



Diplomi-insinööri Seppo Saari on liiketoiminnan ohjaukseen erikoistunut liikkeenjohdon konsultti.

## ONKO ORGANISAATIOILLA tulosyksiköiden jälkeistä elämää

Liiketoimintaorganisaation kehityshistoriassa on havaittavissa yksi käännekohta ylitse muiden — kun yrityksen omistaminen ja sen johtaminen alkoivat eriytyä omiksi funktioikseen. Tämä eriytymisen synnytti uuden ammattimaisen liikkeenjohdon, jonka oli määrä vastata liiketoiminnan tuloksekkaasta johtamisesta omistajalle. Syntyi tulosvastuun periaate, joka siitä lähtien on ollut keskeinen tekijä organisaatioon liittyvissä innovaatioissa.

Ensimmäiset ratkaisut omistajuuden ja liikkeenjohdon eriyttämisestä, tulosvastuun hajauttamisesta toteutettiin vuosisadan vaihteessa. Kun parikymmentä vuotta myöhemmin syntyivät ensimmäiset tulosyksikköorganisaatiot, oli niissä vain laajennettu ja syvennetty tulosvastuun hajauttamisen periaatetta.

Oheisena on tunnettu kuva yrityksen kasvun ongelmista ja ratkaisuista. Mielenkiintoista näiden yrityksen kasvukipujen ratkaisuissa on se, että jokainen on ratkaistu samalla periaatteella, tulosvastuun syventämisellä ja laajentamisella. Kun perustaja tai yrittäjä luovuttaa valtaa ja vastuuta funktiojohdolle, se on epäilemättä ensi askel tulosvastuun hajauttamisen suuntaan.

Aivan samoin siirryttäessä funktionaalista organisaatiosta tulosyksikköorganisaatioon on kysymys tulosvastuun laajentamisesta ja syventämisestä.

Mielenkiintoinen kysymys on se, mikä on kehityksen pääsuunta tulosyksiköiden ja yhtiöistämisen jälkeen. Mitä tulosvastuun laajentaminen ja syventäminen merkitsee siinä kehityksessä. Miten ratkaistaan ohjauksen ongelma, yksilöiden liiallisesta koordinoinnista seuraava jäykkyys, byrokraattisuus ja tehottomuus, ja saavutettaisiin tavoiteltu joustavuus, monimuotoisuus ja tehokkuus.

Ratkaisun avain ei ole uusissa organisaatorakenteissa. Niitä tunnemme enemmän kuin osaamme niitä ohjata. Ratkaisun on löydettävä niistä ohjausprosesseista, joilla erilaisia organisaatorakenteita ohjataan. Ohjausprosessi on se kriittinen toteutusvaihe, jossa strategiaprosessin tuloksena syntynyt ymmärrys saadaan siirretyksi ihmisten käyttäytymiseksi ja sitä myöden toiminnaksi ja tuloksiksi. Paraskin strategia on vain joukko sinisiä ajatuksia, ellei ole välineistöä, jolla joukot saadaan sitä toteuttamaan.

Tämä ohjausprosessi, jolla strateginen ymmärrys muunne-

taan ihmisten käyttäytymiseksi, on potentiaalisen selvästi välinepula. Perinteiset vuosisuunnitelma ja budjetti eivät sellaisenaan ole riittäviä tähän tarkoitukseen. Ne ovat enemmänkin mykkien numeroiden kokoelmia, joista puuttuu ohjaava voima. Tarvitaan prosessia, joka nivoo yhteen strategian, vuositaivoitteista päättämisen, toteutuneesta tuloksesta päättämisen ja tuloksesta palkitsemisen.

JOHTAMISTULOS-matriisi on uusi organisaation ohjausväline, joka ominaisuuksiltaan vastaa hyvin kuvattuja vaatimuksia. JOHTAMISTULOS-matriisia, tai lyhyesti vain tulosmatriisia, on käytetty ohjauksen perustana jo muutamia vuosia erilaisissa liiketoimintaolosuhteissa, joten siitä on monipuolisia kokemuksia. Mitkä ovat sitten tulosmatriisin tärkeimmät ominaisuudet? Niitä voidaan luetella ainakin seuraavat kymmenen.

**1. Tulosmatriisin periaate on "palastella" tulosvastuu vaikuttavissa oleviin tulostekijöihin ja yhdistää ne pilkkomisen jälkeen vastualueen kokonaistulokseksi.** Tämän palastelutekniikan käyttämiseen on kaksi tärkeää syytä. Ensinnäkin, liiketoiminta on aina monitavoitteista

toimintaa, jota yhdellä mittarilla ei ole mahdollista kuvata eikä ohjata. Tulosvastuun ohjaaminen yhdellä mittarilla johtaa joko alioptimoivaan toimintaan tai niin kollektiivisiin tuloskäsitteisiin, ettei niillä ole enää ohjaavaa voimaa.

