen mukaisesti alueen yritysten liikevaihdon kasvuksi ja uusien työpaikkojen luonniksi seudulle. Jäin myös miettimään yksityiselle sektorille tärkeitä omistajille suunnattuja mittareita. Kehittämissyhtiössä oli läpi syksyn noussut esiin tarve todentaa se, että omistajat eli kunnat ja kaupunki olivat tyytyväisiä toimintaan. Ehdotin muista ulottuvuuden tekijöistä luonteeltaan poikkeavaa omistajatytyväisyyttä vaikuttavuuden yhdeksi menestystekijäksi.

Innovaatiot -kokonaisuuden nimesin innovaatioiden ja uudistumisen näkökulmaksi. Tämä johtuu siitä, että osaamisen tärkeys alueen kehittymisessä nousi jo ensimmäisessä kehittämissyhtiön pohdinnassa esiin. Ilman osaamista ei elinkeinoelämässä tapahdu innovaatioita tai uudistumista. Kansainvälisyys sai näkökulmaan rinnalleen verkostoitumisen, sillä miellän näiden sitovan toisiaan läheisesti yhteen. Ratkaisuani tuki se, että alueen yritysten, koulutusorganisaatioiden sekä tutkimuslaitosten verkostoituminen alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla on keskeinen tekijä taloudellisen kehityksen ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä (Koskenlinna 2005, 16). Verkostoitumista voidaan siis pitää kehittämistyön kulmakivenä. Kansainvälisyys on alueelle ominainen menestystekijä, johon seudullinen usko on vahvaa. Verkostoitumisella tuetaan myös alueen kansainvälistymistä.

Verkostoitumisen näkökulmaan halusin nostaa rohkeat avaukset ja irtiöt uusien yhteistyökumppanien luomiseksi. Laajat yhteistyökuviot esimerkiksi muotitalo IVANA Helsingin sekä filosofi Pekka Himasen kanssa voi luoda useissa eri muodoissa ainutlaatuista etua alueelle, joka voi realisoitua yrityselämän taloudellisena etuna. Ajattelin myös, että useissa yhteyksissä toimialavastaavien esiin tuoma, yrityksiin kohdistuva vaade

kieli- ja liiketoimintaosaamisen kasvattamiseen vaatii tiivistä verkottumista koulutussektorin kanssa, jotta esimerkiksi onnistunutta täsmäkoulutusta saadaan järjestettyä.

Sovellusta tehdessä havahtuin siihen, että prosesseissa ja rakenteissa tuli käsitellä kehittämissyhtiön eli toimijaorganisaation kokonaisuutta ja sen kriittisiä toimintoja vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Pohdin sitä, mitkä tekijät ovat koko kehittämissyhtiön toiminnan menestyksen taustalla. Näillä tekijöillä tuli ja tulee olla merkittävin sekä dynaamisin vaikutus aluekehitykseen. Neljä muuta näkökulmaa kuvastavat toiminnoilla vaikutettavaa alueellisen kehittymisen tilaa.

Naturpolis Oy:n kriittisiksi prosesseiksi ehdotin asiakaslähtöistä toimintaprosessia, markkinointiviestinnän tehostamista, ennakoitotoiminnan- ja henkilöstön kehittämistä sekä kehittämissyhtiön hallinnoimien hankkeiden vaikuttavuutta. Menestystekijöiden arviointikriteereiksi kokosin muutamia vaihtoehtoisia mittareita. Kokonaisuus alkoi mittaristossa hiljalleen muodostua, mutta etenkin prosessit -ulottuvuuden menestystekijöiden kriittisyys koko mittaristolle vaati sitä, että oikeita ja relevantteja tekijöitä tuli pohtia koko kohdeorganisaation ja etenkin kehittämissyhtiön toimitusjohtaja Perttusen kanssa. Tammikuussa 2008 kävimme yhdessä Perttusen kanssa läpi kehitetyn version, jolloin viitekehys sai kriittisen, mutta rakentavan palautteen. Prosessien sekä muiden näkökulmien menestystekijät olivat pääosin olennaisia ja strategisia, muutamia tekijöitä lisättiin yhdessä, mittareista osa poistettiin ja muutama lisättiin vaihtoehtoisiksi. Kehittämäni viiden näkökulman viitekehys sai palautetta siitä, onko perinteistä näkökulmakokonaisuutta ja -lukumäärää välttämättä rikottava.

Kuten aikaisemmin moninäkökulmaisten tasapainotettujen mittaristojen käsiteltäessä todettiin, BSC:n näkökulmia voi olla useampia kuin neljä, jos sillä on toimintaa ohjaava merkitys tai jos halutaan erikseen painottaa esimerkiksi toiminnan luonteesta kumpuava erityispiirrettä (Toivanen 2001, 59–60; Määttä & Ojala 1999, 58). Koemme kansainvälisyyden ja verkostoitumisen olevan kehittämisen mahdollisuuksina ja piirteinä niin vallitsevat, että niiden painottaminen omana näkökulmana on perusteltua ja tässä yhteydessä järkevää (Skinnari, keskustelu tammikuu 2008).

Tapasimme kehittämisryhmän kanssa tammikuun lopussa, jolloin arvioimme ja veimme jälleen eteenpäin kehitettyä mallia yhdessä. Strategiaperusta, näkökulmat ja menestystekijät olivat tässä vaiheessa jo melko konkreettisesti hioutuneet, nyt keskustelimme niiden tärkeydestä ja siitä, voimmeko oikeasti vaikuttaa näihin asioihin. Keskustelua voidaan samalla pitää mallin toimivuuden ensimmäisenä testauksena. Mikäli selkeitä kausaalisuhteita kehittämisyrityksen prosessien ja alueellisen kehittämisen näkökulmien välillä ei olisi voitu havaita, ei kehittämisyrityksen toimintojen olisi voitu ajatella vaikuttavan esimerkiksi vaikuttavuutta ilmentäviin menestystekijöihin. Syyseuraustekijöitä kuitenkin löytyi. Teimme myös pieniä muutoksia itse mittaristoon. Kansainvälisyyden ja verkostoitumisen näkökulmaan lisäsimme lähialueyhteistyön ja alueen voimavaroihin ympäristön ja luonnon tärkeyttä resurssina kuvaavan ekologisuuden sekä sen huomioimisen. (Kehittämisryhmä, strategiakeskustelu tammikuu 2007.)

Helmikuussa 2008 suurin osa toimialavastaavista oli työstänyt toimialastrategiansa. Seuraavaksi oli aika testata organisaatiotason mittaristoa uudestaan linkittämällä siihen toimialastrategiat ja niiden mittaristot. Muutaman päivän kestäneessä vaiheessa tarkistimme yksi toimiala ja -vastaava kerrallaan toimialakohtaiset strategiat ja keskustelimme tulisiko strategiaa muokata uudelleen menestystekijöiden, toimenpiteiden tai mittareiden kohdalla, vai joko voimme pitää toimialastrategiaa lopullisena. Mikä tärkeämpää, jokaisen toimialan kohdalla mietimme sitä, mihin organisaatiotason mittariston menestystekijäkeskusteluun toimiala ottaa omalla strategiallaan kantaa. (Kehittämisryhmä, toimialakohtainen keskustelu helmikuu 2008.)

Saimme tulokseksi sen, että jokainen toimiala vaikuttaa organisaatiotason mittariston aluekehityksen näkökulmiin kattavasti ja kokonaisvaltaisesti, sillä yksikään ulottuvuus ei jäänyt keskustelematta jonkin toimialan kanssa. Prosessit -näkökulma jätettiin linkityksen ulkopuolelle, sillä prosessit kertovat enemmänkin siitä, millä keinoin kehittämisyritys ja sen yksi työkalu, toimialat tulevat työssään saavuttamaan tavoitteensa ja sitä kautta vaikuttamaan yhteisiin tavoitteisiin. Toimialatyö edellyttää jo itsessään määriteltujen toimintojen käyttöä. Tasapaino yleistason mittariston ja toimialatason mittaristojen kanssa toimi. Toisin sanoen toimialastrategiat toteuttavat tehokkaasti niitä toimintoja, joilla on vaikutus yhdessä toteamiimme alueen kriittisiin menestystekijöihin. Tämän huomion konkreettinen esiintuominen näytti osoittavan toimialavastaaville oman työnsä ja toimialan merkityksen kokonaisvaikuttavuuteen. Tavoitteena osittain olikin, että linkitys motivoisi

toimialavastaavia omassa työskentelyssä ja myöhemmin toimialan kehityksen mittaamisessa. (Kehittämisryhmä, toimialakohtainen keskustelu helmikuu 2008.)

