

ASIAKAS-CASE:



Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö joka rahoituspalveluja tarjoamalla kehittää suomalaisten yritysten kotimaan toimintoja sekä edistää vientiä ja yritysten kansainvälistymistä. Finnveralla on 26 400 asiakasta, 16 aluekonttoria ja henkilöstöä 399.

Trade Finance -lehden äänestyksessä 2002 Finnvera valittiin maailman parhaaksi vientitakuulaitokseksi.

Finnveran strategia toteutuu QPR ScoreCardin avulla



"QPR ScoreCard toimii meillä muistuttajana, joka vertaa toteumaa tavoitteisiin ja mahdollistaa entistä nopeamman reagoinnin," toteaa Finnveran strategisesta suunnittelusta vastaava yrityssuunnittelupäällikkö Pasi Pirinen.

Finnvera on jalkauttanut strategiansa yksikkö- ja aluekonttori-kohtaisten tuloskorttien avulla. QPR ScoreCard toimii strategian ja tuloskorttien kommunikointivälineenä Finnveran maantieteellisesti hajautetussa organisaatiossa.

Strategia jalkautuu tuloskortteilla

Tasapainoinen tuloskortti on ollut käytössä Finnverassa vuodesta 2000 alkaen. Aluksi Finnveralle luotiin ylimmän tason tuloskortti kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Tämän jälkeen käytettiin strategiakarttaa karsimaan tuloskortista strategian kannalta toisarvoisia mittareita.

Tuloskortissa on käytössä neljä näkökulmaa: tuloksellisuus ja vaikuttavuus, asiakashyöty, toiminnan tehokkuus sekä henkilöstö ja kehittyminen. Strategian jalkauttamiseksi yhtiötason tu-

loskortista on johdettu 26 tuloskorttia kaikille Finnveran tulos- ja tukiyksiköille sekä aluekonttoreille. Tulosityksiköiden ja aluekonttoreiden tuloskortteissa on 20 - 25 mittaria ja tukiyksiköiden kortteissa 10 - 25 mittaria. Tuloskorttien rakentaminen tehtiin yhteistyössä yksiköiden henkilöstön kanssa.

Finnveran strategisen tuloskortin järjestelmäratkaisuna toimii QPR ScoreCard, joka mahdollistaa tuloskorttien nopean rakentamisen ja muuttamisen strategian muuttuessa sekä tuloskorttien kommunikoinnin ja päivittämisen Finnveran maantieteellisesti hajaute- tussa organisaatiossa.

Johdon kiinnostus keskeistä tuloskorttien hyödyntämisessä

Jokaisen yksikön tuloskortilla on oma vastuuhenkilö, minkä lisäksi osalle mittareista on nimetty erilliset vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt päivittävät itsenäisesti tiettyjen mittareiden arvot.

Arvojen päivittämisen lisäksi vastuuhenkilöt käyttävät myös vapaamuotoisia kommentteja esimerkiksi kommunikoimaan mittarin arvoon vaikuttaneita syitä. Järjestelmän pääkäyttäjä vastaa muiden mittareiden automaattisesta päivittämisestä muista tietolähteistä kuukausittain. Tulokortit ovat näkyvissä koko henkilöstölle Finnveran intranetissa.

Yksiköt käyvät kuukausittain läpi tulokortin tilannetta. Johto tarkastelee tilannetta vuosineljänneksittäin ja keran vuodessa käydään läpi strategia-prosessi, jonka tuloksena seuraavan vuoden strategia ja tulokortit tarkentuvat. "Ihmiset käyttävät ja päivittävät tulokortteja aktiivisesti vain jos tietävät, että johto on oikeasti niistä kiinnostunut." muistuttaa Pasi Pirinen.

Kokemukset ja hyödyt

Tulokorttien käyttöönotto sujui nopeasti. Neljä henkilöä tekivät tulokorttien rakentamisen keskitetysti QPR ScoreCardilla. Tulokorttien vastuuhenkilöille pidettiin yksi koulutuspäivä, jonka perusteella he pystyivät hyödyntämään ja päivittämään omia tulokorttejaan.

"Tulokortit kannattaa rakentaa itse sitoutumisen ja oppimisen edistämiseksi." kertoo Pasi Pirinen. "Hyvien mittareiden määrittäminen, tavoitteiden asettaminen ja mittareiden konsolidointi ovat haastavia tehtäviä. Mittarit kehittyvät, kun kokemusta kertyy erilaisten mittareiden toimivuudesta." jatkaa Pirinen. QPR ScoreCard nopeuttaa ja helpottaa näitä strategian jalkauttamisen kannalta olennaisia tehtäviä.

Tulokorttien käyttöönotto on parantanut kommunikointia mm. liiketoimintayksiköiden ja tukiyksiköiden välillä.

"Tulokortit toimivat ensisijaisesti strategian viestintävälineenä. Ne kertovat, mihin toiminta pitää keskittää ja jännevoittävät strategian laatimista ja vuosisuunnittelua. QPR ScoreCard toimii meillä strategisena muistuttajana, joka vertaa toteumaa tavoitteisiin ja mahdollistaa entistä nopeamman reagoinnin." sanoo Pasi Pirinen.

Tulokortit paranevat vuosi vuodelta

Tämän vuoden tulokorteissa on entistä paremmat mittarit. Ensimmäisissä tulokorttiversioissa strategiasta johdetut mittarit mittasivat ajallisesti liian kaukaisia vaikutuksia. Nykyiset mittarit ovat lähempänä toimintaa ja niiden tulokset ovat nopeammin todennettävissä.

"Tukiyksiköiden tulokorttien mittareiden määrittäminen on ollut vaikeaa ja näille yksiköille tullaan jatkossa löytämään entistä parempia mittareita. Toisaalta jo nyt tulokortit ovat selvästi kohdentaneet tukiyksiköiden toimintaa entistä selkeämmin liiketoiminnan kannalta keskeisiin tukitehtäviin. Suosittelemme lämpimästi tulokorttien käyttöä kaikille tukiyksiköille." toteaa Pasi Pirinen Finnveralta.