Toiseksi, palastelemalla saadaan vastualueen vaikuttavissa olevat tulostekijät hyvin ohjauksen kohteeksi. Vain vaikuttavissa olevien tulostekijöiden avulla tapahtuva ohjaus varmistaa vastuuhenkilöiden sitoutumisen ja motivaation.

**2. Tulosmatriisissa toteutetaan haarukoivan tavoitteenasettelun tekniikkaa.** Tavoitekeskustelussa päätetään kunkin tulostekijän parhaasta mahdollisesta ja huonoimmasta mahdollisesta tuloksesta sekä välttämättömästä tavoitetasosta. Näin syntyy arvoasetelma tulosalueelle, jolle toteutuva tulos todennäköisesti osuu. Haarukoiva tavoitteenasettelu näyttää toimivan selvästi paremmin kuin perinteinen yhden pisteen tavoiteasetanta, koska

- a. siinä otetaan huomioon tulevaisuuden epävarmuus luomalla arvoasetelma tuloksen realistiselle vaihtelualueelle
- b. siinä käydään tavoitekeskus-

telun yhteydessä keskustelu toteutettavan strategian potentiaalista ja sitoudutaan siihen

c. tavoitteisiin sitoutuminen on helpompaa, tehokkaampaa ja täsmällisempää kuin perinteisessä yhden pisteen tavoitteenasetannassa.

**3. Tulomatriisilla mitataan ja ohjataan muutoksia.** Liiketoiminnassa on pelkistetyksi kaksi tehtävää, tuloksen tekeminen ja sen jakaminen. Tuloksen jakamisen mittausoppi kohdistuu tunnetusti rahaprosessin kuvaamiseen ja ohjaamiseen. Sitä hallitsee riittävyyden näkökulma.

Tuloksen tekemisen mittausopissa oleellisinta on mittauksen vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Tulostavastuun kannalta relevantein mittaus on muutoksen eli suunnittelun ja toteutuneen muutoksen mittaaminen. Ohjaus voidaan näin kohdentaa konkreettisesti siihen, mistä tulostavastuuta voi todellisuudessa kantaa.

Lisäksi muutosmittauksen avulla saadaan ohjaukseen aivan uutta tietoa. Muutosmittauksen avulla voidaan luoda ymmärrettävä yhteys strategian ja kannattavuuden välille.

**4. Tulomatriisilla ohjataan yhteistoimintaa synergiaetujen toteuttamiseksi.** Synergiatulosten arvostaminen on organisaatiossa välttämätöntä, jos niitä halutaan aikaansaada. Tulomatriisi on konkreettinen tapa istuttaa tämä toimintamalli pysyväksi ominaisuudeksi ohjausjärjestelmään. Toistuvasti esiintyvä riita siirtohinnoista on selvin merkki siitä, että ohjauksessa käytetään tuloksen jakamisen kriteerejä ja synergiatulokset jäävät todennäköisesti toteutumatta.

Tilanteesta riippuen synergia-tulos voi merkitä tavoitteiden integroimista

- Ylöspäin eli laajemman kokonaisuuden tavoitteisiin
- Alaspäin eli johdettavien yksiköiden tavoitteisiin
- Eteenpäin eli sisäisen asiakkaan tavoitteisiin
- Sivulle eli kollegan tavoitteisiin

Ohjauksen kannalta on oleellista, että synergia-tavoitteiden integrointi mihin tahansa suun-

taan voidaan toteuttaa joustavasti, ja näin päätetyille tavoitteille voidaan antaa niille kuuluva painoarvo.

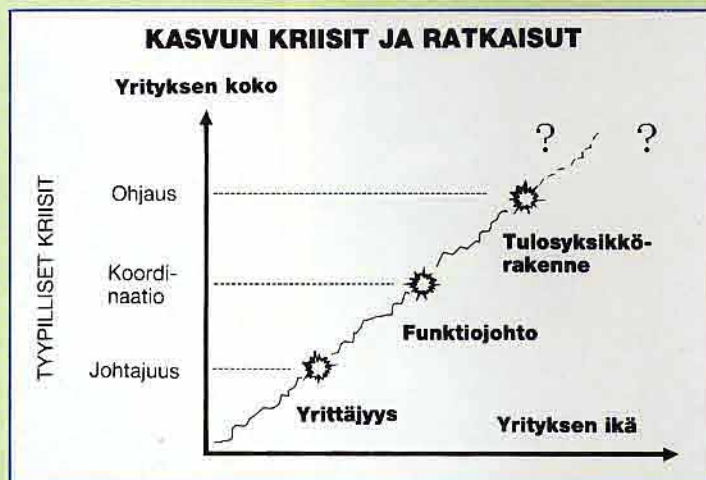
**5. Tulomatriisilla ohjataan yhtäläisillä määräaikaista hankkeita kuin pysyvämpää linjavastuuta.** Joustavuuteen pyrkivän organisaation toiminnassa hankkeina toteutettavien operaatioiden merkitys ja määrä vain lisääntyy. Tästä syystä hankevastuuta on pystyttävä ohjaamaan yhtä tehokkaasti kuin linjavastuuta. Yleensä tulosvastuu onkin linjavastuun ja hankevastuun yhdistelmä. Linjavastuun ja hankevastuun ohjausvälineiden yhteensopivuus on siis välttämätöntä.

