

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

Kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Laskentatoimi

**INNOVAATIOPROSESSI BALANCED SCORECARD JOHTAMISJÄRJESTEL-  
MÄSSÄ – TÄRKEIMMÄT TEKIJÄT PROSESSIN ONNISTUMISEKSI**

**INNOVATION PROCESS IN BALANCED SCORECARD – THE KEY ELEMENTS  
OF SUCCESS OF THE PROCESS**

**24.10.2012**

Tekijä: Timo Kaivonen

Opponentti: Krista Tulokas

Ohjaaja: Satu Pätäri

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Yritykset tarvitsevat innovaatioita.....	1
1.2	Balanced Scorecard johtamisjärjestelmänä ja mallin .....	
	innovaatioprosessit .....	2
1.3	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	4
1.4	Tutkimusmetodologia ja lähdeaineisto.....	6
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	BALANCED SCORECARD – PERUSTEET JA KRITIIKKIÄ .....	8
2.1	Balanced Scorecardin tausta.....	8
2.2	Strategian kuvaaminen strategiakartalla.....	8
2.3	Strategiakartan neljä osa-aluetta ja ajallinen dynamiikka .....	11
2.3.1	Taloudellinen näkökulma.....	11
2.3.2	Asiakasnäkökulma.....	12
2.3.3	Sisäinen näkökulma .....	13
2.3.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	14
2.4	Balanced Scorecard ja erilaiset strategialähtökohdat .....	15
2.4.1	Strategiakoulukunnat.....	15
2.4.2	Positointikoulukuntaan kohdistuva kritiikki .....	17
2.5	BSC-johtamisjärjestelmään kohdistuva kritiikki.....	19
2.6	Innovaatioprosessit BSC-mallissa .....	22
3	INNOVAATIOPROSESSIT TUKEMAAN YRITYKSEN STRATEGIAA. 23	
3.1	Tutkimusprosessin kuvaus .....	23
3.2	Tunnetuimmat innovaatioprosessimallit.....	25
3.2.1	Teknologian työntömalli.....	25
3.2.2	Markkinatarpeen malli .....	25
3.2.3	Ketjulinkkimalli.....	25
3.2.4	Integroitu malli .....	26
3.2.5	Viidennen sukupolven prosessimalli.....	26
3.3	Innovaation määritelmiä – yhteisen näkemyksen tärkeys.....	26
3.4	Johtaminen – edellytys onnistumiselle.....	29
3.4.1	Suotuisten olosuhteiden luominen – arvot ja kulttuuri.....	30
3.4.2	Yhteistyön edistäminen .....	32

3.4.3	Mittaaminen.....	36
4	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
	LÄHDELUETTELO .....	42
	LIITTEET	

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa ja arvon tuottamisen logiikka strategiakartassa (mukailleen Kaplan & Norton 2004, 33).....	10
Kuvio 2	Strategisen kontrollin malli (mukailtu van Veen-Dirks & Wijn, 2002, 422)	21
Kuvio 4	Asiakasvaatimusten ja organisaation suorituskykykriteerien kehittyminen (mukailtu Boer & Gertsen 2003, 809) .....	29
Kuvio 5	Innovaatiotoiminnan sisäiset ja ulkoiset esteet (mukaillen Rometty, G. 2006) .....	32
Kuvio 6	Innovaatiotoiminnasta vastaava taho (mukaillen Rometty, G. 2006) .....	34

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Sisäiset prosessit Balanced Scorecardissa .....	
	(Kaplan & Norton 2004, 71) .....	14
Taulukko 2	Strategian johtamistoimiston roolit päätehtävineen .....	
	(mukaillen Kaplan & Norton 2009, 36) .....	35

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yritykset tarvitsevat innovaatioita

Innovaatiossa tapahtuu jotain ennalta arvaamatonta. Innovaatio perustuu osaamisen hyödyntämiseen, mutta siinä ei pohjimmiltaan ole kyse loogisella päättelyllä syntyvästä kehityksestä. Pelkkä idea ei tee yrityksestä innovatiivista, sillä vasta kyky innovaatioiden systemaattisen luomiseen ja niiden jatkojalostamiseen tarkoittaa todellista innovatiivisuutta. Innovatiivisuus, uuden luominen ja uusien mahdollisuuksien näkeminen ovat jatkuva haaste yrityksille ja yritysten henkilöstölle. (Rilla et al. 2007, 7)

Tässä työssä innovaatioita tarkastellaan yritysten näkökulmasta. Mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä haasteisiin vastaaminen kuuluvat olennaisena osana innovaatio- että yrittäjätoimintaan. (Rilla et al. 2007, 71) Laajemmin ajateltuna voidaan viitata evolutionaarisen taloustieteen näkemykseen, jonka mukaan yritykset tavoittelevat innovaatioita saavuttaakseen kilpailuedun markkinoilla. Erityisesti mikäli innovaatio liittyy tuotteeseen tai palveluun, yritys voi saavuttaa markkinoilla hetkellisen monopoliaseman, jonka vaikutus on luonnollisesti merkittävä. (Rilla et al. 2007, 67)

Samaan viittaavat myös Stähle & Grönroos (1999, 45) joiden mukaan innovaatio on paljon laajempi käsite kuin keksintö. Innovaatio on mikä tahansa uudistus, jolla on myönteistä merkitystä yrityksen kilpailukyvyille. Kilpailukyvyn kehittäminen onkin nimenomaan yritysten motivaation taustalla innovaatioiden kehittämisessä. Innovaatio voidaan siten kytkeä yritysten toiminnan peruslähtökohtiin eli yritykset kilpailevat toisiaan vastaan viime kädessä innovoimalla. Innovaatioista syntyy puolestaan talouskasvua.

Innovaatioita on jaoteltu useisiin erilaisiin alalajeihin. Näitä tarkastellaan tarkemmin luvussa kolme, mutta jo tässä voidaan ottaa yksi esimerkki jaottelusta. Sydänmaanlakan (2009) mukaan voidaan puhua tuote-, palvelu-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioista. Hän painottaa, että uusimpana alueena ovat johtamisen innovaatiot. Johtamisen innovaatio pitää sisällään ajatuksen, että innovaatioita syntyy sellaisen

johtamisen seurauksena, jossa koko ajan etsitään uusia mahdollisuuksia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Yhdistettäessä innovaatiot yritysnäkökulmaan ei voida sivuuttaa Schumpeteria (1934), joka on kenties vahvin yrityksen sisäisen muutosvoiman puolestapuhuja. Schumpeterin käsitys yrittäjästä luovan tuhon rakentajana mainitaan lähes poikkeuksetta innovaatiokeskusteluissa. Näkemyksen mukaan yrittäjä saavuttaa innovaatiovoittoja kyvyllään kehittää uusia yhdistelmiä olemassa olevista kyvykkyyksistä. Uudet yhdistelmät voivat olla liiketoimintamalleja, tuotantoprosesseja tai tuotteita. Luova tuho puolestaan tarkoittaa, että tehokkaammat ratkaisut korvaavat tehottomampia. Yksittäisen yrityksen sisällä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotevalikoiman uudistumista. Toimialan näkökulmasta tarkasteltuna tämä puolestaan tarkoittaa, että tehokkaammat ja elinvoimaisemmat yritykset korvaavat tehottomammat yritykset.

Yksittäistä yritystä laajemmin ajateltuna näin lähestytään tyypillistä tuottavuuskeskustelua. Esimerkiksi Suomen kansallisen kilpailukyvyn selviytymisstrategiaa käsittelevä Himanen (2007, 12-13) määrittelee innovaatiopohjaisen kilpailun Porteria (1980) mukaillen tilanteeksi, jossa kilpailuetu riippuu korkeammasta tuottavuudesta, eli paremmasta suhteesta muuntaa panokset tuotokseksi. Tämä voi perustua joko panoksen alhaisemmalle hinnalle, muuntoprosessin tehokkuudelle tai tuotoksen korkeammalle lisäarvolle, jonka lähteenä on innovaatio.

Ruckenstein et al. (2011, 6) tuovat puolestaan esiin sen tosiseikan, että innovaatioista puhutaan niin paljon, että itse teema voi välillä myös hämärtyä. Innovaatioteeman ympärille on kehitetty tutkimusta, konsultaatiota ja muuta toimintaa, joka ei juurikaan ole selkiyttänyt tilannetta vaan toiminut lähinnä päinvastoin. Itse sana innovaatio lieenee arkkitehtuurin ohella yksi eniten inflaatiota kärsineistä sanoista.

## 1.2 Balanced Scorecard johtamisjärjestelmänä ja mallin innovaatioprosessit

Balanced Scorecardin kehittäjien – Kaplanin ja Nortonin – yhteistyö alkoi vuonna 1990 tutkimusprojektista, jossa selvitettiin uusia tapoja organisaation tulosten mittaamiseen. He uskoivat tuolloin, että tietoon perustuvan pääoman merkitys kilpailute-

kijänä kasvaisi. Kuitenkin tuolloin organisaatioiden ensisijaisena seurantajärjestelmänä oli tilinpäätös. Tilinpäätöksessä työntekijöiden osaamiseen, tietokantoihin, tietojärjestelmiin, asiakassuhteisiin, laatuun ja innovatiivisiin tuotteisiin ja palveluihin tehdyt sijoitukset kirjattiin kuluiksi. Taloudellisiin mittareihin perustuvan raportoinnin avulla ei ollut mahdollista mitata ja ohjata organisaation aineettoman pääoman kehittämisestä syntyvää arvoa. (Kaplan & Norton 2004, 11)

Ajan myötä Balanced Scorecard (BSC) on kytkeytynyt hyvin tiiviisti organisaatioiden strategiaan ja Järvenpään et al. (2001,198) mukaan se voidaankin nähdä ennen kaikkea strategian toteuttamisen välineenä. Järvenpää et al. (2001, 196) näkevät myös, että BSC on selkeämmin kytketty strategiaan verrattuna Tableau de Bordiin ja Suorituskykypyramidiin. Kaplan et al. (2004, 32-34) liittävät BSC:n organisaation strategiaan luomallaan strategiakarttamenetelmällä. Strategiakartassa organisaatiota tarkastellaan neljän näkökulman kautta, olennaista ovat näiden kesken vallitsevat syy- ja seuraussuhteet. Näkökulmia ovat talous-, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Strategiakartan kolme periaatetta ovat

- Strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia
- Strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin
- arvoa tuotetaan sisäisten liiketoimintaprosessien avulla

Kaplan et al. (2009, 9) näkevät, että alkujaan suorituskyvyn mittaukseen kehitetty toimintamalli on toiminut organisaatioissa perustana uudelle johtamisjärjestelmälle ja lopulta BSC:sta itsestään on tullut organisaatioille käytettävissä oleva johtamisjärjestelmä, joka kykenee yhdistämään strategian operatiiviseen toimintaan. Myös Malmi et al. (2006, 21) korostavat, että BSC on 1990-luvun alusta lähtien kehittynyt johdon moniulotteisesta seuranta- ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla strategia pyritään viemään jokapäiväisen toiminnan tasolle.

Tämän tutkimuksen fokuksena oleva innovaatioprosessi (Kaplan et al. 2004, 149-151) on yksi neljästä sisäisen näkökulman prosessista (muut kolme: toimintaprosessit, asiakasprosessit, lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit). Koska innovaatioprosessiosio sijaitsee sisäisten prosessien kokonaisuudessa, se on strate-

giakartassa alisteinen asiakasnäkökulmalle ja tätä edeltävälle talousnäkökulmalle. Vastaavasti se sijaitsee ylempänä oppimisen ja kasvun näkökulmaa. Innovaatioprosessit osio käsittää neljä alaosiota

- Uusiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvien tilaisuuksien tunnistaminen
- Tuotekehitysportfolion hallinta
- Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- Uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuonti

Onnistuneet innovaatiot tuovat uusia asiakkaita, vahvistavat nykyisiä asiakassuhteita ja lisäävät voittoja ja asiakasuskollisuutta. Mikäli yritys ei kuitenkaan pysty tuottamaan innovaatioita, kilpailijat voivat jäljitellä yrityksen tuotteita ja näin tuottamaan asiakkaille saman lisäarvon. Tällöin yrityksen ainoaksi kilpailutekijäksi jää nykyisten olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden hinta. (Kaplan & Norton 2004, 149)

### 1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Yrityksen pyrkivät siis saavuttamaan innovaatioita, koska niillä on viime kädessä myönteinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Yrityksissä on erilaisia johtamisjärjestelmiä, mutta tietäen Balanced Scorecardin olevan vähintään auttavasti tunnettu hyvin laajalti, on mielenkiintoista tutkia innovaatiotoiminnan ja innovaatioprosessin toimivuuden edellytyksiä juuri kyseisen mallin puitteissa.

Tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymykseen

- Mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä, joita BSC-johtamisjärjestelmää käyttävän organisaation tulisi huomioida innovaatioprosessinsa suunnittelussa ja toteutuksessa?

Tutkimuksen alatavoitteina on kerryttää ymmärrystä ennen kaikkea siitä

- Millaisia kytkentöjä innovaatioprosessilla on BSC-johtamisjärjestelmän muihin näkökulmiin?