Helmikuun lopussa istuimme alas viimeiseen yhteiseen palaveriin, johon oli kutsuttu koko kehittämisyrityksen henkilöstö eli myös kehittämisryhmän ulkopuoliset henkilöt. Organisaation henkilöstölle oli lähetetty etukäteen sähköisesti valmistumaisillaan oleva organisaatiotason mittaristo, johon sai halutessaan tutustua ennen varsinaista kokousta. Kokouksessa pidin henkilöstölle lyhyen katsauksen siitä mitä meidän oli tarkoitettu tekävän ja esittelin organisaatiotason mittariston, jonka katsoimme olevan lähellä lopullista versiota. Selitin lyhyesti mallin idean ja sen pääkohdat. Painotin olemassa olevaa mahdollisuutta vaikuttaa mittaristoon ja pyysin jokaiselta kommentteja ja näkemyksiä keskustelun alustukseksi. Keskustelua syntyi ja sen johdosta päätimme lisätä mittaristoon resurssien näkökulmaan menestystekijöiksi saavutettavuuden ja väestön rakenteen kehityksen. (Naturpolis Oy:n aamupalaveri, helmikuu 2008.)

Kehittämisyrityksen markkinoinnista vastaava markkinointipäällikkö Lampela oli poissa yrityksen käytöstä mittaristoprojektin loppuvaiheessa. Kuitenkin ennen mittariston kehittämistyön päätyttyä keskustelin Lampelan (helmikuu 2008) kanssa etenkin markkinointiin liittyvien menestystekijöiden mittareista. Keskustelun lomassa kehitimme markkinointiviestinnän tehostamiseen ja työvoiman saatavuuden varmistamiseen sen hetkistä vaihtoehtoa konkreettisemmat mittarit. Näiden korjauksien jälkeen totesimme yritystason strategisen mittariston olevan valmis (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008).

6.3 Naturpolis Oy:n strateginen mittaristo ja näkökulmien esittely

Kehittämisprosessin lopputuotteena, Naturpolis Oy:n mittaamisongelman ratkaisuna, kehitimme seuraavan organisaatiotason strategisen mittariston (kuvio 10).





Kuvio 10. Naturpolis Oy:n strateginen mittaristo prosessimallinnuksessa.

Naturpolis Oy:n haasteena oli saavuttaa kokonaisnäkemys seudun kehittämisen kannalta kriittisistä menestystekijöistä, joihin kehittämissyhtiön omalla menestyksekkäällä toiminnalla voidaan vaikuttaa. Kehitetyn strategisen mittariston strategiaperusta syntyy sekä kehittämissyhtiön että aluekeskuksen määrittelemien visioiden yhdistelmästä. Yhtiön aikaisempi visio ei mielestämme riittänyt kuvaamaan sitä tilaa, missä haluamme kehittämissyhtiön ja alueen olevan vuonna 2012. Uudessa visiossa määritimme seuraavan: *"Koillis-Suomi on Euroopan johtava luontoon tukeutuvan osaamisen ja yrittämisen alue kärkinään kansainvälinen outdoor -matkailu ja puutuoteteollisuus sekä esimerkillinen uusiutuvan energian tuotanto. Tehokkuudestaan ja innovatiivisuudestaan tunnettu Naturpolis kehittämissyhtiö kokoaa yritykset ja sidosryhmät tulokselliseen alueelliseen, kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön"*. (Naturpolis Oy:n aamupalaveri, helmikuu 2008.)

Vaikka Määtän ja Ojalan (1999, 55) mukaan strategiaperusta tulee muodostua toiminta-ajatuksen täsmentämisestä ja vision luomisesta, oli kehittämissyhtiön toiminta-ajatus alueen yritysten liikevaihdon kasvattamisesta ja työpaikkojen määrän lisäämisestä liian suppea alueellisen kehittämisen todentavaan mittaristoon. Siksi kehittämissyhtiössä halusimme jättää toiminta-ajatuksen pois ja keskittää strategiaperustassa kaiken huomion alkuperäisen BSC:n mukaisesti visioon. Mittaristo sisältää tästä huolimatta kehittämissyhtiön toiminta-ajatuksen ja täten yhtiö kantaa tässä yhteydessä sille annetun vastuun. (Skinnari, keskustelu tammikuu 2008.)

Vision toteutuminen edellyttää mittaristolta viittä näkökulmaa, jotka ovat vaikuttavuus, innovaatiot ja resurssit, kansainvälisyys ja verkostoituminen, resurssit sekä prosessit. *Vaikuttavuuden näkökulmassa* käsitellään tekijöitä, jotka kertovat alueen ja etenkin sen yritys-elämän kehittymisestä. Ulottuvuuden menestystekijöiksi muodostuivat seudun vetovoimaisuus ja tunnettuus, alueen hyvinvointi, yritysten liikevaihdon kasvu, uusien työpaikkojen luominen sekä omistajatytyväisyys. Vetovoimaisuus nähdään tärkeäksi etenkin kahdesta syystä. Vetovoimaisuuden avulla alueelle saadaan uusia resursseja, osaajia ja yrittäjiä. Sitä kautta vahvistuu tietoisuus ja mielikuva siitä, että alueelta löytyy yritystoiminnassa tarvittavaa voimavaraa. Toisaalta seudun vetovoimaisuus ja hyvä imago ovat tärkeitä myös alueella jo asuville ihmisille oman identiteetin ja itsetunnon kannalta. Mielikuvien maailmassa ja huomiotaloudessa vetovoimaisuuden arvo nousee jatkuvasti. Vetovoimaisuutta mitataan imagotutkimuksen kautta, mutta myöhemmin mahdollisesti

myös mediaseurannan kautta. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008; Lampela, keskustelu helmikuu 2008.)

Alueen hyvinvointia mitataan seudun kotitalouksien tulojen kasvulla. Hyvinvointi kulminoituu siihen, että alueen yritys-elämä otetaan huomioon, mutta alueen hyvinvointi koostuu myös alueen ihmisten eheydestä. Alueen kehittämisen tärkeä tavoite on eheys, jota voidaan verrata taikinan tekemiseen. On tärkeää, että taikinaan tulee oikeat ainekset ja erityisesti oikea sitko eli sitovuus. Alueellisen kehittämisen sitkon tekemistä täytyy jatkaa. Yritysten liikevaihdon kasvattaminen ja uusien työpaikkojen luominen alueella ovat paitsi Naturpolis Oy:n primääritavoitteita, myös ihmisten hyvinvoinnin ja toimeentulon perusta. Menestystekijöitä mitataan alueen yritysten liikevaihdon prosentuaalisena kasvuna, uusien työpaikkojen prosentuaalisena kasvuna sekä työttömyysasteen laskuna. Alueen yritysten kasvu ja hyvinvointi tulee pitkälti kasvuyrityksistä. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Omistajatytytyväisyyttä ja sitä ilmentämää omistajatytytyväisyyskyselyä voidaan pitää sekundaarimenestystekijänä ja -mittarina, joka korostaa perinteistä mittausnäkökulmaa eli omistajan huomioimista. Omistajatytytyväisyys haluttiin ottaa mittaristoon mukaan pitkän harkinnan jälkeen vaikka se ei ilmennä alueen kehittymistä. Menestystekijä liittyy kuitenkin edellä mainittuun vertaukseen alueen eheyden sitkosta. Tässä tulee esiin se, että alueen toimijoiden täytyy ajatella alueellisesta kehittämisestä yhteisen näkemyksen mukaisesti. Tällöin hyvän kehittämisen sekä sen vaikuttavuuden käsitys on samansuuntainen sekä toimijoilla että omistajilla. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Innovaatioiden ja uudistumisen näkökulmaan nimesimme tekijöitä, joilla varmistetaan seudun elinkeinoelämän kasvava osaaminen ja tulevaisuuden yritys-kentälle ehdottoman tärkeä uudistuminen. Ulottuvuudessa pohditaan, millä toiminnan alueilla kehittämissyhtiö voi viedä yritys-elämän uudistumista eteenpäin. Menestystekijöiksi muodostuivat osaamisen kasvattaminen, kärkitoimialojen yritysten innovatiivisuus, kasvuyrityksiin panostaminen sekä innovatiiviset hautomoyritykset. Alueen kehittyminen tapahtuu ensi ja viimekädessä osaamisen kehittymisellä. Nykypäivänä alueen elinkeinoelämän resursseina korostuvat ensin osaajat ja sitten vasta yritykset. Jos seudulta löytyy yritys-elämän osaajia, sinne hakeutuu tämän perusteella sellaisia yrityksiä, jotka tarvitsevat toiminnassaan erityisesti näitä osaajia. Osaamisen kasvu on taustamuuttujista ja tavoitteista tärkeimpiä. Jos sitä ei ole, pohja muun tyyppiselle uudistumiselle on heikkoa. Alueen ihmisten yleisen