**6. Tulomatriisilla ohjataan kohteita niiden elinkaaren mukaan.** Tämä edellyttää monipuolista tulostmittausta. Riippuen siitä onko liiketoiminta tai tuote kypsä, vanheneva, kasvava, tai vasta idea-asteella sovelletaan kehitysvaiheen kannalta relevantteja mittauksia. Kilpailukyvyyn kannalta oleellisille tulostekijöille olivatpa ne sitten laatua, uudistumista, tuottavuutta tms. voidaan tulomatriisissa antaa niille haluttu painotus. Tulomatriisi on näin ollen toteutettavan strategian kvantitatiivinen kuvaus.

**7. Tulomatriisilla luodaan kannustava ilmapiiri ohjaukseen.** Tulostmittaustavan pitää sellaiseenaan jo olla luoviin ratkaisuihin kannustava. Nollavirheajattelu ja -asteikko sopivat tiettyjen toimintojen ohjaamiseen, mutta ohjauksen perusasteikon täytyy olla luoviin ratkaisuihin kannustava ja niistä palkitseva.

**8. Tulomatriisi luo konkreettiset puitteet arviointien käytölle ohjauksessa.** Erityisesti laatutekijät voidaan saada tehokkaamman ohjauksen kohteeksi. Absoluuttiset mittausasteikot ovat olleet yliarvostettuja ohjauksessa niiden helppouden takia. Mittauksen helppous on jopa nousut mittauksen relevanssia tärkeämmäksi.

Liiketoiminnassa on lukuisia laatu- ja strategiapainotteisia tekijöitä, joiden mittaaminen on mahdotonta, mutta tarkoituk-



Organisaation laadusta tulee kilpailutekijä. Organisaation tulee olla joustava, monimuotoinen ja tehokas. Ongelma on, miten nämä ominaisuudet luodaan organisaatioon.

senmukaisen arvion tuottaminen helppoa ja nopeaa. Arviointi saadaan tehokkaasti palvelemaan ohjausta vasta kun sen toteuttamiselle on tulomatriisiin kaltainen konkreettinen väline.

**9. Tulomatriisilla saadaan koko organisaatio tulosvastuun ja tuloksesta palkitsemisen piiriin.** Tulostavastuu ja tuloksesta palkitseminen ei voi olla tuloshakuisessa organisaatiossa ainoastaan johdon vaan organisaation kaikkien jäsenten asia. Perinteisessä organisaatiossa koossapitävänä voimana on organisaatiohierarkia, joka on lähinnä valta- ja kustannuspaikkahierarkia. Tulomatriisilla ohjatussa organisaatiossa koossapitävänä ja ohjaavana voimana on tulospaikkojen hierarkia, joka yhden-suuntaistaa organisaation toiminnan yhteisen strategian toteuttamiseksi. Näiden tulomatriisien mittauksien perusteella suoritetaan tuloksesta palkitseminen. Vastuuhenkilöiden sitoutuminen tulomatriisiin on tulostmittauksen monipuolisuuden ja tuloksista palkitseminen takia yrittäjän-omaista.

**10. Tulomatriisi on dynaaminen ohjausväline.** Edellämäinmainitut ominaisuudet tarvitaan joustavan, monimuotoisen ja tehokkaan ohjausjärjestelmän kehittä-

miseksi. Tärkeää on myös säilyttää näin kehitetty järjestelmä johtamisjärjestelmänä, olosuhteiden ja strategisten painopisteiden mukaan muuttuvana. Tämä merkitsee sitä, että kun vuosittain tulomatriisit viritetään, kaikkia sen tekijöitä on voitava muuttaa, jos strategia niin edellyttää. Tulomatriisiin on voitava tehdä muutoksia jopa toteutusperiodin ajanakin, jos olosuhteet merkittävästi muuttuvat.

Tulomatriisiin monipuolisista ominaisuuksista huolimatta se on yksinkertainen ohjausväline. Yksinkertainen sen pitääkin olla, sillä sen on oltava ymmärrettävä organisaation kaikissa osissa. Tulomatriisit ohjausvälineinä ovat samanlaisia organisaation kaikissa osissa, mutta niiden sisältö on tietenkin vastualueen mukaisia. Tästä syystä tulomatriisista tulee nopeasti itsestään selvä ohjausväline organisaation kaikissa osissa. Se juurruttaa monimuotoisen, joustavan ja tehokkaan toimintamallin yrityksen kaikkiin osiin ja luo sen vähitellen yrityskulttuuriksi.

SEPPO SAARI