- Onko BSC sopiva johtamisjärjestelmä yleisesti innovatiivisuutta tavoittelevalle organisaatiolle?

Tutkimuksen motivaatio perustuu erityisesti toteamukselle, että Balanced Scorecardin sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmien strategisia tavoitteita ei ole mahdollista optimoida erillään muista näkökulmista. (Kaplan & Norton 2004, 304)

Päähuomio tutkimuksessa kohdistuu siihen, miten organisaation innovaatioprosessi kytkeytyy BSC-johtamisjärjestelmän muihin osa-alueisiin ja millä tavoin prosessiltaan hyviä tuloksia haluavan organisaation kannattaa pyrkiä johtamaan näitä kytkentöjä. Äärimmäisen tärkeää on huomioda, että huomion keskipisteessä ei siis ole edellä kuvattu itse neliosainen innovaatioprosessi ja sen tarkka sisältö vaan koko prosessin suhde ympäröivään johtamisjärjestelmään. Tosin tietysti innovaatioprosessin sisältö vaikuttaa niihin kytkentöihin, joita työssä tarkastellaan.

Päätutkimusongelmaa ajatellen voidaan todeta, että innovaatioprosessin suunnittelulla ja toteutuksella pyritään luonnollisesti viime kädessä vastaamaan niihin tavoitteisiin, joita sille on asetettu organisaation strategiassa. Tässä kohdin työn tekijä haluaakin tuoda esiin sen tärkeän seikan, että strategialla tässä työssä viitataan ennen kaikkea BSC-johtamisjärjestelmän logiikkaan kuuluviin syy- ja seuraussuhteisiin.

Koska organisaation virallisten rajojen ulkopuolinen maailma on todistetusti äärimmäisen tärkeässä roolissa innovaatioista puhuttaessa, BSC-johtamisjärjestelmää tarkastellaan työssä myös siitä näkökulmasta, miten johtamisjärjestelmä pystyy huomiomaan organisaation toimintaympäristön. Erityisesti toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja johtamisjärjestelmän kyky reagoida näihin on tärkeä näkökulma.

Tutkimuksen missään vaiheessa ei BSC-johtamisjärjestelmää käsiteltäessä tehdä rajauksia tarkasteltavan informaation suhteen; tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yhtäläisesti rahamääräisestä ja ei-rahamääräisestä informaatiosta.



## 1.4 Tutkimusmetodologia ja lähdeaineisto

Tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmetodina on puolestaan puolistrukturoimaton haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi (Koskinen et al. 2005, 104). Teemahaastattelun etuna tätä tutkimusta ajatellen on, että se sallii tutkittaville huomattavaa liikkumavapautta vastauksissa. Tämä on tärkeää, sillä tavoitteena on aineiston monipuolisuus ja rikkaus. Metodoin tulee olla sellainen, että tutkija itse rajoittaa tekemillään valinnoilla mahdollisimman vähän aineiston monipuolisuutta. (Ibid. 104-105)

Haastateltaviksi on valittu kolme henkilöä. Toimitusjohtaja Tuula Antola, liikkeenjohdon konsultti Jukka Peltola sekä tekniikan lisensiaatti Leena Eloranta. Näiden kolmen henkilön kautta on tarkoitus saada monipuolisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen lähdeaineisto ja –aineiston käyttäminen jakautuvat kahtaalle. Varsinaisessa teoriaosuudessa esitellään ensin lyhyesti BSC-johtamisjärjestelmää kokonaisuudessaan ja tämän jälkeen itse innovaatioprosessit-osiota ja sen kytkentöjä johtamisjärjestelmän muihin osa-alueisiin. Tämän jälkeen teoriaosuudessa tarkastellaan BSC-johtamisjärjestelmän toimivuutta kriittisesti arvioivia lähteitä. Tavoitteena on ollut löytää erityisesti sellaista lähdekirjallisuutta, jossa mallin toimivuutta tarkastellaan toimintaympäristön vaatimusten muuttuessa. Erityisen hyödyllisiä lähteitä ovat olleet muun muassa Norreklit (2000), van Veen-Dirks & Wijn, M. (2002) ja Voelpel et al. (2006).

Innovaatioihin liittyvää teoria-aineistoa käsitellään tutkimustulosten yhteydessä luvussa kolme. Tämä valinta on tehty, koska näin voidaan luoda kiinnostava vuoropuhelu empiiristen tutkimustulosten ja aihepiirin lähdeaineiston välille. Innovaatioihin liittyvässä lähdeaineistossa päähuomio on sellaisessa materiaalissa, jossa käsitellään yrityksen tuotekehityksen organisoimista ja sen onnistumisen edellytyksiä.

Haastattelujen tavoitteena luvussa kolme on kerryttää ymmärrystä ennen kaikkea siitä, miten organisaatiot todellisuudessa näkevät innovaatiotoimintansa. Erityisesti pyritään löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeimpiä innovaatiotoiminnan onnistu-

misen kannalta. Haastatteluissa asiaa tarkastellaan luonnollisesti BSC-johtamisjärjestelmän logiikan kautta eli organisaation innovaatiotoiminta nähdään sijoittuneena johtamisjärjestelmän sisäisiin prosesseihin.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Rakenteellisesti työ muodostuu yllä olevasta johdannosta, teoriaosasta, empiriaosasta sekä lopuksi johtopäätöksistä ja ehdotuksista jatkotutkimusaiheiksi.

Teoriaosassa käydään läpi Balanced Scorecard perusteita sekä sille esitettyä kritiikkiä. Lisäksi teoriaosassa esitellään tarkemmin myös malliin sisältyvä innovaatioprosessi. Empiriaosiossa yhdistellään tutkimustuloksia ja innovaatioihin liittyvää lähdeaineistoa, empiriaosaan pyritään näin rakentamaan sujuvaa vuoropuhelua sekä haastateltujen että muiden lähteiden välille.

## 2 BALANCED SCORECARD – PERUSTEET JA KRITIIKKIÄ

### 2.1 Balanced Scorecardin tausta

BSC syntyi kahdessatoista pohjoisamerikkalaisessa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, jossa tavoitteena oli kehittää yritysten suorituskyvyn mittausta. Tuohon aikaan tiedon ja osaamisen merkitys yritysten toiminnassa oli kasvussa ja yritysjohto koki taloudellisten mittareiden olevan varsin puutteellisia yrityksen aineettoman omaisuuden hyödyntämisen arvioimisessa. Tällaista aineetonta omaisuutta olivat esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ja motivaatio, yrityksen prosessien tehokkuus, informaatioteknologian toimivuus sekä asiakassuhteet ja niihin liittyvät toiminnot. (Malmi et al. 2002, 15-16)

Aivan olennaista on todeta, että vastakkainasettelu aineellisen ja aineettoman omaisuuden välillä liittyy myös ajalliseen näkökulmaan. Aineeton omaisuus on tyypillisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa, aineellinen omaisuus puolestaan historiapainotteista. BSC-ideologian kehittäjien painavin argumentti onkin ollut aina se, että taloudelliset mittarit tarjoavat lähinnä historiatietoa ja näin ollen toiminnan suunnittelu ja päätösten perustaminen vain taloudelliseen informaatioon perustuen ei riitä. Usein käytetty analogia on auton taustapeili, autoakaan ei voi ajaa vain taustapeiliin katsoen. Vain huomioiden tulevaisuuteen liittyvät näkökulmat yritysjohto voi toimia proaktiivisesti ja vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. (Malmi et al. 2002, 17)

### 2.2 Strategian kuvaaminen strategiakartalla

Strategia ei ole yksinkertainen asia, sillä se merkitsee eri asioita eri yrityksissä ja lisäksi yrityksen sisällä ihmiset ymmärtävät strategian eri tavoin riippuen tehtäväroolistaan. Yrityksen sisällä strategiaa ymmärretään varmasti eri tavoin riippuen organisaatiotasosta, mutta myös esimerkiksi johtoryhmän jäsenten näkemys strategiasta kumpuaa oman tehtäväsisällön näkökulmasta. Harvalla johtajalla on kokonaisvaltainen käsitys organisaatiosta ja organisaation strategiasta. (Kaplan & Norton 2004, 27) Lisäksi strategiaa voidaan dokumentoida hyvin yleisluontoisesti itse keinojen jäädessä puuttumaan. Strategialla voidaan tarkoittaa myös yksittäisten toimenpiteiden joukkoa

eikä niinkään johdonmukaista ja kokonaisvaltaista suunnitelmaa. (Järvenpää et al. 2001,184)

Mikäli johtajat eivät pysty kuvaamaan yrityksen strategiaa kunnolla, he eivät pysty myöskään viestimään tätä organisaatiossa eteenpäin työntekijöille tai yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Puutteellisesta strategian ymmärtämisestä johtoryhmätasolla seuraa myös, että yrityksen resurssien kohdistaminen strategian edellyttämällä tavalla on vaikeaa, ellei mahdotonta. Ongelma resurssien kohdistamisessa johtaa puolestaan siihen, että strategian toteuttaminen häiriintyy. (Kaplan & Norton 2004, 28)

Vuosien kuluessa BSC-johtamisjärjestelmää on sovellettu useissa yrityksissä ja mallin kehittäjät ovat tehneet yhteistyötä lukuisten yritysten kanssa. Jatkuvan vuorovaihtuksen sekä tutkijoiden jatkuvan tutkimustyön tuloksena mallin kehittäjät ovat tulleet siihen tulokseen, että alun perin organisaation aineettoman pääoman mittaamiseen kehitetty järjestelmä on tehokas työkalu myös organisaation strategian kuvaamiseen ja toteuttamiseen. Tähän tarkoitukseen he ovat kehittäneet strategiakarttakäsitteen, jossa neljä edellä mainittua näkökulmaa kuvataan samassa viitekehyksessä syy- ja seuraussuhtein määriteltynä. (Kaplan & Norton 2004, 32) Seuraavan sivun kuvioista 1 nähdään sekä neljä näkökulmaa että niiden olennaisin sisältö.



**Kuvio 1** Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa ja arvon tuottamisen logiikka strategiakartassa (mukailen Kaplan & Norton 2004, 33)

Strategiakartan perusta on mallin neljässä näkökulmassa, mutta näiden lisäksi karttaan on lisätty strategian ajallista dynamiikkaa kuvaava taso. Strategiakartta on strategian visuaalinen esitys siitä, miten neljän eri näkökulman tavoitteet liittyvät toisiinsa ja miten ne yhdessä ilmentävät varsinaisen strategian. (Kaplan & Norton 2004, 75-76) Lisäksi strategiakartassa voidaan kuvata, miten yrityksen aineeton omaisuus liitetään arvontuotantoprosesseihin. (Kaplan & Norton 2004, 52)

## 2.3 Strategiakartan neljä osa-aluetta ja ajallinen dynamiikka

Kuten sanottu, strategiakartta yhdistää BSC:n neljä osa-aluetta huomioiden näkökulmien ajallisen dynamiikan. Järvenpään et al. (2001, 198) mukaan BSC voidaankin näin nähdä ennen kaikkea strategian toteuttamisen välineenä.

Ajallinen dynamiikka lisätään strategiakarttaan kolmen osa-alueen kautta. Ensimmäinen toimenpide on määrittää tavoitteet määrällisesti ja vahvistaa sekä syy- ja seuraussuhteet. Toiseksi on määriteltävä strategiassa määriteltyjen teemojen vaikuttavuus ajallisessa ulottuvuudessa: lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Kolmanneksi on valittava ne toimenpiteet, joiden kautta yritys saavuttaa tavoitteenaan olevat päämäärät annetun aikavälin puitteissa. (Kaplan & Norton 2004, 339-341)

### 2.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman korkein tavoite on arvon tuottaminen yrityksen omistajille. (Kaplan & Norton 2004, 58; Järvenpää et al. 2001, 198; Malmi et al. 2006, 25) Kaplanin et al. (2004, 58-60) mukaan arvon tuottamiselle voidaan määritellä kaksi ensisijaista ajuria, kasvu ja tuottavuus. Kasvun ajureita ovat puolestaan nykyisten asiakkaiden arvon lisääminen ja tulomahdollisuuksien laajentaminen. Tuottavuuden ajureita vastaavasti ovat kustannusrakenteen parantaminen ja toimintaan sidotun pääoman tehokkaampi hyödyntäminen. Järvenpää et al. (2001, 198) korostavat taloudellisen näkökulman olevan ennen kaikkea tavoiteltujen tulosten tarkkailudimensio eli se kuvaa strategian seurauksia, mutta ei varsinaisesti itse strategiaa. Malmi et al. (2006, 25) puolestaan tuovat esiin, että taloudellisessa näkökulmassa myös toisaalta määritetään ne omistajien odotuksista johdetut tavoitteet, joihin pyritään vastaamaan muissa näkökulmissa tehtävillä valinnoilla.