tason osaamisen kasvua mitataan toisen asteen tutkinnon suorittaneiden osuuden prosentuaalisella kasvulla työikäisistä sekä korkeakouluissa suoritettujen tutkintojen lukumäärän prosentuaalisella kasvulla. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Kärkitoimialojen, eli matkailun ja puutuoteteollisuuden, yritysten innovatiivisuus on uudistumisen yksi menestystekijä. Seudulta tulee löytyä yrityksiä, jotka ovat innovatiivisia ja kulkevat rohkeasti muita edellä. Tehtävänä on tukea kehittämistyöllä myös tätä puolta. Mittariksi tälle menestystekijälle asetimme myönnettyjen teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin kehityshankkeiden sekä työvoima- ja elinkeinokeskuksen (TE-keskus) kehittämistukien prosentuaalisen kasvun. Tukia saaneiden yritysten voidaan katsoa olevan innovatiivisia, sillä esimerkiksi Tekesin avustusta myönnetään pääosin tutkimuksellisiin ja haastaviin projekteihin, joissa tavoitteena on tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008; Tekes 2008.)

Kasvuyrittäjyys on kansantalouden kasvun ja kilpailukyvyn suhteen merkittävä tekijä. Yrityskannan kasvu ja uusiutuminen sekä näiden seurauksena syntyvä tuotannon ja tuottavuuden kasvu vaikuttavat merkittävästi talouden ja työllisyyden kasvuun. (KTM 2004, 15.) Kasvuyrityksiin panostaminen on tärkeää, vaikka uusista yrityksistä ainoastaan yhdestä viiteen prosenttia on kasvuyrityksiä (Tekes 2008). Näiden esiin haravoiminen kehittämismielessä on hyödyllistä, vaikkakin kasvuyrityksistä osa hoitaa kasvun itsenäisesti. Yritysmassasta noin joka viides yritys on luonteeltaan sellainen, joka heittäytyy kasvun mahdollistavaan imuun silloin, kun heille tarjotaan tai tarjoutuu mahdollisuus siihen. Tällaisissa yrityksissä on potentiaalia enemmän kuin keskimääräisissä yrityksissä. Naturpolis Oy:n kasvuohjelmahankkeen kautta yrityksiä kannustetaan siirtymään oikein johdetuiksi itsenäisiksi kasvuyrityksiksi. Kasvuyrityksiin panostamista mitataan kasvuohjelman yritysten lukumäärällä ja kasvuyritysten liikevaihdon prosentuaalisella kasvulla. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Innovatiiviset hautomoyritykset ovat kasvuyritysten rinnalla tärkeä kehittämisen kohderyhmä. Uusi innovatiivinen yritys tai olemassa olevan yrityksen toiminnan uudistaminen vaikuttavat muiden yritysten toimintaan luomalla vahvempaa kilpailupainetta. Tämä pakottaa reagoimaan ja tehostamaan omaa toimintaa tai ryhtymään uudistumaan ja innovoimaan. (KTM 2004, 15.) Hautomoyritykseksi voi tulla vasta

liikeideatasolla oleva potentiaalinen yrittäjä, tai jo olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun kehitystä kaipaava yritys. Hautomoyrityksiin tulee löytää ne todelliset kultajyvät, jotka voivat nousta merkittäviksi ja hyviksi kasvuyrityksiksi. Nämä yritykset eivät kuitenkaan tee sitä, jos niille ei tarjota tietyn tyyppistä kasvuympäristöä. Hautomoyritysten palvelutarjonta käsittää myös verkostoyhteydet sekä sosiaalisen kannustuksen yrittäjyyteen. Innovatiivisia hautomoyrityksiä mitataan niiden lukumäärän kasvulla. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Kansainvälisyyden ja verkostoitumisen näkökulmassa on tuotu esiin alueelle osittain omaleimainen, osittain alueelliselle kehittämiselle yleinen vaade. Ulottuvuudessa pohditaan millä keinoilla uudistumista ja vaikuttavuutta voidaan viedä eteenpäin. Jotta alue ja kehittämisyritys pystyvät kehittymään, tulee vahvasti huomioida verkostoitumisen ja kansainvälisyyden mahdollisuudet. Voidaan ajatella, että aineellisen pääoman lisäksi alueella on aineetonta pääomaa: sosiaalista, osaamis- sekä yhteyspääomaa. Jälkimmäinen kuvaa kehittämisen realiteettia: mitä enemmän verkostoyhteyksiä löytyy, sitä helpompi on toteuttaa asioita. Ulottuvuus voidaan siis nähdä mahdollistavana keinona koko alueelliselle kehittämiselle. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Menestystekijöiksi nousevat viennin kehitys, seudun "elävä" kansainvälisyys, uudet innovatiiviset yhteistyöavaukset ja -kumppanit, lähialueyhteistyö ja kieli- ja liiketoimintaosaamisen kehittyminen. Viennin kehityksen tavoitteena on saada uutta tulovirtaa alueelle laajemmilta, potentiaalisilta markkinoilta. Positiivinen vaikutus voidaan kokea myös päinvastaiseksi, sillä laajemmat markkinat voivat pakottaa seudun yrityksiä kehittämään jatkuvasti tuotettaan tai palveluaan sekä tekemään valintoja siitä, mihin ne keskittyvät ja fokuoituvat. Alueellisessa kehittämistyössä tulee edistää mittaristossa mitattavaa viennin kehityksen kasvua. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Elävällä kansainvälisyydellä tarkoitetaan seudulla jatkuvasti olevaa, yhteistä asennetta asioihin. Tämä näkyy muun muassa koulutuspuolella kansainväliseen osaamistarpeeseen vastaamalla ja jo varhaisemmalla tasolla kasvatuksessa, yrityksissä ja heidän toimintatavoissa, tuotteissa sekä palveluissa, päättäjäpuolella kansainvälisyyden tuntemisena ja sen hyödyntämisenä sekä alueellisilla kehittäjillä etenkin näkemyksenä kansainvälisestä toimintakulttuurista ja siitä mitä maailmalla tarvitaan. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.) Vaikka kansainvälinen matkailu on Koillis-Suomessa