### 2.3.2 Asiakasnäkökulma

Yrityksen varsinainen menestyminen ratkaistaan tuote- ja palvelumarkkinoilla. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä tarjoamaan asiakkailleen kilpailijoista erottuvaa lisäarvoa. (Järvenpää et al. 2001, 202)

Kaplanin et al. (2004, 60-61) mukaan asiakasnäkökulmaa voidaan tarkastella kolmen teeman kautta. Näitä ovat tuotteen tai palvelun määreet (hinta, laatu, saatavuus, valikoima, toimivuus), asiakassuhde (palvelu, kumppanuus) sekä imago (brändi). Tuotteen tai palvelun määreet vaikuttavat taloudellisessa näkökulmassa erityisesti tuottavuuteen. Vaikutusajureita ovat asiakaskannattavuus, markkinaosuus ja osuus asiakkaan hankinnoista. Asiakassuhde ja imago vaikuttavat puolestaan taloudellisessa näkökulmassa kasvuun, ensin mainittu uusien asiakkaiden hankinnan kautta ja jälkimmäinen asiakkaiden säilyttämisen kautta.

Malmi et al. (2006, 26-27) korostavat, että asiakasnäkökulmassa mittarit voidaan jakaa perusmittareiksi ja asiakaslupauksen mittareiksi. Heidän mukaansa yritykset valittavan usein keskittyvät perusmittareihin – esimerkiksi markkinaosuuteen ja asiakastyytyvyyteen – ja siten näissä tapauksissa BSC on yrityksessä enemmänkin mittaristo kuin johtamisjärjestelmä.

Kaplan et al. (2004, 60-64) tuovatkin esiin, että strategisesti yritys toimii vasta, kun se määrittää tarkoin ne asiakassegmentit, joilla se pyrkii kasvuun ja kannattavuuteen. Kohderyhmän määrittelyn jälkeen yrityksen on luotava arvolupaus, joka määrittelee asiakasstrategian kuvaamalla ainutlaatuisen tuote-, hinta-, palvelu-, asiakassuhde- ja imagoyhdistelmän. Arvolupauksen tulee myös viestittää, millä menetelmin yritys kohtelee asiakkaitaan paremmin tai eri tavoin kilpailijoihin verrattuna. Arvolupauksia ovat alhaiset kokonaiskustannukset, tuotejohtajuus, täydelliset asiakaskohtaiset ratkaisut ja lock in-strategia.

### 2.3.3 Sisäinen näkökulma

Kunhan organisaatiolla on selkeä käsitys taloudellisista ja asiakkaisiin liittyvistä tavoitteista, voidaan sisäisen näkökulman ja oppimisen ja kasvun näkökulman avulla ilmaista, miten strategia toteutetaan. Organisaatio tuottaa asiakkaille arvoa toisaalta sisäisten prosessien sekä toisaalta kehittämällä inhimillistä, informaatio- ja organisaatiopääomaa. (Kaplan & Norton 2004, 65)

Järvenpää et al. (2001, 204) tuovat esiin myös, että riippumatta siitä millaista strategiaa organisaatio pyrkii noudattamaan, sisäisten prosessien toimintatehokkuutta parantamalla voidaan vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Malmi et al. (2006, 27) painottavat, että juuri sisäisten prosessien näkökulman on väitetty erottavan BSC:n muista olemassa olevista moniulotteisista organisaatioiden mittaristoista, sillä BSC:n rakentamisen yhteydessä organisaatiossa joudutaan usein määrittelemään täysin uusia prosesseja, jotka ovat edellytyksiä menestymiselle asiakasnäkökulmassa ja viime kädessä taloudellisessa näkökulmassa.

Sisäisiä prosesseja on neljä, toiminta-, asiakas-, innovaatio- ja lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Toimintaprosesseja ovat toiminnot, joiden kautta tuotteita ja palveluita todella valmistetaan ja toimitetaan asiakkaille. Asiakasprosessit keskittyvät asiakkaan arvon lisäämiseen, alaosioita ovat asiakkaiden valitseminen, hankkiminen, säilyttäminen ja suhteiden vahvistaminen. Innovaatioprosessien kautta luodaan asiakkaille uusia tuotteita ja palveluita. Kuten johdannossa jo todettiin, innovaatioprosessin alaosioita ovat tilaisuuksien tunnistaminen, tuotekehitysportfolioon hallinta, uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehitys sekä uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuonti. Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit kautta yritykset lunastavat sekä lakisääteiset että muut oikeutensa toimia erilaisissa yhteisöissä. Olennaista on todeta, että monet yritykset ylittävät monilla eri osaluveillaan lainsäädännön asettamat minimivaatimukset, koska tästä seuraa monia myönteisiä asioita yrityskokonaisuuden kannalta. (Kaplan & Norton 2004, 64-68)

Sisäisistä prosesseista puhuttaessa on tärkeää ottaa esiin myös prosessien ajallinen dynamiikka. Kuten seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 1 voidaan nähdä, edellä



mainittuihin neljään prosessiin tehtävät parannukset realisoituvat taloudellisessa näkökulmassa eri aikoina.

**Taulukko 1** Sisäiset prosessit Balanced Scorecardissa (Kaplan & Norton 2004, 71)

<b>Prosessi</b>	<b>Aikaväli realisoitumiseen</b>
Toimintoprosessi	6-12 kk
Asiakasprosessi	12-24 kk
Innovaatioprosessi	24-48 kk
Lainsäädäntö- ja yhteiskuntaprosessit	yli 48 kk

Koska yrityksessä on joka hetki käynnissä useita arvoa tuottavia prosesseja, strategian tehtävänä on määritellä ne muutamat tärkeimmät prosessit asiakkaille tuotettavan arvon kannalta. Strategian tulisi sisältää prosesseja kaikilta neljältä alueelta, sillä näin saavutetaan tasapaino lyhyen- ja pitkän tähtäimen välillä. (Kaplan & Norton 2004, 71)

#### 2.3.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa yrityksen aineetonta pääomaa ja sen roolia yrityksen strategian toteutuksessa. Näkökulman sisältö voidaan jakaa käsittää inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. (Kaplan & Norton 2004, 73; Malmi et al. 2006, 29)

Organisaation on luovuttava liian yleisluontoisista tavoitteistaan ja keskityttävä todella määrittämään sellaisia täsmennettyjä tavoitteita, joiden avulla sisäisissä prosesseissa asetetut päämäärät ovat mahdollista saavuttaa. Oppimisen ja kasvun näkökulma on strategiakartan alin osa, mutta on tärkeää ymmärtää ettei se ole suinkaan vähäpätöisin osio vaan kenties juuri päinvastoin. Se on perusta, jonka kautta organisaatio määrittää onnistumisensa sisäisissä prosesseissaan. (Kaplan & Norton 2004, 73) Malmi et al. (2006, 29) mukaan käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun

näkökulma on ollut BSC:n vaikein osio, sillä tälle osa-alueelle tehtävät panostukset konkretisoituvat taloudellisessa näkökulmassa vasta pidemmän ajan kuluttua.

## 2.4 Balanced Scorecard ja erilaiset strategialähtökohdat

Vaikka BSC-johtamisjärjestelmä pyrkii neljän näkökulmansa ja niiden välille rakennettujen syy- ja seuraussuhteiden ansiosta olemaan mahdollisimman laaja-alainen ja sopiva monenlaisille organisaatioille, voidaan silti kysyä, vaikuttaako organisaation valitsema kilpailustrategia siihen, kuinka sopiva BSC lopulta onkaan organisaatiolle. Tämä on olennainen kysymys, sillä kuten Malmi et al. (2006, 135) näkevät, BSC:n avulla pyritään tyypillisesti saattamaan muilla keinoin luodut strategiat tavoitteiksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi sekä mahdollistamaan strateginen oppiminen. Tähän paneudutaan hetkeksi seuraavassa alaluvussa tutustumalla nimenomaan strategian laatimisen erilaisiin näkökulmiin.

### 2.4.1 Strategiakoulukunnat

Yritysten strategiasta on kirjoitettu loputtomasti. Jotta voidaan tutkia BSC-johtamisjärjestelmän soveltumista erilaisia strategioita soveltaville yrityksille, on kyettävä katsomaan strategiaa helikopteriperspektiivistä. Tähän antaa työkaluja Mintzbergin et al. (1998, 5) listaamat kymmenen strategian koulukuntaa. Jokaisella koulukunnalla on omat piirteensä, jokainen koulukunta käsittää strategian eri tavoin. Koulukuntia ovat:

- Muotoilukoulukunta – Strategian muodostus organisaation ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien sekä organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien välillä, ajattelee strategian muotoilua ennen kaikkea taitona
- Suunnittelukoulukunta – Strategian muodostus formaalina, kaavamaisena, prosessina
- Positiointikoulukunta – Strategian muodostaminen analyyttisenä prosessina, laajalti konsulttiyritysten soveltama
- Yrittäjyys koulukunta – Strategian muodostaminen visionäärisenä prosessina

- Kognitiivinen koulukunta – Strategian muodostaminen mentaalisenä prosessina
- Oppimisen koulukunta – Strategian muodostaminen ilmenevänä prosessina
- Vallan koulukunta – Strategian muodostaminen neuvotteluprosessina
- Kulttuurinen koulukunta – Strategian muodostaminen kollektiivisena prosessina
- Ympäristön merkitystä korostava koulukunta – Strategian muodostaminen reaktiivisena prosessina
- Konfigurointikoulukunta – Integroi edellisten koulukuntien oppeja

Ensimmäiset kolme koulukuntaa voidaan käsittää kuvailevina. Ne kuvailevat, miten strategioita tulisi muotoilla, eivätkä niinkään keskity siihen, miten strategiat todellisuudessa muodostuvat. Listan seuraavat kuusi koulukuntaa kiinnittävät huomionsa strategian muotoilun prosessiin. Ne keskittyvät tosiasialliseen strategiaproessiin, eivätkä niinkään pyri kuvailemaan ideaalista mallia. Viimeinen koulukunta on ikään kuin synteesi aiemmista. Se yhdistelee muiden koulukuntien oppeja ja näkemyksiä ja liittää ne yritystoiminnan tiettyihin ajanjaksoihin. (Mintzberg et al. 1998, 4-7)

Tämän työn tutkimusaiheen kannalta tärkeä huomio on, että BSC-mallia käsittelevä kirjallisuus lähes poikkeuksetta ankkuroituu erityisesti Positiointikoulun strategianäkemyksen yhteyteen. Esimerkiksi Malmi et al. (2002, 17) toteavat, että markkinoilla käytävä kilpailu on useimmalle yritykselle merkittävin este vision toteuttamiseen. Kirjoittajat toteavat myös, että BSC-ohjausjärjestelmään liittyvän kilpailustrategian yhteydessä puhutaan useimmiten juuri Porterin esittämistä geneerisistä kilpailustrategioista. Lisäksi kirjoittajat painottavat, että BSC-ohjausjärjestelmän kehittämiseksi hyvän lähtökohdan antaa nimenomaan yrityksen käyttämän kilpailustrategian tiedostaminen ja ymmärtäminen.

Mintzberg et al. (1998, 82-122) puolestaan huomauttavat, että strategisen ajattelun Positiointikoulukunta on käytännössä yhtä kuin Porterin määrittämät geneeriset kilpailustrategiat – kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi – sekä Porterin myöhemmin esittämä arvoketjun käsite. Kirjoittajat toteavat yhden teoksen harvoin luovan kokonaista koulukuntaa, mutta Porterin kohdalla yksinkertainen mutta vallankumouk-

sellinen idea on luonut oman koulukuntansa. Porterin mukaan vain muutama määrätty strategia voi toimia kullakin toimialalla. Nämä strategiat puolestaan suojaavat yritystä kilpailulta ja mahdollistavat näin korkeammat tuotot kuin toimialalla keskimäärin.

Näsin & Neilimon (2006, 92) mukaan BSC-mallin ajatukselliset juuret ovat tavoite-, laatu-, tulos- ja prosessijohtamisessa. Kirjoittajien mukaan hyvin kurinalainen BSC-malli sisältyy strategisen systeemiohjauksen kokonaisuuteen. Vastaavia muita kokonaisuuksia heidän mukaansa ovat strategia-ajattelu ja strategiamallit, osaamisen johtaminen, resurssilähestymistapa, pelilähestymistapa sekä strateginen johtajuus.

#### 2.4.2 Positiointikoulukuntaan kohdistuva kritiikki

Aiemmin sanotun valossa näyttää siltä, että BSC-johtamisjärjestelmä on sopiva ennen kaikkea porterilaiselle strategianäkemykselle rakentaville yrityksille. Tällöin on äärimmäisen tärkeää tarkastella sitä kritiikkiä, jota on esitetty kyseistä koulukuntaa kohtaan.

Mintzberg et al. (1998, 112) toteavat Positiointikoulukunnan ongelmien liittyvän fokukseen, kontekstiin, prosessiin ja strategioihin itseensä.

Fokuksen ongelmalla kirjoittajat tarkoittavat, että koulukunnan fokus strategiaan on kapea ja keskittyy lähinnä kvantitatiiviseen mittaamiseen. On jopa mahdollista, että halu kvantitatiivisen mittaamisen vaikuttaa itse kilpailustrategian valintaan. Yritys voisi suosia sellaista strategiaa, joka tuottaa mahdollisimman paljon numeerista aineistoa jatkoanalyysiä varten. Kirjoittajat toteavat esimerkiksi markkinaosuuslähtöisen tarkastelun olleen aiemmin erityisesti monen arvostetun konsulttiyrityksen lähes ainoa strategiatyökalu. (Mintzberg et al. 1998, 112-113)

Kontekstin kapeudella kirjoittajat viittaavat ennen kaikkea siihen, että koulukunnan huomio keskittyy ulkoisiin tekijöihin, erityisesti toimialaan ja kilpailuun, yritysten sisäisten kyvykkyyksien kustannuksella. Koulukunnan näkemys myös keskittyy lähinnä perinteisiin toimialoihin ja suuriin toimijoihin. Juuri näillä markkinoilla yritysten markkinavoima on suurinta, kilpailu tehottomampaa ja poliittisen manipuloinnin mahdolli-

suus suurinta. Kirjoittajat toteavat, että koulukunnan tutkimuksissa on käsitelty myös niche-strategioita ja fragmentoituneita markkinoita, mutta nämä ovat jääneet pahasti sivuosaan. (Mintzberg et al. 1998, 113-115)

Prosessien osalta Mintzberg et al. (1998, 115-116) toteavat, että koulukunnan näkemys ohjaa strategian laatijat laiminlyömään yrityksen ulkoisen toimintaympäristön. Strategian laatijat ovat kirjoittajien mukaan vaarassa eristäytyä yrityksen todellisesta toimintaympäristöstä, tällöin yksilötasolla voivat vaarantua sekä oppiminen, luovuus että sitoutuminen. Uhkakuvana on, että yrityksen strategiasta vastaavat ihmiset, jotka eivät tunne liiketoiminnan monimutkaisuutta ja yksityiskohtia käytännössä.

Mintzbergin et al. (1998, 116-118) kritiikin kohteeksi joutuu myös koulukunnan käsitys strategian laajuudesta. Kirjoittajat toteavat strategian olevan liian kapea. Koulukunnan keskittyessä muutamaan tarkasti määrittelemäänsä generiseen strategiaan, se tulee näin keskittyneeksi vain ja ainoastaan olemassa olevaan maailmaan ja sen analysointiin. Strategian kapeus siis ikään kuin kerää aiemmin mainittujen osaluokkien ongelmia yhteen. (Mintzberg et al. 1998, 116-118)

Kaikki edellä mainitut Mintzbergin et al. (1998) esiin ottamat ongelmat ovat vakavia puutteita ja toteutuessaan voivat merkittävästi heikentää yrityksen kilpailukykyä. Eriytisesti strategian kapeus voi olla kohtalokasta, sillä on olemassa selkeää näyttöä siitä, että toimialojen rajoja uudistavat – sekä aivan uusia toimialoja luovat – yritykset menestyvät paremmin kuin ne yritykset, jotka keskittyvät kilpailukykyensä parantamiseen vain toimialansa sisällä. Tähän viittaavat esimerkiksi Kim & Mauborgne (1997, 104) tutkimustensa perusteella. Tutkittuaan noin sadan yrityksen tuotelanseerauksia, he osoittavat, että jopa 86 prosenttia lanseerauksista voidaan käsittää vain vähittäisiksi parannuksiksi ja olemassa oleville markkinoille kohdistuviksi. Nämä lanseeraukset muodostavat yritysten liikevaihdosta 62 prosenttia ja kokonaisvoitosta vain 39 prosenttia. Toisin sanoen, vain 14 prosenttia yritysten lanseerauksista eroaa selkeästi aiemmasta tuotteesta tai palvelusta ja suuntautuu olemassa olevien markkinoiden ulkopuolelle. Huomion arvoista on, että nämä tuottavat yritysten liikevaihdosta 38 prosenttia ja kokonaisvoitosta jopa 61 prosenttia. Havainto on merkittävä ja kyseenalaistaa geneeristen strategioiden mielekkyyden pitkällä aikavälillä.

On tietysti tärkeää huomata, että Porter on kehittänyt strategianäkemystään ensimmäisen teoksensa jälkeen. Hän muun muassa toteaa, että operatiivinen tehokkuus yksin ei ole riittävä strateginen kilpailukeino pitkällä aikavälillä, sillä parhaat käytännöt leviävät nopeasti ja laajasti. Kilpailijoiden on helppo kopioida operatiiviseen tehokkuuteen nojaavien yritysten toimintamallit ja näin operatiivisen tehokkuuden kautta saavutettu kilpailuetu ei voi olla pitkäaikainen. Hän korostaakin, että yritysten strategian pääpaino tulee olla kilpailijoista erottavien aktiviteettien valinnassa. Näistä aktiviteeteista muodostuu aktiviteettien kokonaisuus ja tämä kokonaisuus luo yritykselle vaikeasti kopioitavissa olevan kilpailuedun. (Porter 1996, 61-64)

## 2.5 BSC-johtamisjärjestelmään kohdistuva kritiikki

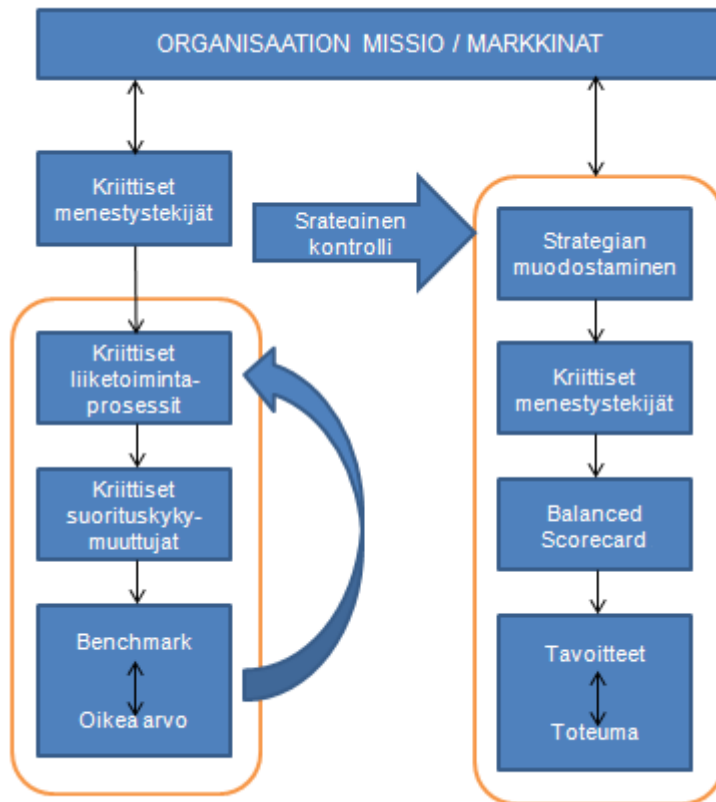
Norreklit (2000) tarkastelee BSC –johtamisjärjestelmää aikaulottuvuuden, näkökulmien välisten suhteiden ja näkökulmien riippumattomuuden osalta. Ensinnäkin Norreklit (2000, 71) toteaa, että vaikka BSC –mallissa strategiset tavoitteet siirretään budjetoitiprosessiin, ei aikaulottuvuutta pystytä tämän avulla riittävästi huomioimaan. Aikaulottuvuuden huomioiminen on olennaista, sillä mallin syy-seuraus –ajattelu ei voi luonnollisestikaan toimia staattisen aikakäsityksen vallitessa, koska syy ja seuraus toteutuvat eri ajassa.

Näkökulmien väliset riippuvuudet Norreklit (2000, 72) näkee epäselkeinä. Hänen mielestään BSC –malliin sisältyvä kausaalisuuden oletus ei pidä paikkaansa, kyse on ennemminkin paikoittain ilmenevästä loogisuudesta. Mallissa esimerkiksi taloudellisen näkökulman oletetaan olevan ainoastaan seurausnäkökulma, mutta selvää kuitenkin on, että yrityksen taloudelliseen näkökulmaan sisältyvät teemat myös mahdollistavat tai rajoittavat muissa näkökulmissa suoritettavia toimenpiteitä. Hän tarkastelee myös lojaalin asiakkaan epäloogisuutta. Toisin kuin malli olettaa, lojaali asiakas ei välttämättä ole kannattava. Kannattavuus voidaan todeta vain todellisella tuottojen ja kustannusten analysoinnilla, ei yleisluontoisilla ajatuksilla pitkien asiakassuhteiden luontaisesta kannattavuudesta. Ennemmin voidaan todeta, että yritykselle voi olla hyvin kohtalokasta palvella kannattamatonta asiakastaan vuodesta toiseen.

Edelleen Norreklit (2000, 78) toteaa, että BSC –malli ei huomioi juurikaan kilpailua ja teknologian kehittymistä. BSC –malli ei hänen mielestään ole systemaattista kilpailijoiden benchmarkingia, kilpailijoihin vertailua tehdäänkin lähinnä vain mallin suunnitteluvaiheessa ja tämän jälkeen yritys alkaa mallin ohjaamana elää omassa sisäisessä todellisuudessaan. Samoin malli jättää hänen mielestään huomiotta toimenpiteisiin liittyvän strategisen epävarmuuden, joka voi uhata nykyistä strategiaa.

Voelpel et al. (2006, 46-47) korostavat puolestaan sitä, että BSC –malli ohjaa yritysjohdon huomion vähä vähältä yhä enemmän mitattaviin asioihin ja tällöin vastaavasti mittauksen alaisuuteen kuulumattomat asiat ovat vaarassa unohtua. Kirjoittajat huomauttavat, että erityisesti aineettomien asioiden vaikutus yrityksen kokonaissuorituskykyyn usein aliarvioidaan, koska aineettomiin resursseihin panostaminen ei realisoitu näkyvällä tavalla yhtä nopeasti kuin aineellisiin resursseihin panostaminen.

van Veen-Dirks & Wijn (2002, 409-424) tuovat yllä mainittuihin ongelmiin oman ratkaisuehdotuksensa. Kuviossa 2 esitetyllä tavalla he erottavat selkeästi strategian muodostus- ja implementointiprosessin. Kirjoittajien mielestä BSC –mallin vakavin ongelma on sen alisteisuus strategialle ja siten malli toimii ainoastaan strategian implementoinnin välineenä, ei apuna strategian suunnittelussa. Tästä syystä BSC –malli menettää myös yhteytensä organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön. Ratkaistakseen kyseisen ongelman, kirjoittajat ottavat esiin kriittisten menestystekijöiden käsitteen. Kriittisillä menestystekijöillä he tarkoittavat niitä kriteereitä, joiden on täytävä, jotta yritys voi menestyä kilpailussa. Koska he siis näkevät BSC –mallin alisteisena strategialle, he ehdottavatkin omaa strategisen kontrollin malliaan, jonka avulla yritys pystyy linkittämään markkinoiden reaali muutokset suoraan toimintaansa.



**Kuvio 2** Strategisen kontrollin malli (mukailtu van Veen-Dirks & Wijn, 2002, 422)

Kirjoittajien mallissa on olennaista sen kaksiosaisuus. Yritys johtaa kriittiset menestystekijänsä suoraan reaali-markkinoista ja määrittelee näiden perusteella kriittiset liiketoimintaprosessinsa. Liiketoimintaprosesseissa yritys käytännössä määrittelee ne keinot, joiden avulla kriittisissä menestystekijöissä määritellyt asiat voidaan saavuttaa.

Viitekehysten oikealla puolella muodostetaan strategia aiemmin määriteltyjen kriittisten menestystekijöiden perusteella. Tällä oikealla puolella sijoittuu myös BSC. Johdattamalla strategia markkinoihin kytkeytyvistä kriittisistä menestystekijöistä ja toisaalta toteuttamalla strategiaa näihin kriittisiin menestystekijöihin perustuvalla BSC:llä, kirjoittajat uskovat yrityksen pystyvän huomioimaan ulkoisen ympäristön vaatimukset.

BSC –malli on saanut osakseen kritiikkiä myös siitä, että se unohtaa monta merkittävää sidosryhmää. Otley (1999, 375) toteaa osuvasti, että ensi näkemältä malli vaikuttaa sidosryhmälähtöiseltä huomioidessaan sekä taloudellisen näkökulman että



asiakasnäkökulman. Hän kuitenkin muistuttaa, että tarkemmin ajateltuna, malli jättää huomiotta esimerkiksi yrityksen toimittajat, valtion ja paikalliset toimijat. Myös ympäristö jää lähes huomioitta.