keskeisessä asemassa ja kansainvälisyyden ytimessä, tulee elävä kansainvälisyys nähdä laajempänä ilmiönä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että vastustamattoman vetovoimaisuuden kautta matkailijat haluavat jäädä ympärivuotisiksi asukkaiksi. (Lampela, keskustelu helmikuu 2008.) Menestystekijän realistisiksi arviointikriteereiksi on alkuun valittu kansainvälisten tulojen kehityksen kasvu ja kansainvälisten lentojen lukumäärän kehitys. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Uudet innovatiiviset yhteistyöavaukset ja -kumppanit ovat laadullisesti ajateltuna kriittisiä, koska yhteistyön aikaansaannoksia ei etukäteen voida tietää. Silti ennakkoluulottomat avaukset ja yhteistyökumppanit ovat välttämättömiä. Pienestä aloitteesta voi kasvaa iso mahdollisuus seudulle. Lisäksi uudesta kontaktista voidaan aina oppia ja saada uutta näkemystä, mikä voi tuottaa tulosta myöhemmin täysin eri yhteydessä. Mittarina toimii sanallinen arviointi menestystekijän laadusta ja aikaansaannoksista. Lähialueyhteistyö Barentsin alueen kanssa nähdään seudulle ja erityisesti matkailulle, puutuoteteollisuudelle sekä muulle yritystoiminnalle merkittävänä mahdollisuutena, joka tulee ottaa huomioon myös mittaristossa. Tätä tekijää mitataan mittariston käyttöönottoaiheessa yhteisten hankkeiden lukumäärällä, vaikka merkitystä onkin enemmän hankkeiden tuloksellisuudella. Siirtyminen tuloksellisuuden sanalliseen arviointiin tapahtuneen myöhemmin. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Kieli- ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää, jotta yritykset ja niiden henkilöstö uskaltavat tehdä uusia asioita uudella otteella. Nämä osaamisen alueet ovat välttämättömiä, mikäli yritykset haluavat harjoittaa korkeatasoista liiketoimintaa. Liiketoimintaosaaminen on alueen kasvupotentiaalin omaavien yritysten ryhmässä yllättävän alhaisella tasolla. Kasvuohjelma perustuu siihen, että pyritään analysoimaan liiketoiminta-alueita ja kehittämään tarvittavia kohteita. Lisäksi toimialaryhmät kartoittavat alueen yritysten täsmäkoulutuksen tarpeita. Mittarina toimii sanallinen arvio elinkeinoelämän tarpeiden pohjalta räätälöidyistä koulutuksista. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Resurssien näkökulmassa tarkastelemme seudun aikaisemmasta toiminnasta ja menneisyyden valinnoista seuranneita alueellisen kehittämisen kannalta relevantteja voimavaroja. Samalla saamme huomioiduksi aluekehityksen senhetkiset reunaehdot ja käytettävät sekä tuotettavat panokset. Näihin voi ja tulee vaikuttaa pitkällä aikavälillä.

Menestystekijöitä ovat väestön kehitys ja sen rakenne, työvoiman saatavuuden varmistaminen, yritysten omistajavaihdokset, saavutettavuuteen parantaminen sekä ekologisuuden huomioiminen.

Väkiluvun kehitys on kriittinen tekijä elinkeinoelämän tarvitseman työvoiman saatavuuden kannalta, mutta sillä on myös imagollinen merkitys. Useat kehittämistoimet tähtäävät Koillis-Suomen alueella viime kädessä myös muuttotappion pienentämiseen. Väestön vähenemisen rinnalla väestön rakennetta tulee seurata. Jos ikärakenne vanhenee ja vinoutuu merkittävästi, on aiheellista pelätä seudun muuttumisesta elättialueeksi. Siksi kehittämistoimien ja seutumarkkinoinnin kohdentaminen etenkin työikäisiin osajiin on tärkeää. Väestön kehitystä ja rakennetta arvioidaan mittaristossa muuttotappion pienentymisellä ja työikäisten rakenteellisella kehityksellä. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Työvoiman saatavuuden varmistaminen on noussut alueiden pullonkaulaksi, niin myös Koillis-Suomessa. Jos työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaisivat toisensa, avoinna olevat työpaikat tulisi täytetyksi osajilla. Etenkin tietyillä toimialoilla työvoimapula on huolestuttava. Kehittämissyhtiön toimenpiteitä suunnataan menestystekijän toteuttamiseksi. Naturpolis Oy:ssä ja etenkin kasvuohjelmassa olevat rekrytointipalvelut ja head hunter ovat olemassa ongelmaan vaikuttamiseksi. Lisäksi seutumarkkinoinnilla on suuri merkitys avainosaajien metsästyksessä seudulle. Kehittämissyhtiön toiminnan tuloksellisuutta työvoiman saatavuuden varmistamiseksi mitataan yhtiön osajakontaktien ja erilaisiin sopimukseen perustuvien, löydettyjen kontaktien lukumäärällä. (Lampela, keskustelu helmikuu 2008.)

Yritysten omistajavaihdokset ovat yksi tulevaisuuden resurssien mahdollistava tekijä. Omistajavaihdosten tarve alueella on kartoitettu useaan otteeseen. Vaihdokset eivät tapahdu hetkessä, ja lähivuosille on näkyvissä merkittäviä vaihdoslukumääriä. Yritysharavassa syksyllä 2007 kartoitettujen tietojen mukaan eläkkeelle jääviä omistajia tai yrittäjiä on alueella seuraavan viiden vuoden aikana yli 150 yrityksessä, ja kartoitukseen osallistuneista reilusta 900 yrityksestä 55:ssä on tällä hetkellä käynnissä sukupolvenvaihdos tai sellainen on suunnitteilla. Omistajavaihdosten tarve poikkeaa toimialoittain ja esimerkiksi alkutuotannolle vaihdosten onnistuminen on kriittinen tekijä

koko toimialaa ajatellen. Menestystekijän onnistumista mitataan yritysten omistajavaihdosten lukumäärällä.

Saavutettavuus ja sen parantaminen on tärkeää jo kansainvälisyyden mahdollistamiseksi. Rakenteelliseen infrastruktuuriin liittyvää kehittämistä on hoidettu jo nyt, mutta perinteisen infrastruktuurin ohessa on kyettävä huolehtimaan virtuaalisesta saavutettavuudesta. Kehittämistyössä toimenpiteitä on saavutettavuuden osalta tehty Kuusamon lentokentän laajennusta eteenpäin ajattaessa sekä virtuaalisessa saavutettavuudessa eri hankkeiden kautta. Vaikka infrastruktuurista huolehtiminen ei pääsääntöisesti ole kehittämissyhtiön tehtävä, on kehittämissyhtiöllä katsottu olevan oma roolinsa saavutettavuuden parantamisessa. Menestystekijä on kriittinen ja työtä sen eteen tulee jatkaa. Mittarina toimii sanallinen arvio saavutettavuuden parannustoimista. (Naturpolis Oy:n aamupalaveri, helmikuu 2008.)

Edellä esitetyistä resurssitekijöistä poikkeavana menestystekijänä olemme halunneet nostaa mittaristoon ekologisuuden ja sen huomioimisen. Ekologisuutta on pidetty megatrendinä, jonka merkitys oletetaan voimistuvan ilmastonmuutoksen ja resurssien niukkuuden voimistuessa. Ekologisuus ja tässä yhteydessä käsitettynä luonto nähdään Koillis-Suomen alueella ihmisten hyvinvoinnin, alueen kilpailukykyyn ja vetovoiman, yritysten tuote- ja palvelukokonaisuuksien sekä elämisen ja olemisen perustana. Koko elinkeinopolitiikka perustuu luontoon ja sen kestävään hyödyntämiseen, joten kehittämissyhtiössä ja alueellisessa kehittämisessä on välttämätöntä ottaa luonto vahvasti huomioon. (Kehittämissyhmä, strategiakeskustelu tammikuu 2008; Naturpolis Oy:n aamupalaveri, helmikuu 2008.)

Menestystekijän mittariksi on valittu alueen energiatase, joka heijastaa sitä, miten ja mistä raaka-aineista energiaa tuotetaan ja miten sitä käytetään. Tällöin tarkastellaan uusiutuvien energiamuotojen käyttöä ja niiden käyttöastetta energiatuotannossa. Valitulla mittarilla emme täydellisesti pysty kuvaamaan laajaa ekologista ulottuvuutta, mitä haluaisimme tehokkaammin todentaa. Emme kuitenkaan poista tai jätä mittaamatta menestystekijää, sillä kuten Olve ym.(1999, 88) toteavat, tavoiteasetannasta ja mittaamisesta ei tule luopua siksi, ettei täydellistä mittaria heti löydy. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista lisätä mittariksi energiataseen ohien ekologisen jalanjäljen asukasta tai matkailijaa kohden.