## 2.6 Innovaatioprosessit BSC-mallissa

Innovaatioprosessit ovat BSC-johtamisjärjestelmässä yksi neljästä sisäisen näkökulman prosessista – muut kolme ovat toiminto-, asiakas- ja lainsäädäntö ja yhteiskunnalliset prosessit. Sisäisen näkökulman yläpuolella ovat asiakas- ja taloudellinen näkökulma, alempana puolestaan oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 2004, 150)

Innovaatioprosessinsa avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen (liite 1). Se, kuinka suuri merkitys juuri innovaatioprosessilla on yrityksen toiminnassa, riippuu myös siitä, millaisella arvolupauksella yritys toimii asiakasnäkökulmassaan. Erityisesti tuotejohtajuusstrategialla kilpailevalle yritykselle juuri innovaatioprosessit ovat keskeinen osakokonaisuus sisäisissä prosesseissa. (Kaplan & Norton 2004, 310)

Asiakkaalle yrityksen innovaatioprosessi tuottaa arvoa erityisesti kolmen teeman kautta. Jokainen näistä teemoista voidaan yhdistää tiettyyn osaan innovaatioprosessia. Ensimmäinen vaihe, tilaisuuksien tunnistaminen, luo asiakkaille arvoa korkealaatuisten ja erityisiä ominaisuuksia sisältävien tuotteiden ja palveluiden muodossa. Prosessin seuraavat kolme vaihetta määrittävät puolestaan sen aikajänteen, jonka kuluessa asiakas saa uuden tarjonnan käyttöönsä. Vaikka tuotteen tai palvelun ominaisuudet olisivat erinomaiset, yritys ei pysty saavuttamaan sillä korkeita tuottoja, mikäli tuo uuden tarjoaman markkinoille vasta kauan kilpailijoidensa jälkeen. Kolmas arvon muodostaja asiakasnäkökulmassa on yrityksen kyky tarjota nykyisiä tai uusia tuotteita tai palveluita uusille markkinoille. (Kaplan & Norton 2004, 163-164)

### 3 INNOVAATIOPROSESSIT TUKEMAAN YRITYKSEN STRATEGIAA

Tässä luvussa käydään läpi työn empiirisiä tutkimustuloksia. Kuten tutkimusongelman esittelyn yhteydessä todettiin, työn empiirisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitkä tekijät ovat olennaisimpia BSC-johtamisjärjestelmää käyttävälle organisaatiolle innovaatioprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksessa ei haluta keskittyä niinkään vain prosessiin itseensä vaan sitä ympäröivään todellisuuteen BSC-johtamisjärjestelmässä.

#### 3.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusstrategiana työssä on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmetodina puoli-strukturoimaton haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. (Koskinen et al. 2005, 104). Haastateltavat valittiin siten, että heillä olisi mahdollisimman laajaa ja syvää näkemystä organisaatioiden innovaatioprosesseista, ei vain yhteen organisaatioon liittyvää kokemusta. Haastateltavista toimitusjohtaja Tuula Antolan perustuma yritys konsultoi yrityksiä näiden innovatiivisuushankkeissa. Liikkeenjohdon konsultti Jukka Peltola konsultoi yrityksiä erilaisissa strategiaprosesseissa ja Peltola tuntee syvästi Balanced Scorecard –teemaa muun muassa suomennettuaan yhden aihepiirin kirjan. Tekniikan lisensiaatti Leena Eloranta on puolestaan tutkinut yrittäjyyttä sekä yrittäjien ja yritysten innovatiivisuutta. Näiden kolmen henkilön kautta on tarkoitus saada monipuolisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Empiirisessä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu runko on liitteenä 2. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu ja samalla on pyritty teemoittamaan materiaalia muutamien ydinasioiden alle. Tällaisia ydinasioita eli teemoja ovat innovatiivisuuden määritelmä, innovaatioprosessin mittaaminen, näkemykset BSC:n innovaatioprosessista ylipäätään, innovaatioprosessin laukaisevat tekijät sekä innovaatioprosessin onnistumisen esteet ja prosessin tulokset.

On olennaista todeta, että tässä luvussa kolme työn tekijä yhdistelee empiiristä tutkimustietoa aiempien tutkimusten havaintoihin sekä lisää mukaan myös paikoin omia ajatuksiaan.

Tehdyn tutkimuksen ja lähdeaineistoon perehtymisen jälkeen työn ehdottomasti tärkein tulos on, että johtaminen on sopiva yläkäsite tutkimustulosten käsittelyyn. Tämä tarkoittaa sitä, että havaitut alateemat – suotuisten olosuhteiden luominen, yhteistyön edistäminen ja mittaaminen – ovat kaikki aivan johtamisen ydinasioita. Ne ovat asioita, joihin organisaation ylimmän johdon on kiinnitettävä huomionsa. Toinen erittäin tärkeä tutkimustulos on, että innovaatioprosessista on syytä puhua kahdessa eri aikaulottuvuudessa. On aika ennen innovaatiota ja aika innovaation jälkeen.

BSC:n innovaatioprosessimalliin yllä mainittu aikaulottuvuus suhteutuu siten, että vain prosessin ensimmäinen osio, tilaisuuksien tunnistaminen, kuuluu aikaan ennen innovaatiota. Prosessin kaikki kolme jälkimmäistä vaihetta tapahtuvat innovaation jälkeen.

Yhdistettäessä nämä kaksi mainittua tutkimustulosta on huomattavaa, että organisaation innovaatioprosessin tuloksellisuuden kannalta olennaisimmat teemat – ja haasteet – eroavat merkittävästi aikaulottuvuudesta riippuen. Ajassa ennen innovaatiota olennaisinta on innovaatiolle suotuisten olosuhteiden luominen organisaatioon. Varsinaisen innovaation jälkeen korostuvat muun muassa organisaation eri osalueiden yhteistyön kehittäminen sekä oikeiden ja olennaisten asioiden mittaaminen.

Luvun rakenne on seuraava. Ensin perehdytään tunnetuimpiin innovaatioprosessimalleihin ja innovaation määritelmiin. Tämän jälkeen käydään läpi tärkeimpiä tutkimustuloksia teemoittain. Vaikka yllä on todettu, että innovaatioprosessi on syytä nähdä kahden ajallisen ulottuvuuden kautta, aikaulottuvuutta ei sekoiteta luvun rakenteeseen. Tämä valinta on tehty, koska aikaulottuvuuttakin tärkeämpää ovat esiin nousseet teemat. Tutkimustulosten käsittely etenee teemojen kautta ja tarvittaessa ajallinen näkökulma tuodaan selvästi esiin.

## 3.2 Tunnetuimmat innovaatioprosessimallit

### 3.2.1 Teknologian työntömalli

Teknologian työntömalli on Schumpeterin kehittämä vaiheittain etenevä lineaarinen innovaatiomalli, jossa tiede ja teknologia synnyttivät innovaation alkuun panevan voiman. Mallissa tieteellinen teknologinen löytö etenee sovelletun tutkimuksen ja suunnittelun kautta tuotekehitykseen, sen jälkeen tuotantoon ja lopulta kaupallistamisvaiheeseen. Ehkäpä merkittävin oletus Schumpeterin mallissa on, että tutkimus- ja kehitystyön määrä vaikuttaa suoraan verrannollisesti innovaatioiden määrään markkinoilla. (Rilla et al. 2007, 2)

### 3.2.2 Markkinatarpeen malli

Markkinatarpeen mallin lähtökohta on, että kaikki ideat innovaatioihin saadaan markkinoiden asiakkailta. Siten asiakkaiden palautteet ja tarpeet ovat tärkeimpiä innovaatioiden kehittämisessä. Malli oli vallitseva 1960-luvun loppupuolella yritysten välisen kilpailun kiristyessä. Markkinatarpeen mallissa aiempi teknologian työntömallissa vaikuttanut näkemys käännetään lähes täysin päinvastaiseksi, markkinat nähdään siis lähestulkoon ainoana lähteenä innovaatioille. Prosessia ajatellen markkinatarpeen malli on lineaarinen ja vaiheittain etenevä kuten teknologian työntömallikin. (Rilla et al. 2007, 2)

### 3.2.3 Ketjulinkkimalli

Ketjulinkkimallin perusajatuksena on kuvata innovaatioprosessin interaktiivisuutta. Malli sisältää viisi polkua, jotka ohjaavat tuotteen kehittämistä. Ensimmäinen niin sanottu keskuspolku on edelleen hyvin lineaarinen, mutta uutena elementtinä malliin tulevat palautevaiheet, jotka kytkeytyvät keskuspolun jokaiseen osioon. Palautevaiheen ansiosta asiakkaiden tarpeet voidaan ottaa paremmin aiempaa paremmin huomioon, lisäksi ne mahdollistavat myös palaamisen kehitysvaiheissa taaksepäin.

Juuri palautevaiheet ovat se merkittävä lisä, minkä vuoksi malli on saanut arvostusta. (Rilla et al. 2007, 2-3)

### 3.2.4 Integroitu malli

Integroitu malli tuli tutkijoiden ja kansan tietoisuuteen 1980-luvun loppupuolella tutkimusten suuntautuessa Japanin auto- ja elektroniikkateollisuuteen. Tutkimuksissa huomattiin, että innovaatioprosesseissa vallitsi vahva poikkifunktionaalisuus. Mallissa tulee esille toimintojen vaiheittaisuus sekä integroitu luonne poikkifunktionaalisuuden muodossa. (Rilla et al. 2007, 3)

### 3.2.5 Viidennen sukupolven prosessimalli

Viidennen sukupolven innovaatioprosessimallissa kaikki innovaatioprosessissa mukana olevat toimijat pyrkivät prosessin nopeuttamiseen ja tehostamiseen. Kyse on niin sanotusta innovaatioverkosta. Merkittävin tekijä tämän kaltaiseen kehitykseen on ollut teknologian kehittyminen, joka on mahdollistanut muun muassa sähköiset tietojärjestelmät. Lisäksi johtamisella ja organisaatiolla on suuri merkitys innovaatioprosessin onnistumiseen. (Rilla et al. 2007, 3)

## 3.3 Innovaation määritelmiä – yhteisen näkemyksen tärkeys

Tehokkaan innovaatiotoiminnan edellytys on, että innovaatiokäsitys ymmärretään organisaatiossa samalla tavalla. BSC:n innovaatioprosessissa innovaatiot liittyvät lähinnä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Koska tämä on melko rajallinen käsitys innovaatioista, on syytä katsoa myös hieman käsityksiä innovaatioista alan kirjallisuuden perusteella.

Schumpeterin (1934) mukaan innovaatiot syntyvät yrittäjän toimesta dynaamisessa prosessissa, jossa luova tuho muuttaa vanhoja toimintatapoja ja teknologioita. Hänen mukaansa radikaalit innovaatiot synnyttävät merkittävää häiriötä ja muutosta aiem-

paan tilaan verrattuna, inkrementaaliset innovaatiot tarkoittavat puolestaan vähittäistä muutosprosessia. Schumpeter jakaa innovaatiot viiteen tyyppiin

- 1) Uudet tuotteet
- 2) Uudet tuotantomenetelmät
- 3) Uudet markkina-alueet
- 4) Uudet tavarantoimitusmenetelmät ja raaka-aineiden kehittäminen
- 5) Uusien toimialakohtaisten markkinarakenteiden luominen

Stähle & Grönroos (1999, 135) muistuttavat, että innovaatiosta tulee todellinen kilpailuetu vasta kun innovaatio on kehitetty tuotteeksi, joka on saatettu markkinoille ja josta on tullut kannattava liiketoimintaa. Heidän mukaansa (Ibid, 46) innovaatiot voivat toisaalta tuotteiden lisäksi olla myös esimerkiksi organisaatorakenteisiin, prosesseihin tai strategiaan liittyviä.

Sunbon (2003, 98) innovaatiotyyppien jaottelussa on paljon yhtäläisyyttä edellä esitetyn kanssa.

- 1) Tuoteinnovaatio
- 2) Prosessi-innovaatio
- 3) Markkinainnovaatio
- 4) Organisatorinen innovaatio

Mielenkiintoinen tuote- ja palveluinnovaatioihin liittyvä ajatusmalli on Kimin & Mauborgnen (2005) rekonstruktivistiseen strategianäkemykseen perustuva arvoinnovaation käsite. Arvoinnovaatiolla Kim & Mauborgne (2005, 33) tarkoittavat sananmukaisesti sekä arvoa että innovaatiota. He toteavat, että arvon korostaminen ilman innovaatiota johtaa vain vähittäiseen arvon luomiseen. Toisaalta innovaatio ilman arvoa on teknologialähtöistä ja yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun hinta ylittää asiakkaiden maksuhalukkuuden. Arvoinnovaatio puolestaan muuttaa perinteistä ajatustapaa, jonka mukaan yritykset luovat asiakkailleen enemmän arvoa suuremmin kustannuksin tai vähemmän arvoa pienemmin kustannuksin. Arvoinnovaation toteut-

tavan yrityksen pyrkimys on differoinnin keinoin lisätä asiakkaidensa kokemaa arvoa ja toisaalta systemaattisesti pyrkiä alentamaan omia kustannuksiaan.

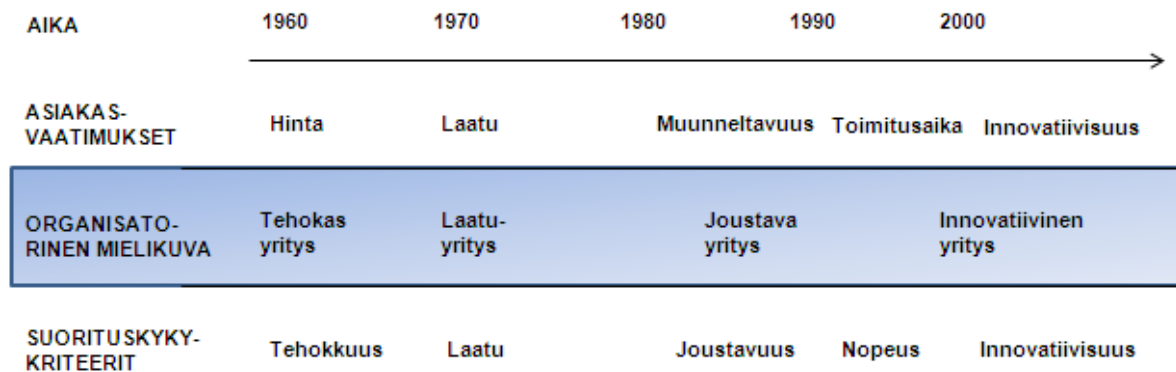
Tähän työhön haastateltu toimitusjohtaja Antola (2007) painottaa, että juuri samansuuntainen näkemys innovaatioista ja innovaatiotoiminnan tavoitteista on elinehto organisaation onnistumiselle innovaatioprosessissa. Kuitenkin hänen kokemuksensa mukaan todellisuudessa organisaatioissa näkemykset innovaatioista eroavat usein merkittävästi jopa johtoryhmätasolla.

*”Kunpa johdolla olisikin yhteinen visio.” (Antola, 2007)*

Vahva visionäärinen johtaja voi Antolan mielestä toki asettaa tavoitteita ja viedä prosessia haluttuun suuntaan, mutta tämä ei vielä takaa onnistumiseen vaadittavaa yhteisymmärrystä. Tällöin varsinaiselle innovaatioprosessille on hyvin hankalaa muodostaa yhteistä suuntaa ja siten organisaatioissa tulisikin palata määrittelemään, mitä innovaatioilla todella ymmärretään. Myös työhön haastatellun liikkeenjohdon konsultti Peltolan (2007) mukaan innovaatioprosessi saa tavoitteensa organisaation visiosta ja strategiasta, nämä ohjaavat prosessia.

Antolan (2007) kokemuksen mukaan innovaatio liitetään organisaatioissa useimmiten tutkimukseen, tuotekehitykseen ja teknologisiin läpimurtoihin ja tällöin huomiotta jäävät esimerkiksi erilaisiin käytäntöihin, johtamiseen tai palveluihin liittyvät mahdollisuudet. Peltola (2007) on Antolan kanssa samoilla linjoilla todeten, että sana innovaatio tarkoittaa yhä hyvin usein organisaatioissa tuotekehitystä. Tuotekehityksen suurta roolia korostavat myös Apilo et al. (2006, 13), joiden mukaan erityisesti teknologiajohtajuus koetaan tärkeänä tavoitteena. Myös työhön haastateltu tekniikan lisen-siaatti, rehtori Eloranta (2007) kokee innovaatioiden liittyvän todellisessa elämässä usein tuotekehitysprosessiin, mutta hänen mielestään innovaatio voi yhtä hyvin tarkoittaa esimerkiksi uutta markkinointimenetelmää tai organisointimallia. Erityisesti innovaatioissa on Elorannan mielestä kyse kyvystä parantaa laatua tai alentaa kustannuksia, joskin tällä kommentilla hän viitanee jälleen pitkälti tuotekehitysprosessiin.

Boer & Gertsen (2003) tarkastelevat mielenkiintoisella tavalla asiakkaiden vaatimusten ja yrityksiltä vaadittavien kompetenssien monipuolistumista. Kuten kuviosta 4 nähdään, heidän mukaansa organisaation mielikuvan kehitysaskleet ovat järjestyksessään tehokas yritys, laatu yritys, joustava yritys ja viimeisimpänä innovatiivinen yritys.



**Kuvio 3** Asiakasvaatimusten ja organisaation suorituskykykriteerien kehittyminen (mukailtu Boer & Gertsen 2003, 809)

Lienee hyödyllistä todeta, että näin esitetyt asiakasvaatimukset ovat tietyllä tapaa pitkälti samaa ajattelumaailmaa, jota BSC-johtamisjärjestelmässä havainnollistavat asiakasnäkökulmassa määritetyt tavoitteet (Kaplan & Norton 2004, 53)

### 3.4 Johtaminen – edellytys onnistumiselle

Kuten aiemmin on todettu, tämän tutkimuksen merkittävin tulos on, että tärkeimmät organisaation innovaatioprosessin onnistumista ja prosessin oikeanlaista kytkentää organisaation kokonaisstrategiaan edistävät asiat voidaan käsitellä johtaminteeman alakäsitteinä. Tutkimustulosten perusteella tärkeimpiä asioita ovat suotuisten olosuhteiden luominen, yhteistyön edistäminen ja mittaaminen. Liitteen 2 teemahaastattelurungon mukaisesti toteutetut haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin jälkeen työn tekijä pyrki hahmottamaan haastateltujen näkemyksistä samankaltaisia näkemyksiä ja verrata näitä toisiinsa. Koska jokainen haastateltu korosti monia yksittäisiä asioita johtamisen yläteeman alla, tämä valikoitui yhdistäväksi tekijäksi.



Johtaminen yläkäsitettä tukee myös Ståhlen & Grönroosin (1999, 134-136) näkemykset innovaatioista. Heidän mukaansa organisaation jatkuva sisältäpäin tapahtuva uudistuminen vaatii organisaatiolta kykyä sekä luoda uutta että toistaa vanhaa. Kirjoittajat puhuvat innovoinnista ja replikoinnista eli uuden luomisesta ja aiemman hallitusta toistamisesta. He painottavat, että parhaassa tapauksessa organisaation innovatiivisuus on toimintamalli – eli ei siis vain esimerkiksi yksittäiset tuotteet – ja tällöin organisaatio tuottaa jatkuvaa innovointia niin tuotteidensa saralla kuin muussakin toiminnassaan. Kyvyllään replikoida organisaatio kykenee puolestaan saamaan innovaatioistaan mahdollisimman suuren hyödyn markkinoilla yhdistämällä innovaatiot jo hyväksi havaitsemiinsa vallitseviin toimintamalleihin.

#### 3.4.1 Suotuisten olosuhteiden luominen – arvot ja kulttuuri

Tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt kokevat poikkeuksetta, että organisaation olosuhteiden – pitkälti arvojen ja kulttuurin – on oltava innovaatioille suotuisat. Ilman suotuisia olosuhteita on epärealistista odottaa innovaatiotoimintaa, saati sitä, että systemaattinen innovaatioprosessi voisi organisaatiossa toimia. Toisaalta kun olosuhteet pystytään luomaan suotuisiksi, se edistää sekä yksilöiden että ryhmien innovatiivisuutta. Eloranta (2007) esimerkiksi korostaa, että yritysjohton on linjattava, minkälaisiin asioihin ihmisiä organisaatiossa rohkaistaan. Johto voi painottaa ja asettaa tavoitteita yksilötasolla esimerkiksi luovuuden, valppauden ja tiedonhankinnan suhteen.

Elorannan (2007) mukaan suurissa organisaatioissa luova, rajojakin koetteleva, ihmisen voidaan mieltää häiriköksi ja tässä tilanteessa BSC:n tyyppinen systemaattisuutta painottava johtamisjärjestelmä voi edistää yksilöiden luovuuden juurruttamista yhteisöön. Hänen mukaansa organisaatio hyötyy eniten luovista yksilöistä, mikäli näitä johdetaan systemaattisella tavalla ja mikäli näiden osaaminen pyritään johtamisjärjestelmän avulla sisäistämään osaksi organisaation osaamista.

Myös Peltola (2007) painottaa, että innovaatioita tavoiteltaessa on syytä tarkastella edellytyksiä.

*”Pitää miettiä ylipäättään millainen ympäristö edesauttaa innovatiivisuutta. Silloin puhutaan organisaation kulttuurista ja arvoista ja kaikesta siitä, millä tavalla organisaatiossa toimitaan ja suositaan innovatiivisuutta.” (Peltola, 2007)*

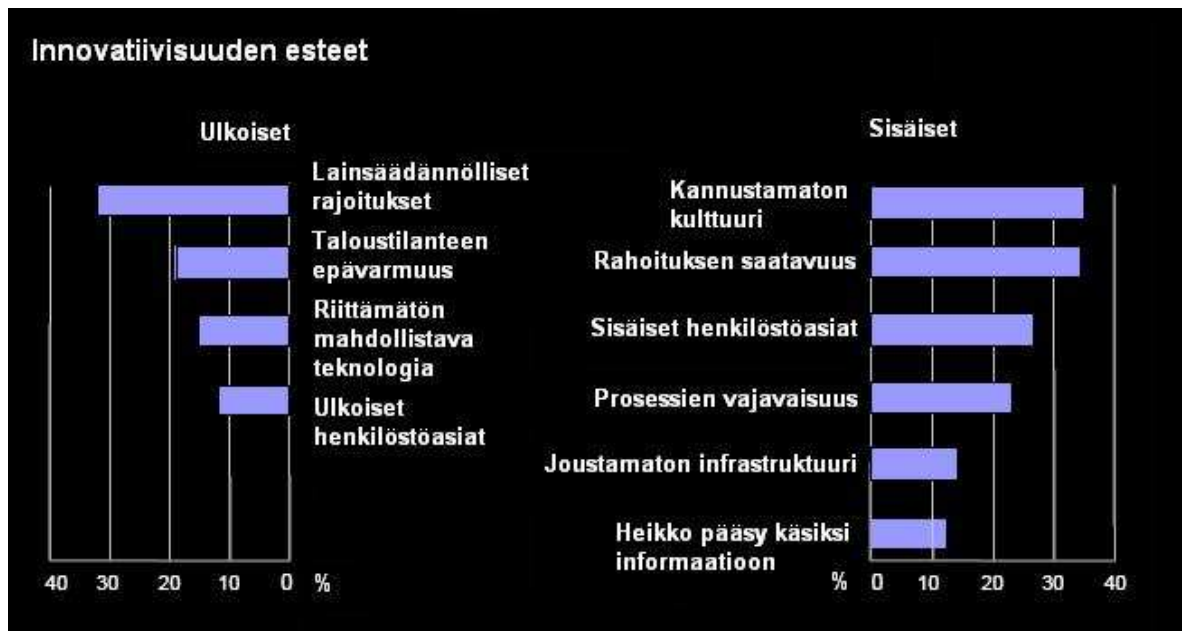
Peltola (2007) myös huomauttaa aiheellisesti, että BSC-johtamisjärjestelmään voidaan rakentaa tavoitteita ja mittareita periaatteessa mille tahansa halutulle toiminnalle, näin siis myös kulttuurin ja arvojen näkökulma pystytään halutessa sisällyttämään järjestelmään.

Koska arvot ja kulttuuri ovat osaltaan hieman abstrakteja käsitteitä, Peltola (2007) mainitsee esimerkkinä osaamisen arvostamisen. Yksilöiden osaamisen arvostaminen ja siihen konkreettisin toimin panostaminen on hänen mukaansa selkeä viesti organisaation arvoista. Hän on samoilla linjoilla BSC:iin sisältyvän logiikan kanssa eli hänenkin mielestään kaikki johtamisjärjestelmän muissa osioissa määritellyt tavoitteet valuvat lopulta vaatimuksiksi osaamisen näkökulmaan. Näin ollen organisaatio voi saavuttaa määrittelemänsä tavoitteet vain, jos sillä on yksilö- ja organisatorista osaamista. Hän korostaa, että investoinnit yksilöiden osaamisen kehittämiseen eivät riitä yksinään vaan organisaatiossa on oltava selkeä tahtotila sisäistää yksilöiden osaamista organisaation yhteiseksi rakenteelliseksi osaamiseksi. Kun organisaatio onnistuu tässä, se vähitellen saavuttaa todella uutta osaamista, koska sen yksilöihin kohdistuvat osaamisinvestoinnit eivät kohdistu jatkuvasti samoihin asioihin.

Se, että organisaation arvot ja kulttuuri määrittävät merkittävästi organisaation innovaatioprosessin onnistumista ja siten organisaation strategisten päämäärien saavuttamista on tämän työn tärkeimpiä löydöksiä. Jokaisen haastatellun osalta kävi selväksi, että organisaatiossa on syytä keskittyä pohtimaan sitä, mitä arvot ja kulttuuri todella ovat ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Arvot ja kulttuuri ovat äärimmäisen tärkeitä, mutta osin abstraktin luonteensa vuoksi organisaatioissa on suuri kiusaus sivuuttaa ne vähemmän tärkeitä.

Yllä käsitellyn aihepiirin tärkeyttä korostaa myös IBM:n suorittama tutkimus, jossa haastateltiin yli 750 toimitusjohtajaa ympäri maailman. (Rometty 2006) Kuten kuvios-

ta 5 nähdään, juuri organisaatioiden sisäiset tekijät koetaan kaikkein merkittävimpinä esteinä menestykselle innovaatiotoiminnalle.