(Kehittämisryhmä, strategiakeskustelu tammikuu 2008; Naturpolis Oy:n aamupalaveri, helmikuu 2008.)

Näkökulmista *prosessit* kertovat kehittämissyhtiön kriittisimmän panostuksen ja toiminnat neljään muuhun näkökulmaan, jotka ilmentävät alueen kehittymistä. Prosessit määritellään osittain reunaehtojen eli resurssien mukaan, mutta prosesseilla myös tavoitellaan reunaehtojen muuttamista suotuisimmiksi. Prosessien ratkaisevat menestystekijät ovat asiakaslähtöinen toimintaprosessi, ennakoitotoiminnan kehittäminen, markkinointiviestinnän tehostaminen sekä organisaation toteuttamat hankkeet ja niiden vipuvaikutus.

Asiakaslähtöisessä toimintaprosessissa korostetaan asiakasta ja heidän tyytyväisyyttä yhtiön toimintaan. Ilman kykyä asiakaslähtöiseen toimintaan ja -palveluihin kehittämissyhtiö tarjoaa alueen yrityksille palveluita, jotka eivät ole yritysten tarpeiden ja kehittymisen kannalta relevantteja. Jos kehittämistyö ei ole luonteeltaan asiakaslähtöistä, ei toimintaamme koeta mielekkääksi, jolloin verkostoituminen yrityksiin ja muihin sidosryhmiin on hankalaa. Tämä tekisi koko kehittämistyön ongelmalliseksi. Huomio tähän menestystekijään on tärkeää ja tavoitteena on, että koko toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen. Asiakkaiden tarpeet ja ongelmat, ja sitä kautta alueen tarve, ovat ensi- ja viimekädessä se, minkä vuoksi kehittämissyhtiö on olemassa. Menestystekijää mitataan asiakastytyväisyyskyselyn kautta. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Ennakointitoiminta on kriittinen menestystekijä siksi, koska se luo yrittäjyyttä ja innovaatiotoimintaa tukevan arvopohjan. Ennakointi on uusi, innovatiivinen johtamistapa, jossa toimintaympäristöä muokkaavat vahvat trendit ja yrityskentän heikot signaalit kyetään tunnistamaan (Valtioneuvoston kanslia 2006, 60). Ennakointi mahdollistaa yritysverkostojen ja toimialojen kehittämisen eli koko elinkeinotoiminnan peruselementtien tehokkaan käytön. Peruselementit koostuvat siitä, että alueen toimijoilla, eli yrityksillä, kehittäjillä, rajoittajilla, päättäjillä ja muilla mahdollisilla sidosryhmillä on selkeät yhteiset tavoitteet ja näkemys kehittämistyöstä. Ennakointitoiminnassa eri toimijoiden tulee sitoutua alusta alkaen yhteiseen toimintaan ja sitoutuminen tapahtuu vain siten, että kaikki ovat mukana prosessissa luomassa yhteisiä tavoitteita. Nämä kaksi peruselementtiä usein unohdetaan tai jätetään liian vähälle huomiolle, jolloin kehittämistyö vaikeutuu huomattavasti. Koska ennakoitimenetelmiä (mm. Delfoi) on viime aikoina

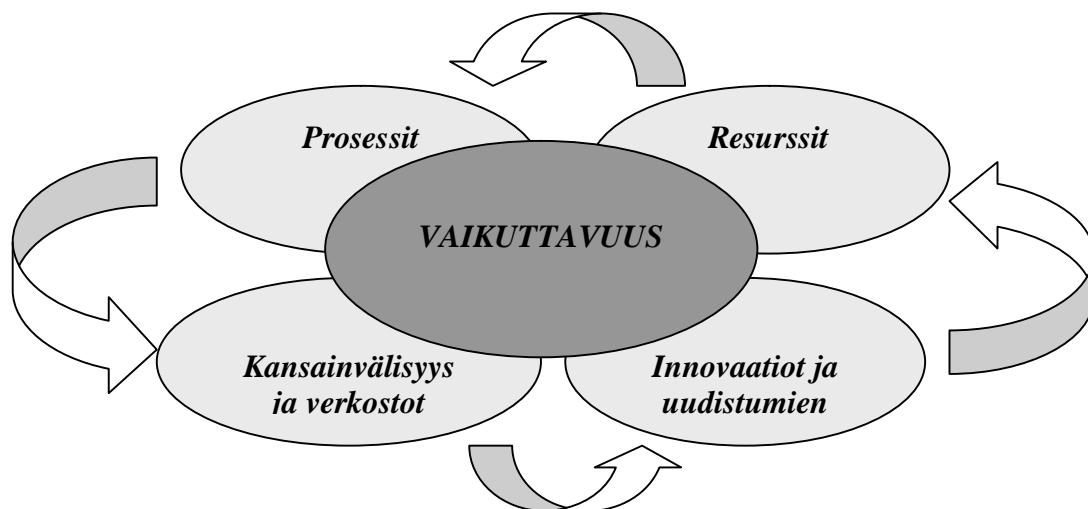
kehitetty ja niitä on saatavilla, tulee tätä mahdollisuutta hyödyntää. Käytännössä ennakointi tulee läpäisemään koko toimialakentän. Mittarina ennakoitotoiminnan kehittämisessä on sanallinen suunnitelma ennakoitivälineiden käyttöönotosta ja seuranta sen onnistumisesta. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Markkinointiviestinnän tehostaminen on prosessin kolmas menestystekijä. Sen taustalla on ajatus siitä, että seudullisen kehittämissyhtiön tulee olla alueella tunnettu, jotta yritykset osaavat käyttää palveluita paremmin ja tehokkaammin. Kun yritykset käyttävät yhtiön palveluita, voi kehittämissyhtiö osallistua yritysten arkeen sekä kehitykseen ja tätä kautta vaikuttaa koko seudun yritys-elämän kehitykseen. Yritysmarkkinoinnin suhteen on tärkeää osata tarpeen mukaan segmentoida myös kehittämissyhtiön asiakkaat. Menestystekijää mitataan yhtiön tunnettuudella ja yrityskuvalla etenkin potentiaalisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden piirissä. Tekijää arvioidaan yhtiössä vuosittain toteutettavan asiakastytyväisyyskyselyn yhteydessä. (Lampela, keskustelu helmikuu 2008.)

Organisaation toteuttamat hankkeet ja niiden vipuvaikutuksen katsoimme ehdottoman tärkeäksi tekijäksi siksi, että hanke on kehittämistyön nykypäivän keskeisin väline ja strateginen työkalu. Se huomioi ne haasteet, mihin kehittämistyö kietoutuu eli tarvitaan yritysverkostoja ja sosiaalista pääomaa sekä yhteistä näkemystä. Hankkeet ovat tavallaan yritysten näkökulmasta yksi kehittämissyhtiön tuote ja on tärkeää, että tämänkin tuotteen tai palvelun vaikuttavuutta mitataan. Hankkeet ovat myös keskeinen tekijä toimialojen kehittämisessä. Viimeaikainen suuntaus hankemaailmassa on ollut se, että pyritään entistä isompiin ja harvalukuisempiin hankekokonaisuuksiin. Yhdenkin hankkeen vaikutus voidaan olettaa olevan merkittävä. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Hankkeiden vipuvaikutuksen ilmentäminen on olennaista, sillä projektien aikana tai välittömästi sen jälkeen tapahtuva vaikuttavuus on vähäistä verrattuna hankkeiden kokonaisvaikutuksiin alueella. Hankkeiden tavoitteena on se, että kun uusi hanke toteutetaan, odotetaan sen nostavan tiettyä toimintaa uudelle tasolle. Esimerkiksi kasvuohjelma-hankeessa uskotaan, että hankkeen jälkeen kasvuyritys voi olla kuolemanlaaksossa, mutta yrityksen tulos voi yltää uudelle tasolle kehittämistyön vaikutuksesta hankkeen päättymisen ja turbulentin vaiheen jälkeen. (Perttunen, keskustelu helmikuu 2008.)