**Kuvio 4** Innovaatiotoiminnan sisäiset ja ulkoiset esteet (mukaillen Rometty, G. 2006)

Viidestä merkittävimmästä esteestä neljä on sisäisiä. Merkittävin sisäinen este on juuri innovaatiotoimintaa tukematon kulttuuri. Seuraavaksi tärkein tekijä liittyy rahoitukseen, mutta oikeastaan kaikki kolme seuraavaa sisäistä tekijää – sisäiset henkilöstöasiat, joustamaton infrastruktuuri ja heikko pääsy informaation – voidaan ainakin osittain lukea tämän alaluvun aihepiiriin. (Rometty, 2006)

### 3.4.2 Yhteistyön edistäminen

Vaikka organisaation arvot ja kulttuuri olisivatkin innovaatiotoiminnalle suotuisat, ei tämä vielä riitä jatkuvasti tulokselliseen innovaatiotoimintaan. Tutkimustulosten mukaan erittäin ratkaisevaa on se, kuinka organisaation eri osa-alueiden toiminta kyettään linkittämään toisiinsa. Tällöin puhutaan johtamisesta ja organisaation rakenteen organisoinnista. Tutkimustulosten perusteella ei voida tarkkaan sanoa, palveleeko osa-alueiden yhteistyön kehittäminen organisaatiota enemmän jommassakummassa

edellä kuvatussa aikaulottuvuudessa. Se kuitenkin voidaan sanoa, että yhteistyön kehittäminen lisää innovaatioiden todennäköisyyttä ja toisaalta varsinaisten innovaatioiden jälkeen yhteistyön kehittäminen lisää todennäköisyyttä siihen, että innovaatio todella koituu taloudelliseksi hyödyksi organisaatiolle. Onkin hieman nurinkurista, että edellä kuvattua asiaa on edes syytä korostaa tutkimustuloksena. Se toisaalta on itsestäänselvyys ajatellen BSC-johtamisjärjestelmän syy- ja seuraus –suhteita. Mutta toisaalta sitä on kuitenkin syytä painottaa, koska johtamisjärjestelmä on luonteeltaan hyvin siilomainen ja varsinkin väärin sovellettuna voinee jopa vähentää organisaation eri osa-alueiden yhteistyötä.

Siiloihin ajautumisen riskistä viestii tietyllä tapaa myös näkemys innovaatiojohtamisen omistajuudesta organisaatiossa, kuvio 6. Aiemmin viitatus IBM:n yli 750 toimitusjohtajalle suorittaman tutkimuksen mukaan 35 prosenttia vastanneista näkee nimenomaan toimitusjohtajan innovaatioprosessin tärkeimpänä omistajana. (Rometty 2006) Toisaalta 39 prosenttia vastanneista näkee innovaatiotoiminnan omistajuuden olevan organisaatioiden muiden tasojen johtajilla. Erittäin huolestuttavaa on, että jopa 27 prosenttia vastanneista kokee, ettei innovaatiotoiminnasta vastaa selkeästi mikään taho. Lieneekin paikallaan todeta, että ellei innovaatiotoiminnasta vastaa selkeä taho, ei kukaan ole myöskään estämässä siiloutumista – jos innovaatiotoimintaa ylipäätään on.



**Kuvio 5** Innovaatiotoiminnasta vastaava taho (mukaillen Rometty, G. 2006)

Yhteistyön kehittämiseksi Antola lisäisi BSC-johtamisjärjestelmän logiikkaan verkosto- ja johtamiskyvykkyyden näkökulmat. Kahden termin suhdetta ajatellen ensin mainittu sisältyy osana jälkimmäiseen. Verkostokyvyydellä Antola viittaa siihen, että organisaatioissa pitäisi kaiken kaikkiaan pyrkiä pois erillisistä funktioista kohti sujuvampaa yhteistyötä. Tämä on merkittävä kommentti, sillä laatikoilla mallinnettavan järjestelmän riskinä on päinvastoin luoda turhia raja-aitoja.

Antola puhuu asiasta termillä ”pois siiloista” tarkoittaen esimerkiksi sitä, että innovaatioprosessissa eri osa-alueista vastaavien johtajien tulisi tehdä mahdollisimman paljon yhteistyötä. Laajempaan käsitteeseen, eli johtamiskyvykkyyteen, hänen ajatuksensa laajenee käsiteltäessä sitä, miten yhteistyön kehittäminen olisi mahdollista. Yhteistyön edistämiseksi yksi avainasia on organisaation palkitsemiskäytännöt. Antolan mukaan johtajia ei tulisi palkita vain tarkasti kunkin omaan työkuvaan liittyvien tehtävien perusteella vaan palkitsemismekanismit tulisi rakentaa siten, että johtajat motivoituisivat luomaan toisilleen mahdollisimman paljon onnistumisen edellytyksiä.

Palkitsemisen mainitsee myös Peltola, korostaen juuri tilaisuuksien tunnistamisen olevan osa-alue, jossa palkitsemistavoilla voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen, mihin organisaatiossa toimivien ihmisten motivaatio suuntautuu ja mihin ei.

On nähtävillä, että myös BSC-johtamisjärjestelmän alkuperäiset kehittäjät ovat viime vuosina keskittyneet entistä enemmän siihen, miten johtamisjärjestelmä voisi edistää organisaatiossa tapahtuvaa yhteistyötä. Heidän vastauksensa on uusi käsite strateginen johtamistoimisto (The Office of Strategy Management), jonka tehtävänä on vastata strategian toteutusjärjestelmästä. (Kaplan & Norton 2009, 36) Kuten taulukosta 2 voidaan tätä tehtävää varten he määrittelevät kolme tehtäväroolia selkeine työnjakoineen.

**Taulukko 2** Strategian johtamistoimiston roolit päätehtävineen (mukaillen Kaplan & Norton 2009, 36)

Rooli	Päätehtävä
Arkkitehti	Suorituksen johtamisen periaatteiden ja strategian toteuttamiseen tarvittavien prosessien määrittelemine ja selkeyttäminen.
Prosessin omistaja	Strategian johtamiseen tarvittavien prosessien toteutuksen määrittelemine, kehittäminen ja valvonta.
Integraattori	Varmistaminen, että muiden omistamat ja hoitamat prosessit ovat yhteydessä strategiaan.

Kaplanin et al. (2009, 35) mukaan hyvin menestyvissä organisaatiossa tämä uusi kolmen roolin kokonaisuus yhdistää ja koordinoi niitä tehtäviä, jotka varmistavat strategian ja operatiivisen toiminnan yhteyden sekä organisaation eri toiminnoissa että liiketoimintayksiköissä. (Kaplan & Norton 2009, 35) Yllä olevasta taulukosta voinee

hyvin vetää sen johtopäätöksen, että integraattori voi työnsä hyvin tehdessään vastata pitkälti niihin teemoihin, joita Antola yllä otti esiin.

### 3.4.3 Mittaaminen

Ehkäpä juuri leimallisimmin piirre Balanced Scorecardin ideologiassa on se, että kaikkia johtamisjärjestelmässä määriteltyjä tavoitteita tulisi myös pystyä mittamaan tavalla tai toisella. Myös itse innovaatioprosessia ja toisaalta sen kykyä tukea strategisia tavoitteita muiden osa-alueiden kautta. Vaikka mittaaminen on yksi merkittävin työkalu edellä kuvatun siiloutumisen ehkäisemisessä, mittaamista käsitellään oman lukunsa alla, koska se on BSC-johtamisjärjestelmää ajatellen niin merkittävä oma kokonaisuutensa.

Kaikki haastatellut korostavat, että mitata voi mitä tahansa – epäolennaisiakin asioita – joten kyse on nimenomaan kokonaisuuden kannalta olennaisten asioiden mittaamisesta. Jokainen haastateltu myös toteaa, että mittaamisen sisältö eroaa merkittävästi riippuen ajallisesta näkökulmasta, ajassa ennen innovaatiota vai innovaation jälkeen. Jokainen jakaa myös saman näkemyksen siitä, että BSC-innovaatioprosessin ensimmäinen vaihe – tilaisuuksien tunnistaminen – on mittaamisen kannalta vaikein. Varsinaisen innovaation jälkeen tapahtuvat kolme vaihetta ovat mittaamisen perusasiaa ja usein organisaatiokohtaisia. Antola myös muistuttaa, että aina vain uusien mittareiden luomisen sijaan organisaatioissa tulee todella keskittyä siihen, mistä mittareista tulisi luopua.

Vaikka prosessin ensimmäinen vaihe on mittaamisen kannalta haasteellisin, juuri tähän osioon organisaatioiden huomion tulisi Antolan mukaan kohdistua merkittävästi nykyistä enemmän.

*”Rohkeammin tulisi huomioida innovaatioiden edellytysten mittareita. Nämä ovat useimmiten aineettomia mittareita.” Antola (2007)*

Peltolan mukaan tilaisuuksien tunnistamiselle on lähes mahdotonta luoda mittareita, hänen mukaansa *”lamppu syttyy tai ei syty”*. Hän kuitenkin muistuttaa, että palkitse-

misen keinoin on mahdollista suunnata ihmisten motivaatiota, mutta edes palkinnon mahdollisuus ei takaa toivottuja lopputuloksia tilaisuuksien tunnistamisessa.

Eloranta puolestaan ottaa esiin mielenkiintoisen näkökulman tilaisuuksien tunnistamiseen liittyen. Hän mainitsee esimerkkinä Microsoftin, joka on hänen mukaansa äärimmäisen aikaorientoitunut innovoinnissaan. Tällä Eloranta tarkoittaa sitä, että organisaation luovalle prosessille annetaan hyvin tarkat määräajat ja siten määräaikaan mennessä saavutettuja tuloksia käytetään surutta prosessin seuraavissa vaiheissa. Tällä tavoin organisaatio luo paineen tulosten synty miseen nopeasti. Eloranta tosin huomauttaa, että tulokset eivät ole läheskään aina onnistuneita, vaan pikemminkin päinvastoin. Alan logiikkaan kuuluu jossain määrin keskeneräisten tuotteiden lanseeraus markkinoille ja niiden vähittäinen parantaminen myynnin jo ollessa käynnissä. On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei tämä toimintamalli sovi tietenkään kaikille toimialoille, vain yhtenä esimerkkinä lääketeollisuus, jossa tuotteet nimenomaan testataan ennen niiden markkinoille pääsyä.

Edellä kuvattuun siloutumisen ongelmaan viitaten Antola myös muistuttaa, että juuri tavoitteiden asettamisen ja mittaamisen keinoin johto voi pyrkiä edistämään organisaation eri osa-alueiden yhteistyötä. Antola nostaa esiin sen tärkeän näkökulman, että mittaamisen ei tarvitse kohdistua vain henkilön päätyötehtävään liittyviin suori-tuksiin vaan kekseliäessä organisaatioissa voidaan luoda hyvin monenlaisia mittareita sille, miten esimerkiksi portfolioista vastaava johtaja on onnistunut auttamaan organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa prosessin aiemmassa vaiheessa tai kahdes-sa jälkimmäisessä vaiheessa.

Peltola nostaa mittaamiseen liittyen esiin myös tärkeän näkökulman organisaation strategian toteutumisen kannalta. Hän korostaa, että juuri mahdollisuus mitata johtamisjärjestelmään määritellyjä asioita antaa organisaation ylimmälle johdolle keinon seurata strategian toteutumista. Seurannan kannalta pelkkä tavoitteiden määrittäminen ei siis auta vaan mittaaminen on ehdoton edellytys. Normaalin tulosten seurannan lisäksi hän myös nostaa esiin sen, että monesti organisaatioissa ihmiset käytännön päivittäisessä toiminnassaan voivat pyrkiä toimimaan siten, että ikään kuin korjaavat strategiaan sisältyviä virheitä. Ihmiset eivät siis toimi täsmälleen strategian



edellyttämällä tavalla, koska kokevat tuottavansa paremman lopputuloksen omalla toimintatavallaan. Peltolan mukaan tämänkaltainen toiminta voi jäädä ylimmältä johdolta täysin tunnistamatta, mikäli strategian toteutumista ei mitata. Tämä on erittäin mielenkiintoinen ajatus, sillä vaikka organisaatiossa toimivien ihmisten omaaloitteisuus sinänsä on varmasti ylimmänkin johdon mieleen, ylimmän johdon ensisijainen intressi lienee kuitenkin saada tietoa laatimansa strategian toimivuudesta. Vain tietoisuus laaditun strategian toimivuudesta – tai tässä tapauksessa toimimattomuudesta – antaa mahdollisuuden korjata strategiaa. On myös tärkeää tuoda esiin, että mikäli tällainen päivittäinen korjaava toiminta kohdistuisi erityisesti strategiassa määriteltyyn organisointiin ja resursointiin, on hyvin oletettavaa, että kokonaisuuden kannalta haitallisen osaoptimoinnin riski kasvaa. Oletettavaa tämä on, koska vähänkin suuremmassa organisaatiossa ihmisten on mahdotonta nähdä joka hetki sitä kokonaisuutta, jonka perusteella ylin johto strategian on laatinut. Näin siis on vaarana, että ihmiset korjaavat kokemiaan ongelmia liian yksipuolisen tiedon varassa ja siten eivät hyvästä yrityksestä huolimatta saavuta toimillaan kokonaisuuden kannalta parasta lopputulosta.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tärkein tutkimustulos on, että BSC-johtamisjärjestelmää käyttävän organisaation innovaatioprosessin onnistuminen ratkaistaan pitkälti aivan muualla kuin prosessin sisällä itsessään.

Organisaation tulee ensinnäkin keskittyä edistämään innovaatioille suotuisaa kulttuuria, tässä organisaation arvot ovat yksi hyvä työväline. Suotuisten olosuhteiden luominen voidaan suurimmaksi osaksi mieltää sijoittuvan aikaan ennen innovaatiota, olosuhteet ovat siis ratkaisevimmassa asemassa siinä, syntyykö organisaatiossa innovaatioita ylipäättään.