Naturpolis Oy:n strategisen mittariston kausaalisuhteet sekä näkökulmien tasapainoisuus on esitetty kuviossa 11. Suhteita voidaan kuvailla monimuotoisiksi ja syklisiksi.



Kuvio 11. Naturpolis Oy:n mittariston näkökulmien kausaalisuhteet ja tasapainotus

Resurssien mittarit antavat reunaehdot kehittämissyhtiön toiminnalle. Prosesseissamme otamme toiminnallisiksi keinoiksi kansainvälisyyden ja verkostoitumisen, linssit, joiden läpi katsomme koko kehittämiskenttää. Kansainvälisyys ja verkostoituminen ovat alueen erityinen omaleimaisuus, joka erottaa Koillis-Suomen alueen muista alueista. Kansainvälisyyden korostumisella ja verkostoitumalla vaikutamme koko innovaatioiden ja uudistumisen prosessiin, joka varmistaa osaltaan yrityskentän tulvien resurssien olemassaolon. Innovaatioiden ja uudistumisen mittarit ennakoivat tulevaisuuden resursseja ja kokonaisvaikuttavuutta. Vaikuttavuus ei jää näkökulmista irralliseksi, sillä se syntyy erityisesti kaikkien näkökulmien kautta. Vaikuttavuutta ei kuitenkaan voida pitää lopullisuuden osoittajana, vaan vaikuttavuus heijastuu alueelliseen resurssipohjaan. Jos pystymme olemaan vetovoimainen alue, tulee seudulle uusia yrityksiä lisää, mikä tarkoittaa sitä, että alueelle tulee uusia asukkaita. Väestön kohdalla syntyy positiivista muuttoliikettä ja todennäköisesti toivottua väestön rakennemuotoutumista.

Naturpolis Oy:n strategisen mittariston kehittämissuunnitelmassa organisaatiotason mittariston lisäksi muodostimme toimialatasoille omat, yhteneväiset BSC -mittaristot. Toimialamittaristot toteuttavat organisaatiotason mittaristoa. Tässä tutkielmassa havainnoin toimialatason mittaristoa alkutuotannon esimerkin kautta. Alkutuotannon ajattelun olevan melko staattinen, mutta alueelle perinteinen ja yhä tärkeä toimiala. Siksi on mielenkiintoista esittää, mitä annettavaa toimialalla on kokonaistuloksellisuuteen.

Alkutuotannossa maatalouden ja erityisesti maidontuotannon merkitys on suuri. Maatilojen tuloista, jotka vuonna 2005 olivat Koillis-Suomen alueella 40,48 miljoonaa euroa, noin 70 prosenttia muodostuu maatalouden tuloista. Maatalouden myyntituloista noin 80 prosenttia muodostuu maidosta. Vuonna 2006 alueella oli 220 maidonlähettäjä ja maitoa tuotettiin 31 miljoonaa litraa. Alueella sijaitsevista elintarvikealan jalostuslaitoksista selkeästi suurimman JK Juusto Kaira Oy:n liikevaihto vuonna 2006 oli lähes 44 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli 95 henkilöä. Muita alueen alkutuotantoon kuuluvia huomattavampia tuotantomuotoja ovat liikevaihdon mukaisessa suuruusjärjestyksessä metsätalous, kalastus ja porotalous. Toimialan työvoiman kysyntä kohdistuu lomitusjärjestelmän lisäksi lyhytaikaiseen, lähinnä kesäaikaan tarvittavaan ammattitaitoiseen työvoimaan, arviolta noin 20 - 30 henkilöä vuosittain. Väliaikaisen työvoima-tarpeen odotetaan kasvavan yrityskokojen kasvun myötä. (Virranniemi, keskustelu helmikuu 2008.)

Toimialan kehitystä tuetaan muun muassa erillisellä maatalous- ja maaseutuyrityksille kohdennetulla aktivointihankkeella, jonka kohderyhmänä ovat erityisesti alueen maidon- ja lihantuotantoa harjoittavat yrittäjät. Toimialan visiona vuoteen 2012 on luoda seudulle kilpailukykyisiä maaseutuyrityksiä, joissa toimintaa harjoittavat keski-ikältään nykyistä nuoremmat ammattimaisesti toimivat maaseutuyrittäjät. Kehittämistyön strateginen fokus on kohdistunut maaseutuyrityksiin ja erityisesti alueen maidontuotannon harjoittajiin sekä maidon tuotantomäärien nykytilan säilyttämiseen. Strategisina painopisteinä ovat sukupolvenvaihdokset, investoinnit sekä muut kehittämistoimet ja yrittäjien johtamistaidot. Toimialalla mitataan yleisten mittareiden osalta yrittäjyydessä vuotuista kasvuyritysten lukumäärää, toimialan yritysten liikevaihtoa, sekä uusia, etenkin tilapäisiä työpaikkoja. Toimialakohtaisia mittareita ovat tuotettu maitomäärä litroina, viljelty peltoala hehtaareina sekä maatilojen tulot. (Virranniemi, keskustelu helmikuu 2008.)

Kirjallisuudessa on käsitelty mittareiden sovittamisen dilemmaa eri organisaatiotasojille. Olve ym. (1998, 105) ottavat lähtökohdaksi sen, että visio muunnetaan myös alemmien tasojen mittareiksi. Tämä helpottaa kokonaiskuvan saamista alemmilla tasoilla. Malmi ym.(2006, 75) toteavat, että luontevin lähtökohta mittariston kehittämiseen on strateginen liiketoimintayksikkö. Strateginen liiketoimintayksikkö kehittämisprosessissa on Naturpolis Oy. Kehittämisprosessissa syntynyt ajatus eri tasojen mittaristoista perustui siihen, että kaksi mittaristotasoa linkitetään toisiinsa siten, että hierarkian ylin taso ohjaa mittariston

avulla alempaa. Yritystason tavoitteet tulee Malmin ym. (2006, 76–79) mukaan muuntaa yksilö- tai ryhmätason tavoitteiksi. Parhaana tapana mittareiden määrittelyssä pidetään sitä, että toimiala-, osasto- tai yksilötasolla mietitään omaa roolia osana kokonaisuutta. Mihin menestystekijäkeskusteluun otan kantaa oman toimialani kohdalla? Jokainen yksilö tai toimiala tahollaan voi miettiä, miten tavoitteet tullaan saavuttamaan.

Linkittäessämme alkutuotannon strategisia menestystekijöitä ja mittareita organisaatiotason mittaristoon, huomasimme, että alkutuotanto keskustelee kattavasti organisaatiotason mittariston kanssa. Alkutuotannon kehittämistyö ottaa vahvasti kantaa resurssien näkökulmassa yrityksen omistajavaihdoksiin. Samalla pystyimme näkemään, että lähitulevaisuudessa keskustellaan myös työvoiman, etenkin osa-aikaisten työntekijöiden saatavuuden varmistamisesta sekä ekologisuuden huomioimisesta. (Virranniemi, keskustelu helmikuu 2008.)

Kansainvälisyyden ja verkostoitumisen kohdalla alkutuotanto ottaa osaa kieli- ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen etenkin johtamistaitojen kohdalla. Innovaatioiden ja uudistumisen näkökulmassa alkutuotannon panos kohdistuu osaamisen kasvuun ammattikoulutuksella sekä kasvuyrityksiin panostamisella. Tavoitteena on, että kalajalostuspuolelta saataisiin vuosittain kasvuohjelmaan ainakin yksi yritys mukaan. Alkutuotannon vaikuttavuus tulee esiin yhdenmukaisesti organisaatiotason mittariston kanssa ottamalla osaa yhteiseen tavoitteeseen seudun yritysten liikevaihdon kasvussa ja uusien työpaikkojen luonnissa. (Virranniemi, keskustelu helmikuu 2008.)

Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:lle kehitetyn organisaatiotason mittariston tarkkojen tavoitetasojen ja mittariston vastuutuksen sekä toiminnallistamisen työstö jatkuu. Nämä kokonaisuudet ratkaistaan ennen mittariston käytännön implementointia kevään 2008 aikana. Tämän jälkeen kehittämissyhtiön tuotos saadaan sidotuksi käytäntöön ja toimintaan, jolloin todellisia kokemuksia BSC:n käytöstä alueellisen kehittämisen kontekstissa alkaa syntyä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa kuvasin kehittämisotteena suoritettua Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:n strategisen mittariston kehittämisprosessin, jossa valitun viitekehyksen, Kaplanin ja Nortonin (1992) Balanced Scorecardin avulla kartoitimme alueellisen kehittämisen näkökulmaan sopivaa mittaristoa. Kehittämisryhmä tarkasteli alkuperäisen BSC:n lisäksi tutkielman kannalta relevantteja BSC -sovelluksia. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten alun perin yksityisille, voittoa tavoitteleville yrityksille kehitetty BSC soveltuu aluekehittämisen tehtävää hoitavan, julkisomisteisen kehittämissyhtiön toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen.

BSC on evoluutionsa aikana saavuttanut strategisen johtamisjärjestelmän aseman, jossa mittaristoa käyttävät yritykset pyrkivät viiden periaatteen mukaan saavuttamaan strategialähtöisen organisaation tilan. Neljän eri johtamisprosessin avulla työstetyn BSC:n uskotaan muuntavan yrityksen strategian kriittisiksi ja tehokkaiksi käytännön toiminnoiksi. Strategia voidaan viestiä koko organisaatiolle, luoda organisaatioon yhtenäiset tavoitteet ja saada aikaan todellinen muutos. Käsitettä kohtaan on esitetty vahvaa kritiikkiä, mutta siitä huolimatta BSC jatkaa voittokulkuaan yritysten keskeisenä strategisena mittaristona.

Tutkielman metodologiassa esiin nostamani, kehittämisotteessa kuvattavien kehittämisen subjektin, taktiikan, politiikan ja moraalin sidoin kehittämisprosessin aikana yhteen. Kehittäjänä toimi kohdeorganisaation eli Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:n kehittämisryhmä, johon kuuluiin tutkijana yhdessä toimijoiden eli toimialavastaavien, ohjelmajohtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Kehittäminen tehtiin yhtiön toiminnan arvioinnin ja suorituskyvyn mittaamisen alueella. Prosessissa kehitimme kehittämisotteella ja teorian tarkastelun yhteydessä nousutta viitekehystä mukaillen viidestä näkökulmasta koostuvan, kontekstiin sopivan strategisen BSC -mittariston. Mittaristoprojektin oikeutus perustuu siihen, että yhteiskunnan antamaa tehtävä tulee hoitaa menestyksekkäästi siten, että yhtiöön osoitetulla rahoituksella luodaan hyvinvointia alueen ihmisille ja yritysälämälle. Menestyksestä toimintaa voidaan ohjata ja varmistaa mittariston avulla.

Tutkimusongelmaan löysimme kehittämisprosessin aikana selkeän vastauksen: alkuperäinen Balanced Scorecard ei sovi kehittämissyhtiön strategiseksi mittaristoksi, mutta siitä johdettu sovellus, Määtä ja Ojalan (1999) tasapainoinen onnistumisstrategia, tarjoaa

mukautettuna kehikon kehittämissyhtiön strategiseksi mittaristoksi. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettu mittariston kehittäminen BSC:n pohjalta onnistui, ja keväällä 2008 Naturpolis Oy aloittaa mittariston jalkauttamisen käytännön toimintaan.

Alueelliseen kehittämiseen soveltuva, kehittämissyhtiössä työn tuloksena kehitetty viitekehys toimii mahdollisesti muissakin kehittämissyhtiöissä. Koska kehittämistyö kumpuaa alueen ja sen ihmisten tarpeista, voi kehittämissyhtiöiden toiminta poiketa toisistaan mallin kannalta ratkaisevasti. Soveltaminen tulee tehdä harkiten. Mukautettua viitekehystä on mahdollista käyttää myös muissa kehittämissyhtiöissä, mutta silloin menestystekijöiden ja niiden arviointikriteereiden tulee nousta alueen visiosta ja strategisista linjauksista.

Viitekehyksessä tulee huomioida näkökulmien soveltuvuus kehittämisen kontekstiin. Voidaan ajatella, että näkökulmista prosessit, resurssit, osittain innovaatiot ja uudistuminen sekä vaikuttavuus ovat yleisiä kehittämisessä huomioitavia ulottuvuuksia. Kehittämisprosessin yhteydessä havaittu spesifin omaleimaisuuden ymmärtäminen eli kysymys, millaisten linssien kautta kehittämistyötä tehdään, tulee määritellä tapauskohtaisesti. Koillis-Suomen kehittämissyhtiön mittaristossa tämä näkyy kansainvälisyyden ja verkostoitumisen näkökulmana. Toisaalta innovaatioiden ja uudistumisen näkökulma voi myös olla kontekstispesifi, sillä alueella ei välttämättä aina ole tarvetta uudistamiseen, joskus esimerkiksi säilyttäminen voidaan nähdä strategisesti tärkeämpänä. Kehitetyn mittariston käyttö voi antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen alueellisen kehittämisen kontekstiin ja kehittämissyhtiöiden toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen aluekehityksen yhteydessä.

Tutkielman tieteellinen ansio on BSC:n sovellus uuteen kontekstiin, mikä antaa myös hyvän lähtökohdan jatkotutkimukselle. Kohdeyrityksen mittariston vakiinnuttua ja sen käytön selkiinnyttyä olisi mielenkiintoista saada tutkimustuloksia siitä, mitkä ovat mittariston implementoinnin vaikutukset aluekehitykseen. Tätä ehdotankin Balanced Scorecard -kentän jatkotutkimusaiheeksi.

LÄHTEET

Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44:10, 1441–1460.

Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17:4, 391–402.

Butler, A., Letza, S. R. & Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Management Accounting Research*, 12, 207–220.

Coghlan, D. & Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Second edition. Lontoo. SAGE Publications.

Epstein, M. & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*, 16:2, 190–203.

Hornborg, J. (2006). Kehittämysyhtiö elinkeinopolitiikan toteuttajana. Tapausesimerkkinä Lahden Alueen Kehittämysyhtiö omistajakuntien ja elinkeinoelämän näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, yhdyskuntatieteiden laitos.

Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10:1, 205–238.

Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A. & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19:6, 842–857.

Kangaste, M. (2002). Puolustusvoimien organisaatioiden valmiudet ja rajoitukset Balanced Scorecardin hyödyntämiseen. Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu Helsinki, johtamisen laitos.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70:1, 71–79

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75–85.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39:1, 53–79.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Sept- Oct, 16–7176.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association*, 15:1, 87–104.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. American Accounting Association, 15:2, 147–160.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2001c). The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press. Boston: Massachusetts.

Katila, S. & Meriläinen, S. (2006). Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa: Rolin, K., Kakkuri- Knuuttila, M.-L. & Henttonen, E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Kauppa- ja teollisuusministeriö KTM. (2004). Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän muistio. Helsinki: Edita Publishing Oy. KTM julkaisuja 34/2004.

Kiviniemi, M. , Oittinen, R., Varhe, S., Niskanen, J. & Salminen, A. (1994). Julkiset palvelut menevät markkinoille. Kokemuksia ja näkemyksiä liikelaitostamisesta ja yhtiöittämisestä. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.

Koskenlinna, M. (2005). Välittäjäorganisaatiot innovaatiojärjestelmässä. Teoksessa: Koskenlinna, M. , Smedlund, A., Stähle, P., Köppä, L., Niinikoski M.-L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J., & Leskinen, J. Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatiota edistämässä. Teknologiakatsaus 168/2005. Helsinki: Painotalo Mictor.

Kurki, S. & Linnanmaa, R. (2000). Johdatus alueellisen kehittämisen näkökulmiin. Teoksessa: Kurki, S., Linnanmaa, R. & Sotarauta, M. (toim.) 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Sente-julkaisuja 5/2000.

Kurunmäki, L. (1994). Kannattavuuden seurantarjestelmän kehittäminen eräälle kohdeyritykselle –kehittämistutkimus. Lisensiaattitutkimus, Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos.

Laine, S. (2006) Johtamisen haasteet. Teoksessa: Valtioneuvoston kanslia. Vaurastuminen kansallisena velvollisuutena. Alueellisen yritys- ja innovaatiotoiminnan selvitysraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 12/2006.

Laitinen, E. K., Piispanen, A., Rönnqvist, T. & Ylinen, M. (1999). Pienen teknologiayrityksen suorituskykymittaristo. Teoreettinen viitekehys ja tapaustutkimuksia. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 230.

Lakso, T. (2000). Yrittäjien ja kehittämistyön vetäjien yhteistoiminta – haaste alueelliselle kehittämistyölle. Teoksessa: Kurki, S., Linnanmaa, R. & Sotarauta, M. (toim.) 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Sente – julkaisuja 5/2000.

Lemola, T. (2006). Alueellisen innovaatiopolitiikan suunta. Kauppa – ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing. KTM Julkaisuja 10/2006.

- Lumijärvi, I. (1999). Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Lumijärvi, I. , Virta, S. & Kujanpää, O. (2001). Tasapainolla kohti tuloksellisuutta – BSC -malliin perustuva tulosarvioinnin kehittäminen poliisitoimessa. Tampere, Tampereen yliopisto, Turvallisuushallinto 5/2001.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12: 207–220.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum.
- Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, 17:5, 4814–91.
- Mäkinen, M. (1999). Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos.
- Määttä, S. & Ojala, T. (1999). Tasapainoisen onnistumisen haaste. Balanced scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla. Helsinki: Edita Oy.
- Norrekilt, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65–88.
- Nupponen, M. (1999). Elinkeinoyhtiöt kunnallisen elinkeinopolitiikan toimeenpano-organisaationa. Lisensiaattityö, Tampereen yliopisto, hallintotieteiden laitos.
- Olve, N.-G. , Roy, J. & Wetter, M. (1998). Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.
- Räsänen, K. (2007). Kehittämisoitteet: Tutkimusavusteinen kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Tykes. Raportteja 53.
- Tamminen, R. (1993). Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Tenhunen, J. (2001). Suorituskyvyn mittausjärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä. Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, teollisuustalouden laitos.
- Toivanen, J. (2001). Balanced Scorecardin implementointi ja nykytila Suomessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta: Digipaino.
- Valkokari, K. ; Kulmala, H. I. & Ruohomäki, I. (2006). Toimittajaverkoston johtamisen työkalut – Case Ruukin Kattoasennuspalvelun verkoston kehittäminen. Helsinki: Tykes. Raportteja 44.

Valtioneuvoston kanslia. (2006). Vaurastuminen kansallisena velvollisuutena. Alueellisen yritys- ja innovaatiotoiminnan selvitysraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 12/2006.

Westling, Y. (1997). Kunnallinen elinkeinopolitiikka ja tulevaisuuden haasteet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

2 Virallislähteet

Aluekeskusohjelma 2007- 2010. (2006). Asiantuntijaryhmän raportti. Sisäasiainministeriö. Alueiden kehittäminen.

Koillis-Suomen Aluekeskusohjelma 2007- 2010. Juuret luonnossa – Oksat Euroopassa.

Koillis-Suomen elinkeinostrategia 2005- 2010.

Kuusamon kaupunginhallituksen kokous 2007

Naturpolis Oy:n liiketoimintasuunnitelma LTS 2007

Naturpolis Oy:n toimintasuunnitelma 2008

Toimintaa ja tuloksia -aluekeskusohjelma 2001- 2006.

3 WWW-lähteet

Aluekeskusohjelma. Kotisivut. Saatavana osoitteessa:

<http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/aky/home.nsf/pages/7918D4DE75943606C22571240035D8CB?opendocument> (Luettu 21.1.2007)

Antikainen, J. (2004). Teolliset seudut. Sisäasiainministeriö, Alueiden ja hallinnon kehittämisosasto, Aluekeskusohjelma. Saatavana osoitteessa:

http://www.varkaudenseutu.fi/files/orig/432_Teolliset_seudut.ppt (Luettu 15.10.2007)

Koillis-Suomen aluekeskuksen kotisivut. Saatavana osoitteessa:

<http://www.kuusamoregion.fi/Resource.phx/sivut/sivut-aluekeskus/alue/index.htx> (Luettu 13.12.2007)

Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy:n kotisivut. Saatavana osoitteessa:

<http://www.kuusamoregion.fi/Resource.phx/sivut/sivut-aluekeskus/yrittaja/index.htx> (Luettu 12.12.2007)

Lorentz, H & Tähkää, J. Kvalitatiiviset aineistonkeruumenetelmät -luentomateriaali. Turun kaupunkorkeakoulu. Saatavissa www-muodossa:

Internet.http://www.tukkk.fi/tjt/opetus/YLM/Syksy%202007/YLM_LOG%20ja%20TJT%20haastattelut%205BCompatibility%20Mode%5D.pdf (Luettu 6.12.2007)

Seudulliset kehittämissyhtiöt Sekes Ry. (2007). Sekes pähkinänkuoressa. Saatavana www-muodossa: <http://www.sekes.fi/file/1556> (Luettu 19.1.2008)

Tekes. (2008). Mihin yritykset saavat rahoitusta? Saatavana www-muodossa: <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/mihin.html> (Luettu 29.2.2008)

Tekes. (2008). Uusien yritysten ja kasvuyritysten määrä Suomessa. Saatavana www-muodossa:

http://www.tekes.fi/tekes/esittely/A_teknopol/Alkavat_yritykset.ppt (Luettu 29.2.2008)

Valkama, H. (2003). Tieteen standardit ja kehittämisen intentiot -kehittämistutkimus lähestymistapana. Metodologiaseminaari Kajaani 15.5.2003. Saatavissa www-muodossa: <http://www.piramk.fi/kever/kever.nsf/6f20c22b03be2d6cc2256b4c004a0b2f/AC08ABDFD57C3720C2256D2E003D6F9A> (Luettu 30.10.2007)

QPR:n suomenkieliset kotisivut. (2008). Saatavissa www-muodossa: <http://www.qpr.fi/> (Luettu 13.3.2008)

Muut tiedonsaannit

Kehittämissyhmä, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, strategiakeskustelu lokakuu 2007.

Kehittämissyhmä, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, toimialakohtainen keskustelu marraskuu 2007.

Kehittämissyhmä, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, keskustelu tammikuu 2008.

Kehittämissyhmä, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, strategiakeskustelu tammikuu 2008.

Kehittämissyhmä, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, toimialakohtainen keskustelu helmikuu 2008.

Korpela, T., toimialavastaava, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, sähköpostikeskustelu, lokakuu 2007.

Korpela, T., toimialavastaava, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, sähköpostikeskustelu, maaliskuu 2007.

Lampela, M., markkinointipäällikkö, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, helmikuu 2008.

Naturpolis Oy:n aamupalaveri, Kuusamo, helmikuu 2008.

Perttunen, M., toimitusjohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, elokuu 2007.

Perttunen, M., toimitusjohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, syyskuu 2007.

Perttunen, M. toimitusjohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, tammikuu 2008.

Perttunen, M., toimitusjohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, sähköpostikeskustelu, tammikuu 2008.

Perttunen, M., toimitusjohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, helmikuu 2008.

Perttunen, M. & Skinnari, V. , toimitusjohtaja & ohjelmajohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, syyskuu 2007.

Skinnari, V., ohjelmajohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, syyskuu 2007.

Skinnari, V., ohjelmajohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, lokakuu 2007.

Skinnari, V., ohjelmajohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, marraskuu 2007.

Skinnari, V., ohjelmajohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, joulukuu 2007.

Skinnari, V., ohjelmajohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, strategiatyöstö joulukuu 2007.

Skinnari, V., ohjelmajohtaja, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, tammikuu 2008.

Skinnari, V., seminaariesitelmä 2007.

Strategiapäivityksen arviointi, Kuusamo, joulukuu 2007.

Virranniemi, H. toimialavastaava, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, helmikuu 2008.

Väisänen, S., toimialavastaava, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy, Kuusamo, joulukuu 2008.