Toiseksi organisaation tulee systemaattisesti kehittää yhteistyötä eri funktioiden ja niissä työskentelevien ihmisten välillä, tätä kutsutaan tässä työssä haastatellun Antolan termillä ”pois siiloista”. Yhteistyön kehittäminen palvelee organisaatiota niin innovaatioiden synnyttämisessä kuin innovaatioprosessin läpiviennissä – siis sekä ajassa ennen innovaatioita kuin varsinaisen innovaation jälkeenkin. Kuten työssä on aiemmin todettu, on myös nähtävillä, että BSC-johtamisjärjestelmän kehittäjät itsekin ovat keskittyneet yhteistyön teemaan viime vuosina merkittävästi aiempaa enemmän. Lie-neekin niin, että yhteistyön menetelmien yhä parempi mallintaminen tulee ratkaisemaan sen, pysyykö BSC yhä jatkossa useiden organisaatioiden johtamisjärjestelmänä.

Kolmanneksi organisaation tulee mitata systemaattisesti niitä asioita, jotka indikoivat innovaatioiden edellytyksistä ja itse innovaatioprosessin toimivuudesta. Mittaamisella voidaan olennaisesti vaikuttaa esimerkiksi yhteistyön lisäämiseen. Tässä pätee vanha sanonta, sitä saat mitä mittaat. Kaiken kaikkiaan myös mittaaminen palvelee organisaatiota sekä ajassa ennen innovaatiota että jälkeen innovaation.

Kaikki kolme yllä mainittua asiaa liitetään tässä työssä kirjoittajan toimesta yläkäsitteen johtaminen alle. Suotuisten olosuhteiden luominen ja yhteistyön edistäminen liittynevät BSC-johtamisjärjestelmässä pitkälti oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Kyseinen näkökulma on kaikkein kauimpana taloudellisesta näkökulmasta ja operoi

käytännössä sisäisten prosessien – joihin innovaatioprosessitkin kuuluvat – näkökulman kautta. BSC-johtamisjärjestelmää käyttävälle organisaatiolle voidaankin varmasti melko turvallisesti antaa suositus, että varsinaista innovaatioprosessia ei ole syytä hioa kovin keskittyneesti eikä siihen ole syytä investoida kovin merkittävästi ennen kuin oppimisen ja kasvun näkökulmassa on kyetty luomaan tukea innovatiivisuudelle. Tälle on hyvin yksinkertainen perustelu, sillä ilman todellisia innovaatioiden edellytyksiä prosessille ei ole todellista sisältöä eikä siten myöskään relevanttia mitattavaa. Tämä on työn kirjoittajan mielestä tärkeä huomio, sillä luonteensa ja sisältönsä vuoksi BSC-johtamisjärjestelmän sisäiset prosessit ovat ehkä monissa organisaatioissa helpommin organisoitavissa ja toteutettavissa kuin oppimisen ja kasvun näkökulman teemat. Innovatiivisuutta tavoittelevalla organisaatiolla on kuitenkin siinä äärimmäisen tärkeää keskittyä juuri oppimisen ja kasvun näkökulman haasteisiin, vain siten se voi realistisesti odottaa innovatiivisuutta ja viime kädessä myönteisiä seurauksia taloudellisessa näkökulmassa.

Näin jälkikäteen ajateltuna työssä käsitellyn aihepiirin olisi voinut rajata paljon tiukemmin. Tiukempi rajaus olisi tehnyt työn tekemisestä varmasti helpomman, toisaalta nyt laajemmasta näkökulmasta tehty työ antoi tekijälle itselleen hyvin paljon uusia näkemyksiä sekä innovaatiojohtamisesta että Balanced Scorecard johtamisjärjestelmästä. Se, että BSC:tä voidaan pitää organisaation johtamisjärjestelmänä – ei vain ohjausjärjestelmänä tai mittaristona – avautui tekijälle aihepiirin lähteisiin perehtyessä. Tämä tarkoittaa tekijälle itselleen sitä, että BSC näyttäytyy houkuttelevampana työkaluna kuin ennen työn aloittamista. Toisaalta monet johtamisjärjestelmään liittyvät riskit – suurimpana riski eristäytyä organisaatiota ympäröivästä todellisuudesta – ovat nyt tekijän tiedossa aiempaa paremmin.

Jatkotutkimusideoita tämän työn puitteissa syntyi niin monia, että kaikkia ei ole asianmukaista ottaa tässä esiin. Tärkein ajatus täsmentyi kirjoittajan lukiessa Applen perustajan elämäkertaa. Steve Jobsin mielestä päästyään innovaatioidensa ansios- ta monopoliasemaan yritykset taantuvat, koska niiden kiinnostus varsinaisen tuotteen kehittämiseen ja laatuun vähenee. Tyypillisesti päähuomionsa tuotteisiin kiinnittäneet toimitusjohtajat korvautuvat enemmän myyntiä painottavilla toimitusjohtajilla. Hän siis

näkee toimitusjohtajan ensisijaisen kiinnostuksen kohteen ratkaisevana organisaation innovatiivisuudelle. (Isaacson, W. 2011, 599-600)

Näin ollen voidaankin esittää kysymys, millaista johtajatyyppeä Balanced Scorecardin tapainen hyvin kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä lopulta puhuttelee? Millaiset johtajat ja organisaatiot haluavat kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää käyttää? Ovatko BSC-johtamisjärjestelmän nimeen vannovat johtajat ensisijaisesti kiinnostuneita innovaatioista? Tätä olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, koska Applen tähänastinen tarina on vahva esimerkki sen puolesta, että todellinen innovatiivisuus ei välttämättä tarvitse kovinkaan tasapainotettua johtamisjärjestelmää. Vain täydellisesti tuotteen puolesta itsensä likoon pistävän ”nokkamiehen”, joka ei siedä keskinkertaisuutta organisaation millään tasolla ja joka sulkee mielestään kaiken vähänkin epäolennaisen. Voiko olla niin, että innovatiivisuutta tavoittelevalle organisaatiolle suurin uhka BSC:n kaltaista johtamisjärjestelmää käyttäessä – vaikka mallin toteuttaisi kuinka hyvin – on johdon fokuksen liiallinen laajeneminen?

## LÄHDELUETTELO

Apilo, T. & Taskinen, T. (2006) Innovaatioiden johtaminen. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). Espoo, VTT. Tiedotteita 2330.

Boer, H. & Gertsen, F. (2003) From Continuous Improvement to Continuous Innovation. A (retro)(per)spective, International Journal of Technology Management, Vol. 26, No. 8.

Himanen, P. (2007) Suomalainen unelma. Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö. Helsinki. Artprint.

Isaacson, W. (2011) Steve Jobs. Otavan Kirjapaino Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela, T-S. (2001). Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita Oyj.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2009). Strategiaverkko. Talentum Media Oy.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation. The Strategic Logic of High Growth. Harvard Business Review. January-February, 103-112.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Sinisen meren strategia. Helsinki. Talentum.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. (2002). Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard – Rakenne ja sovelta tehokkaasti*. Talentum Media Oy.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York. Free Press.

Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.

Näsi, J. & Neilimo, K. (2008). *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. WSOY.

Otley, D. (1999). Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. Freepress.

Porter, M.E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*. November-December, 61-78.

Rometty, G. (2006) *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2011]. Saatavilla <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/19289.wss>

Ruckenstein, M., Suikkanen, J., Tamminen, S. (2011). *Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin*. Sitran julkaisu 291. Edita Publishing Oy.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge. Harvard University Press.

Sundbo, J. (2003). *Innovation and Strategic Reflexivity. An Evolutionary Approach Applied to Services*. In: *The International Handbook of Innovation*, 97-114. U.K. Elsevier Science Ltd.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999). Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki. WSOY.

Sydänmaanlakka, P. Elävä arkisto. YLE. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.11.2011]  
Saatavilla  
[http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/pentti\\_sydanmaanlakka\\_patistaa\\_innovoimaan\\_41151.html#media=41154](http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/pentti_sydanmaanlakka_patistaa_innovoimaan_41151.html#media=41154)

van Veen-Dirks, P. & Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. Long Range Planning, 35, 507-427.

Voelpel, S.C., Leibold, M., Eckhoff, R.A. (2006) The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. Journal of Intellectual Capital, 7, 1, 43-60.

### **Haastattelut**

Eloranta, Leena, rehtori, TkL, Etelä-karjalan kansalaisopisto, Lappeenranta. (26.4.2007)

Antola, Tuula, toimitusjohtaja, InnoSpa Consulting Oy (30.4.2007)

Peltola, Jukka, liikkeenjohdon konsultti, osakas, MINT Management Intelligence Consulting Oy. (26.11.2007)

## LIITE 1. ”Innovaatioprosessi BSC-johtamisjärjestelmässä”

Kaplan & Norton (2004, 149-175)

PROSESSIN VAIHE	TAVOITTEET	MITTARIT	
Tilaisuuksien tunnistaminen	Asiakkaan tarpeiden ennakointi	Avainasiakkaiden kanssa vietetty aika, jolloin perehdytään asiakkaiden tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja tarpeisiin	Asiakkaista alkunsa saaneiden uusien projektien lukumäärä tai osuus
	Uusien, tehokkaampien tai turvallisempien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen	Kehitettäväksi esitettyjen uusien projektien tai konseptien lukumäärä	Toteutettavien uusien, lisäarvoa tuottavien palveluiden lukumäärä
Tuotekehitys-portfolion hallinta	Tuote- ja/tai tarjontaportfolion aktiivinen hallinta siten, että päästään ylivertaisiin innovaatioihin ja asiakasemointiin, tuloksiin ja kannattavuuteen	Todellinen vs. tavoiteltu projektivalikoima	Todelliset vs. tavoitellut investoinnit kuhunkin projektityyppiin
		Tekninen sijoittuminen	Tuotannossa olevien tuotteiden tämänhetkinen nettoarvo
		Tavoite-ennuste (tuotannon prototyyppeihin perustuva asiakaspaute ja liikevaihtoennusteet)	Tuoteportfolion mahdollinen arvo
	Nykyisen tuotealustan laajentaminen uusille ja vallitseville markkinoille	Uusille markkinoille suunnattujen nykyisistä tuotealustoista kehitettyjen projektien lukumäärä	Elinkaarta jatkavien projektien lukumäärä
	Tuoteportfolion laajentaminen yhteistyön keinoin	Lisensoitujen tuotteiden lukumäärä	Yhteisprojektien lukumäärä uusilla tai nousevilla markkinoilla



		Teknologia- tai tuotekumppaneiden lukumäärä	
<b>Uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehitys</b>	Projektiportfolion johtaminen	Patenttien lukumäärä	Onnistuneiden projektien määrä
		Jokaiseen tuotekehitysprosessin vaiheeseen siirtyvien projektien lukumäärä	Stage-gate-analyysin tai muun muodollisen kehitystarkistusprosessin avulla tarkistettujen projektien lukumäärä
	Tuotekehityksajan lyhentäminen	Ajoissa valmistuneiden projektien lukumäärä	Keskimääräinen aika, jonka projektit olivat kehitysprosessin kehitys-, testaus-, ja markkinoilletuontivaiheessa
		Kokonaisaika (konseptista markkinoille)	
	Kehitystyön kustannusten johtaminen	Todelliset vs. budjetoidut investoinnit projekteihin kussakin kehitysvaiheessa	
<b>Uusien tuotteiden markkinoille tuonti</b>	Uusien tuotteiden nopea lanseeraus markkinoille	Koetuotannon käynnistämistä täyden tuotantomäärän saavuttamiseen kuluva aika	Uudelleen-suunnittelusyklien lukumäärä
		Uusien markkinoille tuotujen tai kaupallisesti valmistettujen tuotteiden määrä	
	Uusien tuotteiden tehokas tuotanto	Uusien tuotteiden valmistuskustannukset (todelliset vs. tavoitellut)	Viollisten tuotteiden tai asiakaspalautusten määrä
		Takuu- ja huoltokustannukset	Markkinoille tuotujen tuotteiden asiakastyytyväisyys
		Uusien tuotteiden aiheuttamat tapaturmat	Uusien prosessien aiheuttamat ympäristövahingot
	Tehokas uusien tuotteiden markkinointi, jakelu ja myynti	Uusien tuotteiden kuukauden tulot (todelliset vs. budjetoidut)	Uusien tuotteiden varastosta loppumiset tai täyttämättömät tilaukset

## LIITE 2. ”Teemahaastattelurunko”

Mitä organisaatiot ymmärtävät innovaatioilla ja erityisesti innovaatioiden johtamisella?

Miten organisaatiot näkevät innovaatiotoimintansa suhteessa koko toimintaansa?

- Verraten BSC –johtamisjärjestelmän muihin osa-alueisiin

Miten yritykset ovat liittäneet innovaatiotoimintansa osaksi strategiaansa?

- Mikä on ensisijaista onnistumiselle?
- Miten tavoitteet asetetaan ja miten toteutusta mitataan?

Mitä mieltä olette innovaatioprosessin eri osa-alueista (vrt. Kaplan & Norton, 2004)?

- Erityisesti, millaiset sidokset näiden välillä ja millaisia sidoksia osa-alueilla BSC-johtamisjärjestelmän muihin alueisiin?